



México Evalúa



COMPETENCIA

MAPA DE VIGILANCIA

del Estado sobre sus empresas productivas

Propiedad, neutralidad en los mercados
y responsabilidad corporativa en Pemex y CFE



Contenido de la presentación

- 1. Contexto:** Malos resultados para las EPE
- 2. Nuestro enfoque al problema:** Revisión de Gobierno Corporativo
- 3. Mapa de entidades vigilantes del Estado**
 - a. Política de propiedad – Estado como dueño de las EPE
 - b. Neutralidad competitiva- Estado como regulador
 - c. Responsabilidad corporativa- Estado como vigilante del interés público
- 4. Conclusiones**

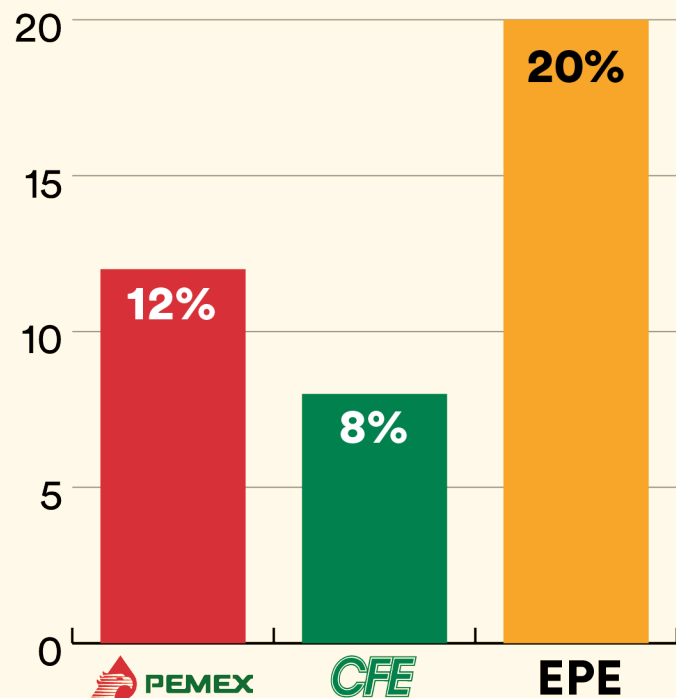


CFE y Pemex: prioridades para este gobierno

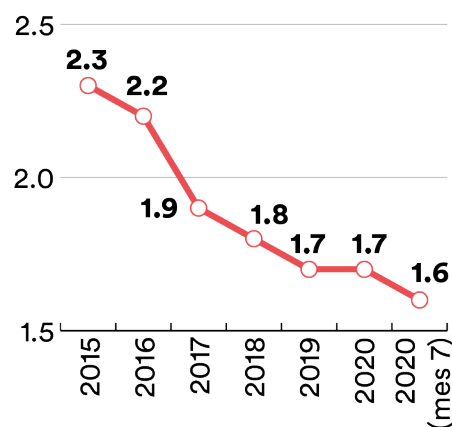
¿Cuál es el balance hasta ahora?

Recursos otorgados:

Presupuesto más apoyos extraordinarios del Gobierno Federal como porcentaje del gasto público total

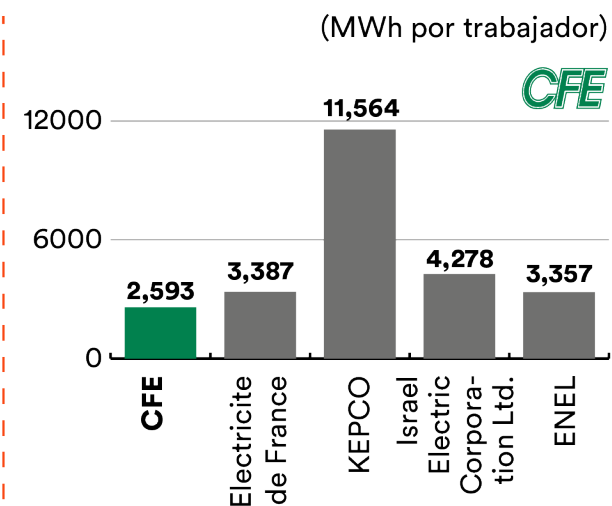
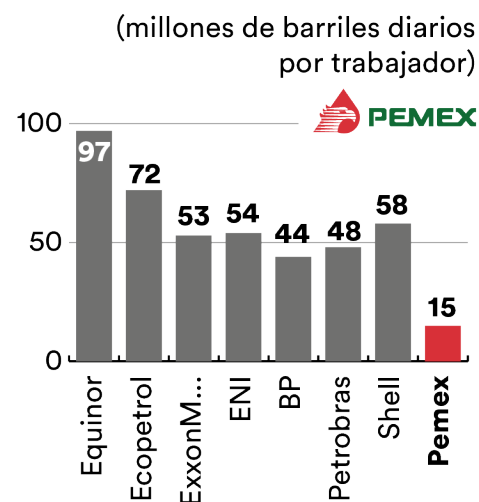


Producción de crudo total (con socios) de Pemex (millones de barriles diarios)



Resultados:

Productividad Comparada



Resultados financieros al primer semestre 2020

-703,368.5 mdp

Pérdidas netas de las dos EPE



Gobierno Corporativo: clave para mejorar manejo de EPE

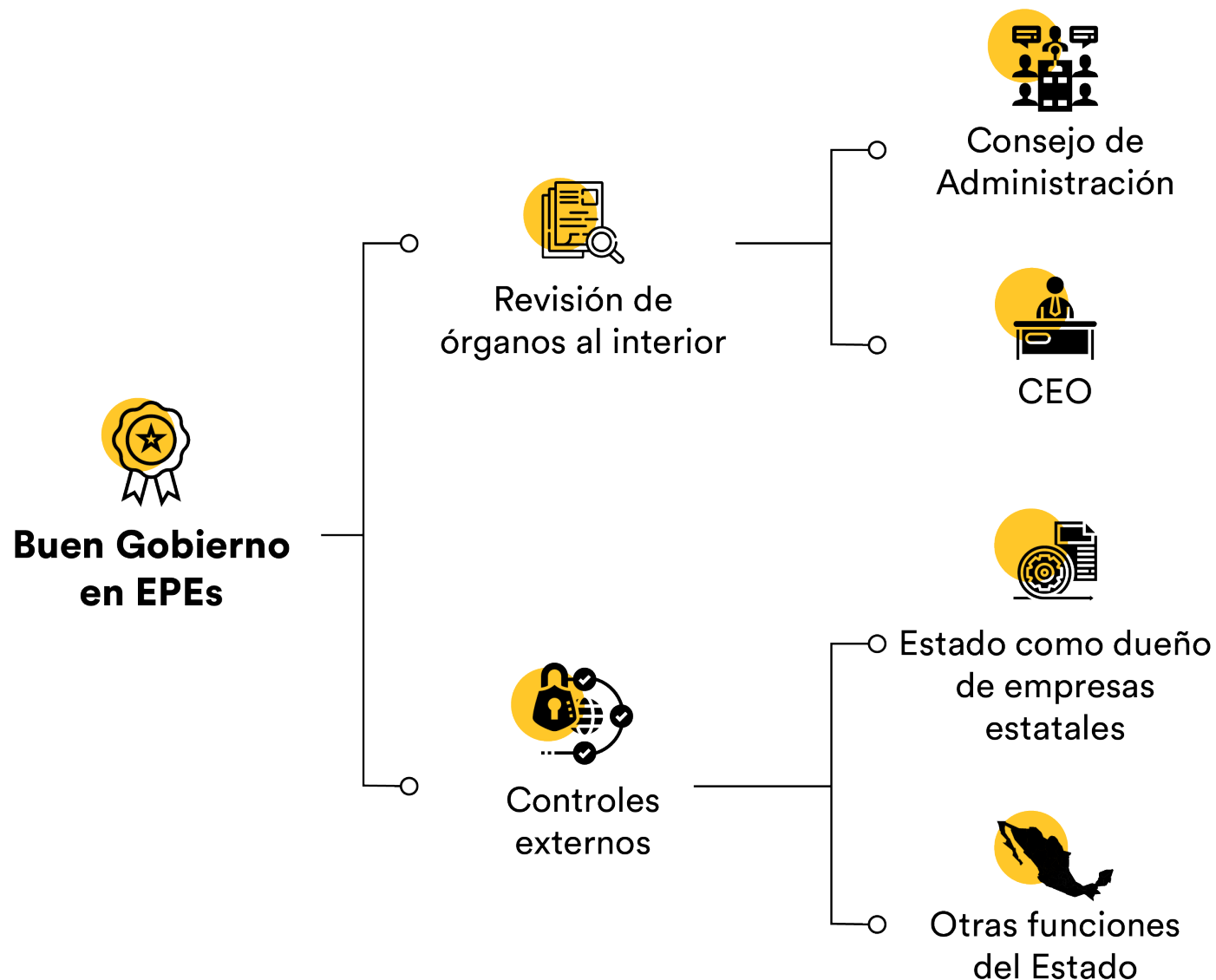


Entre los principales componentes de cambio para las EPE como resultado de la Reforma Energética

- Reestructura de sus órganos de gobierno
- Régimen especial y cambio en relación con entidades del Estado



Parte de los compromisos internacionales del T-MEC





Objetivo del Estudio

Identificar entidades encargadas de vigilar a Pemex y CFE desde 3 aspectos de gobierno corporativo:

Debilidades en tres aspectos de gobierno corporativo	Función del Estado
1. Política de propiedad	Estado como dueño de empresas estatales
2. Ventajas a las EPE en el mercado (neutralidad competitiva)	Estado como regulador de empresas que compiten en el mercado
3. Responsabilidad corporativa -Política anticorrupción -Responsabilidad socio-ambiental	Estado como protector del interés público ante riesgos de corrupción e impacto socioambiental

Analizar problemáticas y presentar algunos casos que las ejemplifican.

Emitir recomendaciones para fortalecer la función de vigilancia del Estado respecto de Pemex y CFE.



	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					



Estado como dueño de las EPE

Política de Propiedad en empresas estatales

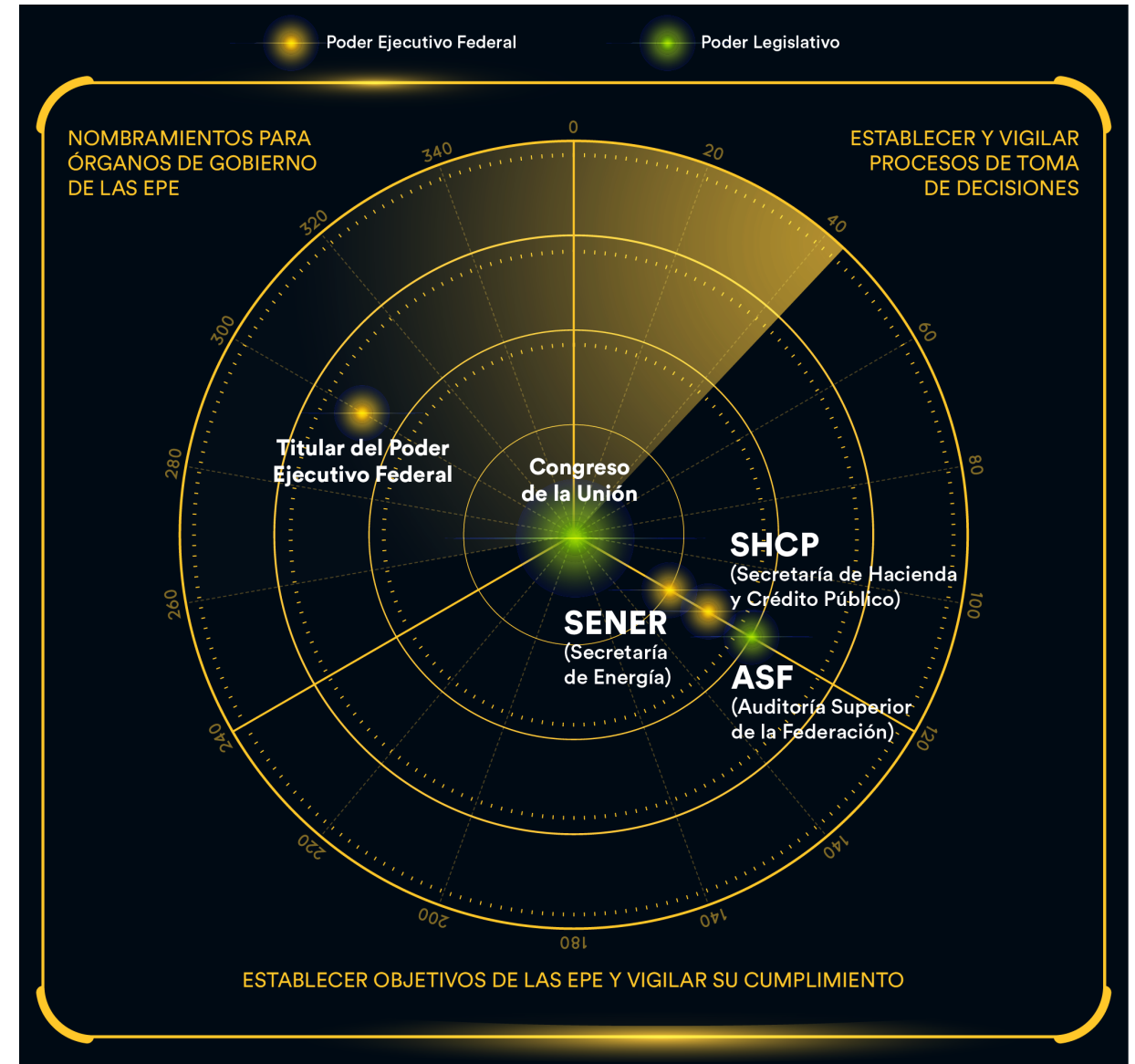


Sobre la política de propiedad

Debe incluir:

- 1. Justificación** de la propiedad estatal;
- 2. La forma de aplicación** de la política:
Entidades responsables
Nombramientos
- 3. Asignación** de funciones y obligaciones;
- 4. Reportes** de desempeño y **mecanismos sistematizados** de rendición de cuentas.

Mapa de entidades que representan al Estado mexicano como dueño de las EPE





Problemática General: ¿estamos ante un dueño responsable?



Problemas en diseño de política de propiedad

- Falta de claridad en objetivos
- Dispersión y duplicidad de entidades



Problemas en su implementación

- Falta de transparencia y rendición de cuentas
- Sin lineamientos para manejar conflictos de interés
- Sin lineamientos de evaluación y mecanismos de retroalimentación Estado-EPE

Problemáticas por entidad

PODER EJECUTIVO

Entidades	Problemáticas
 SENER SECRETARÍA DE ENERGÍA	1. Conflictos de interés por doble función 2. Criterios Contradictorios en política energética
 SHCP SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	1. Limitaciones a autonomía presupuestal a) Control presupuestal b) Determinación del dividendo estatal 2. Opacidad en transferencias extraordinarias

PODER LEGISLATIVO

Entidades	Problemáticas
Congreso	1. Revisión del reporte anual 2. Designación y seguimiento a función del Comisario a) Sin nombramiento en Pemex b) Falta de criterios sobre alcance de evaluación 3. Labor de comisiones legislativas poco efectiva
 ASF Auditoría Superior de la Federación CÁMARA DE DIPUTADOS	1. Uso limitado de facultades sancionatorias

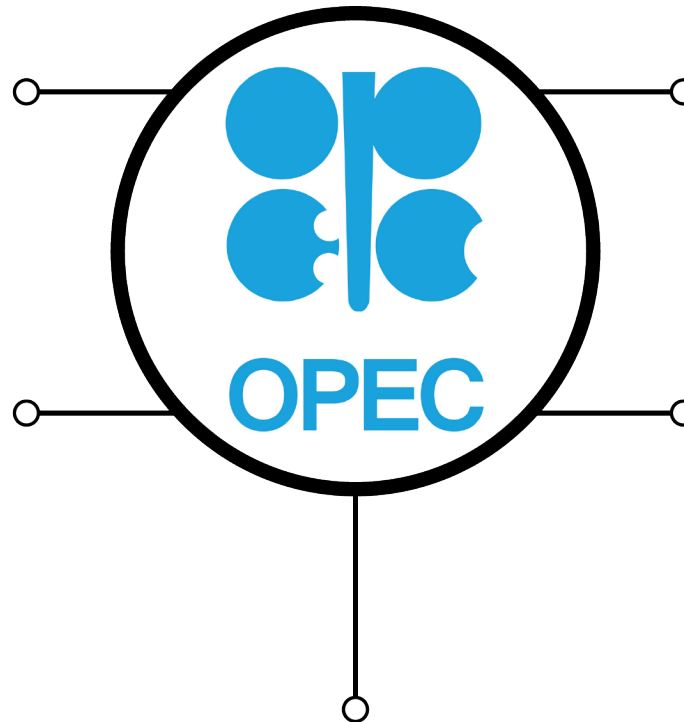


Caso: El Acuerdo OPEP+ del 12 de abril de 2020

¿Qué pasa cuando la Sener ejerce roles diversos?

12 de abril de 2020: La OPEP+ convoca a un **acuerdo mundial** para **disminuir la producción**.

En las negociaciones, la **SENER** con el consejo del **Titular del Poder Ejecutivo** decide **reducir la producción en 6%** de su producción = 100 mil barriles por día.



No es claro si **facultades de SENER** son **suficientes** para comprometer unilateralmente producción de todo el sector.

Injerencia política en decisión estratégica de Pemex, **omisión de facultades** del Consejo de Administración como **órgano colegiado** supremo de la EPE.

Si Pemex es la empresa que va a recortar producción y no las empresas privadas, la **decisión debió someterse a autorización** de todo el **Consejo de Administración**.



Congreso de la Unión como representante de la propiedad de las EPE



Principales mecanismos de rendición de cuentas de las EPE

Revisión del reporte anual

- Falta de indicadores para revisión
- Falta de mecanismos para interacción entre EPE con Congreso

Nombramiento y evaluación del Comisario

- Sin lineamientos de actuación
- Sin criterios para evaluación del Consejo Administrativo
- Sin nombramiento en Pemex



Función genérica de contrapeso

Trabajo en Comisiones Legislativas

- Mecanismos de rendición de cuentas poco efectivos
- Comparecencias sin atender
- Puntos de acuerdo desechados o sin atender



Problemática adicional

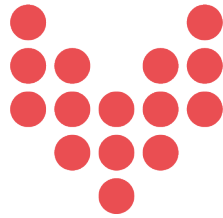
Representación de las EPE

- ¿Quién representa a las EPE para rendir cuentas?
- ¿Quién representa al Estado para que las EPE rindan cuentas?



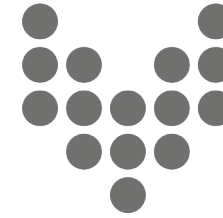
Nuestra propuesta:

Entidad Propietaria



- Procesos de selección de consejeros para órganos de gobierno;
- Profesionalización del gobierno corporativo de las EPE;
- Mecanismos de monitoreo, evaluación de desempeño, transparencia y rendición de cuentas.

Contrato de gestión entre EPE y Estado



- Derechos y obligaciones en materia de rendición de cuentas;
- Objetivos, metas y parámetros o indicadores.



Estado como regulador

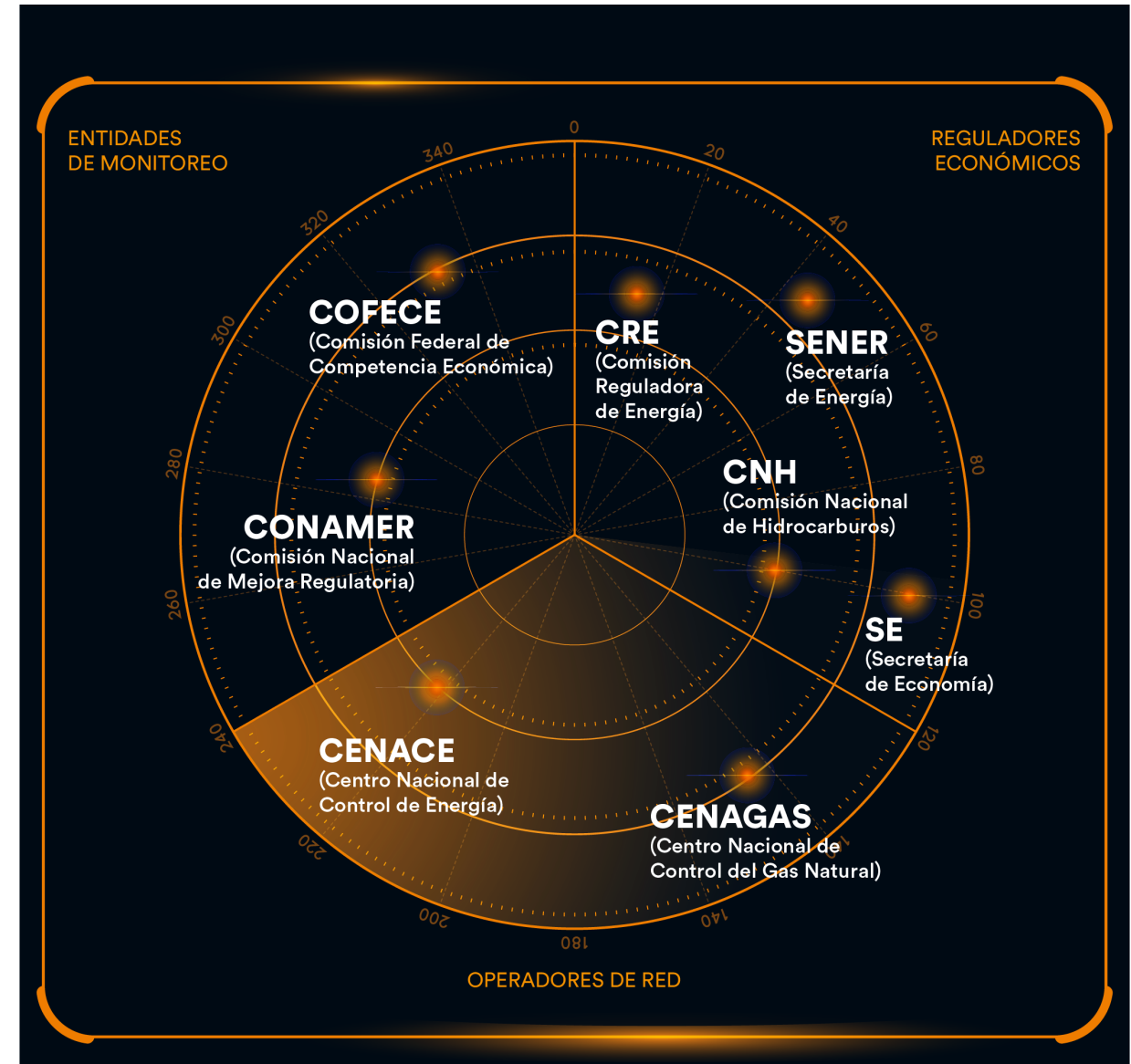
Neutralidad competitiva en un entorno de mercado



Sobre la neutralidad regulatoria

- Separación entre el rol del Estado como propietario y función reguladora.
- No debe haber desigualdades o exoneraciones indebidas
- Relevancia particular en **mercados recientemente liberados**
- Las entidades del Estado deben actuar de forma **autónoma e independiente** para generar **confianza** en el sector.
- Compromiso de trato no discriminatorio en T-MEC

Mapa de entidades que buscan el buen funcionamiento de los mercados





Problemática General: ¿la intervención del Estado está interfiriendo con el buen funcionamiento de los mercados?



Ventajas regulatorias a las EPE violentando neutralidad competitiva

- Trato diferenciado a empresas privadas y estatales.
- Exenciones regulatorias injustificadas a las EPE.



Influencia indebida en autonomía e independencia de reguladores

Debilidad de elementos de gobernanza regulatoria

- Transparencia y rendición de cuentas.
- Claridad en objetivos y evaluación de su cumplimiento
- Congruencia entre objetivos y actuaciones
- Canales de comunicación con actores interesados

Desconfianza ha generado caída en las inversiones

- IED en sector energético pasó de 6, 820 mdd en 2018 a 1,119 mdd en primer trimestre de 2020

Problemáticas por entidad

REGULADOR ECONÓMICO

Entidades



Comisión Nacional
de Hidrocarburos

Problemáticas

1. Calidad en la difusión de información sobre cumplimiento de planes de exploración.
2. Consistencia y sustento técnico en sus decisiones.

OPERADOR

Entidades



CENACE
CENTRO NACIONAL DE
CONTROL DE ENERGÍA

Problemáticas

1. Calidad en la difusión de información sobre solicitudes de conexión e interconexión.
2. Transparencia y rendición de cuentas de mejoras en procesos que puedan ser barrera de entrada

ENTIDAD DE MONITOREO

Entidades



CONAMER
COMISIÓN NACIONAL DE MEJORA REGULATORIA

Problemáticas

1. Cumplimiento de su objetivo
2. Transparencia y rendición de cuentas
3. Violación de neutralidad regulatoria



Fortalecimiento a reguladores y operadores: Mejoras en transparencia y rendición de cuentas



CASO

Exenciones de Manifestaciones de Impacto Regulatorio (MIR):

- Términos de Estricta Separación Legal.
- Certificados de Energías Limpias (CEL).

FALLA DE TRANSPARENCIA

Exención de consulta e impacto regulatorio reduce la transparencia e impide la identificación de costos, beneficios y potenciales riesgos.

IMPLICACIÓN

Indicios de una **práctica sistémica** ventajosa para las EPE.

- Sin difusión de información sobre casos de exenciones
- **Falta de congruencia** con objetivos compromete reputación

Solicitudes de conexión e interconexión a la Red de Transmisión

Incremento de solicitudes canceladas en 2019 mayor al 200%

Disminución de 23% en las solicitudes de interconexión recibidas en 2019

• Existe el riesgo de **distorsión a la competencia** al acceder a la red.

- Deben existir esfuerzos constantes por eficientar sus procesos y reducir tiempos de respuesta
- Transparentar y rendir cuentas respecto de su desempeño en este objetivo

Tiempos de resolución. ¿son una barrera a la entrada?

Solicitudes canceladas. ¿Atribuibles a la capacidad de respuesta del Cenace?

Disminución de solicitudes presentadas. ¿Se puede atribuir a un déficit de confianza hacia la labor de Cenace?

Difusión de información sobre cumplimiento de planes de empresas:

No existía dentro del portal de asignaciones de CNH información sobre Esah. uno de los 20 campos prioritarios de Pemex

Información incompleta y poco oportuna sobre cumplimiento de contratos y asignaciones

• Mayor transparencia ayudaría a presionar una mejor planeación en Pemex

• Rendición de cuentas sobre cómo CNH sancionan incumplimiento de planes y generar confianza y mejor reputación

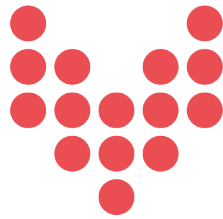


Comisión Nacional
de Hidrocarburos



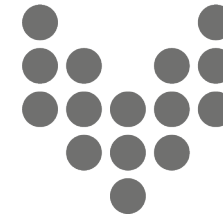
Nuestra propuesta:

Mejoras en la gobernanza regulatoria



- Claridad de los objetivos;
- Identificación y monitoreo de riesgos regulatorios
- Indicadores de evaluación de sus actuaciones (i.e. acciones deben ser proporcionales al riesgo regulatorio)
- Mecanismos de monitoreo de marcos regulatorios y evaluación de desempeño con mecanismos de retroalimentación por parte de actores interesados.

Transparencia como herramienta regulatoria y para fortalecer rendición de cuentas



- **CNH:** Hacer visibles falta de cumplimiento de planes
- Rendición de cuentas sobre cómo se sancionan incumplimientos
- Ayudaría a una mejor planeación desde Pemex
- **Cenace:** Transparentar mejoras en eficiencia de sus procesos y disminución de tiempos en el otorgamiento de permisos
- Genera confianza y mejora reputación
- **Conamer:** implementar altos estándares de calidad en la difusión de información de consultas y MIR
- Limitar discrecionalidad
- Mejorar confianza y reputación



Estado como vigilante del interés público

Política de responsabilidad corporativa:
Anticorrupción e impacto socio-ambiental



Sobre la responsabilidad corporativa

Generación de valor de las EPE va más allá del crecimiento

Reconocimiento a valores de integridad y ética

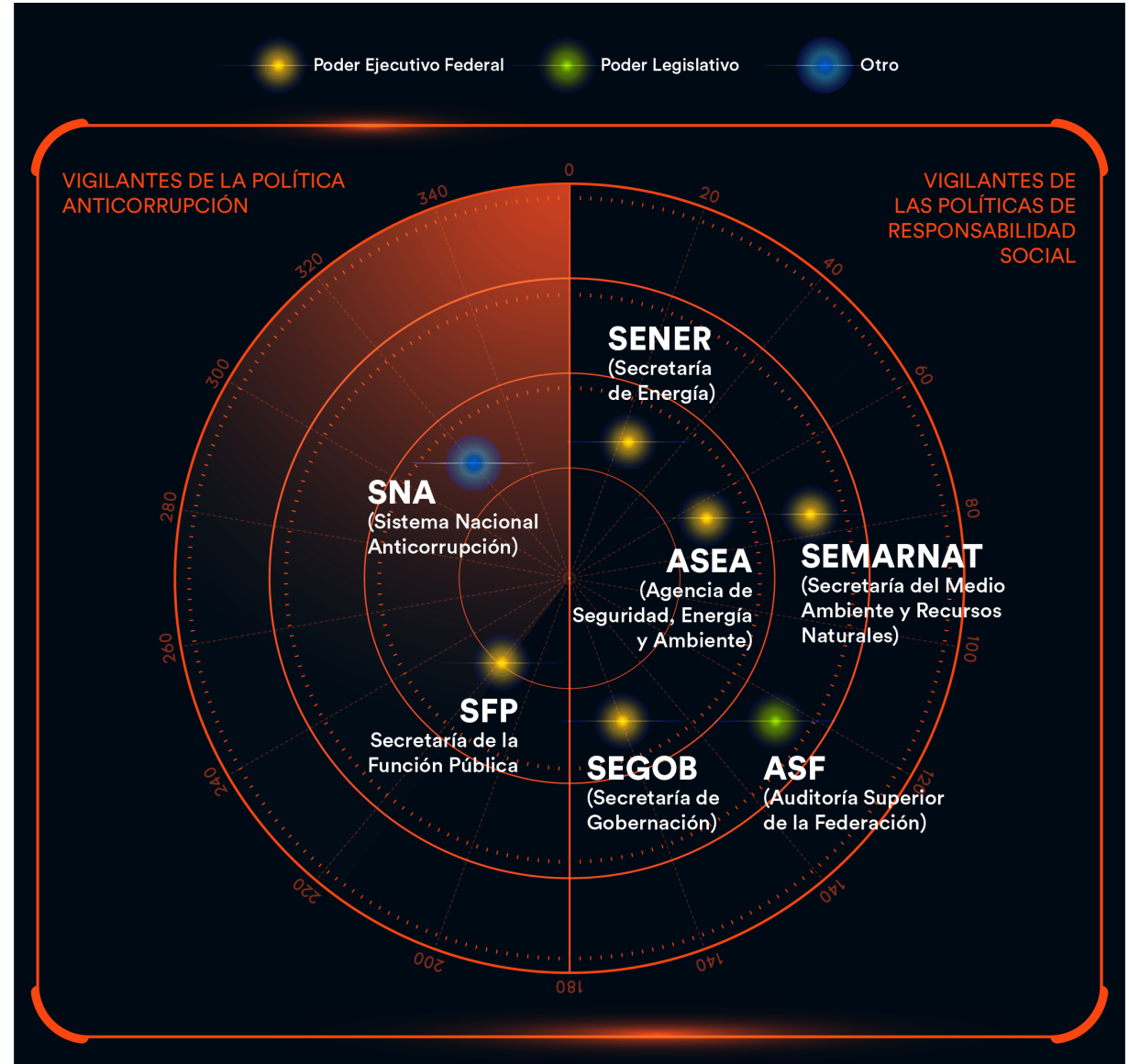
- Riesgos de corrupción en empresas estatales
- Relevancia de políticas preventivas eficaces

Responsabilidades con ciudadanos y comunidades- impacto social y medioambiental

Mandato constitucional:

“generar valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano, **actuando de manera transparente, honesta, eficiente, con sentido de equidad y responsabilidad social y ambiental**”.

Mapa de entidades que vigilan el cumplimiento de política anticorrupción y de responsabilidad social





Problemática: ¿estamos ante un Estado preocupado por que sus empresas sean responsables?

Falta de vigilancia del Estado hacia las EPE

- Régimen especial elimina controles que ejercía el Estado sin que se hayan generado otros que los sustituyan
- Sin priorización dentro de las EPE

Problemáticas por entidad

ÉTICA E INTEGRIDAD

Entidades	Problemáticas
	1. Coordinación entre autoridades para las investigaciones de responsabilidad de servidores públicos 2. Sin controles externos y menor transparencia en materia de contrataciones públicas

IMPACTO SOCIO-AMBIENTAL

Entidades	Problemáticas
	1. Vacíos en procedimientos de impacto social 2. Menores controles externos y transparencia en programas sociales (antes SHCP)



Caso: Adjudicación de compra de medidores de consumo básico

¿QUÉ PASA?

- IUSA y Conymed han ganado de forma consecutiva la mayoría de los contratos anuales licitados de medidores de consumo eléctrico de baja tensión.
- 53% del gasto total de la empresa es en compras públicas

¿COLUSIÓN O CORRUPCIÓN?

- En 2019 COFECE confirma que empresas son parte del mismo grupo de interés económico.
- No hay una práctica contraria a la competencia, sino las bases y condiciones parecen favorecer a las empresas de este grupo.
- Estudio de OCDE 2015 y 2018 ha identificado licitaciones simuladas en CFE

¿QUÉ HACER?

- Identificar y prevenir corrupción en compras públicas a partir de control interno y mayor transparencia :
- *Mecanismos de denuncias independientes;*
 - *Restringir acceso a concursos a proveedores sancionados;*
 - *Investigar mejor patrones de colusión o prácticas indebidas.*

¿QUÉ HACE LA CFE?

- Menor información y de peor calidad de sus compras
- Plataforma interna que incrementa riesgo de contacto directo entre funcionarios y contratistas
- No se publican acuerdos modificatorios de contratos

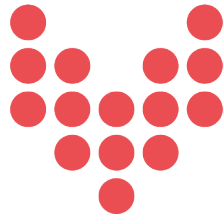
RESULTADO:

- Siguen malas prácticas en concurso de 2019 y 2020:
- Se acotó el alcance del concurso limitando número de competidores sin justificación
 - Se eliminó mecanismo de subasta



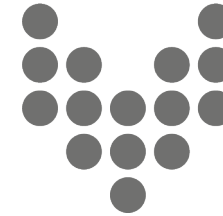
Nuestra propuesta:

**Prioridad a aspectos de
responsabilidad social en
política de propiedad**



- Incluir objetivos e indicadores de cumplimiento respecto aspectos de ética e integridad, así como impacto socio-ambiental dentro de la política de propiedad

**Revaluar aspectos
del régimen especial**



- Mayores controles y transparencia de compras públicas
- Controles presupuestales a programas sociales que no tienen un objeto comercial
- Controles anticorrupción



Conclusión

- 17 entidades del Estado con responsabilidades en mejorar rendición de cuentas y gobierno corporativo
- Generación de valor (en sentido amplio) será lo que justifique la propiedad pública de estas empresas
- Menor intervención en funcionamiento de mercados y en operación del día a día de empresas
- Mayor presencia en llamado a cuentas y seguimiento de objetivos, incluyendo de responsabilidad social

VIGILANTE DE LA
RESPONSABILIDAD
CORPORATIVA

PROPIETARIO

