



MÉXICO
EVALÚA
CENTRO DE ANÁLISIS
DE POLÍTICAS PÚBLICAS

ÍNDICE DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA

para Empresas Productivas
del Estado

RENDICIÓN DE CUENTAS
Y GENERACIÓN DE VALOR EN **PEMEX Y CFE**

El Índice de Transparencia Corporativa para Empresas Productivas del Estado es resultado del esfuerzo de los integrantes de México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas, A.C. (México Evalúa). La investigación, el análisis y la redacción no hubieran sido posibles sin la participación de cada miembro del equipo:

Edna Jaime

Directora General

Fernanda Ballesteros

Coordinadora del área de Competencia y Regulación

Ana Lilia Moreno

Marco Ramos

Investigadores

Carlos López

Ernesto San Román

Asistentes de Investigación

Pablo García

Editor

Miguel Cedillo

Diseñador gráfico

El análisis fue elaborado con base en la información disponible en los portales de internet de las Empresas Productivas del Estado (EPE) mexicanas durante el año 2018 entre los meses de mayo y octubre, y corroborada o ampliada a través del mecanismo de acceso a la información de Petróleos Mexicanos (Pemex) y de Comisión Federal de Electricidad (CFE). También se realizaron entrevistas directas a consejeros, directivos y empleados de ambas instituciones, así como a usuarios de la información que estas empresas difunden proactivamente, entre los que destacan académicos, consultores y abogados en materia energética, periodistas especializados, contratistas de estas empresas y expertos en materia de gobierno corporativo.

México Evalúa es un centro de pensamiento y análisis que se enfoca en la evaluación y el monitoreo de la operación gubernamental para elevar la calidad de sus resultados. Apoyamos los procesos de mejora de las políticas públicas a nivel federal, estatal y local mediante la generación y/o revisión de evidencia y la formulación de recomendaciones. Realizados por nuestros investigadores y por académicos y expertos externos que colaboran con nosotros, nuestros estudios son imparciales, independientes y apartidistas y sirven para transparentar, evaluar y comparar acciones de gobierno.

Agradecemos el tiempo y el esfuerzo que Marta Vaca, Rodrigo Rébora, Gonzalo Monroy, Carlos Martínez, Atzayaelh Torres, Miriam Grunstein, Ramón Olivas, Lourdes Melgar, Alejandra Ríos, Patricio Orendain, Nancy Flores, César Hernández, Mariana Campos, Jacobo Pastor Villareal, María Novoa, Christel Rosales, David Ramírez y Germán Loyola dedicaron para retroalimentarnos sobre la experiencia en la transparencia corporativa de las Empresas Productivas de Estado, como usuarios de la información y/o expertos en temas de gobernanza, gobierno corporativo, transparencia y sector energético.

La presentación, base de datos, y reporte completo están disponibles en la página web de **México Evalúa (www.mexicoevalua.org)**.

México Evalúa,

Centro de Análisis de Políticas Públicas, A.C.

Abril, 2019



Este proyecto fue apoyado por una subvención del Center for International Private Enterprise en Washington, D.C.

Contenido

4 Presentación

6 1. Contexto y relevancia de la evaluación

6 La creación de las Empresas Productivas del Estado

8 Sobre nuestra evaluación

9 ¿Qué se evalúa? Objeto de la evaluación y su alcance

10 ¿Cómo se evalúa? Criterios de calidad de la información

12 2. Hallazgos

18 3. Resultados por directriz

18 Directriz 1. Transparencia en la política de propiedad y objetivo de las EPE

20 Directriz 2. Transparencia de la organización, operación y resultados de las EPE

25 Directriz 3. Transparencia en torno a las ventajas y desventajas de las EPE en el mercado

27 Directriz 4. Transparencia en asociaciones para proyectos productivos con el sector privado

29 Directriz 5. Transparencia en política de responsabilidad empresarial y control interno

33 Directriz 6. Transparencia del Consejo de Administración

36 Recomendaciones

40 Conclusión

41 Bibliografía

43 Anexo. Metodología

52 Anexo. Fichas de investigación

Presentación

EDNA JAIME | DIRECTORA GENERAL DE MÉXICO EVALÚA



La Reforma Energética de 2013 cambió por completo la concepción de las empresas estatales del sector. Petróleos Mexicanos (Pemex) y la Comisión Federal de Electricidad (CFE), ahora como competidores de mercados abiertos a la inversión privada, cambiaron su objeto y su estructura interna para poder ajustarse a la nueva realidad.

Bajo la figura de Empresas Productivas del Estado (EPE), el objeto principal de estas empresas se limitó a la generación de valor comercial. Para cumplir con dicho objeto se introdujeron algunos elementos de gobierno corporativo que buscaron contribuir a que estas empresas fueran más eficientes, más competitivas y que pudieran identificar y prevenir actos de corrupción.

La necesidad de aliviar la rigidez de ciertos procesos gubernamentales que las ponía en desventaja frente al dinamismo en los procesos y decisiones de sus competidores sirvió como justificación para la aplicación de un régimen especial. Tanto en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obras, así como en materia presupuestaria, deuda pública, responsabilidades administrativas, remuneraciones y contrataciones, a estas empresas se les permitió regirse por su propia normatividad y generar sus propios mecanismos de control y desempeño. Se trata de un cambio importante, pues modificó los controles externos de rendición de cuentas que existen para el resto de las entidades de gobierno.

Si bien es importante la flexibilidad y es innegable que la naturaleza de estas empresas es diferente a la del resto de las entidades públicas, es necesario el diseño de nuevas formas de rendición de cuentas que sean compatibles con el régimen especial en cuestión. Sobre todo si consideramos que en el ámbito de las empresas propiedad del Estado es conocido que dichas corporaciones enfrentan problemas de gestión, provocados por: **1)** Las interferencias políticas por parte de la autoridad que deslegitiman los procesos de toma de decisiones y ocasionan pérdidas de eficiencia o desperdicio de recursos; **2)** La transgresión de principios de neutralidad competitiva que debilita la garantía de iguales condiciones para empresas privadas y estatales en los mercados en los que compiten, privilegiando a las segundas frente a las primeras y **3)** La debilidad o inexistencia de mecanismos internos de supervisión capaces de evitar la corrupción, lo cual dificulta el establecimiento de sistemas de incentivos para que empleados, directivos y consejeros actúen en el mejor interés de la empresa y de los ciudadanos.

Una política integral de transparencia corporativa y difusión pública de información puede ser una herramienta efectiva de rendición de cuentas frente a riesgos que son propios de empresas estatales relacionados con la interferencia política y labores de supervisión en materia de

integridad y corrupción. Mediante la difusión de información y procesos más transparentes, estas empresas estatales podrían generar un ambiente de confianza sobre su actuación y desempeño, de tal manera que sea posible rendir cuentas de forma frecuente y clara a diferentes actores interesados en su desempeño y que incluyen principalmente a inversionistas, socios comerciales y a los ciudadanos, que son lo más parecido a sus accionistas.

La transparencia corporativa en las EPE debe ser una política transversal que emane en el Consejo de Administración y permee en todos los niveles de la organización. Cuando es efectiva, esta política tiene una función de “ventana pública” (Villanueva, 2015)¹ que ayuda a la creación de círculos virtuosos en la generación de valor para la misma empresa, para sus socios comerciales y para la Nación.

Por ello, la transparencia en las EPE implica todo un desafío organizacional, que conlleva tareas de producción, distribución y administración de la información. Se trata, a fin de cuentas, de una política diseñada desde el órgano más alto de gobierno, que tiene por ley la facultad de emitir lineamientos y normas que deriven de la autorregulación.

En México Evaluá queremos contribuir a elevar la calidad del quehacer de las EPE. Hemos identificado la necesidad de crear una herramienta que permita diagnosticar su transparencia corporativa, derivada del régimen especial del que gozan a partir de la Reforma Energética.

Este análisis tiene el objetivo de impulsar mejores prácticas de transparencia corporativa en las EPE para que estas empresas puedan ser más eficientes, más competitivas y más eficaces. Además, con procesos más visibles al escrutinio, se pretende desincentivar prácticas de corrupción dentro de las mismas. En suma, este trabajo busca cambiar la cara de CFE y Pemex con mejores prácticas de transparencia y gobierno corporativo que generen mayor valor y contribuyan a blindarlas de actos de corrupción.

Nuestro Índice de Transparencia Corporativa en las EPE (*IT EPE*) nos permitió identificar la presencia o la ausencia de prácticas de transparencia corporativa en el ejercicio de los gobiernos de estas empresas; medir su grado de calidad y emitir recomendaciones concretas de mejora.

La **calificación global** tanto para Pemex como CFE fue **insuficiente**, en términos del tabulador que usamos para medir la calidad de sus prácticas de transparencia corporativa. Sin embargo, creemos que esta conclusión es apenas un contexto –incluso previsible–, y que el índice es útil porque revela, en última instancia, las variables con mayores áreas de oportunidad en las empresas. Los elementos de la construcción metodológica se resumirán en los capítulos siguientes.

Por su minuciosidad y profundidad, creemos que este estudio es inédito. Por poner el acento en la relación entre transparencia, rendición de cuentas y gobierno corporativo –en el contexto de las empresas productivas del Estado–, también creemos que su enfoque es original. En suma, ponemos a disposición del Gobierno federal y del público en general una herramienta importante para el fortalecimiento de las EPE, y que se enlaza profundamente con la misión de monitoreo y evaluación de la operación gubernamental que tenemos en México Evaluá.

¹ Cfr. Villanueva, Ernesto, “Ideas para desordenar las ideas”, en MERINO, Mauricio (Coordinador), *Transparencia: libros, autores e ideas*, IFAI-CIDE, México, 2005, pág.66. Disponible en: http://rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2013/01/transparencia_merino.pdf

CAPÍTULO 1

Contexto y relevancia de la evaluación

La necesidad del *ITEPE* surge por la importancia de evaluar las prácticas de transparencia en Pemex y CFE después de los cambios que se dieron en su naturaleza jurídica como parte de la Reforma Energética. Con la transformación al régimen de Empresas Productivas del Estado (EPE), tanto su objetivo como su diseño institucional sufrieron grandes cambios. El papel de la transparencia en este nuevo modelo se vuelve fundamental pues sirve para rendir cuentas a diferentes actores interesados o *stakeholders*, lo cual además de tener un importante valor democrático para cualquier ente público, en el caso de las EPE, puede ayudar a cumplir con su objetivo de generar mayor valor comercial, como explicaremos más adelante.

Por ello, se vuelve fundamental verificar que la transparencia se haya incorporado como un principio medular del nuevo modelo de empresas estatales del sector energético. Ese es el objetivo final de esta evaluación.

Antes de entrar a la descripción de nuestra evaluación, vamos a explicar brevemente el contexto en el que se crearon las EPE y sus principales ejes de cambio, así como el papel que puede jugar la transparencia en este nuevo diseño de gobierno corporativo.

La creación de las Empresas Productivas del Estado

El 12 de agosto de 2013 se llevó a cabo una de las reformas constitucionales más significativas de los últimos 70 años en nuestro país. La llamada Reforma Energética transformó la industria de los hidrocarburos y la eléctrica, al terminar con el monopolio estatal que existía sobre estas actividades e instaurar un modelo de competencia económica. Su fin último fue sentar nuevas bases legales para lograr un mejor aprovechamiento de las riquezas naturales del país, y que en el largo plazo pudiera traducirse en mayor crecimiento económico, seguridad energética y fortalecimiento del Estado en su papel de rector y regulador de la industria energética.

Uno de los cambios más relevantes de la reforma fue la transformación de Pemex y de CFE de organismos descentralizados a Empresas Productivas del Estado. Estas empresas tienen ahora un objeto principal que es "generar valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano, actuando de manera transparente, honesta, eficiente, con sentido de equidad y responsabilidad social y ambiental, y procurando el mejoramiento de la productividad para maximizar la renta petrolera del Estado"².

² Leyes de Petróleos Mexicanos y de Comisión Federal de Electricidad publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de agosto de 2014, vigentes a la fecha de elaboración de este estudio.

El entonces presidente Enrique Peña Nieto explicó que el nuevo mandato había obedecido a dos razones. En primer lugar, las empresas estatales necesitaban gozar de capacidades plenas para tomar sus propias decisiones y administrar sus riesgos –con personalidad jurídica y patrimonio propios, autonomía técnica, operativa, presupuestal y de gestión–; sólo así podrían competir con el sector privado, cuya participación en el sector era posible por la reforma constitucional. En segundo lugar, el control gubernamental sobre ellas había sido excesivo, al grado de impedirles la flexibilidad empresarial necesaria para operar con eficiencia³.

Así, las nuevas leyes que dieron lugar a una nueva vida corporativa y organizacional en Pemex y CFE buscaron garantizar autonomía, eficiencia y transparencia. Los ejes de cambio, de acuerdo con la exposición de motivos de las iniciativas de estas leyes, incluyeron⁴:

i. Una nueva figura jurídica para las EPE con régimen especial

A diferencia de las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal (APF), y para la eficaz realización de su nuevo objeto, las EPE gozan de un régimen especial en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obras, presupuestaria, deuda pública, responsabilidades administrativas, remuneraciones y contrataciones⁵. La intención fue configurar un marco jurídico flexible que obedeciera al principio de máxima autorregulación.

ii. Un nuevo papel del Estado como propietario

Si bien el Estado es dueño de las EPE bajo este nuevo esquema corporativo, no debe entrometerse en la operación cotidiana de sus empresas. Es decir, debe dejar que éstas tomen sus decisiones de manera autónoma siguiendo una lógica empresarial y marcando distancia de la coyuntura política.

iii. Un gobierno corporativo sólido y eficaz

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) define al gobierno corporativo como un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversores. El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas.

El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. Un buen gobierno corporativo deberá ofrecer incentivos apropiados al Consejo y al cuerpo directivo, para que se persigan objetivos que sirvan a los intereses de la sociedad y de sus accionistas, además de facilitar la supervisión. La existencia de un sistema eficaz de gobierno corporativo, dentro de una sociedad determinada, contribuye a generar el grado de confianza necesario para el funcionamiento de una economía de mercado.

Las leyes de Pemex y CFE señalan a sus consejos como órganos máximos de administración y como responsables directos de la dirección estratégica y la planeación integral de las mismas, así como los encargados de delimitar las políticas del régimen especial.

iv. Nuevos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas

La transparencia corporativa ha cobrado una dimensión capital en la gobernanza de las empresas, por el impacto positivo que tiene en los mercados. Existe evidencia que confirma que una práctica de mayor transparencia ayuda a los inversionistas a entender las decisiones de la alta dirección de la empresa, reduce asimetrías de

³ Peña Nieto Enrique (2014). Exposición de motivos de la Iniciativa de decreto por el que se expiden la Ley de Petróleos Mexicanos y la Ley de la Comisión Federal de Electricidad del 29 de abril de 2014. Pág.1.

⁴ Ídem. Pág. 3.

⁵ Ídem. Pág. 2.

información, fortalece la confianza en los mercados de capital y atrae mayor inversión⁶.

Por ello, existen razones de peso para que las empresas comuniquen más información de la que están obligadas a revelar, y para que ellas mismas construyan sistemas de comunicación efectiva con diferentes actores interesados o *stakeholders* para incrementar o mantener niveles de confianza que finalmente reditúan en mayor valor para la compañía.

Por ejemplo, aquellas compañías que revelan más información sobre la extensión y profundidad de su actividad de investigación y desarrollo, o información segmentada sobre ingresos por licencias y cobro de regalías; que comparten datos más precisos sobre tasas de crecimiento o rotación de clientes, finalmente son compensadas generosamente por los inversionistas en forma de menores costos de capital, menor volatilidad de las cotizaciones o mayor seguimiento de la compañía por parte de las agencias calificadoras⁷.

La transparencia corporativa es, por ende, una buena práctica que responde al compromiso de la empresa con sus partes interesadas a largo plazo, y que los mercados premian acordemente. En ese sentido, las empresas estatales deben difundir y reportar información empresarial que incluya aspectos que afectan al Estado como propietario y, en última instancia, a los ciudadanos que lo conforman.

Un alto nivel de publicidad en empresas estatales es esencial dados los importantes objetivos de interés general que tienen, y el impacto significativo que su desempeño tiene en los presupuestos del Estado, en los riesgos asumidos por este, o en el ámbito social como el caso del suministro de combustibles. Es precisamente respecto de las prácticas de transparencia corporativa sobre el que versa nuestra investigación y evaluación.

Sobre nuestra evaluación

Como se señaló anteriormente, a partir de la creación de la figura de las EPE Pemex y CFE se debieron ajustar

a un nuevo objeto comercial, acompañadas de normas y mecanismos de control y monitoreo que les permitieran transitar a operar más como empresas y menos como dependencias de gobierno.

Esta transformación implica un cambio sustancial de cultura organizacional. La transparencia se convierte en un ejercicio continuo, sistemático, estandarizado y totalmente integrado a las actividades rutinarias; en un enfoque presente en todo lo que empleados, directivos y miembros de los Consejos publican⁸.

Si este nuevo arreglo institucional no se impone en los procesos contenidos en sus regímenes especiales y en los mecanismos de supervisión que las EPE se autoimpusieron, su acción se deslegitima automáticamente y se genera desconfianza en su entorno, lo que en última instancia daña el desempeño y provoca pérdidas de valor.

Por ello, en este estudio nos enfrentamos ante la pregunta de ¿cómo han modificado las EPE sus prácticas de transparencia corporativa desde la entrada en vigor de la reforma?

En este sentido, la transparencia corporativa se puede clasificar como una política de transparencia activa que, a diferencia del derecho de acceso a la información ejercido a solicitud de parte, se verifica sin que medie una solicitud, con un objetivo específico de política pública –por ejemplo, mejorar la calidad de un servicio público o combatir la corrupción–. En este tipo de políticas de transparencia activa es importante definir el objetivo que se persigue y la audiencia a la que se dirige, pues a fin de cuentas, lo que se busca es incentivar comportamientos del destinatario (ya sea individuo o institución)⁹.

En nuestro caso, la transparencia es uno de los elementos más relevantes de un gobierno corporativo para cumplir con el objetivo comercial de la empresa y para la rendición de cuentas a diferentes actores interesados¹⁰. De esa forma, lo que evaluamos en este estudio es, en primera instancia, si las buenas prácticas de transparencia corporativa estaban presentes en las EPE y, después, si tenían calidad, de tal forma que fuera factible la

⁶ Briano Guadalupe y Rodríguez Lázaro. "Corporate Information Transparency on the Internet by Listed Companies in Spain (IBEX35) and Mexico (IPYC)". *The International Journal of Digital Accounting Research*. Vol 12, 2012. Pág. 2

⁷ Lev Baruch (2011). *Ganar la confianza de los accionistas*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts. Pág. 180-182

⁸ Natural Resource Governance Institute (2018). *Guide to Extractive Sector State-owned Enterprise Disclosures*. Pág. 3

⁹ Fung, A., Graham, M., & Weil, D. (2007). *Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511510533

¹⁰ Es pertinente aclarar que si bien las obligaciones en materia de transparencia pública –a las que están obligadas las EPE como sujetos obligados según el artículo 73 fracción IV de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a Información Pública (LFTAIPI)– son también un ejemplo de política de transparencia activa, su objetivo se reduce a la rendición de cuentas como entes públicos y, por tanto, tiene un alcance mucho más limitado y menos especializado. Por la necesidad y el interés por parte de corporaciones como las EPE de atraer inversión, generar certidumbre y reputación, esta evaluación no versa sobre estas Obligaciones de Transparencia, sino sobre elementos de una política de transparencia corporativa más especializada y con un mayor alcance que lo que establece el marco de transparencia pública gubernamental.

posibilidad de incentivar positivamente el comportamiento de empleados, directivos y consejeros y avanzar en el cumplimiento de los objetivos corporativos establecidos en ley. Esto haría a fin de cuentas que la política tuviera el potencial de ser una política de transparencia efectiva.

¿Qué se evalúa?

Objeto de la evaluación y su alcance

Evaluamos la transparencia corporativa a partir de la información que las EPE difunden de forma proactiva a diferentes actores interesados en su desempeño. Por un lado, a la población en general –como usuarios de sus servicios y últimos dueños de dichas empresas–, la que puede ser considerada, desde la perspectiva de la transparencia, como una audiencia poco experta. En su caso, consideramos que el objetivo de la difusión de la información es la rendición de cuentas de las EPE en tanto entes públicos.

Por otro lado, a actuales y potenciales inversionistas y socios comerciales, interesados en la empresa, los que consideramos como audiencias expertas. El objetivo de la difusión de información para esta audiencia es crear mayor valor económico al generar confianza que puede detonar una mayor atracción de inversión. En estos casos, el objetivo también es la rendición de cuentas pero en un nivel más especializado pues al estar vinculado a proveer certeza jurídica a socios comerciales presentes y potenciales, implica para las EPE una responsabilidad más compleja en términos de difusión de la información.

Es importante decir que la presente evaluación versa únicamente sobre lo que se conoce como transparencia activa para audiencias expertas y no expertas¹¹.

El diagnóstico que aquí presentamos se realizó con base en la información públicamente disponible que proactivamente las EPE han puesto a disposición del

público en general, **desde su creación, durante la Reforma Energética el 11 de agosto del 2014 y hasta noviembre de 2018**. Nuestro periodo de revisión de información inició en mayo y concluyó en noviembre de 2018, y se limitó a revisar la información contenida en los portales oficiales de internet de Pemex y de CFE.

Para determinar cuáles eran los componentes de información en las EPE cuya difusión es relevante, partimos de los pilares del Gobierno Corporativo establecidos en las Directrices de la OCDE sobre Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas¹², y consideramos cómo la transparencia puede abonar al cumplimiento de cada uno de ellos. Esta aproximación nace de la idea de que la transparencia es más efectiva cuando se adopta como parte de una cultura organizacional dentro de la empresa estatal, en cada nivel de operación de su gobierno corporativo¹³.

De esta forma, el *IT EPE* se estructuró como una matriz compuesta por estas directrices de las cuales se desprenden conjuntos de categorías y variables. Las **categorías** se basaron principalmente en la compilación de buenas prácticas internacionales de gobierno corporativo, y de transparencia y rendición de cuentas según la OCDE. Las **variables**, por su parte, fueron trabajadas y adaptadas a la realidad mexicana a partir del estudio de fuentes secundarias especializadas en la evaluación de la transparencia corporativa en empresas, tales como el Índice de Transparencia de las Empresas Públicas de Transparencia Internacional España (INDEP), la Guía de Difusión de Información para Empresas Estatales del Sector Extractivo del Natural Resource Governance Institute, y los 10 principios anticorrupción para empresas estatales de Transparencia Internacional. De estas fuentes el eje vertical de la matriz quedó finalmente compuesto por **seis directrices (Figura 1), 19 categorías y 50 variables de transparencia corporativa**¹⁴, que fueron sujetas individualmente a un análisis de calidad de transparencia, que se explicará en el siguiente apartado.

¹¹ Transparencia activa: se define como "la cualidad inherente a las instituciones públicas para mejorar la comunicación y el diálogo honesto y responsivo con la sociedad por medio de la identificación, publicación y difusión de información y conocimiento socialmente útil". Por su parte, un gobierno abierto se define como "el esquema de gestión y de producción de políticas orientado a la atención y solución colaborativa de los problemas públicos con base en colegiados plurales y en cuyo trabajo convergen la transparencia y la participación ciudadana como criterios básicos en un ambiente de rendición de cuentas e innovación social", Instituto Nacional de Transparencia (2017). Políticas de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva. CDMX. Pág. 16

¹² OCDE (2015), *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*.

¹³ Guía de Difusión de Información para Empresas Estatales del Sector Extractivo del Natural Resource Governance Institute. Pág. 3.

¹⁴ Para mayor información sobre nuestra metodología, ver Anexo metodológico.

FIGURA 1. DIRECTRICES DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA PARA EL IT EPE

Fuente: Elaboración propia con base en Directrices de la OCDE (2015).

¿Cómo se evalúa?

Criterios de calidad de la información

Para que una política de transparencia sea eficaz, la información debe difundirse en la forma, el momento y el lugar adecuados para que las personas accedan, comprendan, verifiquen, utilicen y confíen en dicha información. Desde esta perspectiva, una política con esas características no sólo aumenta la

cantidad de información pública, sino que también incrementa el conocimiento informado para la toma de decisiones.

Así, con el *IT EPE* buscamos generar y evaluar la existencia o inexistencia de un conjunto de contenidos relevantes para que las EPE difundan, pero también pretendemos evaluar los atributos de calidad con los que se difunde ese contenido¹⁵. Hemos definido los siguientes criterios de calidad en la información¹⁶:

¹⁵ Fung, A., Graham, M., & Weil, D. (2007). *Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511510533

¹⁶ Estos componentes los identifica el NREGI en su Guía de transparencia y difusión de información. La cuantificación de las variables fue determinada por el equipo acorde con los parámetros establecidos en esta guía los cuales se explican con mayor detalle en el Anexo Metodológico. Es importante señalar que estas dimensiones de calidad de la información difundida, también son elementos que se encuentran en la legislación mexicana, en específico en el artículo 4 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.



ACCESIBILIDAD

La información es alcanzable y entendible para una variedad de audiencias (expertas y no expertas). Incluye datos abiertos o datos que pueden ser alcanzables de forma gratuita, y que pueden usarse y compartirse. Uso de formatos según necesidades de cada tipo de audiencia.



CONFIABILIDAD

Precisión de la información publicada; publicación sobre metodologías o fuentes para verificar; contraste de datos y reportes (i.e. auditorías, certificaciones, etcétera).



COMPLETITUD

La información está reunida en un mismo lugar de forma ordenada y congruente a lo largo del tiempo (i.e. librerías, formatos homologados, series históricas). La presentación de la información es consistente. Las métricas cumplen con estándares internacionales.



FRECUENCIA

Información vigente y actualizada con frecuencia, que apoya en seguimiento de tendencias y credibilidad.

Fuente: NRGÍ (2017).

Además, elegimos a empresas concretas para servir como parámetro o referencia, en apoyo a la calificación en cada una de las 50 variables que conformaron nuestro *IT EPE*. La elección derivó en un comparativo de mejores prácticas internacionales de transparencia corporativa. Las 15 empresas internacionales que identificamos son, en su mayoría, de propiedad estatal.

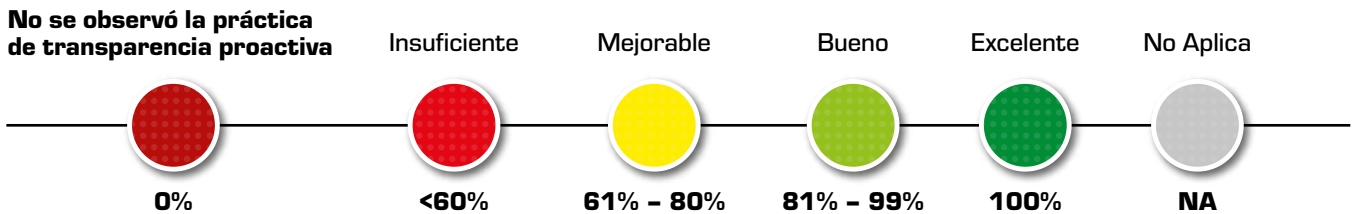
Una vez definidos los parámetros de buenas prácticas, se realizó una valoración para cada variable, observada en el referente, en Pemex y en CFE. La suma de todas las calificaciones determinó un valor absoluto para cada indicador. Posteriormente se calculó la distancia –medida como proporción– del valor de cada indicador para Pemex y CFE, con respecto al valor obtenido por el referente de mejor práctica, lo que se tradujo en un semáforo de evaluación, conforme al siguiente tabulador:

País	Empresa referente de mejor práctica
Brasil	Petrobras
Chile	Codelco
Hong Kong (China)	CLP Group
Colombia	ECOPETROL
Corea del Sur	KEPCO
Dinamarca	AMBU
Israel	The Israel Electric Corporation
Italia	ENI
Malasia	Petronas
México	Pemex antes de la Reforma ¹⁷
Noruega	Equinor
Nueva Zelanda	Transpower New Zealand Limited
Reino Unido	NHS Bolton / Vodafone
Sudáfrica	DBSA
Suecia	Vatenfall

TABULADOR DE EVALUACIÓN

CALIDAD DE LA TRANSPARENCIA CORPORATIVA (IT EPE)

Calidad de las prácticas de transparencia proactiva observada



¹⁷ En el 2009 se reformó la ley que regía a Pemex para reorganizar su gobernanza. Entre 2009 y 2014 Pemex adoptó algunas buenas prácticas internacionales de transparencia corporativa que no se observan a partir de la implementación de la reforma energética del 2013.

CAPÍTULO 2
















Hallazgos





























En este apartado presentaremos, primero, los resultados generales del estudio. Esto es, la evaluación final de las 50 variables –así como ciertas características que se pudieron observar de forma transversal en la mayoría de las categorías de análisis–. Posteriormente, propondremos un resumen de las principales problemáticas y elaboraremos recomendaciones para la

































transparencia y difusión de información en cada una de las directrices de gobierno corporativo.







































Resultados generales


La evaluación de las 50 variables de transparencia y difusión de información por parte de Pemex y CFE, **considerando los cuatro criterios de calidad**, es la siguiente:

Directrices de Gobierno Corporativo de OCDE	Categorías de Gobierno Corporativo OCDE y NRGÍ	Variables	PEMEX	CFE
1. Transparencia en la política de propiedad y objetivos de las EPE  Mejorable	1.1. Misión, objetivo y prioridades de las EPE	1.1.1. ¿Se difunden los objetivo de las EPE?		
		1.1.2. ¿Se difunden las prioridades de la empresa?		
	1.2. Actividades comerciales y no comerciales	1.2.1. ¿Se transparentan las actividades no comerciales?		
		1.3. Política de propiedad del Estado	1.3.1. ¿Se difunde cuál es el papel del Estado en el gobierno de las empresas?	
2. Transparencia de la organización, operación y resultados de las EPE  Insuficiente	2.1. Estructura y organización interna de la EPE	2.1.1. ¿Se difunde un organigrama actualizado de la EPE que incluya la estructura, personas responsables, funciones, relaciones de dependencia y datos de contacto?		
		2.1.2. ¿Se transparenta la existencia de todas las subsidiarias y filiales e información de su estructura orgánica?		
		2.1.3. ¿La EPE difunde información sobre su política y práctica de recursos humanos?		

Directrices de Gobierno Corporativo de OCDE	Categorías de Gobierno Corporativo OCDE y NRG1	Variables		
<p>2. Transparencia de la organización, operación y resultados de las EPE</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> <p>Insuficiente</p>	<p>2.2. Desempeño de la EPE (Incluye objetivos, indicadores de desempeño e informes financieros)</p>	<p>2.2.2. ¿La compañía difunde su estado de riesgos?</p>		
	<p>2.2.3. ¿Se difunde indicadores clave de desempeño e información financiera conforme a las normas contables y financieras internacionalmente reconocidas?</p>			
	<p>2.3. Compras públicas</p>	<p>2.3.1. ¿Se transparenta la normatividad de contratación de la empresa en la que se regulan y/o detallan los procedimientos de contratación?</p>		
		<p>2.3.2. ¿Se transparentan el plan de contrataciones y de proyectos así como los requisitos de cada uno?</p>		
		<p>2.3.3. ¿Se difunde Información básica sobre todos los contratos realizados por la empresa (incluidos los contratos menores), con indicación al menos del objeto, el importe de licitación y de adjudicación, el procedimiento utilizado, los instrumentos a través de los que en su caso se haya publicitado, el número de licitadores participantes en cada contrato y la identidad de cada uno de los adjudicatarios?</p>		
		<p>2.3.4. ¿Se difunden información y estadísticas sobre fallos que identifiquen porcentajes de contrataciones según categorías (i.e. adjudicación directa vs. procesos competitivos)?</p>		
		<p>2.3.5. ¿Se difunde información sobre todas las modificaciones de los Contratos (mediante un enlace directo y específico en la web), con indicación de su objeto, razones en que se fundamentan las modificaciones?</p>		
<p>2.3.6. ¿Se difunden los mecanismos para evaluar y, en su caso, sancionar malas conductas, de acuerdo con la política de integridad y ética corporativa por parte de los contratistas?</p>				
<p>3. Transparencia en torno a las ventajas y desventajas de las EPE en el mercado</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> <p>Mejorable</p>	<p>3.1. Separación entre funciones del Estado como dueño y regulador</p>	<p>3.1.1. ¿Se distingue entre regulaciones que impliquen una carga adicional o ventaja para la empresa estatal?</p>		
	<p>3.2. Imparcialidad en la procuración de justicia</p>	<p>3.2.1. ¿Se difunde información sobre procesos judiciales/litigios/arbitrajes a los que se enfrenta la EPE?</p>		
	<p>3.3. Difusión de financiamiento de banca privada y pública</p>	<p>3.3.1. ¿Se difunde información sobre financiamiento?</p>		

Directrices de Gobierno Corporativo de OCDE	Categorías de Gobierno Corporativo OCDE y NREGI	Variables		
<p>3. Transparencia en torno a las ventajas y desventajas de las EPE en el mercado</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> <p style="text-align: center;">Mejorable</p>	<p>3.4. Transferencias del gobierno federal o gobiernos subnacionales</p>	<p>3.4.1. ¿Se difunde información sobre las transferencias a los gobiernos nacionales y subnacionales por parte de la empresa estatal?</p>		
	<p>3.4.2. ¿Se difunde información sobre las transferencias que la empresa recibe del gobierno?</p>			
	<p>3.4.3. ¿Se difunde información sobre políticas y regulaciones internas que aplican a la transparencia de transferencias (no rutinarias)?</p>			
	<p>3.5. Contratos o asignaciones celebrados entre las EPE y gobierno en todos sus niveles (federal, estatal, municipal)</p>	<p>3.5.1. ¿Se difunde información sobre los contratos o asignaciones celebrados entre las EPE y gobiernos de carácter productivo. (Ronda Cero – Pemex / Contratos de electrificación en estados y municipios – CFE)?</p>		
<p>4. Transparencia en asociaciones para proyectos productivos con el sector privado</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> <p style="display: flex; justify-content: space-around;">Mejorable Bueno</p>	<p>4.1. Asociaciones, sociedades, convenios, proyectos de producción compartida con sector privado</p>	<p>4.1.1. ¿Difunde la EPE información sobre los lineamientos a la normatividad para proyectos en asociación?</p>		
		<p>4.1.2. ¿Difunde la EPE nombre del socio, país de residencia y naturaleza del contrato relativa a las asociaciones, sociedades convenios y proyectos de producción compartida que realiza con socios del sector privado?</p>		
		<p>4.1.3. ¿Difunde la EPE datos sobre ventas o ingresos y costos relacionados a las asociaciones, sociedades convenios y proyectos de producción compartida que realiza con socios del sector privado?</p>		
		<p>4.1.4. ¿Se difunden detalles sobre estudios de impacto social, medio ambiental del proyecto?</p>		
<p>5. Transparencia en política de responsabilidad empresarial y control interno</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> <p style="text-align: center;">Insuficiente</p>	<p>5.1. Relaciones con acreedores, deudores, trabajadores y comunidades afectadas (Responsabilidad social empresarial)</p>	<p>5.1.1. ¿Se difunde un Informe de responsabilidad social empresarial?</p>		
	<p>5.1.2. ¿Se promueve la retroalimentación del informe de responsabilidad social empresarial entre los actores interesados?</p>			
	<p>5.2 Sistema de Control Interno</p>	<p>5.2.1. ¿Se difunden los lineamientos del sistema de control interno?</p>		
	<p>5.2.2. ¿Se difunde información sobre análisis de riesgos no financieros que incluyan temas de ética e integridad y los mecanismos para su cumplimiento?</p>			

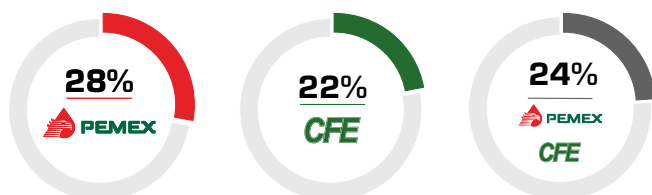
Directrices de Gobierno Corporativo de OCDE	Categorías de Gobierno Corporativo OCDE y NRG1	Variables		
<p>5. Transparencia en política de responsabilidad empresarial y control interno</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> <p style="text-align: center;">Insuficiente</p>	<p>5.3 Política de ética e integridad corporativa</p>	<p>5.3.1. ¿Se difunden los objetivos y compromisos de la política de ética e integridad corporativa?</p>		
		<p>5.3.2. ¿Se difunden los resultados de la política de ética e integridad corporativa?</p>		
		<p>5.3.3. ¿Se difunden los objetivos y compromisos de la política de conflicto de interés?</p>		
		<p>5.3.4. ¿Se muestran avances y logros en cuanto a los objetivos y compromisos de la política de conflicto de interés?</p>		
	<p>5.4 Política y mecanismos anticorrupción</p>	<p>5.4.1. ¿Se difunden lineamientos para mecanismos "especiales" como las "políticas de protección a soplonos o whistleblowers"?</p>		
		<p>5.4.2. ¿Se difunde sobre los avances en mecanismos "especiales" como las "políticas de protección a soplonos o whistleblowers"?</p>		
		<p>5.4.3. ¿Se difunde el Programa Anticorrupción?</p>		
		<p>5.4.4. ¿Se difunden avances en cuanto al Programa Anticorrupción?</p>		
		<p>5.4.5. ¿Se difunden lineamientos o criterios específicos para blindar al gobierno corporativo de la EPE de campañas políticas?</p>		
		<p>5.4.6. ¿Se difunden criterios relacionados a tratamiento de personas políticamente expuestas?</p>		
<p>6. Transparencia del Consejo de Administración</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> <p style="text-align: center;">Insuficiente</p>	<p>6.1 Información relacionada con las personas que integran el Consejo de Administración</p>	<p>6.1.1. ¿Se difunden los procesos de selección y cualificaciones de los consejeros?</p>		
		<p>6.1.2. ¿Se difunden los medios de contacto con el Consejo de Administración o los consejeros?</p>		
		<p>6.1.3. ¿Se difunde la política de remuneraciones a consejeros incluyendo sus actualizaciones?</p>		
		<p>6.1.4. ¿Se difunde el tratamiento de casos específicos de conflictos de interés para consejeros?</p>		
	<p>6.2 Información relacionada con cómo opera el Consejo de Administración</p>	<p>6.2.1. ¿Se difunde información relacionada con cómo opera el Consejo de Administración?</p>		
		<p>6.2.2. ¿Se difunde información sobre la existencia, composición y funciones de comités especializados del Consejo de Administración?</p>		

Directrices de Gobierno Corporativo de OCDE	Categorías de Gobierno Corporativo OCDE y NRGÍ	Variables	PEMEX	CFE
6. Transparencia del Consejo de Administración  Insuficiente	6.3 Información relacionada con las decisiones que toma el Consejo de Administración	6.3.1. ¿Se difunde información sobre actividades del Consejo de Administración?		
		6.3.2. ¿Se difunde información de la política de auditoría externa y calificación de empresas auditoras?		
		6.3.3. ¿Se difunde información sobre la reunión general anual?		
		6.3.4. ¿Se difunden mecanismos y evaluación del desempeño del Consejo de Administración?		

Fuente: Elaboración propia.

A partir de nuestra evaluación podemos formular **dos grandes conclusiones** sobre las prácticas de transparencia corporativa en las EPE:

a) *La calidad de las prácticas de transparencia corporativa de Pemex y CFE es **insuficiente** en términos del tabulador de medición utilizado por México Evalúa.*



Queda mucho por hacer para impulsar una política de transparencia corporativa efectiva en las EPE, que ayude a generar una cultura de la transparencia en su interior.

De los resultados arrojados por ambas empresas podemos concluir que ni Pemex, ni CFE utilizan la transparencia y la difusión de información como herramientas para generar mayor valor a la empresa. Esto es, no las utilizan como mecanismos para generar certidumbre a socios comerciales e inversionistas, actuales y potenciales, ni

para disuadir comportamientos al interior de la empresa para reducir la corrupción, como se verá a detalle más adelante en los resultados por directriz. Únicamente en el 28% de las variables analizadas en el caso de Pemex y en el 22% en el de CFE se observó una práctica buena o excelente de transparencia corporativa (Ver Tabla 1).

A esto se suma la **nula difusión** de información en varios componentes analizados. De las 50 variables, en 12 de ellas (24%), tanto Pemex como CFE obtuvieron 0 de calificación. En particular llaman la atención los componentes relacionados con las políticas de responsabilidad e integridad empresarial y mecanismos anticorrupción, analizados en la Directriz 5.

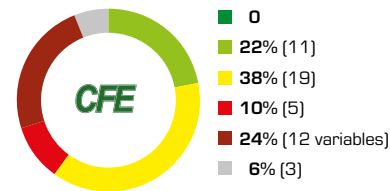
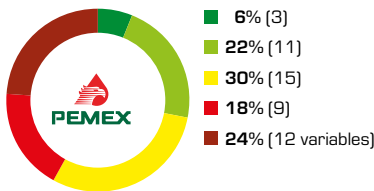
De acuerdo con Transparencia Internacional, la transparencia y difusión de información es una de las herramientas más efectivas en el combate a la corrupción en empresas estatales¹⁸; sin embargo, ni Pemex, ni CFE han explorado esta opción, como se observa en el análisis de la Directriz 5. Las EPE no difunden información sobre compromisos y resultados en políticas relacionadas con responsabilidad empresarial, integridad y corrupción.

Es importante mencionar que, a diferencia de Pemex, en CFE no existían elementos de gobierno corporativo antes de la Reforma Energética. En Pemex desde el 2009 se han ido incorporando elementos de Gobierno

¹⁸ https://www.transparency.org/whatwedo/tools/10_anti_corruption_principles/0

TABLA 1. ESTADÍSTICAS DE EVALUACION DE 50 VARIABLES DEL ÍNDICE DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA

	Pemex		CFE		Pemex		CFE		Pemex		CFE		Pemex		CFE		Pemex		CFE		
Total	0%	12	12	<60%	9	5	61-80%	15	19	81-99%	11	11	100%	3	-	NA	-	3	-	3	
		24%	24%		18%	10%		30%	38%		22%	22%		6%	0%		0%	6%		6%	
Total por directriz	D1	-	-	D1	3	2	D1	1	2	D1	-	-	D1	-	-	D1	-	-	D1	-	-
	D2	2	2	D2	3	2	D2	3	4	D2	3	3	D2	-	-	D2	-	-	D2	-	-
	D3	1	1	D3	1	-	D3	2	3	D3	2	3	D3	-	-	D3	-	-	D3	-	-
	D4	-	-	D4	1	-	D4	1	-	D4	2	1	D4	-	-	D4	-	-	D4	-	3
	D5	7	7	D5	-	-	D5	2	4	D5	3	3	D5	2	-	D5	-	-	D5	-	-
	D6	2	2	D6	1	1	D6	6	6	D6	-	1	D6	1	1	D6	-	-	D6	-	-



Corporativo¹⁹, por lo que el desarrollo de este tipo de políticas y su asimilación al interior de la institución lleva un mayor tiempo que en CFE.

b) Las principales fuentes de información de las EPE son poco accesibles para audiencias inexpertas.

En relación con los criterios de calidad de la información, algunas de las problemáticas generalizadas en todas las categorías consisten en que mucha de la información que Pemex y CFE divulgan con relación a sus actividades en los mercados responde a requisitos regulatorios fijados por autoridades mexicanas y del extranjero –principalmente la Securities and Exchange Commission de EU–, dadas las obligaciones contraídas por su participación en los mercados de deuda nacionales e internacionales, en el caso de Pemex. Dichas regulaciones las obligan a reportar, en tiempo y forma, información provista en formatos específicos, que finalmente se integran en los reportes anuales, con datos financieros y estadísticos.

Ese tipo de información es de carácter público y, por lo tanto, puede ser de utilidad para audiencias expertas. Sin embargo, encontramos que se difunde poca información que sea accesible para la mayoría de las personas, tanto por la forma en cómo es presentada, como por encontrarse

en inglés y en un lenguaje técnico. Únicamente en el 26% de las variables analizadas en el caso de Pemex y 28% en el caso de CFE se observó que la accesibilidad en la información es buena o excelente.

En ese sentido, es necesario generar documentos que sean accesibles para diferentes audiencias. En el análisis por directriz encontramos ejemplos –en las empresas que usamos como referentes– de cómo la información dirigida a los reguladores puede ser considerada sólo como la base mínima de contenido, es decir, el punto de partida para el procesamiento de diferentes formatos (reportes, presentaciones, videos, audios, manuales, folletos...), dirigidos a distintas audiencias.

Además, encontramos que no toda la información se vincula a portales oficiales de Pemex o de CFE. Por ejemplo, el portal de grupo PMI, filial de Pemex, y el portal de CFE de la Feria de Hannover –que contienen información para audiencias expertas– no están vinculados a los portales de las EPE. En concreto, el portal de PMI contiene información sobre su estructura y filiales, pero las rutas para llegar a ella no son claras; por lo que descubrir dicha información puede tomar mucho trabajo o requerir una dosis de suerte. Lo anterior simboliza los **problemas de accesibilidad, confiabilidad y completitud** a los que se puede enfrentar el ciudadano que busca información proactiva por parte de las EPE.

¹⁹ A diferencia de CFE, cuya administración antes de la Reforma Energética estuvo organizada como un organismo público descentralizado de la APF, a través de un director general y una junta de gobierno –conformada por funcionarios públicos de alto nivel de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Desarrollo Social, Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Economía, el secretario de Energía (que la presidía), el director de Pemex y cinco miembros del sindicato–, en 2009 el entonces presidente Felipe Calderón reformó la ley que regía a Pemex para reorganizar su gobernanza. Aunque siguió siendo un organismo público descentralizado, se basó en un director general y un consejo de administración conformado por 6 representantes del Estado, 5 miembros del sindicato y 4 consejeros profesionales que, en contraste con los actuales consejeros independientes, eran aún servidores públicos.

CAPÍTULO 3

Resultados por directriz

En adición a las problemáticas que identificamos en todas las categorías analizadas, a continuación presentamos un resumen de las problemáticas y calificaciones a nivel de directriz²⁰.

Directriz 1. Transparencia en la política de propiedad y objetivo de las EPE

¿Qué se analiza y por qué es importante?

Uno de los principales retos del gobierno corporativo en empresas estatales es lograr separar la función del Estado como propietario y como administrador. Esto implica establecer de forma clara, por un lado, el papel de supervisión del Estado, así como la entidad o personas en la que recae la representación de la propiedad; por el

otro, las razones que justifican el régimen de propiedad pública de la empresa y cómo se revisa de forma oportuna si se está cumpliendo.

La transparencia en torno a esta información es fundamental para mejorar el funcionamiento al interior de la empresa, de conformidad con los objetivos y prioridades que se sigan. También para generar confianza ante actores relevantes, entre ellos, –potenciales inversionistas y socios comerciales–.

En esta directriz evaluaremos la calidad de la información que las EPE difunden respecto a: 1) Sus objetivos y prioridades; 2) Las actividades no comerciales que realizan; 3) Los representantes o entidades encargadas de representar la propiedad del Estado.

²⁰ La información completa del análisis de cada una de estas variables se encuentra en versión digital en www.mexicoevalua.org

EVALUACIÓN

A) CALIFICACIONES



Componentes de calidad



1.1 MISIÓN, OBJETIVO Y PRIORIDADES DE LAS EPE

Variables	Referente	Calidad	Accesibilidad	Confiabilidad	Completitud	Frecuencia	Total
1.1.1. Difusión de los objetivos de las EPE	Vattenfall Suecia 	PEMEX					
		CFE					
1.1.2. Difusión de las prioridades de las EPE	Vattenfall Suecia 	PEMEX					
		CFE					

1.2 DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES COMERCIALES Y NO COMERCIALES

1.2.1. Difusión de información sobre las actividades no comerciales	ENI Italia 	PEMEX					
		CFE					

1.3 POLÍTICA DE PROPIEDAD DEL ESTADO

1.3.1. Difusión de la entidad propietaria o entidad encargada de representar la propiedad del Estado	Vattenfall Suecia 	PEMEX					
		CFE					

B) PRINCIPALES PREOCUPACIONES

FALTAS GRAVES A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA

1. En relación con **objetivos**, ni **Pemex**, ni **CFE** explican las razones que justifican el régimen de propiedad pública. Es decir, no explican sus objetivos de interés público, ni si se están cumpliendo estos objetivos o requieren adecuaciones. Difundir información sobre cumplimiento de este tipo de objetivos es fundamental para disminuir incertidumbre sobre qué se considera de interés público y para que potenciales

inversionistas puedan calcular riesgos relacionados con estos objetivos. En Brasil, la Ley de Empresas Estatales, por ejemplo, obliga a cuantificar anualmente actividades de interés público y difundirlas, pues esto disminuye el riesgo de desvío de los objetivos de interés público.

2. En relación con **actividades no comerciales**, recomendamos que **Pemex** publique información sobre el servicio de salud que ofrece a sus empleados, especialmente sobre sus hospitales. No fue posible encontrar información sobre cómo éstos se manejan, ni información desglosada confiable sobre los gastos que implican.

3. En relación con la difusión que hace Pemex de donativos –considerados para efectos de este estudio **actividades no comerciales**–, encontramos que se trata de información difícilmente verificable y, por tanto, poco confiable, pues las cifras que se publican en reportes anuales no son compatibles con lo que se reporta por medio de datos abiertos. Además, la empresa no reconoce dichas actividades como actividades no comerciales, y no existe una justificación que respalde la razón de ser de ese gasto, lo que puede interpretarse también como información incompleta.

FALTAS MODERADAS A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA

1. En relación con **objetivos y prioridades**, recomendamos que tanto Pemex como CFE, para hacer la información más completa y accesible, difundan los resultados esperados. Esto les permitiría cuantificar el cumplimiento de estos objetivos o metas de mediano y largo plazo, tal como hace la empresa referente.
2. En relación con los **representantes de la propiedad del Estado**, la información que difunden las empresas no permite distinguir con claridad quiénes son los representantes del Estado como dueños de las empresas, y cómo es la relación con las autoridades encargadas de administrarlas. Se recomienda generar un documento que explique de mejor forma quién tiene representación de la propiedad y cuál es la relación que guarda la empresa con diferentes entidades públicas.
3. CFE no cuenta con un **acceso sencillo** a su Plan de Negocios desde su portal. Para llegar a él, es necesario usar buscadores externos en internet. Mejorar la accesibilidad de este importante documento impulsaría las prácticas de transparencia de CFE. Igualmente, hacer pública información cuantitativa o formas de medir sus objetivos generaría un ambiente de mayor transparencia alrededor de CFE.

Directriz 2. Transparencia de la organización, operación y resultados de las EPE

¿Qué se analiza y por qué es importante?:

Para operar bajo los mejores estándares de rendición de cuentas, es necesario que las empresas estatales cuenten con mecanismos que permitan el seguimiento, la fiscalización y la evaluación regular por parte de los actores interesados, tanto de su estructura, como de las actividades relacionadas con su operación y sus resultados como empresa pública.

La difusión del desempeño de estas empresas debe partir de una base de entendimiento. Por eso, dar a conocer las diferentes características de su estructura institucional y de su forma de organización es vital como punto de partida para una efectiva rendición de cuentas. Además, se debe incluir la organización de su capital humano, que suele revelar una parte muy importante de su operación, de su identidad corporativa y de su integridad.

El desempeño de las empresas estatales es la pieza de información más importante para los actores interesados. Por ello, dichas empresas deben establecer mecanismos de información que hagan posible el seguimiento, la fiscalización y la evaluación constante del mismo. Pero también de factores operativos que lo afectan, como por ejemplo el seguimiento a la celebración de contratos de compra-venta que impacten al estado de resultados de la empresa, el análisis de riesgos que permitan discernir la lógica y costo de su administración, así como la probabilidad de ocurrencia y el grado de vulnerabilidad remanente que pudiera impactar en los resultados y en el valor patrimonial de la empresa en caso de ocurrir²¹. Asimismo, las compras públicas al ser una actividad particularmente vulnerable a la corrupción, ameritan una revisión profunda en la manera en que los proyectos se conciben y ejecutan.

²¹ OCDE (2015). Directrices de la OCDE sobre Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas.

EVALUACIÓN

A) CALIFICACIONES



Componentes de calidad



Accesibilidad Confiabilidad Completitud Frecuencia

2.1 AUTONOMÍA OPERATIVA DE LA EPE CON RESPECTO AL GOBIERNO

Variables	Referente	Calidad	Accesibilidad	Confiabilidad	Completitud	Frecuencia	Total
2.1.1. Difusión de un organigrama actualizado de la EPE que incluya la estructura, personas responsables, funciones, relaciones de dependencia y datos de contacto.	ENI Italia 	PEMEX	Mejorable	Bueno	Mejorable	Insuficiente	Mejorable
		CFE	Mejorable	Bueno	Mejorable	Insuficiente	Mejorable
2.1.2. Difusión de la existencia de todas las subsidiarias y filiales.	Equinor Noruega ENI Italia 	PEMEX	Insuficiente	Mejorable	Insuficiente	Insuficiente	No se observó la práctica
		CFE	Mejorable	Bueno	Insuficiente	Insuficiente	Mejorable
2.1.3. Difusión de información sobre su política y práctica de recursos humanos.	Equinor Noruega 	PEMEX	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	No se observó la práctica
		CFE	Insuficiente	Insuficiente	Mejorable	Insuficiente	No se observó la práctica

2.2 DESEMPEÑO DE LA EPE (INCLUYE OBJETIVOS, INDICADORES DE DESEMPEÑO E INFORMES FINANCIEROS)

2.2.1. Difusión del estado de riesgos de la empresa.	Equinor Noruega 	PEMEX	Mejorable	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
		CFE	Mejorable	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
2.2.2. Difusión de los indicadores clave de desempeño e información financiera, conforme a las normas contables y financieras internacionalmente reconocidas.	Equinor Noruega 	PEMEX	Mejorable	Mejorable	Mejorable	Bueno	Mejorable
		CFE	Insuficiente	Bueno	Mejorable	Mejorable	Mejorable

2.3 COMPRAS PÚBLICAS

2.3.1. Difusión de la normatividad de contratación de la empresa, en la que se regulan y/o detallan los procedimientos de contratación.	Equinor Noruega 	PEMEX	Mejorable	Bueno	Insuficiente	Insuficiente	Bueno
		CFE	Insuficiente	Bueno	Insuficiente	Bueno	Mejorable
2.3.2. Difusión del plan de contrataciones y de proyectos, así como los requisitos de cada uno.	Ecopetrol Colombia 	PEMEX	Mejorable	Bueno	Bueno	Mejorable	Bueno
		CFE	Mejorable	Bueno	Insuficiente	Insuficiente	Mejorable

Componentes de calidad



Accesibilidad Confiabilidad Completitud Frecuencia

Variables	Referente	Calidad	Componentes de calidad				Total
2.3.3. Difusión de Información básica sobre todos los contratos realizados por la empresa (incluidos los contratos menores), con indicación al menos del objeto, el importe de licitación y de adjudicación, el procedimiento utilizado, los instrumentos a través de los que en su caso se haya publicitado, el número de licitadores participantes en cada contrato y la identidad de cada uno de los adjudicatarios.	Ecopetrol Colombia 	PEMEX					
		CFE					
2.3.4. Difusión de información y estadísticas sobre fallos que identifiquen porcentajes de contrataciones según categorías (i.e. adjudicación directa vs. procesos competitivos).	Ecopetrol Colombia 	PEMEX					
		CFE					
2.3.5. Difusión de información sobre todas las modificaciones de los contratos (mediante un enlace directo y específico en la web), con indicación de su objeto, razones en que se fundamentan las modificaciones.	Ecopetrol Colombia 	PEMEX					
		CFE					
2.3.6. Difusión de mecanismos para evaluar y, en su caso, sancionar malas conductas, de acuerdo con la política de integridad y ética corporativa por parte de los contratistas.	Codelco Chile 	PEMEX					
		CFE					

B) PRINCIPALES PREOCUPACIONES

FALTA GRAVE A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA

1. En relación con la **estructura y desempeño de empresas filiales y subsidiarias de Pemex**, resulta preocupante la poca información disponible:

- A partir de la información que difunde Pemex no se puede saber con certeza el número, nombre, domicilio, directorio, organigrama, propiedad, ni términos de transacciones de sus empresas filiales y subsidiarias
- Sólo tres subsidiarias publican actas y acuerdos de sesiones de Consejo.
- Los consejeros de cada filial son responsables de presentar reportes al Corporativo de Pemex; sin embargo, no se difunde ninguna información relacionada con los mismos.
- Los estados financieros, al estar consolidados, no permiten conocer información segmentada de su desempeño.
- Se puede encontrar información financiera de interés en diferentes portales de internet. Esta información, sin embargo, no está sistematizada en el portal de Pemex, ni difundida en reportes anuales. Por ejemplo, se encontraron inversiones de Grupo PMI en la empresa

Repsol, información no disponible en el portal de Pemex ni mencionada en reportes anuales.

- La Auditoría Superior de la Federación (ASF) ha mostrado preocupación sobre el riesgo que supone para la cuenta pública el hecho de que existan empresas filiales que llevan a cabo actividades fundamentales (pago de dividendos, contratación de deuda, otorgamiento de préstamos a otras empresas, inversiones en capital de empresas extranjeras, etcétera) sin que se transparente la información. Pemex no hace mención en ninguno de sus reportes anuales de este tipo de información, ni de ninguna de las auditorías que la ASF ha hecho. *(Ver Gráfico 1)*

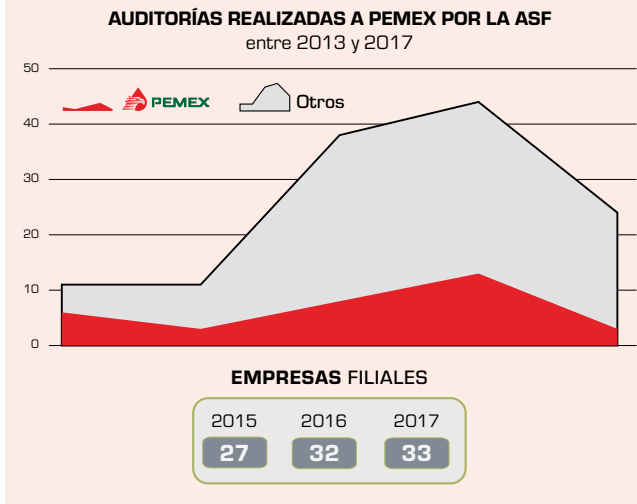
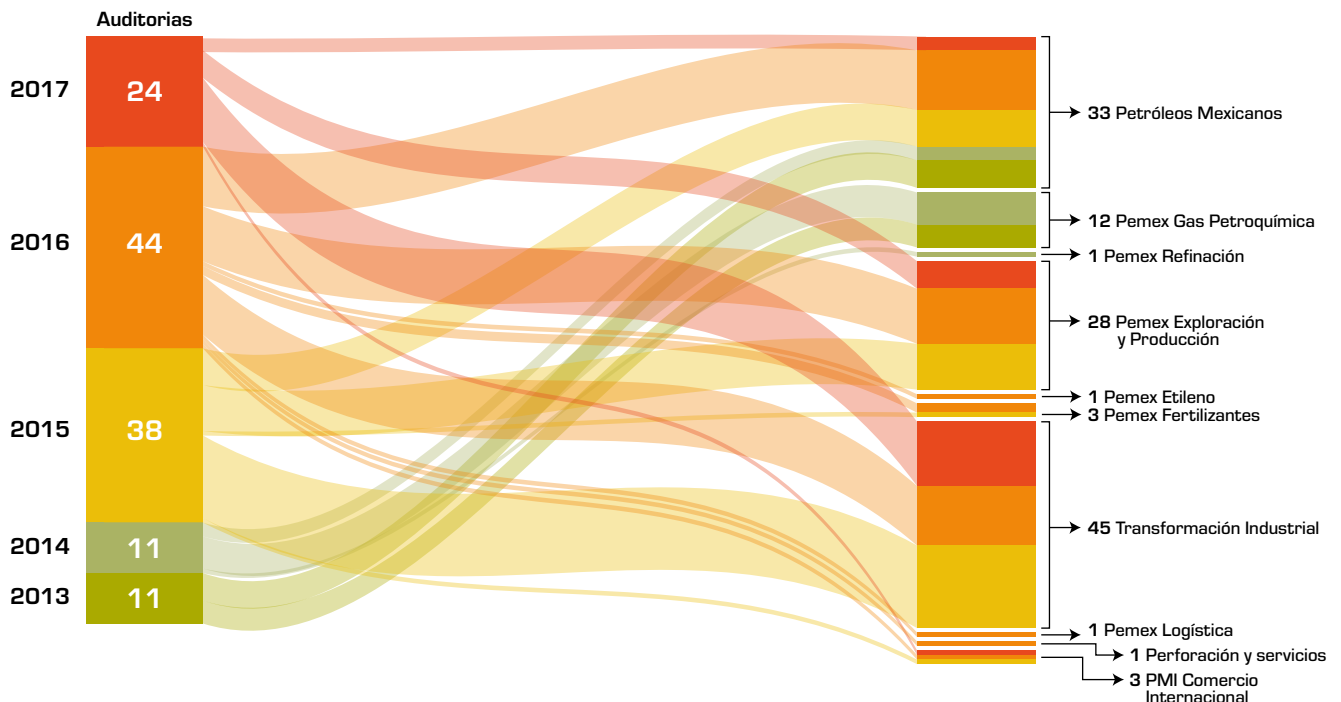


GRÁFICO 1. AUDITORÍAS REALIZADAS POR LA ASF A PEMEX Y SUS EMPRESAS PRODUCTIVAS SUBSIDIARIAS ENTRE 2013 Y 2017



2. Política y práctica de recursos humanos. En ambas empresas la información se provee de forma incompleta. No muestran datos que otras empresas suelen difundir: desempeño de sus empleados, las oportunidades que la empresa les brinda, las posibilidades de desarrollo que otorgan sus sistemas de evaluación, su política de atracción, retención de talento, aspectos relevantes de sus relaciones sindicales e indicadores y estrategia de productividad. Esto último resulta particularmente relevante considerando los fuertes pasivos laborales y

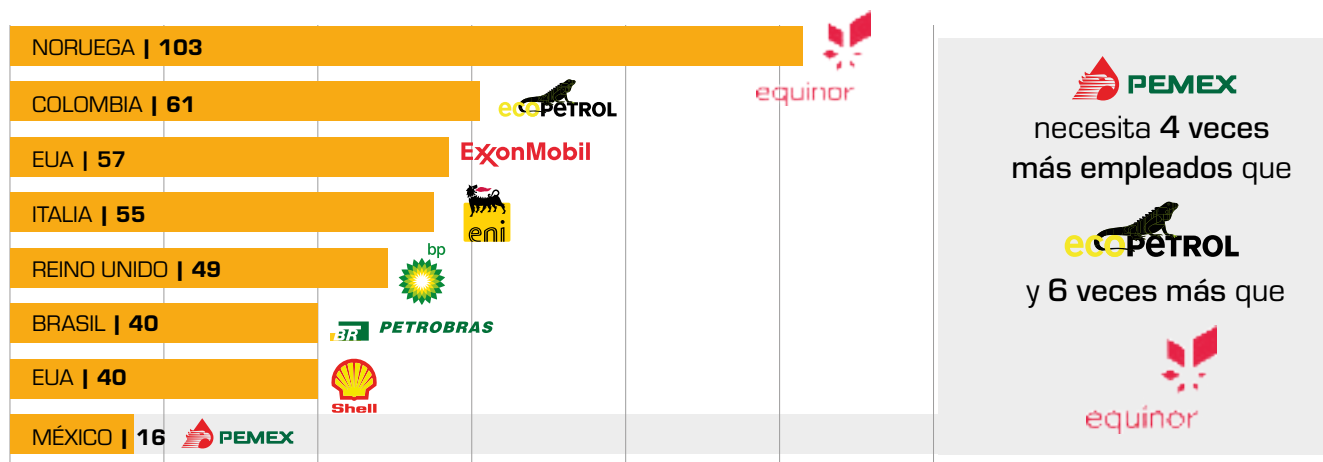
bajos niveles de productividad de la fuerza trabajadora de las EPE. [Ver Tabla 2 y Gráfico 2].

3. En relación con **riesgos financieros** para las empresas en materia de **robo de combustible y robo de electricidad**, las EPE difunden poca información. Recomendamos ampliar la transparencia sobre estos fenómenos y aportar contextos más detallados, para que el usuario pueda comprender de mejor manera las acciones que se están llevando a cabo.

TABLA 2. COMPARATIVO DE CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN PÚBLICA SOBRE RECURSOS HUMANOS DIVULGADAS POR EQUINOR (NORUEGA) VS. PEMEX Y 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	✓		

GRÁFICO 2. PRODUCTIVIDAD COMPARADA DE PEMEX CONTRA EMPRESAS EQUIVALENTES LÍDERES EN SU RAMO (BARRILES DIARIOS POR PERSONA OCUPADA)



FALTA MODERADA A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA

- 1. Estructura y desempeño de empresas filiales y subsidiarias de CFE.** Si bien los estados financieros de las subsidiarias de CFE se encuentran disponibles en el portal de transparencia presupuestaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no son accesibles desde el portal de la empresa. Al menos se debe precisar domicilio, estructura orgánica interna, nombre de directivos y no consolidar estados financieros.
- 2. Compras públicas.** Ambas empresas deben difundir de manera clara, accesible y oportuna los convenios modificatorios que han tenido los contratos. La compañía ECOPEX, por ejemplo, es un buen referente, pues agrega las modificaciones dentro de la misma base de datos de contratos.

Directriz 3. Transparencia en torno a las ventajas y desventajas de las EPE en el mercado

¿Qué se analiza y por qué es importante?

Un requisito básico para que empresas estatales y privadas puedan convivir en un mercado es que el marco jurídico, regulatorio e institucional les garantice igualdad de condiciones para que haya una competencia efectiva. En esta lógica, Pemex y CFE no deberían beneficiarse de ningún apoyo o tratamiento diferenciado por parte de

otras autoridades que les otorgue ventaja frente a sus competidores privados.

Asimismo, sus actividades económicas deben utilizar insumos a precios o condiciones no más favorables que las que gozan sus competidores privados. Ahora bien, en el caso del desarrollo de actividades no comerciales o de interés general, las empresas estatales deben ser lo más transparentes posible. Para estos supuestos, incluso si la causa de interés público pone en desventaja a otros jugadores del mercado, transparentar y difundir información respecto de estas actividades ayuda a reducir la incertidumbre y también es un ejercicio fundamental de rendición de cuentas.

En este sentido, resulta relevante la transparencia en torno a cualquier ventaja o desventaja que tengan las EPE en comparación con el resto de las empresas del mercado. Las ventajas o desventajas que pueden existir son de diversa naturaleza. En esta directriz desarrollamos el análisis de la difusión de información en renglones como: **1)** Diferencias regulatorias que Pemex y CFE están obligadas a cumplir; **2)** Actualizaciones sobre los principales litigios que están librando en tribunales. **3)** Acceso a financiamiento a valor de mercado por parte de la banca pública y/o privada; **4)** Contabilidad de transferencias monetarias del y hacia el gobierno en todos sus niveles (nacional, estatal y municipal) y **5)** Información en materia de contratos o asignaciones productivas celebradas con el gobierno en sus distintos niveles.

EVALUACIÓN

A) CALIFICACIONES



Componentes de calidad



3.1 DIFERENCIAS EN MARCO REGULATORIO PARA EMPRESAS ESTATALES Y PRIVADAS

Variables	Referente	Calidad				Total	
3.1.1. Difusión de la distinción entre regulaciones que impliquen una carga o ventaja para la EPE	Equinor Noruega 	PEMEX					
		CFE					

3.2 BENEFICIOS POR PARTE DE OTRAS AUTORIDADES

3.2.1. Procesos judiciales / litigios/ arbitrajes a los que se enfrenta la EPE.	Codelco Chile 	PEMEX					
		CFE					



3.3 DIFUSIÓN DE FINANCIAMIENTO DE BANCA PRIVADA Y PÚBLICA

Variables	Referente	Calidad	Accesibilidad	Confiabilidad	Completitud	Frecuencia	Total
3.3.1. Difusión de información sobre financiamiento.	Petrobras Brasil 						

3.4 TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL O GOBIERNOS SUBNACIONALES

3.4.1. Transferencias a los gobiernos nacionales y subnacionales por parte de la EPE.	Equinor Noruega 						
3.4.2. Difusión de información sobre las transferencias que la empresa podría recibir del gobierno	Codelco Chile 						
3.4.3. Políticas y regulaciones internas que aplican a la transparencia de transferencias.	Codelco Chile 						

3.5 CONTRATOS O ASIGNACIONES CELEBRADOS ENTRE LAS EPE Y GOBIERNO EN TODOS SUS NIVELES (FEDERAL, ESTATAL, MUNICIPAL)

3.5.1. Difusión de los contratos o asignaciones celebrados entre las EPE y gobiernos. (Ronda Cero – Pemex / Contratos de electrificación en estados y municipios – CFE).	Equinor Noruega The Israel Electric Corporation Israel 						

B) PRINCIPALES PREOCUPACIONES:

FALTA GRAVE A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA

1. En relación con **transferencias monetarias** entre EPE y diferentes autoridades de gobierno, descubrimos que ni Pemex, ni CFE presentan la información de forma

completa. En particular, de 2013 a 2015 se llevaron a cabo transferencias extraordinarias bajo el rubro de Aprovechamientos de la Nación, sin que se aclarara en los reportes anuales cuál es el objetivo de estas transferencias, ni el sustento jurídico con el que se llevaron a cabo. Este tipo de acciones excepcionales no permite tener claridad, ni certeza respecto de la política de transferencias. Además, en términos de accesibilidad,

TABLA 3. TRANSFERENCIAS GUBERNAMENTALES (CASO EQUINOR)

Detalle de país - Pagos por proyecto y entidad gubernamental que recibe el pago



(en millones de dólares)	Impuestos	Regalías	Honorarios	Bonos	Pago de derechos al gobierno receptor (valor en millones de dólares)	Pago de derechos al gobierno receptor (miles de millones de barriles de petróleo)	Valor total 2017
Argelia							
Pagos por proyecto							
Statoil North Africa Gas AS	55.2	0	0	0	0	0	55.2
Statoil North Africa Oil AS	66.2	0	0	0	0	0	66.2
En Amenas	0	0	0	0	75.7	1.8	75.7
En Salah	0	0	0	0	38.2	1.4	38.2
Exploration Algeria	0	0	0.3	0	0	0	0.3
Total	121.4	0	0.3	0	113.9	3.2	235.6
Pagos por entidad de gobierno							
Direction des Grandes Entreprises			0.3				0.3
Sonatrach	121.4				113.9	3.2	235.3
Total	121.4		0.3		113.9	3.2	235.6

la información que difunden las EPE es deficiente, pues la información que se presenta a autoridades reguladoras (reportes anuales y reportes 2OF) difunde montos consolidados, sin desglose y de forma dispersa a lo largo del documento, con contexto y justificación sólo en algunos casos. Al respecto, empresas estatales como Codelco y Equinor son un buen ejemplo de cómo se puede difundir de forma clara y accesible las transferencias con montos desglosados a las diferentes autoridades y por diferentes conceptos. [Ver Tabla 3].

2. Con respecto a las **asignaciones de campos a Pemex** en la Ronda Cero, si bien hay información que se difunde en su reporte anual 2OF, ésta se encuentra dispersa a lo largo de los reportes anuales, lo que dificulta su seguimiento y análisis en términos de orden, perspectiva y evolución de los resultados. Aún falta avanzar en la difusión de estudios de impacto social y medioambiental asociados a dichas asignaciones.

FALTA MODERADA A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA

En relación con **las aportaciones que estados y municipios otorgan a CFE** para la ampliación de la red de distribución eléctrica en zonas rurales y colonias populares, la información que reporta la empresa es incompleta e inconsistente a

través del tiempo. Únicamente en algunos años se muestran montos aportados, número de obras por estado y número de población beneficiada. Llama la atención que el flujo de información fue disminuyendo a partir de 2017. Además, la información de montos se presenta de forma agregada, sin especificar al menos a nivel de entidad federativa, como lo hace la Comisión para mostrar la cantidad de obras de electrificación y población beneficiada en su informe anual.

Por último, existen programas de electrificación con gobierno federal –como la Cruzada Contra el Hambre– en los que únicamente se señala que existe un convenio de colaboración, y no es claro de dónde provienen los recursos, ni sus montos.

Directriz 4. Transparencia en asociaciones para proyectos productivos con el sector privado

¿Qué se analiza y por qué es importante?

Las mejores prácticas de gobierno corporativo dictan que, cuando las empresas propiedad del Estado participan en proyectos cooperativos –empresas conjuntas, contratos de asociación, alianzas estratégicas y asociaciones público-privadas–, se debe informar a todos los actores interesados y al público en general sobre sus relaciones con éstas²². Esto significa que las entidades deben desarrollar información de divulgación para todo tipo de

22 OCDE (2015). *Op.cit.* Pág. 18.

públicos, y los informes deben ser claros en relación con el desempeño y la evolución de las empresas y de los proyectos.

Dado que en México las EPE son enteramente de propiedad estatal, no existen accionistas privados, por lo que este análisis se limitó a evaluar la difusión proactiva de información cualitativa y cuantitativa con inversores privados, principalmente en proyectos de producción

compartida (excluyendo a contratistas, que para efectos de este análisis se consideran dentro del universo de las actividades de compras públicas de las EPE). Esto implica que todo lo relacionado al proceso de asociación productiva sea lo más transparente posible; que la información esté al alcance de todo tipo de públicos –audiencias expertas y no expertas–; que se utilice un lenguaje que permita la comprensión plena y que esté disponible en distintos formatos e idiomas.

EVALUACIÓN

A) CALIFICACIONES



Componentes de calidad



Accesibilidad Confiabilidad Completitud Frecuencia

4.1 ASOCIACIONES, SOCIEDADES, CONVENIOS, PROYECTOS DE PRODUCCIÓN COMPARTIDA CON SECTOR PRIVADO

Variables	Referente	Calidad	Total
4.1.1. Difusión de información sobre los lineamientos o la normatividad para proyectos en asociación.	Transpower New Zealand Limited Nueva Zelanda 		
4.1.2. Difusión de nombre del socio, país de residencia y naturaleza del contrato relativa a las asociaciones, sociedades convenios y proyectos de producción compartida que realiza con socios del sector privado.	Equinor Noruega 		
		<p>En la evaluación a CFE: el análisis "no aplica" porque a la fecha de realización de este estudio no se identificaron documentos o información relativa a coinversiones productivas entre la Comisión y el sector privado.</p>	
4.1.3. Difusión de datos sobre ventas o ingresos y costos relacionados a las asociaciones, sociedades convenios y proyectos de producción compartida que realiza con socios del sector privado.	KEPCO Corea del Sur Equinor Noruega 		
4.1.4. Detalles sobre estudios de impacto social, medioambiental de proyectos.	ENI Italia 		

B) PRINCIPALES PREOCUPACIONES:**FALTA GRAVE A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA**

1. No se difunde suficiente información relacionada **con estudios de impacto social y de medio ambiente** en los lugares y comunidades en donde se realizan proyectos en asociación. La información que se llega a difundir apunta al nivel global o total de la empresa, y no bajo un enfoque individualizado por proyecto o por conjunto de proyectos, como sí lo hacen diferentes empresas internacionales, entre ellas ENI. Según el Reporte de Sustentabilidad de Pemex de 2017 se estableció un área específica para atender Evaluaciones de Impacto Social (EVIS); sin embargo, las EVIS no son accesibles desde el portal de Pemex.
2. La información que presenta Pemex sobre **asociaciones** es incompleta y poco accesible. Si bien la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH) como órgano regulador realiza un ejercicio de transparencia y difusión de información de estos contratos (y que ha sido reconocido internacionalmente), se considera que la empresa debe desarrollar su propia estrategia de difusión en la que presente, entre otras cosas, información estadística sobre los contratos que ha celebrado con terceros y el impacto que éstos tienen en su desempeño como empresa estatal.

Directriz 5. Transparencia en política de responsabilidad empresarial y control interno**¿Qué se analiza y por qué es importante?:**

Cada vez es más relevante para la reputación de las empresas la existencia de una política de responsabilidad empresarial en la que se comuniquen los valores que la caracterizan, y se reconozcan y se difundan las responsabilidades frente a diferentes actores interesados

(*stakeholders*), incluyendo información sobre impactos sociales, medioambientales, de integridad y ética de las empresas.

Tanto para las políticas relacionadas con la responsabilidad empresarial como para la política de cumplimiento, es importante: 1) Presentar información sobre sus lineamientos o reglas; 2) Explicar la estrategia que se va a seguir para su implementación y 3) Publicitar los avances y resultados de dichas políticas y estrategias. De esta forma, la difusión de información permite generar cultura hacia el interior de la empresa. Además, mostrar estos resultados de cumplimiento puede desincentivar ciertos comportamientos indebidos.

Esta información también ayuda a informar a actores externos interesados y generar mayor confianza. Esto es particularmente importante en el caso de las EPE, ya que se les dieron facultades para emitir sus propios lineamientos y crear sus propios mecanismos de control.

Para las empresas estatales resulta particularmente relevante transparentar y difundir información que ayude a promover la integridad y prevenir la corrupción. La razón: sus cadenas de agentes que deben rendir cuentas suelen ser más complejas que en las empresas privadas, y hay conflictos de interés intrínsecos dados los objetivos políticos o de política pública que persiguen.

Para promover una cultura de integridad debe existir un sistema de manejo de riesgos con objetivos predeterminados, que incluya un conjunto de mecanismos de control interno, ética y medidas de cumplimiento, desarrollado a partir de una evaluación de riesgos²³.

A su vez, la difusión de información relacionada con estos procesos, el establecimiento de compromisos y el seguimiento de resultados son, por sí mismos, herramientas efectivas para combatir la corrupción al interior de las empresas estatales²⁴.

²³ OECD (2018), *State-Owned Enterprises and Corruption: What Are the Risks and What can Be Done?* <https://doi.org/10.1787/9789264303058-en>

²⁴ https://www.transparency.org/whatwedo/tools/10_anti_corruption_principles/0

EVALUACIÓN

A) CALIFICACIONES



Componentes de calidad



Accesibilidad Confiabilidad Completitud Frecuencia

5.1 RELACIONES CON ACREEDORES, DEUDORES, TRABAJADORES Y COMUNIDADES AFECTADAS (RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL)

Variables	Referente	Calidad	Accesibilidad	Confiabilidad	Completitud	Frecuencia	Total
5.1.1. Difusión del Informe de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE).	ENI Italia 	PEMEX					
		CFE					
5.1.2. Difusión de la retroalimentación del IRSE entre los actores interesados.	CLP Hong Kong (China) 	PEMEX					
		CFE					

5.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

5.2.1. Difusión de los mecanismos del sistema de control interno.	ENI Italia 	PEMEX					
		CFE					
5.2.2. Difusión del análisis de riesgos no financieros que incluyan temas de ética e integridad y los mecanismos para su cumplimiento.	Ecopetrol Colombia 	PEMEX					
		CFE					

5.3 POLÍTICA DE ÉTICA E INTEGRIDAD CORPORATIVA

5.3.1. Difusión de los objetivos y compromisos de la política de ética e integridad corporativa.	Petronas Malasia 	PEMEX					
		CFE					
5.3.2. Difusión de los resultados de la política de ética e integridad corporativa.	Codelco Chile 	PEMEX					
		CFE					
5.3.3. Difusión de los objetivos y compromisos de la política de manejo de conflicto de interés.	NHS Bolton Reino Unido 	PEMEX					
		CFE					

Componentes de calidad

No se observó la práctica

Insuficiente

Mejorable

Bueno

Excelente

No Aplica

Accesibilidad
Confiabilidad
Complejidad
Frecuencia

Variables	Referente	Calidad	Accesibilidad	Confiabilidad	Complejidad	Frecuencia	Total
5.3.4. Difusión de los avances y logros en cuanto a la política de conflicto de interés.	NHS Bolton Reino Unido 						

5.4 POLÍTICA Y MECANISMOS ANTICORRUPCIÓN

5.4.1. Difusión mecanismos y políticas de protección a <i>whistleblowers</i> (informantes en el interior de la organización que alertan sobre actividades ilícitas o ilegales).	Ecopetrol Colombia 						
5.4.2. Difusión de avances en mecanismos especiales como las políticas de protección a <i>whistleblowers</i> .	ENI Italia 						
5.4.3. Difusión de los objetivos y compromisos del Programa Anticorrupción.	Ecopetrol Colombia 						
5.4.4. Difusión de los avances en cuanto al Programa Anticorrupción.	Ecopetrol Colombia 						
5.4.5. Difusión de los lineamientos para blindar al gobierno corporativo de la EPE de campañas políticas.	Pemex antes de Reforma Energética México 						
5.4.6. Difusión de criterios relacionados al tratamiento de personas políticamente expuestas.	DBSA África del Sur 						

B) PRINCIPALES PREOCUPACIONES:**FALTA GRAVE A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA**

1. CFE difunde muy poca información sobre las políticas y mecanismos relacionados con la responsabilidad empresarial:

- No difunde ningún reporte, ni mayor información respecto al alcance y mecanismos de su **política de responsabilidad empresarial**, a pesar de que la responsabilidad social y ambiental son parte de los objetivos de la empresa de conformidad con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- No difunde información sobre un **programa anticorrupción**.
- No difunde ninguna **política de manejo de conflictos de interés** como tal. Sólo se define en términos generales en el código de ética y exhorta a sus trabajadores a no colocarse en dicha situación.
- No difunde ninguna **política de cumplimiento (compliance)** distinta a las actividades de control interno.

2. Pemex, por su parte, tiene y difunde lineamientos de todas las políticas que se analizan en esta directriz, pero en ningún caso difunde metas o compromisos, indicadores para medirlos, avances ni resultados.

3. Ni Pemex, ni CFE difunden documentos sobre el estado que guarda su **sistema de control interno**. Tampoco existe como tal un Comité de Riesgos a nivel de Consejo de Administración. En Pemex existen lineamientos para reportar riesgos, pero únicamente financieros, y ante el Comité de Auditoría. Esto hace que exista muy poca información sobre riesgos y control interno diseminada en reportes 2OF y reportes anuales (Ver Tabla 4).

FALTA MODERADA A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA

1. En relación con la política de responsabilidad empresarial, **Pemex** difunde un informe anual de sustentabilidad; sin embargo, las observaciones del Grupo de Participación Ciudadana no se han actualizado desde 2015.

TABLA 4. COMPARATIVO DE CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN PÚBLICA SOBRE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO DE CODELCO (CHILE) Y ECOPEPETROL (COLOMBIA) VS. PEMEX Y 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 (2OF)	Incompleta - no accesible (R. Anual)
4. Estudio de casos para identificar riesgos	✓	✓	Incompleta no accesible (2OF)	Incompleta - no accesible (R. Anual)
5. Reportes sobre violaciones a políticas internas	✓	✓		
6. Investigaciones sobre actos de corrupción	✓	✓	Incompleta no accesible (2OF)	
7. Información sobre acciones remediales y correctivas	✓	✓		
8. Acciones que se van a tomar para cumplir con normatividad (compliance)	✓	✓		
10. Entrenamiento y evaluaciones para empleados y contratistas en materia anticorrupción	✓	✓	Incompleta	Incompleta
11. Existencia de programas preventivos y de protección civil	✓	✓	✓	✓

Directriz 6. Transparencia del Consejo de Administración

¿Qué se analiza y por qué es importante?

Para las empresas estatales es muy importante difundir quién integra y cómo opera el Consejo de Administración –principal órgano del gobierno corporativo de las empresas–, así como la naturaleza de las decisiones que toma el propio Consejo y los criterios que las sustentan. Difundir la información que se describe en las variables que presentamos a continuación puede ser una herramienta

poderosa en la rendición de cuentas e incrementar la credibilidad de la institución frente a los accionistas, potenciales inversionistas y socios comerciales.

En el caso mexicano, la composición mixta de los Consejos de Administración en las EPE, conformados tanto por funcionarios públicos como por Consejeros externos e independientes, hace aún más importante la difusión de diversa información con el propósito de inhibir que exista una indebida interferencia política así como conflictos de intereses en detrimento de la empresa.

EVALUACIÓN

A) CALIFICACIONES



Componentes de calidad



Accesibilidad Confiabilidad Completitud Frecuencia

6.1 INFORMACIÓN RELACIONADA CON LAS PERSONAS QUE INTEGRAN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Variables	Referente	Calidad				Total
6.1.1. Difusión de los procesos de selección y cualificaciones de los consejeros.	Ecopetrol Colombia 	PEMEX				
		CFE				
6.1.2. Difusión de medios de contacto con el Consejo de Administración o los consejeros.	Pemex México 	PEMEX				
		CFE				
6.1.3. Difusión de la política de remuneraciones a consejeros incluyendo sus actualizaciones.	Ambu Dinamarca 	PEMEX				
		CFE				
6.1.4. Difusión del tratamiento de casos específicos de conflictos de interés para consejeros.	NHS Bolton Reino Unido 	PEMEX				
		CFE				

6.2 INFORMACIÓN RELACIONADA CON LA FORMA DE OPERACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

6.2.1. Difusión de mecanismos de operación del Consejo de Administración.	Equinor Noruega 	PEMEX				
		CFE				

						Componentes de calidad					
						Accesibilidad	Confiabilidad	Completitud	Frecuencia		
Variables	Referente	Calidad					Total				
6.2.2. Difusión de información sobre la existencia, composición y funciones de comités especializados del Consejo de Administración.	ENI Italia 										
6.3 INFORMACIÓN RELACIONADA CON LAS DECISIONES QUE TOMA EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN											
6.3.1. Difusión de información sobre actividades del Consejo de Administración.	Codelco Chile 										
6.3.2. Difusión de la política y calificaciones de auditoría externa.	Ecopetrol Colombia 										
6.3.3. Difusión de información sobre la reunión general anual.	Equinor Noruega 										
6.3.4. Difusión de mecanismos y evaluación del desempeño del Consejo de Administración.	Vodafone Canadá 										

B) PRINCIPALES PREOCUPACIONES:**FALTA GRAVE A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA**

1. En relación con el proceso de toma de decisiones de los Consejos de Administración de Pemex y de CFE, existen tres momentos importantes que se deben documentar y respecto de los cuales se debe difundir información: **1)** La información que llega desde la Dirección para la toma de decisiones; **2)** La discusión y deliberación durante las sesiones y **3)** El seguimiento que da el Consejo a las decisiones tomadas. En el caso de las EPE se observa muy poca información relacionada con estos tres momentos.

Si bien la ley obliga a difundir las actas de las sesiones, en general no hay una formalización del proceso de toma de decisiones que permita al público entender cómo funciona este órgano de gobierno:

- No se publican informes trimestrales de actividades, ni la autoevaluación de cada comité, documentos que por obligación deben presentar al Consejo de acuerdo con reglas de operación.
- Las minutas de las reuniones del Consejo y de sus comités no se difunden de forma oportuna.
- No se presenta el sentido de la votación de cada consejero, ni un resumen de principales hallazgos y estrategias.
- No existe un buscador de sesiones que permita encontrar decisiones relevantes de forma fácil y accesible.
- No se presenta información sobre el seguimiento que da el Consejo a las decisiones tomadas.

2. La política de **remuneraciones de consejeros independientes** de **Pemex** no se encuentra en su portal de internet. Ésta se tuvo que pedir vía solicitud de información. En el caso de ambas empresas, los montos de las remuneraciones percibidas es incompleta, pues no se describe lo que correspondió a cada consejero en el año fiscal. Esta información permitiría calcular el costo de operación del Consejo, un dato que se utiliza en diferentes empresas para encontrar una relación con el desempeño del Consejo.

3. **Pemex** no difunde forma accesible las directrices, políticas y lineamientos que ha emitido su Consejo de Administración; no se encuentran en la normateca, ni en el portal del Consejo, sino únicamente como anexos de las sesiones de Consejo en las que se votaron. Es, por tanto, difícil conocer la totalidad de lineamientos.

4. No encontramos información relativa a la evaluación del Consejo de **CFE** como órgano, a excepción de la cuartilla presentada por el Comisario en 2017. En el caso de **Pemex** el Congreso no nombró Comisario, por lo que no hay un informe sobre el desempeño de la empresa y su Consejo.

FALTA MODERADA A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA

1. Respecto a la información sobre **quién integra el Consejo de Administración**:

a) Es importante difundir tanto las cualificaciones como las razones detrás de la selección de todos los consejeros, incluyendo los seleccionados por el Ejecutivo.

b) No se difunde la política de manejo de conflictos de interés para consejeros, ni otro tipo de información sobre potenciales conflictos en torno a ellos. Desde 2014 a 2017 no se revelaron conflictos en los reportes anuales. Asimismo, se encontró que el representante del sindicato de **CFE** llevaba a cabo votaciones relacionadas con temas laborales y de recursos humanos en las que parecería tener un conflicto.

2. La información de **CFE** sobre la política de remuneraciones de consejeros independientes y sus montos percibidos es incompleta, pues no se describe lo que correspondió a cada consejero en el año fiscal. Esta información permitiría calcular el costo de operación del Consejo, que podría ser útil para hacer una relación costo-beneficio del propio órgano.

Recomendaciones

El nuevo marco jurídico que se generó con la Reforma Energética incorpora importantes cambios en la forma de gobierno de estas empresas. Creemos que una debida implementación de este modelo, y su seguimiento, pueden contribuir a impulsar su eficiencia, su competitividad y su capacidad para prevenir actos de corrupción.

En México Evaluá creemos que es indispensable trabajar en el fortalecimiento de estas empresas, de cara a los grandes retos surgidos con la apertura del sector energético. A todos los mexicanos nos incumbe su correcto desempeño.

El nuevo objetivo de las EPE de generar valor económico y los elementos de Gobierno corporativo incorporados a partir de esta reforma representan un cambio de cultura institucional que no se da de la noche a la mañana. Buenas prácticas de transparencia corporativa facilitan este cambio de cultura. es el objetivo central de nuestro ejercicio de evaluación.

A continuación presentamos algunas medidas que pueden implementar las EPE para empujar una cultura de transparencia corporativa en su interior:

1. Transparencia en la política de propiedad y objetivo de las EPE

a. La difusión de objetivos de una empresa estatal va más allá de enunciar los objetivos generales que están en ley. Tanto Pemex como CFE deben hacer un ejercicio en el que

puedan delimitar metas y resultados esperados de cada objetivo, así como cuantificar su nivel de cumplimiento. La información difundida debe, además, ser accesible para audiencias expertas y no expertas, por lo que es recomendable presentarla en formatos diferenciados.

b. Si bien definir la política de propiedad y sus representantes es facultad del Estado y no de la empresa productiva, **recomendamos que ambas empresas generen un documento que explique los procesos y mecanismos relacionados.** Esto respondería con claridad a preguntas como: ¿A quiénes responden las EPE y a través de qué mecanismos rinden cuentas? ¿Quién tiene la representación de la propiedad y cuál es la relación que guarda la empresa con las diferentes entidades públicas?

Las mejores prácticas internacionales dictan que cuando existe una entidad propietaria, la supervisión del funcionamiento de la empresa pública le es atribuida. Para ello, se le dota de competencias adecuadas en materia de contabilidad, auditoría y comunicación, con las contrapartes pertinentes del Estado, los servicios financieros propios de las empresas públicas, un departamento de control interno y auditores externos e interventores específicos.

En estas condiciones, la entidad propietaria exige al Consejo de Administración un reporte de desempeño que incluye el diseño e implementación de códigos éticos y medidas

de programas anticorrupción, así como la elaboración de una política de divulgación que especifique el tipo de información que se debe reservar, los canales apropiados para la difusión y los mecanismos para asegurar su calidad (OCDE, 2015).

Como en México no existe la figura de entidad propietaria y las funciones que teóricamente le corresponderían están asignadas de alguna manera a los consejeros propietarios –integrados en el Consejo de Administración–, es necesario que las EPE sean claras en relación con los criterios antes mencionados. Así se garantiza una mejor rendición de cuentas sobre su desempeño.

2. Transparencia de la organización, operación y resultados de las EPE

- a. La falta de la información más básica de empresas subsidiarias y filiales de 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. **Tanto CFE como Pemex deben difundir estados financieros sin consolidar**, para conocer el desempeño de cada empresa por separado.
- b. La falta de difusión de información en materia de política de recursos humanos coloca a ambas empresas en niveles muy inferiores al estándar de las mejores prácticas internacionales. Aunque en sus reportes anuales las dos EPE difunden información sobre sus enormes pasivos

laborales, falta información de contexto, a fin de proporcionar detalles sobre los riesgos y estrategias que se presentan.

Es recomendable que los consejos de administración de ambas empresas reconozcan que la transparencia puede ser una herramienta útil para este propósito. **Establecer metas relacionadas con la productividad y las políticas de reclutamiento y de desarrollo profesional del personal**, entre otras, sería una base para poder dar seguimiento a los resultados.

- c. La autorregulación en materia de compras públicas –considerando que las EPE son de los principales compradores dentro de la APF y que se trata de una práctica en la que abunda la corrupción– abre la oportunidad de hacer un mejor uso de la transparencia en la nueva regulación. Aquí incluimos **la necesidad de difundir las modificaciones de contratos** y lo referente a contratistas sancionados.

3. Transparencia en torno a las ventajas y desventajas de las EPE en el mercado

- a. Se recomienda incluir en los reportes anuales una sección que presente el universo de las **transferencias entre EPE y otras entidades gubernamentales**, en el que se describa la política de las mismas, su objeto, sustento legal y el destino de los recursos. Además, cuando se lleven a cabo transferencias extraordinarias el nivel de transparencia debe ser mayor.

4. Transparencia en asociaciones para proyectos productivos con el sector privado

- a. **Difundir información sobre impacto social y ambiental**, con un enfoque individualizado.
- b. **Redirigir a la información que difunde la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH)**, pero además generar una estrategia propia de difusión de información.

5. Transparencia en política de responsabilidad empresarial y control interno

Recomendamos que en el Consejo de Administración (en cada una de las EPE) se pongan más atención a riesgos no financieros pero de interés público y mandato constitucional, como los relacionados con políticas de responsabilidad social y ambiental, y combate a la corrupción. Todo ello tiene un carácter estratégico y, por lo tanto, la generación de normas debe recaer en la órbita del máximo órgano de gobierno. En particular se recomiendan las siguientes acciones:

- a. **La CFE debe generar una política de responsabilidad empresarial** en la que se incluya la generación y difusión de un reporte específico sobre el tema, así como los mecanismos de retroalimentación con actores interesados. El Consejo de Administración debe considerarlo una prioridad.
- b. Considerando los riesgos de corrupción que existen en las empresas estatales, **la CFE debe emitir una política de manejo de conflictos de interés** (su correcta clasificación y canalización), así como un programa anticorrupción.
- c. Si Pemex quiere utilizar la transparencia como una herramienta de disuasión –que ayude a disminuir los actos de corrupción– y de rendición de cuentas a la ciudadanía, **debe difundir metas, objetivos o compromisos relacionados con las diferentes políticas de integridad**. El Consejo de Administración que emitió los

lineamientos en esta materia debería ser el encargado de vigilar su debido cumplimiento.

- d. Difundir una versión pública sobre el estado del sistema de control interno.

6. Transparencia del Consejo de Administración

1. En relación con información sobre conflictos de interés de los consejeros, se considera que si bien el marco normativo es más exhaustivo para el caso de consejeros y por tanto determina el alcance, supuestos y monitoreo de los conflictos, la difusión de información de cualquiera de estos mecanismos es inexistente. **Recomendamos que se informe, al menos, en qué sesiones del Consejo de Administración se presentaron excusas por existir un conflicto de interés**, incluyendo los casos de consejeros que son secretarios de Estado. En el caso de CFE (que tiene un representante del sindicato dentro del Consejo), se recomienda emitir y publicar mecanismos para garantizar que dicha representación contribuya a la mejora de habilidades, resguardando la independencia del Consejo.
2. **Difundir lineamientos para la política de remuneraciones**, así como el monto percibido por cada consejero anualmente. Esto, con el fin de descubrir el costo de operación del Consejo.
3. Mayor transparencia dentro del proceso de toma de decisiones del Consejo:
 - a. Difusión del calendario y orden del día sobre asuntos que se resolverán oportunamente.
 - b. Formalización de sesiones previas de discusión.
 - c. Difusión de minutas de las reuniones del Consejo y de sus comités de forma oportuna y con mayor información, para permitir la rendición de cuentas.
4. Adoptar y difundir criterios de evaluación del Consejo como órgano alineado con las mejores prácticas

internacionales. Estas evaluaciones servirían para descubrir si la composición del Consejo es la adecuada según las tareas encomendadas; si existen suficientes consejeros; si están cualificados o si se ha verificado su independencia en casos relevantes para de la empresa.

Sobre el fortalecimiento del Consejo

Todas estas recomendaciones están dirigidas a los órganos de gobierno de las EPE. Muchas de ellas tienen que ver con acciones estratégicas para ir desarrollando una cultura de la transparencia corporativa al interior de las empresas, en la que se generen los incentivos adecuados para ver las ventajas que puede traer a la empresa una debida gestión y difusión de información.

Por su carácter estratégico muchas de las recomendaciones van dirigidas al Consejo de Administración, máximo órgano de gobierno de las EPE. El Consejo debe encontrar las formas de generar esta cultura al interior y dar seguimiento a su cumplimiento. La implementación y ejecución por parte de la Dirección es también fundamental y requiere de voluntad y entendimiento de los beneficios que esto puede traer para la empresa.

Los Consejos de Administración de las empresas propiedad del Estado deben contar con la suficiente autoridad, competencias y objetividad para realizar sus funciones de orientación estratégica y supervisión de la gestión. Deben actuar con integridad y asumir la responsabilidad por sus acciones. Los Consejos de Administración de las EPE en México retoman varios atributos descritos en las Directrices de la OCDE, aunque existen todavía muchas áreas de oportunidad en relación con el diseño normativo planteado.

La Reforma Energética contempló, como uno de sus puntos torales, el establecimiento de un modelo moderno de gobierno corporativo para las EPE, lo que incluía la creación del Consejo de Administración como el órgano supremo de administración de una empresa con esas características. El Consejo pasó a ser el responsable directo de la dirección estratégica y la planeación integral; por tanto, es la entidad que debe definir las políticas, los lineamientos y la visión estratégica de las EPE, sus subsidiarias y filiales, y aprobar su plan de negocios.

En relación con la composición del Consejo, se prevé por primera vez la inclusión de consejeros independientes designados por el Ejecutivo y ratificados por el Senado. Otros consejeros son designados directamente por el Ejecutivo que pueden ser servidores públicos. La Ley prevé que tanto Consejeros independientes como servidores públicos –con excepción de un secretario de Estado– deben ser designados en razón de su experiencia, capacidad y prestigio profesional.

Sin embargo, existen todavía algunos ajustes importantes que sería necesario hacer para alinear los incentivos a fin de que este órgano sea efectivamente el órgano máximo al que responden los directivos de la empresa, y que se trate de un órgano técnico cuyos integrantes cumplan con sus obligaciones de forma objetiva sin indebida injerencia o interferencia política.

Si bien escapa de los objetivos centrales de esta evaluación, 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 EPE:

1. En cuanto a su composición, **tener consejeros propietarios como el secretario de Energía y de Hacienda y Crédito Público no parece ser el mejor mecanismo de control.** Existen otros más efectivos para ejercer la propiedad del Estado sin interferir en la administración y operación estratégica de la empresa.
2. **Los consejeros designados por el Ejecutivo deberían cumplir con los mismos requisitos relacionados con las cualificaciones que los consejeros independientes,** incluyendo el caso de los Secretarios de Estado.
3. El Consejo debe tener una participación en la designación del director de la empresa.
4. Se debería definir el mecanismo de evaluación interna del Consejo como órgano y de cada uno de sus miembros.

Conclusión

En este índice se evalúa el estado de la transparencia corporativa de las EPE. Es un diagnóstico que debería servir para desarrollar un buen gobierno corporativo, en el modelo adoptado por la Reforma Energética. Sus recomendaciones están basadas en mejores prácticas de organismos internacionales y de empresas de referencia.

Si dentro de las prioridades de la nueva administración está el fortalecimiento de las empresas estatales del sector energético, creemos que esta evaluación señala con claridad oportunidades en el camino de la transparencia corporativa. La transparencia puede ser una herramienta poderosa para la generación de confianza en actores interesados –socios comerciales, inversionistas y ciudadanos– y el combate a la corrupción. Sin embargo, los resultados de nuestra evaluación demuestran que hasta ahora ha sido desaprovechada.

Hacemos un llamado a los órganos de gobierno de Pemex y CFE para que tomen en cuenta nuestras recomendaciones orientadas a impulsar una mayor transparencia en las EPE en: 1) La política de propiedad y sus objetivos; 2) Su organización, estructura, operación y resultados; 3) Las ventajas y desventajas que tienen frente a otros jugadores del mercado; 4) Asociaciones para proyectos productivos con el sector privado; 5) Sus políticas de responsabilidad empresarial y control interno y 6) En su Consejo de Administración.

No basta con decir que una empresa es transparente. Este estudio analiza, con base en parámetros de buenas

prácticas de empresas estatales, la calidad de la información que las EPE difunden. Creemos que evaluar qué tan accesible es la información para el público al que va dirigido o qué tan oportuna, confiable y completa es la información para lograr sus objetivos –tanto en la rendición de cuentas de cara a los ciudadanos como para generar confianza en inversionistas– es la principal aportación de este estudio.

El impulso a una cultura de transparencia dentro de las EPE es crucial para mejorar el gobierno al interior de las empresas y esto se verá reflejado en su desempeño. Por ello, los Consejos de Administración, como máximo órganos de gobierno, tienen una tarea pendiente respecto a este tema estratégico. Muchas de las recomendaciones de nuestro índice van dirigidas a este órgano que debe asumir su gran responsabilidad en el buen funcionamiento de las EPE. En diferentes formas puede el Consejo intervenir para buscar que exista información sobre la empresa que sea accesible, oportuna, confiable y completa.

Asimismo, estos hallazgos en materia de transparencia nos permiten encontrar fallas del diseño de incentivos del gobierno corporativo al interior de las EPE. Algunos de los cambios que se requieren pueden estar relacionados con la mejor implementación de las reformas que derivan de su transformación como EPE. Otros requerirán un cambio en su diseño. De cualquier forma es a partir de la evaluación y diagnósticos como los realizados por México Evalúa que podremos avanzar y fortalecer a Pemex y CFE en beneficio de todos los mexicanos.

Bibliografía

- Briano Guadalupe y Rodríguez Lázaro. "Corporate Information Transparency on the Internet by Listed Companies in Spain (IBEX35) and Mexico (IPYC)". *The International Journal of Digital Accounting Research*. Vol 12, 2012.
- Fung, A., Graham, M., & Weil, D. (2007). *Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency*. Cambridge University Press.
- Baruch, Lev (2011). *Ganar la confianza de los accionistas*. Harvard Business Review Press.
- Leyes de Petróleos Mexicanos y de Comisión Federal de Electricidad publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de agosto de 2014, vigentes a la fecha de elaboración de este estudio.
- Natural Resource Governance Institute [NRGI]. (2018). *Guide to Extractive Sector State-Owned Enterprise Disclosures* [Guía para mostrar información en las Empresas de propiedad estatal extractivas]. Londres: NRG. Disponible en: <https://resourcegovernance.org/analysis-tools/publications/guide-to-extractive-sector-state-owned-enterprise-disclosures>
- Peña Nieto, Enrique (2014). Exposición de motivos de la Iniciativa de decreto por el que se expiden la Ley de Petróleos Mexicanos y la Ley de la Comisión Federal de Electricidad del 29 de abril de 2014.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (2018). *State-Owned Enterprises and Corruption: What Are the Risks and What can Be Done?* París: OCDE Publishings. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264303058-en>
- OCDE (2010). *Accountability and Transparency: a Guide for State Ownership* [Rendición de cuentas y Transparencia: una Guía para la propiedad estatal]. París: OCDE Publishings Disponible en: <http://www.oecd.org/daf/ca/accountabilityandtransparencyaguideforstateownership.htm7>
- OCDE (2015). *Directrices de la OCDE sobre Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*. París: OCDE Publishings.
- OCDE (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y G20*. París: OCDE Publishings. Disponible en: <http://www.oecd.org/publications/g20-ocde-principios-de-gobierno-corporativo-9789264259171-es.htm5>
- Villanueva, Ernesto. "Ideas para desordenar las ideas", en Merino, Mauricio (Coordinador), *Transparencia: libros, autores e ideas*, IFAI-CIDE, México, 2005, pág. 66. Disponible en: http://rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2013/01/transparencia_merino.pdf

Anexo 1

Metodología

El planteamiento metodológico para la construcción del IT-EPE tuvo como punto de partida responder a la pregunta de cómo analizar el cruce de dos agendas: por un lado, el análisis de las mejores prácticas internacionales en materia de gobierno corporativo por parte de una empresa de propiedad estatal; por el otro, la evaluación de la transparencia de dicho gobierno corporativo.

La organización líder para el establecimiento de criterios para el buen gobierno de las empresas estatales es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que sintetiza “el conjunto de reglas, mecanismos e incentivos que se diseñan para que los órganos y personas que tienen alguna participación en la dirección y administración de una empresa realicen sus funciones de manera óptima y eficiente”²⁵. La OCDE, a través de los años, ha reunido periódicamente a las empresas líderes del mundo para intercambiar y documentar experiencias. El resultado de este esfuerzo vio la luz en 2010, con la publicación de las *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas* (en adelante “Las Directrices de la OCDE”)²⁶, las cuales son un referente garantizado para establecer parámetros de buen gobierno en empresas estatales. De este esfuerzo también se derivó una línea de trabajo en materia de mejores prácticas de transparencia

corporativa para ejemplificar cómo la sistematización de buenas prácticas puede apoyar a las empresas estatales para lograr ser más competitivas. El documento referencia en este ámbito es la *Guía de Transparencia y Rendición de Cuentas*²⁷ para empresas estatales de la OCDE.

Las dimensiones de la transparencia del NRGÍ

Por otro lado, el Instituto para la Gobernanza de los Recursos Naturales –organismo internacional que se dedica al análisis en materia de buen gobierno de las empresas que gestionan la extracción, el procesamiento y la comercialización de los recursos naturales, principalmente en materia de minería y petróleo– realiza con frecuencia un *Índice de Gobernanza de los Recursos Naturales*. En su edición 2017 el NRGÍ (por sus siglas en inglés) hace un esfuerzo en cuanto a recomendaciones de transparencia corporativa en su *Guía de Publicidad para empresas estatales*²⁸, del cual, para efectos de este estudio, tomamos las cuatro dimensiones de calidad en la transparencia como nuestra base de análisis para cada variable de gobierno corporativo del IT-EPE. Asimismo, con base en esta Guía identificamos atributos para cada una de estas dimensiones, como se muestra en la Tabla 1.

²⁵ OCDE (2016b). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y G20*. París: OCDE Publishings. Disponible en <http://www.oecd.org/publications/g20-ocde-principios-de-gobierno-corporativo-9789264259171-es.htm5>

²⁶ OCDE (2016a). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*. París: OCDE Publishings. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258167-es6>

²⁷ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2010). *Accountability and Transparency: a Guide for State Ownership [Rendición de cuentas y Transparencia: una Guía para la propiedad estatal]*. París: OCDE Publishings. Disponible en: <http://www.oecd.org/daf/ca/accountabilityandtransparencyaguideforstateownership.htm7>

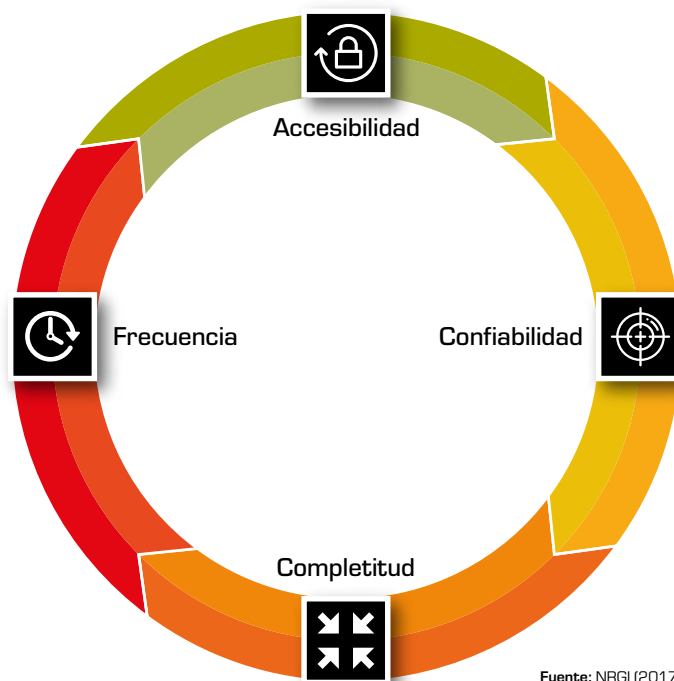
²⁸ Natural Resource Governance Institute [NRGI]. (2018). *Guide to Extractive Sector State-Owned Enterprise Disclosures [Guía para mostrar información en las Empresas de propiedad estatal extractivas]*. Londres: NRGÍ. Disponible en <https://resourcegovernance.org/analysis-tools/publications/guide-to-extractive-sector-state-owned-enterprise-disclosures>

FIGURA 1. DIRECTRICES DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE



Fuente: OCDE (2016).

FIGURA 2. DIMENSIONES DE TRANSPARENCIA DE NRGÍ



Fuente: NRGÍ (2017).

TABLA 1: DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE TRANSPARENCIA DE NRGÍ

1. Accesibilidad

- 1.1. Alcance
 - 1.1.1. La información es gratuita
 - 1.1.2. Facilidad para encontrarla
 - 1.1.3. ¿El medio es amigable?
 - 1.1.4. ¿Se puede descargar fácilmente?
 - 1.1.5. ¿Las licencias y formatos de la descarga no son problema?
 - 1.1.6. ¿Está en idioma accesible?
 - 1.1.7. ¿Existe un mecanismo para pedir información adicional?
- 1.2. Comprensión para audiencias no expertas
 - 1.2.1. ¿Se explican y definen conceptos clave?
 - 1.2.2. ¿Se usa lenguaje común y se evitan jergas?
 - 1.2.3. ¿Se hace énfasis en la información importante?
 - 1.2.4. ¿Se ilustra la información?
- 1.3. Comprensión para audiencias expertas
 - 1.3.1. ¿La información está desagregada?
 - 1.3.2. ¿Se presenta información granular (diaria o mensual, por ejemplo)?
 - 1.3.3. ¿Se publican metadatos?
 - 1.3.4. ¿Se publican fórmulas?

2. Confiabilidad

- 2.1. ¿Se publican las fuentes de información?
- 2.2. ¿La información es verificable?
- 2.3. ¿La información ha sido verificada por un auditor interno o externo?

3. Completitud

- 3.1. ¿Las mediciones son consistentes con los estándares industriales?
- 3.2. ¿La información difundida ha aumentado con el tiempo?
- 3.3. ¿Se muestran distintos niveles de información para entender la imagen completa?
- 3.4. ¿Se explican el contexto y las tendencias?
- 3.5. ¿Se han mantenido en los portales de internet reportes históricos?

4. Frecuencia y Oportunidad

- 4.1. ¿Qué tanto se actualiza la información?
- 4.2. ¿Qué tan oportuna es la información?
- 4.3. ¿Se difunde la información en un reporte anualizado?
- 4.4. ¿Se reportan coyunturas con datos e información de contexto?

Fuente: NRGÍ (2017).

Para el NRGÍ la transparencia corporativa también es uno de los pilares indispensables de la buena gobernanza y la rendición de cuentas. NRGÍ enfatiza que la transparencia es más efectiva cuando se adopta en las empresas estatales como una política integral que impregne toda la cultura organizacional, al tratarse de una práctica diaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido, la transparencia va más allá de simplemente publicar reportes que muchas veces están desconectados de las fuentes de información, así como de las funciones o de la cultura de la institución. El NRGÍ recomienda que las empresas estatales se esfuercen en volverse organizaciones en las que la transparencia sea un ejercicio continuo, sistemático, estandarizado y totalmente integrado a las actividades rutinarias, de tal manera que el actuar con enfoque de transparencia de

los empleados, directivos y miembros del Consejo se refleje en la calidad de todo lo que publica. (NRGÍ, 2017)

El NRGÍ también ahonda en que las EPE deben considerar la diversidad de sus audiencias en la planeación, procesamiento y difusión de la información por publicar. Así, recomienda el uso de diversos formatos adecuados a las necesidades de cada tipo de audiencia así como el uso de distintos productos de comunicación, micrositiros de internet, y aplicaciones útiles para transmitir información. La identificación de las audiencias pasa por detectar a los actores más interesados en acceder a dicha información. Destacan las organizaciones de la sociedad civil, los grupos parlamentarios o comisiones legislativas, el público inversionista, los socios comerciales y el público en general.

La transparencia es una práctica tan importante que si las audiencias no pueden acceder a la información, o si esta es muy compleja o se presenta de forma demasiado consolidada, la simple publicación de la información no tiene utilidad alguna (NRGI, 2017).

De acuerdo con NRG, información parcial o aislada –es decir, sin contexto–, debilita la publicación. Asimismo, información no vigente o actualizada resulta poco útil para evaluar el desempeño de la empresa estatal. De esta manera, el NRG tomó los principios clave de la transparencia para guiar a las empresas estatales en el desarrollo de sus metodologías de transparencia. En la década pasada, NRG recuerda, se realizaron esfuerzos en las empresas estatales para mejorar la transparencia que dio lugar a la publicación de numerosos reportes y publicaciones. Sin embargo, al analizar esa etapa en la historia de la transparencia corporativa, el NRG descubrió que muchos de esos documentos o datos se encontraban inconexos o no respondían a una política integral o a una estrategia corporativa de transparencia. La cuestión hoy en día es desarrollar una perspectiva de transparencia que cumpla con los cuatro principios básicos y que sea útil para todos los actores interesados (o audiencias) en acceder a la información de su interés. (NRGI, 2017)

Otras fuentes revisadas

La transparencia corporativa también ha sido estudiada en el ámbito de los mercados bursátiles y en los mercados financieros, incluyendo la transparencia organizacional de los bancos centrales. Algunos trabajos de evaluación destacados son el *Índice de Transparencia de las Empresas Públicas (INDEP España)*, el *Corporate Information Transparency on the Internet by Listed Companies in Spain (IBEX35) and Mexico (IPYC)*, el índice *IMF Central Bank Independence, Accountability and Transparency* y, finalmente, la *Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI) en México*²⁹. El trabajo más reciente para México en transparencia de información fiscal fue desarrollado en septiembre de 2018 por el Fondo Monetario Internacional: *Fiscal Transparency Evaluation on Mexico*.

México Evalúa tomó como base teórica o bibliográfica todas las fuentes mencionadas anteriormente, es decir, tanto las primarias –OCDE y NRG– como las fuentes secundarias y, en un ejercicio minucioso, revisó su pertinencia para poder ser usadas como variables subordinadas a las categorías y directrices de gobierno corporativo para empresas estatales de la OCDE, a la luz de una evaluación de las empresas mexicanas Pemex y CFE. Más adelante, la tabla 2 muestra las 50 variables seleccionadas y su justificación teórica.

TABLA 2: FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS DURANTE EL PROCESO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES PARA EL IT-EPE

Directrices de Gobierno Corporativo de OCDE	Categorías de Gobierno Corporativo OCDE y NRG	Variables	Fuente
1. Transparencia en la política de propiedad y objetivos de las EPE	1.1. Misión, objetivo y prioridades de las EPE	1.1.1. ¿Se difunden los objetivos de las EPE?	NRGI Guide
		1.1.2. ¿Se difunden las prioridades de la empresa?	NRGI Guide
	1.2. Actividades comerciales y no comerciales	1.2.1. ¿Se transparentan las actividades no comerciales?	NRGI Guide
2. Transparencia de la organización, operación y resultados de las EPE	1.3. Política de propiedad del Estado	1.3.1. ¿Se difunde cuál es el papel del Estado en el gobierno de las empresas?	NRGI Guide
		2.1. Estructura y organización interna de la EPE	2.1.1. ¿Se difunde un organigrama actualizado de la EPE que incluya la estructura, personas responsables, funciones, relaciones de dependencia y datos de contacto?
		2.1.2. ¿Se transparenta la existencia de todas las subsidiarias y filiales e información de su estructura orgánica?	Transparencia Internacional (INDEP)

²⁹ El Estándar EITI exige la divulgación de información a lo largo de la cadena de valor de la industria extractiva desde el punto de extracción, hasta el modo en que los ingresos siguen su camino hacia el gobierno, y hasta cómo benefician al público en general. Esto incluye cómo se adjudican y registran las licencias, quiénes son los beneficiarios reales de dichas operaciones, cuáles son las disposiciones legales y fiscales, cuánto se produce, cuánto se paga, cómo se distribuyen esos ingresos y cuál es la contribución a la economía, incluyendo el empleo. El gobierno mexicano solicitó su entrada al estándar EITI en el año 2015 y recibió confirmación de su admisión en el 2017. Ref. <https://eiti.org/es>

Directrices de Gobierno Corporativo de OCDE	Categorías de Gobierno Corporativo OCDE y NNGI	Variables	Fuente
2. Transparencia de la organización, operación y resultados de las EPE	2.1. Estructura y organización interna de la EPE	2.1.3. ¿La EPE difunde información sobre su política y práctica de recursos humanos?	NRGI Guide
	2.2. Desempeño de la EPE (Incluye objetivos, indicadores de desempeño e informes financieros)	2.2.1. ¿La compañía difunde su estado de riesgos?	NRGI Guide
		2.2.2. ¿Se difunde indicadores clave de desempeño e información financiera conforme a las normas contables y financieras internacionalmente reconocidas?	NRGI Guide
	2.3. Compras públicas	2.3.1. ¿Se transparenta la normatividad de contratación de la empresa en la que se regulan y/o detallan los procedimientos de contratación?	"Transparencia Internacional (INDEP); NRGI Guide"
		2.3.2. ¿Se transparentan el plan de contrataciones y de proyectos así como los requisitos de cada uno?	OCDE Estudio de contrataciones Pemex
		2.3.3. ¿Se transparenta Información básica sobre todos los contratos realizados por la empresa (incluidos los contratos menores), con indicación al menos del objeto, el importe de licitación y de adjudicación, el procedimiento utilizado, los instrumentos a través de los que en su caso se haya publicitado, el número de licitadores participantes en cada contrato y la identidad de cada uno de los adjudicatarios?	Transparencia Internacional (INDEP)
		2.3.4. ¿Se difunden información y estadísticas sobre fallos que identifiquen porcentajes de contrataciones según categorías (i.e. adjudicación directa vs. procesos competitivos)?	Transparencia Internacional (INDEP)
		2.3.5. ¿Se difunde información sobre todas las modificaciones de los contratos (mediante un enlace directo y específico en la web), con indicación de su objeto, razones en que se fundamentan las modificaciones?	Transparencia Internacional (INDEP)
		2.3.6. ¿Se difunden los mecanismos para evaluar y, en su caso, sancionar malas conductas, de acuerdo con la política de integridad y ética corporativa por parte de los contratistas?	NRGI Guide
	3. Transparencia en torno a las ventajas y desventajas de las EPE en el mercado	3.1. Separación entre funciones del Estado como dueño y regulador	3.1.1. ¿Se distingue entre regulaciones que impliquen una carga adicional o ventaja para la SOE?
3.2. Imparcialidad en la procuración de justicia		3.2.1. ¿Se difunde información sobre procesos judiciales/litigios/arbitrajes a los que se enfrenta la EPE?	Transparencia Internacional (INDEP)
3.3. Difusión de financiamiento de banca privada y pública		3.3.1. ¿Se difunde información sobre financiamiento?	NRGI Guide
3.4. Transferencias del gobierno federal o gobiernos subnacionales		3.4.1. ¿Se difunde información sobre las transferencias a los gobiernos nacionales y subnacionales por parte de la SOE?	NRGI Guide
		3.4.2. ¿Se difunde información sobre las transferencias que la empresa podría recibir del gobierno?	NRGI Guide
		3.4.3. ¿Se difunde información sobre Políticas y regulaciones internas que aplican a la transparencia de transferencias (no rutinarias)?	Directrices ; NRGI

Directrices de Gobierno Corporativo de OCDE	Categorías de Gobierno Corporativo OCDE y NNGI	Variables	Fuente
3. Transparencia en torno a las ventajas y desventajas de las EPE en el mercado	3.5. Contratos o asignaciones celebrados entre las EPE y gobierno en todos sus niveles (federal, estatal, municipal)	3.5.1. ¿Se difunde información sobre los contratos o asignaciones celebrados entre las EPE y gobiernos de carácter productivo. (Ronda Cero – Pemex / Contratos de electrificación en estados y municipios – CFE)?	Transparencia Internacional (INDEP)
4. Transparencia en asociaciones para proyectos productivos con el sector privado	4.1. Asociaciones, sociedades, convenios, proyectos de producción compartida con sector privado	4.1.1. ¿Difunde la EPE información sobre los lineamientos a la normatividad para proyectos en asociación?	Directrices ; NNGI
		4.1.2. ¿Difunde la EPE nombre del socio, país de residencia y naturaleza del contrato relativa a las asociaciones, sociedades convenios y proyectos de producción compartida que realiza con socios del sector privado?	NNGI Guide
		4.1.3. ¿Difunde la EPE datos sobre ventas o ingresos y costos relacionados a las asociaciones, sociedades convenios y proyectos de producción compartida que realiza con socios del sector privado?	NNGI Guide
		4.1.4. ¿Se difunden detalles sobre estudios de impacto social, medio ambiental del proyecto?	NNGI Guide
5. Transparencia en política de responsabilidad empresarial y control interno	5.1. Relaciones con acreedores, deudores, trabajadores y comunidades afectadas (Responsabilidad social empresarial)	5.1.1. ¿Se difunde un Informe de responsabilidad social empresarial?	NNGI Guide
		5.1.2. ¿Se promueve la retroalimentación del informe de responsabilidad social empresarial entre los actores interesados?	NNGI Guide
	5.2 Sistema de Control Interno	5.2.1. ¿Se difunden los lineamientos del sistema de control interno?	Transparencia Internacional (INDEP); NNGI
		5.2.2. ¿Se difunde información sobre análisis de riesgos no financieros que incluyan temas de ética e integridad y los mecanismos para su cumplimiento?	NNGI Guide
	5.3 Política de ética e integridad corporativa	5.3.1. ¿Se difunden los objetivos y compromisos de la política de ética e integridad corporativa?	NNGI Guide
		5.3.2. ¿Se difunden los resultados de la política de ética e integridad corporativa?	Transparencia Internacional (10 principios)
		5.3.3. ¿Se difunden los objetivos y compromisos de la política de conflicto de interés?	NNGI Guide
		5.3.4. ¿Se muestran avances y logros en cuanto a los objetivos y compromiso de la política de conflicto de interés?	Transparencia Internacional (10 principios)
	5.4 Política y mecanismos anticorrupción	5.4.1. ¿Se difunden lineamientos para mecanismos "especiales" como las "políticas de protección a soplonos o whistleblowers?"	NNGI Guide
		5.4.2. ¿Se difunde sobre los avances en mecanismos "especiales" como las "políticas de protección a soplonos o whistleblowers?"	Transparencia Internacional (10 principios)
		5.4.3. ¿Se difunde el Programa Anticorrupción?	NNGI Guide
		5.4.4. ¿Se difunden avances en cuanto al Programa Anticorrupción?	Transparencia Internacional (10 principios)

Directrices de Gobierno Corporativo de OCDE	Categorías de Gobierno Corporativo OCDE y NNGI	Variables	Fuente
5. Transparencia en política de responsabilidad empresarial y control interno	5.4 Política y mecanismos anticorrupción	5.4.5. ¿Se difunden lineamientos o criterios específicos para blindar al gobierno corporativo de la EPE de campañas políticas?	NRGI Guide
		5.4.6. ¿Se difunden criterios relacionados a tratamiento de personas políticamente expuestas?	NRGI Guide
6. Transparencia del Consejo de Administración	6.1 Información relacionada con quién integra el Consejo de Administración	6.1.1. ¿Se difunden los procesos de selección y cualificaciones de los consejeros?	NRGI Guide
		6.1.2. ¿Se difunden los medios de contacto con el Consejo de Administración o los consejeros?	OCDE Guide on Transparency and Accountability at State-owned enterprises
		6.1.3. ¿Se difunde la política de remuneraciones a consejeros incluyendo sus actualizaciones?	NRGI Guide
		6.1.4. ¿Se difunde el tratamiento de casos específicos de conflictos de interés para consejeros?	NRGI Guide
	6.2 Información relacionada con cómo opera el Consejo de Administración	6.2.1. ¿Se difunde información relacionada con cómo opera el Consejo de Administración?	NRGI Guide
		6.2.2. ¿Se difunde información sobre la existencia, composición y funciones de comités especializados del Consejo de Administración?	Directrices OCDE; Transparencia Internacional (INDEP)
	6.3 Información relacionada con las decisiones de cómo opera el Consejo de Administración	6.3.1. ¿Se difunde información sobre actividades del Consejo de Administración?	NRGI Guide / OCDE
		6.3.2. ¿Se difunde información de la política de auditoría externa y calificación de empresas auditoras?	NRGI Guide
		6.3.3. ¿Se difunde información sobre la reunión general anual?	NRGI Guide
		6.3.4. ¿Se difunden mecanismos y evaluación del desempeño del Consejo de Administración?	NRGI Guide

Nuestro análisis

Delimitación del problema

Con base en la literatura revisada, y con el fin de acotar el análisis de este estudio, en México Evalúa decidimos elaborar nuestro IT-EPE bajo un enfoque multidimensional, considerando a la transparencia corporativa como un asunto esencialmente integral. Como se dijo con anterioridad, entendemos la transparencia corporativa como la expresión de la gobernanza de una empresa y su vinculación con los actores interesados en su desempeño y su valor.

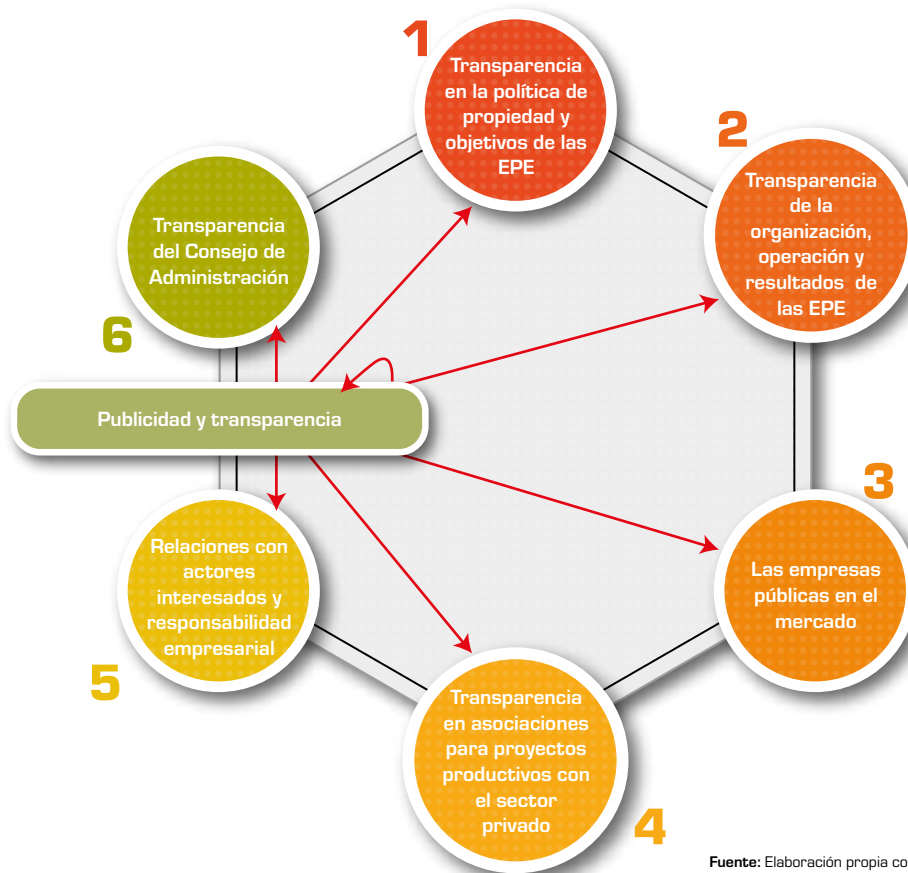
Si se comparan las Figuras 1 y 4, se aprecia la adaptación

conceptual realizada y el uso de la directriz de publicidad y transparencia de gobierno corporativo de forma transversal para nuestro análisis.

La estructura del IT-EPE

La arquitectura del IT-EPE está sustentada en una estructura de matriz, compuesta principalmente de variables suaves o cualitativas, en la que en el eje vertical se despliegan 50 variables que están agrupadas en 19 categorías y seis directrices de la OCDE de gobierno corporativo. En el eje horizontal se despliegan las dimensiones de la calidad de la transparencia de NNGI³⁰, de las cuales se desprenden 27 subdimensiones

³⁰ Natural Resource Governance Institute [NRGI]. (2018), *Guide to Extractive Sector State-Owned Enterprise Disclosures* [Guía para mostrar información en las Empresas de propiedad estatal extractivas]. Londres: NNGI. Disponible en <https://resourcemanagement.org/analysis-tools/publications/guide-to-extractive-sector-state-owned-enterprise-disclosures>

FIGURA 3. DIRECTRICES DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA PARA EL IT EPE

Fuente: Elaboración propia con base en Directrices de la OCDE (2016).

que corresponden a los atributos para cada una de las cuatro dimensiones que NRGÍ establece como las características ideales de una buena práctica de transparencia corporativa. Establecimos un tabulador de posibles calificaciones para determinar un puntaje total de calidad de las prácticas de transparencia corporativa realizadas en cada una de las variables de la matriz por: **i)** Una empresa tomada como referente para el análisis de dicha variable, **ii)** Pemex y **iii)** CFE.

El análisis incluyó un examen de los contenidos de información que las EPE y sus referentes publican proactivamente en sus portales de internet y en documentos vigentes. Se consideraron aquellos documentos vigentes para Pemex y CFE a partir de la promulgación de la Reforma energética en agosto 2013.

Sobre la selección de referentes nacionales e internacionales de mejores prácticas de transparencia corporativa, éstos fueron escogidos con base en el reconocimiento que empresas, en su mayoría estatales, han obtenido por parte de nuestras fuentes bibliográficas

(NRGI, OCDE y Transparencia Internacional) en distintos ámbitos de las prácticas de transparencia corporativa. La Tabla 2 muestra las fuentes bibliográficas utilizadas para la validación de cada referente.

Las empresas ejemplares generalmente difunden información relacionada con su gobierno corporativo en distintos documentos o en sus portales de internet, por lo que la selección del referente se hizo para cada uno de los ámbitos del gobierno corporativo de una empresa, los cuales, para efectos de nuestro Índice, corresponden a cada una de las 50 variables.

Del conjunto de empresas ejemplares cuidamos seleccionar a empresas de propiedad estatal o mixta como nuestros referentes. Solamente en dos casos excepcionales no pudimos identificar una buena práctica en empresas de propiedad estatal; sin embargo, sí la encontramos presente en empresas privadas. Esto nos dio como resultado una lista de 15 referentes internacionales de las cuales destacan cuatro empresas

TABLA 3. CONSTRUCCIÓN BÁSICA DE LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DEL IT-EPE



Evaluación de Referentes Internacionales

Número de Directriz	Directrices	Categoría de Análisis	Variable o Indicador	Estándar de mejor práctica	Dimensiones y subdimensiones de calidad de la transparencia			
					Accesibilidad	Confiabilidad	Consistencia y completitud	Frecuencia y oportunidad
6	6. Transparencia del consejo de administración	6.1. Desempeño del Gobierno Corporativo	6.1.1. ¿Se difunden los mecanismos para la operación del Consejo de Administración?	Equinor 				
6.1.2. ¿Se difunde el proceso de selección de los consejeros y el procedimiento que avala que cumplieron con todos los requisitos de ley?			Codelco 					
6.1.3. ¿Se difunde información sobre la participación del Consejero representante sindical en el Consejo?			Ecopetrol 					

Fuente: Elaboración propia con base en Directrices de la OCDE (2016) y NAGI (2017)

latinoamericanas, cuatro europeas, cinco asiáticas y una africana. En las secciones de hallazgos en el reporte se nombra al referente escogido para cada variable. En algunos casos, según la naturaleza de la variable, se decidió ubicar un referente específico al sector eléctrico para CFE y del sector petrolero para Pemex. Las fichas de investigación que realizamos para cada variable se encuentran en formato digital en el portal de Internet de México Evalúa. En dichas fichas de investigación se describen ampliamente las características de cada referente, el razonamiento que los evaluadores siguieron para seleccionarlos como parangón, el análisis equivalente para Pemex y CFE y las conclusiones y/o recomendaciones.

El proceso de evaluación

México Evalúa diseñó un tabulador de calificaciones posibles para cada una de las subdimensiones de la calidad de la transparencia de NAGI (eje horizontal de la matriz). Si bien en la mayoría de las subdimensiones las posibilidades permiten evaluar con valores binarios de cero (0) o uno (1) (i.e. a la pregunta ¿la información es gratuita? la respuesta solo puede ser "sí" o "no"), en algunos casos, por la posibilidad de valorar la calidad con ciertos matices, establecimos algunos criterios en forma ordinal de tal manera que el evaluador pudiera calificar en función de un rango de opciones (de 0 a 2 o

de 0 a 3). La siguiente tabla ilustra los criterios utilizados para la evaluación en cada subdimensión de calidad de transparencia.

Como documento separado se proporciona al público interesado una *Guía para el Evaluador* que contiene una descripción de la serie de pasos, criterios y recomendaciones para replicar la herramienta. Está disponible en el sitio de internet de México Evalúa.

Posteriormente se calculó la proporción entre el valor de cada indicador para Pemex y CFE y el valor obtenido por el referente de mejor práctica seleccionado. Los resultados se tradujeron posteriormente en un semáforo de evaluación conforme a los criterios que se muestra a continuación. Dada la naturaleza "suave" de las variables por su origen cualitativo, los investigadores documentaron sus observaciones en extensas fichas de que se encuentran disponibles en línea dentro de nuestro portal.

Para obtener la calificación final del índice, se sumaron todos los valores obtenidos en las variables para Pemex, para CFE y para los referentes de mejores prácticas. La calificación final se obtuvo a partir de calcular la proporción de la suma total de todos los valores obtenidos por las EPE con respecto a la suma total obtenida de los valores obtenidos de los referentes.

Dimensiones de calidad de transparencia según NRG1	Tabulador de evaluación
1. Accesibilidad	
1.1. Alcance	
1.1.1. La información es gratuita	0=no 1=sí
1.1.2. Facilidad para encontrarla	0= muy difícil 1= algo difícil 2= relativamente fácil 3=muy fácil; a la vista
1.1.3. ¿El medio es amigable?	0= nada amigable 1=algo amigable 2=muy amigable
1.1.4. ¿Se puede descargar fácilmente?	0=no 1=sí
1.1.5. ¿Las licencias y formatos de la descarga son accesibles?	0=no 1=sí
1.1.6. ¿La información está en idioma accesible?	0=no 1=sí
1.1.7. ¿Existe un mecanismo para pedir información adicional?	0=no 1=sí
1.2. Comprensión para audiencias no expertas	
1.2.1. ¿Se explican y definen conceptos clave?	0=No se explican 1=Se explican pero no se definen 2=Se explican y definen
1.2.2. ¿Se usa lenguaje común y se evitan jergas?	0=no 1=sí
1.2.3. ¿Se hace énfasis en la información importante?	0=no 1=sí
1.2.4. ¿Se ilustra la información?	0=no 1=sí
1.3. Comprensión para audiencias expertas	
1.3.1. ¿La información está desagregada?	0=información agregada 1=información poco desagregada 2=información muy desagregada
1.3.2. ¿Se presenta información granular (diaria o mensual, por ejemplo)?	0=no se difunde información a nivel granular 1=se difunde algo de información granular 2=se difunde información granular
1.3.3. ¿Se publican metadatos?	0=no 1=sí
1.3.4. ¿Se publican fórmulas?	0=no se difunden fórmulas 1=se difunden algunas fórmulas 2=se difunden ampliamente las fórmulas
2. Confiabilidad	
2.1. ¿Se publican las fuentes de información?	0=No 1=Sí
2.2. ¿La información es verificable?	0=No 1=Sí
2.3. ¿La información ha sido verificada por un auditor interno o externo?	0=No 1=Sí
3. Completitud	
3.1. ¿Las mediciones son consistentes con los estándares industriales?	0=No 1=Sí
3.2. ¿La información promocionada ha aumentado con el tiempo?	0=No 1=Sí
3.3. ¿Se muestran distintos niveles de información para entender la imagen completa?	0=No 1=Sí
3.4. ¿Se explican el contexto y las tendencias?	0=No 1= un poco 2=Sí
3.5. ¿Se han mantenido en los portales de Internet reportes históricos?	0=No 1= algunos 2=Sí
4. Frecuencia y Oportunidad	
4.1. ¿Qué tanto se actualiza la información?	0=No se actualiza 1= a veces se actualiza 2=Sí, como el referente de mejor práctica
4.2. ¿Qué tan oportuna es la información?	0=No es oportuna 1= Poco oportuna 2=Sí, como el referente de mejor práctica
4.3. ¿Se reporta la información al menos 6 meses después de una fecha de corte [ej. Fin de año fiscal - diciembre)?	0=No cumple con el estándar de tiempo 1= a veces cumple y a veces no 2=Sí cumple con el estándar de tiempo
4.4. ¿Se reportan coyunturas con datos e información de contexto?	0=No 1=Sí

Calidad de las prácticas de transparencia proactiva observada

No se observó la práctica de transparencia proactiva

Insuficiente

Mejorable

Bueno

Excelente

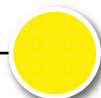
No Aplica



0%



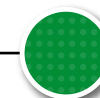
<60%



61% - 80%



81% - 99%



100%



NA

Anexo 2

Fichas de Investigación

Directriz 1: Transparencia en la política de propiedad y objetivo de las EPE

Uno de los principales retos del gobierno corporativo en las EPE es lograr separar la función del Estado como propietario y como administrador. Se debe transparentar lo más posible su relación con el gobierno y el papel que juega éste último en representación del Estado al supervisar y evaluar la estructura y el desempeño de las empresas en el ejercicio de sus derechos de propiedad sobre ellas.

La transparencia de la política y la práctica de los derechos de propiedad del Estado sobre sus empresas productivas es útil para establecer de forma clara y periódica las razones que justifican el régimen de propiedad pública y cómo se revisa de forma oportuna si se están cumpliendo los objetivos, si requieren modificaciones y si para el futuro es deseable que el Estado siga siendo el único dueño de las empresas estatales. Además, también debe ser claro si podrían contemplarse esquemas de participación conjunta con el sector privado o diversos esquemas innovadores, como listar en los mercados de capitales para acceder a mayores posibilidades de financiamiento. La relación que guarda la empresa estatal con el Estado debe ser altamente transparente, de tal manera que la ciudadanía y los poderes que la representan puedan conocer las razones por las cuales se justifica el régimen de propiedad estatal y cómo se verifica de forma oportuna el cumplimiento de los objetivos, la evaluación de su desempeño y la toma de decisiones para determinar la continuidad del régimen de propiedad o la justificación técnica para la realización de modificaciones.

Con la Reforma Energética, los objetivos de las EPE en México cambiaron sustancialmente. Ante la apertura de mercados otrora reservados a los monopolios paraestatales, ahora los objetivos de las EPE se establecen en sus leyes correspondientes como "el desarrollo de actividades empresariales, económicas, industriales y comerciales en términos de su objeto, generando valor económico y

rentabilidad para el Estado Mexicano como su propietario³¹. Anterior a la Reforma, ambas empresas tenían como principales objetivos el aprovechamiento de los recursos de la Nación para el suministro del servicio público de energía eléctrica –en el caso de la CFE– y la realización exclusiva de las actividades de exploración, extracción y procesamiento del petróleo –en el caso de Pemex–. Es decir, que la dirección de las políticas públicas del sector energético estaba íntimamente vinculada al desempeño de las paraestatales que en la administración pública federal eran categorizadas como órganos descentralizados con fines productivos, como lo establecía el artículo tercero de la ley abrogada, en el cual se les otorgaba la conducción central y dirección estrategia de las industrias petrolera y eléctrica, respectivamente.

El cambio en los objetivos de ambas empresas a partir de la Reforma Energética cobra un nuevo sentido que, desde el ángulo del gobierno corporativo, implica una orientación empresarial en la que el papel de Consejo de administración juega un papel fundamental para la alta dirección de la empresa.

Categoría 1.1: Misión, objetivo y prioridades de las EPE

En relación con el objetivo de las EPE, tanto la guía de transparencia de NNGI como las directrices de la OCDE establecen que es importante difundir con claridad la misión, objetivo y prioridades de la empresa a diferentes audiencias. Diferentes actores se benefician de tener un entendimiento claro del mandato de la empresa, incluyendo sus objetivos comerciales y no comerciales.

***NOTA:** Las Directrices de la OCDE no utilizan el término EPE (Empresas Productivas del Estado), una denominación que sólo tiene sentido en el marco de la Reforma Energética de nuestro país. La OCDE trata de SOE (State-owned Enterprises). Sin embargo, para términos de estas Fichas de investigación, utilizaremos también EPE en el contexto de los lineamientos internacionalmente establecidos, para evitar confusiones.

1.1.1. ¿Se difunden los objetivos de las EPE?

De acuerdo con la NNGI, las EPE, al revelar información sobre su estructura y gobernanza corporativa, pueden beneficiar a los ciudadanos, sus competidores y a todos los interesados en su desempeño³², pues proporcionan un claro entendimiento de su misión o prioridades.

La misión de una EPE puede ser revelada a través de un documento de alto nivel donde se mencionen sus objetivos. Igualmente, se puede mejorar la práctica de transparencia con la ayuda de información cuantitativa de los resultados de los objetivos, de mediano y largo plazo.

Referente de mejor práctica: Vattenfall es una compañía estatal sueca dedicada a la generación de energía eléctrica, que describe en su página de internet³³ la información de sus objetivos, estrategias y cumplimiento con las metas establecidas en su portal.

Vattenfall distingue entre objetivos estratégicos, relacionados con las actividades del sector energético, y objetivos financieros, que tienen la intención de asegurar que Vattenfall sea una empresa productiva.

Lo que coloca a Vattenfall como referente de mejor práctica es que la información que ofrece es accesible, confiable y se emite frecuentemente. Sus objetivos a mediano y largo plazo cuentan con información cuantitativa para reportar los avances. Igualmente, Vattenfall busca que la práctica de transparencia sea accesible tanto para audiencias expertas como no expertas.

³¹ Artículo 4. Ley de Petróleos Mexicanos; Artículo 4. Ley de Comisión Federal de Electricidad.

³² <https://corporate.vattenfall.com/about-vattenfall/strategy-and-objectives/targets-and-target-achievements/>

³³ https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/guide-to-extractive-sector-state-owned-enterprise-disclosures_0.pdf

Evaluación a Pemex: Pemex describe y explica en su Plan de Negocios³⁴ sus objetivos y los nuevos retos que afrontará a partir de la Reforma energética. Igualmente, afirma que sus objetivos se modificaron después de la reforma al cambiar su naturaleza jurídica. En su documento Visión de Negocios³⁵ explica sus objetivos de interés comercial, diferenciándolos de los objetivos de política pública. Sin embargo, estos quedan vagamente indicados. Tan sólo se repite lo que está en ley, los objetivos son incompletos, poco accesibles y poco confiables, pues no se sabe cuáles son los objetivos concretos. La poca confiabilidad deriva de que no se puede verificar el avance en el cumplimiento de sus objetivos como lo hace el referente.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Evaluación a CFE: La empresa cuenta con un plan de negocios³⁶ en el cual se establece que su principal objetivo es el de maximizar el valor económico de la empresa en el largo plazo y la contribución de ingresos para el Estado. También menciona que CFE debe garantizar el acceso abierto a la Red Nacional de Transmisión y a las Redes Generales de Distribución. Sin embargo, el documento no explica cómo se hacen compatibles ambos objetivos³⁷. A diferencia de Pemex, la búsqueda del documento en el portal de CFE es complicada; además, el texto es muy extenso y complejo, lo que dificulta su accesibilidad. En otro documento, poco accesible, llamado Principales Elementos del Plan de Negocios 2018-2022, la información que muestran sobre objetivos es muy completa y clara, pues se logran aterrizar en acciones concretas.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Recomendaciones: En ambos casos, para hacer la información más completa, accesible y confiable se puede difundir información cuantitativa relacionada con el cumplimiento de objetivos de desempeño o metas de mediano y largo plazo, como lo hace Vattenfall al difundir los resultados esperados de sus objetivos. También, por cambio en objeto, sería importante dedicar en su portal y en otros documentos dirigidos a audiencias no expertas y expertas información de contexto que aclare las diferencias entre los antiguos y los nuevos objetivos, asumidos a partir de la Reforma energética. En el caso de CFE, se recomienda tener un acceso a su plan de negocios directo.

1.1.2 ¿Se difunden las prioridades de la empresa?

¿Por qué es importante? Suele existir confusión entre las prioridades y objetivos de las empresas. Parece que estos dos conceptos están sobrepuestos, como si las prioridades de las empresas implicaran tomar una decisión donde se elige un camino sobre otro, o un escenario final sobre otro. Las formas en las que las empresas consiguen sus objetivos reflejan sus prioridades. Sin embargo, para prácticas de transparencia, no importan en sí las prioridades, sino que éstas sean reveladas por las EPE (NRGI)³⁸. El que se transparente esta información –al igual que transparentar los objetivos– puede beneficiar a los ciudadanos, competencia de la empresa y a aquéllos interesados en su desempeño.

Referente de mejor práctica: Vattenfall vuelve a ocupar el puesto de referente de mejor práctica. En su portal³⁹ especifica cinco tendencias, que ellos creen que modificarán y marcarán

³⁴ http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/plannegocios-pmx_2017-2021.pdf

³⁵ http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/pn_vision_negocios.pdf

³⁶ http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/pn_vision_negocios.pdf

³⁷ <https://www.cfe.mx/acercacfe/Quienes%20somos/Pages/conceptocfe.aspx>

³⁸ https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/guide-to-extractive-sector-state-owned-enterprise-disclosures_0.pdf

³⁹ <https://corporate.vattenfall.com/about-vattenfall/strategy-and-objectives/>

la pauta del rumbo que tomará el sector energético. Vattenfall prioriza enfocarse en esas cinco tendencias. Además, la empresa sueca opta por un futuro sin energías provenientes de combustibles fósiles. Igual que en la variable pasada, la accesibilidad de la información es lo que coloca a Vattenfall como el referente de mejor práctica. Su información también está en constante actualización y cuentan con una sección en su portal titulada "Datos e información sobre energía", sección que busca explicar con datos el porqué han decidido optar por ciertas formas para alcanzar sus objetivos.

Evaluación a Pemex: Pemex hace explícitas sus prioridades en las distintas áreas en las que labora. Esto se puede observar tanto en su Plan de Negocios⁴⁰ como en su Visión de Negocios⁴¹. El segundo documento es más corto que el primero y pareciera estar enfocado en una audiencia no experta, lo cual es una buena práctica de transparencia. Sin embargo, no ofrece datos cuantitativos o reportes para medir el avance de sus prioridades, como sí los ofrece Vattenfall. La información de Pemex es accesible y se emite con frecuencia.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Evaluación a CFE: En el caso de CFE, si bien exponen sus prioridades concretas e incluso muestran algunos avances en la implementación su Plan de Negocios⁴² (sección 6: "Imperativos y Prioridades Estratégicos"), su información sufre de accesibilidad. En primer lugar, porque está diseñada para audiencias expertas, en términos contables y financieros. En segundo lugar, porque es complicado acceder a su plan de negocios desde su portal de internet. Igualmente, se encuentra por debajo del nivel del referente internacional en prácticas de transparencia, porque no ofrece datos cuantitativos que puedan ir midiendo las prioridades que buscan lograr. Sin embargo, en un documento poco accesible, el llamado Principales Elementos del Plan de Negocios 2018-2022, la información que muestran sobre objetivos y prioridades es muy completa y clara, pues logran aterrizarla en acciones.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Recomendaciones: Pemex podría hacer un documento similar al de Visión de Negocios para establecer sus prioridades o incluir en este documento esta información, pues lo hace más accesible a diferentes tipos de audiencias que pueden estar interesadas en conocer un tipo información que, por lo demás, es importante para la rendición de cuentas de los ciudadanos en general. De esta forma podría transmitir con mayor facilidad sus prioridades. CFE podría seguir la misma recomendación, pero sería importante que este documento tuviera un fácil acceso desde su página de internet.

Categoría 1.2: Difusión de actividades comerciales y no comerciales

1.2.1. ¿Se transparentan las actividades no comerciales?

De acuerdo con NRGÍ, las actividades no comerciales que llevan a cabo las EPE son relevantes en tanto que fortalecen su credibilidad, su reputación⁴³. Dentro de las actividades no comerciales que señala NRGÍ se encuentran: actividades de infraestructura o mantenimiento; servicios de

⁴⁰ http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/plannegocios-pmx_2017-2021.pdf

⁴¹ http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/pn_vision_negocios.pdf

⁴² https://www.cfe.mx/inversionistas/Documents/Plan%20de%20negocios/180223_CFE_PD_N_2018-2022_Publica.pdf

⁴³ https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/guide-to-extractive-sector-state-owned-enterprise-disclosures_0.pdf

educación o salud; préstamos o transferencias con el gobierno, pago de deudas gubernamentales; entrega de recursos u otros bienes, todas ellas actividades de negocio fuera de su vocación principal. Dado que antes de la Reforma energética, tanto Pemex como CFE estaban por mandato involucrados en la rectoría del sector energético de México, sus actividades no comerciales formaban parte de ese compromiso. Así, por ejemplo, Pemex invirtió durante muchas décadas en la constitución de un servicio de salud que por muchos años fue reconocido por su calidad, servicio y por aportaciones a la medicina en diversas especialidades. Otro ejemplo fue la participación directa de Pemex en la construcción de obras de infraestructura con derramas a las comunidades involucradas, como la construcción de puentes, caminos, etc.

En el caso de CFE, para ejemplificar, se incluían los proyectos de electrificación como parte del ejercicio de su mandato legal. Con el cambio de régimen a Empresas Productivas del Estado, estas actividades, no obstante que se siguen realizando, son consideradas por las mismas empresas como actividades relacionadas con el ejercicio de su responsabilidad social. Es el caso de los hospitales de Pemex que ahora son subrogados, o la participación de la petrolera en la construcción de infraestructura a través de donativos de asfalto. O como lo ha hecho CFE con sus proyectos de electrificación de municipios, en donde incluye dichos proyectos como parte de su cartera de clientes comerciales.

En esta variable analizaremos qué tan transparente es la actividad no comercial de las EPE, que contablemente se registra sobre todo como un centro de costos (en el caso de los servicios de salud) o como donativos.

En esta variable analizaremos qué tan transparente es la actividad no comercial de las EPE, que contablemente se registra sobre todo como un centro de costos (en el caso de los servicios de salud) o como donativos.

En esta variable nos concentraremos exclusivamente en analizar la transparencia corporativa de las siguientes actividades no comerciales de las EPE: i) Servicios de salud de Pemex (por su relevancia en cuanto a costo y derechohabientes) y ii) Donativos que ambas empresas otorgan a diversas causas. El resto de las categorías que NRGÍ propone como parte del conjunto de posibles actividades no comerciales que las EPE generalmente desarrollan se analizará posteriormente en las Directrices 2 (préstamos y transferencias de gobierno) y 5 (política y práctica de responsabilidad social empresarial).

Referente de mejor práctica: Las actividades de interés no comercial que lleva a cabo ENI y la facilidad de encontrar estas actividades en su página de internet son las razones por las cuales la empresa petrolera italiana se ubica como el referente de mejor práctica. ENI tiene un programa de desarrollo local en el cual diseña proyectos en las localidades en las que se encuentra. Estos proyectos buscan el desarrollo de estas localidades a partir de las necesidades y condiciones estructurales de la localidad. Los proyectos buscan integrar a los diferentes sectores de las comunidades en los que se llevan a cabo. En su página y en los reportes de sustentabilidad se pueden encontrar reportes de los proyectos de desarrollo de las comunidades⁴⁴. En cuanto a servicios de salud, ENI utiliza un sistema regional de salud hacia sus empleados. ENI reconoce la salud global como un derecho humano fundamental y proporciona los mejores servicios médicos de la región a sus empleados⁴⁵. Un análisis más profundo sobre la política y práctica de responsabilidad social se incluye en el análisis de la Directriz 5 de este índice.

Evaluación a Pemex: Las actividades no comerciales que Pemex sigue realizando son significativas en términos de volumen y costo, no obstante que sus objetivos fueron modificados para atender

⁴⁴ https://www.eni.com/en_IT/sustainability/local-development/local-communities-development.page

⁴⁵ https://www.eni.com/en_IT/sustainability/local-development/global-health.page

exclusivamente aquéllos orientados a la generación de valor económico y rentabilidad para el Estado. Por un lado, Pemex otorga numerosos donativos, principalmente en especie, para una variedad amplia de causas. Por otro lado, Pemex subroga servicios de salud para sus empleados y sus beneficiarios. A continuación, se presenta la información que se encontró sobre ellas:

Servicios de salud

Hospitales de Pemex bajo la obligación de la Ley Federal del Trabajo en el artículo 300 fracción I⁴⁶, donde se establece que Pemex está sujeto a brindar servicios de salud a sus empleados. Es facultad de la dirección corporativa de planeación, coordinación y desempeño dirigir la política de salud de los empleados de Pemex, como se establece en el artículo 23 de su estatuto orgánico⁴⁷.

Donativos

Pemex también hace abiertos los datos de sus donativos⁴⁸. Las donaciones a veces son destinadas a organizaciones sociales, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las comunidades, como lo anuncia Pemex en su apartado de inversión social⁴⁹. Es facultad del director general recibir y autorizar las donaciones de Pemex, esto establecido en el artículo nueve de su estatuto orgánico⁵⁰.

Como se desprende de los puntos anteriores, a partir del análisis que se hizo de los principales documentos de reporte de Pemex se encontró información diversa sobre estas actividades no comerciales. La empresa no reconoce dichas actividades como actividades no comerciales. Información relacionada a estas actividades se fue encontrando paulatinamente y de forma dispersa. Asimismo, es preocupante que no se reconozca la necesidad de informar sobre la diferente naturaleza de las actividades y el cómo encuadran éstas en los objetivos de la empresa. Aun así, Pemex reporta algunas cosas, como por ejemplo los donativos⁵¹ (y en un formato claro y trimestral), aunque de manera dispersa, poco frecuente (no se actualiza la información) y difícilmente verificable, pues muchas cifras no cuadran con lo que se reporta en los reportes anuales. En cuanto a accesibilidad, la página es fácil de encontrar pero la información no se contextualiza, sino que sólo se muestran las cifras⁵².

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **insuficiente**

Evaluación a CFE: En nuestra evaluación de la transparencia activa de CFE identificamos que la empresa está abocada a desarrollar sus actividades comerciales. De hecho, sus proyectos de electrificación de municipios (que conllevan en sí un objetivo de cobertura social) son parte de su cartera de clientes y así los reporta en sus informes anuales. Sobre este tema, hacemos en este Índice un análisis más profundo en la Directriz 2.

⁴⁶ <http://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/CUSF/Viewer?filePath=LFT.pdf>

⁴⁷ http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5506648&fecha=05/12/2017

⁴⁸ http://www.pemex.com/etica-e-integridad/social/Documents/informacion_estadistica/2017/06_Donativos_y_Donaciones_por_Beneficiario_al_3er_Trimestre_2017.pdf

⁴⁹ http://www.pemex.com/etica-e-integridad/social/inversion_social/Paginas/default.aspx

⁵⁰ http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5506648&fecha=05/12/2017

⁵¹ http://www.pemex.com/etica-e-integridad/social/Documents/informacion_estadistica/2017/06_Donativos_y_Donaciones_por_Beneficiario_al_3er_Trimestre_2017.pdf

⁵² <http://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/CUSF/Viewer?filePath=LFT.pdf>

Servicios de salud a empleados

Al igual que Pemex, CFE tiene la obligación de brindar servicios de salud a sus empleados⁵³. Sin embargo, CFE no cuenta con sus propios servicios de salud y establece en el Contrato Colectivo de Trabajo en la cláusula 60⁵⁴, un convenio entre CFE y el Instituto Mexicano del Seguro Social para brindar estos servicios a los empleados.

Donativos

En el caso de CFE, la empresa tiene lineamientos para otorgar donaciones⁵⁵. En estos lineamientos se encuentran quiénes están facultados para llevar a cabo y autorizar las donaciones, así como los requisitos para recibir alguna donación de CFE. Asimismo, CFE reporta donativos otorgados y recibidos en un formato contable claro y accesible y de manera trimestral⁵⁶. El único problema es que la información no se ha actualizado de manera completa desde 2017, lo cual resta en frecuencia. Asimismo, la información que se muestra no es verificable en los reportes anuales, por lo que afecta su confiabilidad. En cuanto a accesibilidad, la página donde muestran los donativos es difícil de encontrar, siendo imposible desde la página de CFE. Además, no se da un contexto de los donativos.

Museo Nacional de Energía y Tecnología

De acuerdo con fuentes periodísticas⁵⁷, la CFE creó un fideicomiso para la fundación del Museo Nacional de Energía y Tecnología (Munet), en conjunto con representantes privados (IEnova, Alfa, Kaluz, Diavaz, ICA, Union Pacific y la EGADE Business School del Tec de Monterrey) y con funcionarios públicos (CFE, Pemex, INEEL, Fonadin-Banobras y Secretaría de Energía) en un comité técnico, bajo la presidencia de Carlos Ruiz Sacristán. Dicho museo surgió con la intención de celebrar la Reforma energética. De acuerdo con la información obtenida por los periodistas, en el plan original se trataba de una megaobra más del sexenio peñista, con un presupuesto de 4,630 millones de pesos que posteriormente se reajustó a 1,323 millones de pesos, de los cuales 49.2% provenía de recursos del Fonadin-SHCP, y el resto de aportaciones de empresas del sector.

En la primera etapa, los empresarios recaudaron 236.5 millones de pesos que fueron empleados en la elaboración del proyecto ejecutivo arquitectónico y el esquema museográfico. El proyecto fue dividido en cinco módulos: edificio principal, museografía, jardín tecnológico, edificio administrativo, estacionamiento y áreas verdes. La remodelación del edificio principal requiere 338 millones de pesos, mientras que la construcción del jardín tecnológico absorberá 50 millones, 250 millones menos de lo planteado en el proyecto "ajustado". La museografía costará 240 millones de pesos.

Sobre lo anterior, CFE no difunde información de forma proactiva ni en su portal ni en sus reportes anuales.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **mejorable.**

⁵³ <http://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/CUSF/Viewer?filePath=LFT.pdf>

⁵⁴ https://www.cfe.mx/inversionistas/Documents/Contato_colectivo/cct20182020.pdf

⁵⁵ <https://potcorporativo.cfe.mx/XLIV%20Donaciones%20en%20dinero%20o%20en%20especie/Contrato%20de%20donaci%C3%B3n,%20protegiendo%20datos%20personales%20del%20beneficiario/Lineamientos%20Donativos%20Bienes%20Muebles.pdf>

⁵⁶ <http://portal.cfe.mx/inversionistas/InformacionEconomica/Pages/Donativos.aspx>

⁵⁷ Aguirre Alberto (2018) "Un Legado para Bartlett". El Economista. <https://www.economista.com.mx/opinion/Un-legado-para-Bartlett-20180814-0154.html>

Recomendaciones: En cuanto a accesibilidad de la información, tanto Pemex como CFE se encuentran por debajo del nivel de ENI, ya que la empresa italiana tiene en su portal de internet un acceso directo a una sección de actividades no comerciales. CFE y Pemex podrían crear en su portal esta misma sección y al igual que ENI ofrecer información cuantitativa sobre sus operaciones no comerciales. Pemex, específicamente, debería dar información sobre sus servicios de salud. No fue posible encontrar información sobre la naturaleza de sus hospitales ni cómo operan. Asimismo, CFE no difunde información para rendición de cuentas de actividades no comerciales, como el proyecto para la construcción del Munet.

Categoría 1.3. Política de propiedad del Estado

1.3.1. ¿Se difunde cuál es el papel del Estado en el gobierno de las empresas?

¿Por qué es importante? Los Estados a lo largo de la historia han resuelto el tema del ejercicio de los derechos de propiedad del Estado sobre sus EPE de diversas maneras. En el catálogo de mejores prácticas corporativas para EPE destaca la propuesta de una "entidad propietaria" como el vehículo ideal para que el Estado desarrolle las actividades propias de un dueño, pueda ejercer sus derechos propiedad y propicie el diseño e implementación de canales institucionales para la comunicación y la rendición de cuentas apropiadas. Hoy en día, son pocos los países que ya cuentan con entidades propietarias de sus empresas estatales. Sin embargo, algunos ejemplos como el Centro para las Inversiones del Gobierno del Reino Unido ya dan cuenta de su utilidad para la excelencia corporativa, el monitoreo del desempeño de las empresas, la transparencia de los reportes sobre su gobernanza y el desarrollo democrático de las instituciones. La OCDE recomienda la constitución de entidad propietaria de las EPE por los beneficios en materia de rendición de cuentas y transparencia que brinda al ejercicio de los derechos de propiedad.

En países en los que no se ha configurado la entidad propietaria, el papel del Estado en el gobierno de la empresa se circunscribe a la designación de consejeros propietarios que son en sí los ministros o secretarios de Estado que representan los intereses de sus ámbitos en los que fungen como autoridad. Así, las EPE en México, a partir de la Reforma energética, cuentan con un Consejo de Administración respectivo en el que se encuentran representados los intereses del Estado en el gobierno de las EPE. La Directriz 6 de este Índice analiza a fondo la transparencia de las actividades del Consejo de Administración. En esta variable acotaremos el análisis a revisar la transparencia del ejercicio de gobierno de los representantes del Estado en el Consejo de Administración de Pemex y de CFE, respectivamente.

Referente de mejor práctica: Consideramos que Suecia tiene el nivel de mejor práctica en cuanto al tema de entidad propietaria y cómo se difunde la política del Estado a través de ésta. Para materializar el caso de Suecia utilizamos a la empresa de Vattenfall como referente. Suecia cuenta con una política para empresas estatales⁵⁸, la cual explica los objetivos, responsabilidades, procedimientos y otras funciones y obligaciones con las que cuentan sus EPE. De acuerdo con dicha política, el parlamento sueco otorga al gobierno los derechos de propiedad de las EPE, y el gobierno le encarga la administración de éstas al Ministro de Innovación y Empresa, el cual tiene la facultad de apoyarse en otros ministros, excluyendo al primer ministro, para tratar temas que involucren los derechos de propiedad de las EPE.

Vattenfall vuelve a ocupar el lugar de referente de mejor práctica por las formas a partir de las cuales reporta esta información. La empresa sueca cuenta con una sección de gobernanza corporativa⁵⁹. En esta sección hacen explícitas la normativa externa e interna bajo la cual se rigen. Para esta variable las normativas relevantes son las externas, en éstas se establecen la normatividad del estado sueco.

⁵⁸ <https://www.government.se/49f639/contentassets/c6382135343d45fe8685ab7fa53a2fa3/the-states-ownership-policy-and-guidelines-for-state-owned-enterprises-2017.pdf>

⁵⁹ <https://corporate.vattenfall.com/about-vattenfall/corporate-governance/>

Evaluación a PEMEX y CFE: A través de la revisión de la información que proactivamente publican las EPE, se puede verificar si han completado o no su transición del régimen de paraestatales al régimen de empresas productivas. Por ejemplo, en términos legales, la Ley Federal de Entidades Paraestatales ya no les es aplicable, sin embargo, siguen estando listadas en la relación oficial de entidades paraestatales que se actualiza anualmente en DOF. En ningún lugar se encontró una explicación o consecuencias de este hecho. Asimismo, no publican información que ayude a las audiencias a entender los efectos que esto tiene, pues continúan aplicándoles particularidades que se refieren a las paraestatales; algunas de ellas incluso establecidas en ley. Por ejemplo, el artículo 34 de la Ley del Banco de México que obliga a las EPE a tener autorización para compra de divisas en dólares, está vinculado con el artículo 28 de la Ley de Hidrocarburos en el que se estipula esta obligación para Pemex y el artículo 35 para las filiales de Pemex. No obstante, en la Ley de CFE no se establece la misma obligación para la eléctrica, por lo que no es claro si esta regla le aplica como al resto de las paraestatales.

Algunos casos han llegado al ámbito judicial, pero todavía no hay criterios claros respecto a la calidad de autoridad de las EPE. De hecho, la Suprema Corte de Justicia de la Nación ha atraído casos en los que se discuten temas de responsabilidad patrimonial de Pemex al actuar como quejoso y no como autoridad⁶⁰. Estos casos han ido delimitando el papel de Pemex y CFE y se tendría que hacer un ejercicio de difusión sobre las características de estas empresas dentro de la APF.

También hay poca claridad sobre cómo es la relación entre los órganos de gobierno de Pemex y CFE y las entidades que representan al Estado. Por ejemplo, no es claro si los titulares de SENER y SHCP, como consejeros propietarios, son quienes representan al Estado y cómo se distingue entonces de su carácter y funciones como secretarios de Estado. Por ejemplo, al hacer la entrega del Informe Anual de Pemex al Congreso de la Unión, el secretario de Energía ha firmado como tal y no como presidente del Consejo de Administración, no obstante que el artículo 113 de la Ley de Pemex establece que "El Director General de Petróleos Mexicanos deberá presentar, a más tardar en abril de cada año, para aprobación del Consejo de Administración y, por conducto del Presidente de éste, al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión, un informe que contenga..."

En este sentido, el diseño institucional que selló la Reforma energética dejó poca claridad sobre quién verdaderamente representa ante el Poder Legislativo a la empresa y quién representa al Estado, teniendo esto en la práctica un efecto de debilidad en la autonomía de las EPE respecto del Poder Ejecutivo, quien está representado como propietario por los consejeros propietarios en Pemex y CFE, el Secretario de Energía y el Secretario de Hacienda y Crédito Público.

Las mejores prácticas internacionales señalan la importancia de que las empresas estatales sean claras en la explicación de sus contextos legales e institucionales, incluyendo la relación que guardan con diferentes entidades públicas. La OCDE enfatiza que sea claro el papel del Estado como dueño y como administrador y quiénes tienen y cómo se maneja la representación del Estado, y por ello se decanta por recomendar que los gobiernos inviertan recursos en el establecimiento de entidades propietarias que funjan como eslabones de control de la propiedad pública entre las empresas estatales, los órganos de gobierno y los poderes de la Unión.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **mejorable**

⁶⁰ Sentencia del amparo 24/2017 que trata de responsabilidad patrimonial de Pemex por tomas clandestinas. La sentencia beneficia a Pemex. El caso es relevante al demostrar que no existen suficientes incentivos para que PEMEX persiga y erradique el robo de combustible. Por lo que, no quedan claros los mecanismos institucionales para hacer funcionar la responsabilidad del Estado ante un fenómeno incremental que daña el patrimonio nacional.

Recomendaciones generales a la práctica de transparencia corporativa – Directriz 1

Transparencia en la política de propiedad y objetivo de las EPE

a. La difusión de objetivos de una empresa estatal va más allá de enunciar los objetivos generales que están en ley. Tanto Pemex como CFE requieren hacer un ejercicio en el que puedan delimitar metas y resultados esperados de cada objetivo, así como cuantificar su nivel de cumplimiento. Es importante que la difusión de este tipo de información sea accesible para audiencias expertas y no expertas, por lo que se deberá presentar de forma diferenciada atendiendo a las características que permitan la rendición de cuentas a estas distintas audiencias.

b. En relación con la política de propiedad, si bien definir la política de propiedad y sus representantes es facultad del Estado y no de la empresa productiva, se recomienda, para ambas empresas, generar un documento que explique los procesos y mecanismos que existen para informar con claridad y certeza tanto al interior como al exterior de la empresa sobre a quiénes responden las EPE y a través de qué mecanismos rinden cuentas. También es necesario informar de mejor forma quién tiene representación de la propiedad y cuál es la relación que guarda la empresa con diferentes entidades públicas.

De acuerdo con las mejores prácticas internacionales, cuando existe una entidad propietaria, la función de supervisión del funcionamiento de la empresa pública le es atribuida dotándola de competencias adecuadas en materia de contabilidad y auditoría y comunicación con las contrapartes pertinentes del Estado, con los servicios financieros de las empresas públicas, con su departamento de control interno, y con auditores externos e interventores específicos.

En estas condiciones, la entidad propietaria exige a los Consejos de Administración un reporte de desempeño que incluye el diseño e implementación de códigos éticos y medidas de programas anticorrupción, así como elaborar una política de divulgación que especifique el tipo de información que se debe reservar, los canales apropiados para la difusión de la información de interés público, y los mecanismos para asegurar su calidad (OCDE, 2015).

Como en México no existe la figura de entidad propietaria y las funciones que teóricamente le corresponderían están asignadas de alguna manera a los consejeros del sector público en el Consejo de Administración, es necesario que las EPE sean claras respecto de los criterios antes mencionados a fin de garantizar una mejor rendición de cuentas sobre el desempeño de las EPE.

Directriz 2: Transparencia de la organización, operación y resultados de las EPE

Para las empresas estatales es vital que su gobernanza se lleve a cabo de forma transparente y responsable mediante un actuar del Estado como un propietario informado y activo, remitiéndose a una serie de aspectos específicos del gobierno corporativo que pueden justificar una especial atención, o deben documentarse más detalladamente para servir de guía a los miembros del Consejo de Administración y a los órganos de gestión de la empresa pública para que desempeñen eficazmente sus responsabilidades. Uno de los grandes retos de las empresas estatales es que sus límites logren evitar una mala utilización de los fondos públicos, al mismo tiempo que dichos límites legales no perjudiquen la necesaria autonomía del Consejo de Administración en el ejercicio de sus funciones, de tal forma que pueda operar con total autonomía en la consecución de sus objetivos definidos, sin que el Estado intervenga en su gestión y que, en su condición de accionista, se abstenga de redefinir los objetivos de la empresa pública de forma poco transparente (OCDE, 2015)⁶¹.

Cuando existe una entidad propietaria, la función de supervisión del funcionamiento de la empresa pública le es atribuida dotándola de competencias adecuadas en materia de contabilidad y auditoría y comunicación con las contrapartes pertinentes, con los servicios financieros de las empresas públicas, con su departamento de control interno, y con auditores externos e interventores específicos del Estado. En estas condiciones, la entidad propietaria exige a los Consejos de Administración un reporte de desempeño que incluye el diseño e implementación de códigos éticos y programas anticorrupción, así como elaborar una política de divulgación que especifique el tipo de información que se debe reservar, los canales apropiados para la difusión de la información de interés público y los mecanismos para asegurar su calidad (OCDE, 2015)⁶². Como en México no existe la figura de entidad propietaria y las funciones que teóricamente le corresponderían están asignadas de alguna manera a los consejeros del sector público en el Consejo de Administración, es necesario que las EPE refuercen los criterios antes mencionados a fin de garantizar una mejor rendición de cuentas sobre su desempeño.

Categoría 2.1.: Estructura y organización interna de la EPE.

Variables: 2.1.1., 2.1.2. y 2.1.3.

¿Por qué es importante? Para operar bajo los mejores estándares de rendición de cuentas es necesario que la empresa estatal cuente con mecanismos de información que hagan posible para los actores interesados el seguimiento, la fiscalización y la evaluación regular de los resultados de la empresa pública, así como la supervisión y el control del cumplimiento de las normas de gobierno corporativo aplicables. La difusión del desempeño de las empresas estatales debe partir de una línea base de entendimiento. Es por ello que la difusión de su estructura institucional, de su forma de organización, las funciones que llevan a cabo las distintas áreas en el orden jerárquico institucional, así como sus datos de contacto o mecanismos de comunicación con las audiencias, son vitales como punto de partida para una efectiva rendición de cuentas.

2.1.1. ¿Se difunde un organigrama actualizado de la EPE que incluya la estructura, personas responsables, funciones, relaciones de dependencia y datos de contacto?

¿Por qué es importante? La EPE puede adoptar una estructura centralizada o una estructura más horizontal basada en redes de empresas filiales. Independientemente de la elección de una

⁶¹ Págs. 36, 37

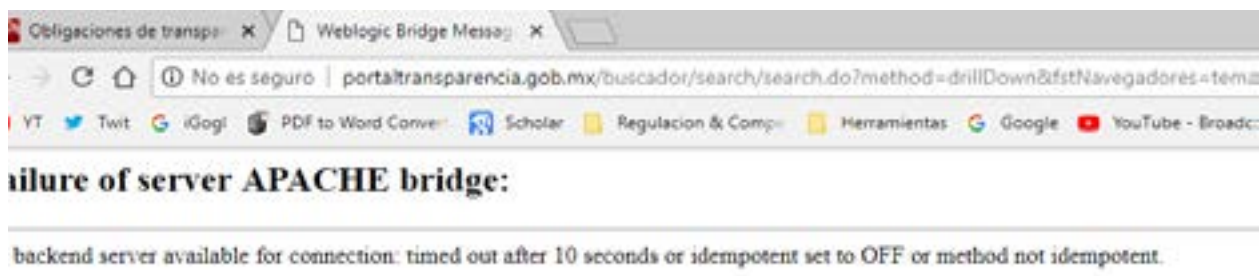
⁶² Págs. 48, 49.

u otra estructura, su diseño organizacional tiene un impacto directo en la operación y en los flujos de información que finalmente derivan en resultados financieros. Bajo el esquema de EITI, las Empresas estatales se comprometen a transparentar cierta información sobre su propiedad, estructura y a revelar información que las identifica como empresas reales y no sólo de papel⁶³.

Referente de mejor práctica: Tomamos como referencia de mejor práctica a la empresa italiana ENI, la cual muestra en su portal de Internet su estructura, organigrama, hoja de vida de los funcionarios y en algunos casos, datos de contacto⁶⁴. Resalta el caso de algunos funcionarios en los que es posible acceder a la liga de una página en redes sociales de tipo profesional (LinkedIn), en donde se puede seguir al funcionario y dar seguimiento a sus publicaciones relativas a sus funciones en ENI; esta buena práctica también establece un vínculo con las audiencias para establecer un contacto más cercano con esa persona.

Evaluación a Pemex: Pemex no incluye en su portal de internet un organigrama que muestre la estructura de la organización. Sin embargo, sí incluye un apartado para describir el perfil de sus principales directivos⁶⁵ y de los miembros de sus consejos de administración⁶⁶. Existe un organigrama que se difunde en la página web de transparencia del gobierno federal que da cumplimiento a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública⁶⁷. Incluye estructura, responsables, relaciones de dependencia y datos de contacto. No incluye descripción de funciones. Sin embargo, la única manera de llegar a dicho organigrama es buscando la sección de "Transparencia", en la que se incluye un vínculo al Portal de Obligaciones de Transparencia que publica el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). Así se accede a un Directorio de Servidores Públicos de Pemex que está ordenado alfabéticamente según el nombre del funcionario. No obstante que dicho directorio está disponible, su accesibilidad es sumamente complicada, toda vez que el usuario debe conocer de antemano que las obligaciones de transparencia de Pemex como sujeto obligado de la ley que regula la transparencia pública lo mandata a proveer al INAI un directorio, el cual, como ya mencionamos, está accesible en el portal del INAI.

Adicionalmente, el equipo de investigación de México Evalúa realizó un ejercicio de búsqueda de ciertos servidores públicos. El resultado del ejercicio fue insatisfactorio, al tardar demasiado tiempo cada búsqueda sencilla por nombre o usando los filtros que supuestamente permiten acceder a la información. Además, algunos funcionarios de alto nivel no se encuentran dados de alta en el portal. La pantalla de error que frecuentemente el portal arroja es el siguiente:



⁶³ NRGÍ (2017). Pág. 8.

⁶⁴ https://www.eni.com/en_IT/company/our-management.page

https://www.eni.com/en_IT/company/our-management/marco-bardazzi-executive-vice-president-external-communication.page

<https://www.linkedin.com/in/marcobardazzi/>

⁶⁵ <http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/directivos/Paginas/default.aspx>

⁶⁶ <http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/Paginas/consejos.aspx>

⁶⁷ http://portaltransparencia.gob.mx/pot/estructura/showOrganigrama.do?method=showOrganigrama&_idDependencia=18572

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **insuficiente**

Evaluación a CFE: El portal de CFE incluye un organigrama con las personas responsables⁶⁸, relaciones de dependencia y datos de contacto sólo de los altos directivos. Del resto del personal no incluye información. No incluye descripción de funciones.

En el portal de CFE⁶⁹ en la sección “Transparencia”, se incluye un vínculo al Portal de Consulta por Sujeto Obligado que publica el INAI. El equipo de investigación de México Evalúa realizó un ejercicio de búsqueda de ciertos servidores públicos. El resultado del ejercicio fue insatisfactorio, pues la herramienta no arrojó resultados al consultarla. El equipo buscó directamente en el Portal de Obligaciones de Transparencia por sujeto obligado el directorio de funcionarios de CFE, el cual sí está disponible ordenado en forma alfabética, pero no accesible para búsquedas que requieran el uso de filtros por temática, área administrativa, nivel salarial, etc.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **mejorable**

Recomendaciones: Para Pemex se recomienda incluir en su portal de internet un organigrama completo de la empresa o por lo menos reubicar la liga al Portal de Transparencia, para que los usuarios puedan intentar acceder al directorio. Asimismo, siguiendo al referente, podrían generarse formatos gráficos y soluciones de comunicación más novedosas para generar un vínculo más cercano con las audiencias.

Para CFE, se observó que, si bien el portal sí incluye un organigrama, su accesibilidad podría ser mejor, ya que llegar por el portal a la información requiere un esfuerzo de búsqueda y las rutas que sigue el usuario no son intuitivas. También podría CFE reubicar en su portal el acceso al vínculo al Portal de Transparencia, para que el usuario conozca la herramienta del INAI. Al igual que Pemex, se recomienda apoyarse más en gráficos y formatos novedosos para crear un vínculo más cercano con las audiencias.

2.1.2. ¿Se transparenta la existencia de todas las subsidiarias y filiales e información de su estructura orgánica? (Reportes anuales y portales de corporativos)

¿Por qué es importante? Como parte de los requisitos de The Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), cuando las empresas estatales eligen operar a través de una estructura basada en una red de empresas subsidiarias y/o filiales, éstas se comprometen a transparentar lo más posible dicha estructura, incluyendo sus nombres corporativos, domicilios, directorio de funcionarios o empleados, organigramas que revelen información sobre puestos y responsabilidades, mapas o esquemas organizacionales que revelen todo el árbol de filiales y subsidiarias, actividades que llevan a cabo en los países donde residen, porcentajes de propiedad de la EPE en dichas corporaciones y términos de las transacciones que llevan a cabo⁷⁰.

Referentes de mejores prácticas: Para el análisis de esta variable utilizaremos dos dimensiones de referencia: la difusión de la información sobre la existencia y estructura orgánica de sus subsidiarias y filiales en el reporte anual de la compañía, y la información que se publica en el portal de Internet.

⁶⁸ <https://app.cfe.mx/Aplicaciones/QCFE/OrganigramaDigital/>

⁶⁹ <https://www.cfe.mx/transparencia/Paginas/default.aspx>

⁷⁰ Op Cit. EITI Req. 2.6.b. Pág. 9.

Reporte Anual

Para esta dimensión hemos tomado como referente de esta buena práctica a la empresa noruega Equinor, toda vez que la hemos revisado en seguimiento a la recomendación de NRG (2018)⁷¹. En reporte anual, Equinor incluye información sobre sus subsidiarias, en el que se puede identificar nombre, ubicación y porcentaje de propiedad pública⁷². Como se puede apreciar, dicho reporte presenta la información de forma clara y estructurada conforme a aspectos clave para la rendición de cuentas, que se describirán a continuación.

De forma sucinta, el reporte presenta material gráfico y lenguaje claro para explicar conceptos complejos, y muestra información de los proyectos que llevan a cabo sus subsidiarias⁷³. Equinor detalla también su participación por proyectos por país y por región como parte del reporte de sus actividades estratégicas. Asimismo, en el apartado "Contextual information at Statoil group level"⁷⁴ revela información para cada subsidiaria en cuanto a número de empleados, descripción de la actividad de la compañía, ingresos (incluyendo ingresos intercompañía), utilidad antes de impuestos, impuestos a la utilidad pagados, impuestos a los ingresos pagados, utilidades retenidas. Asimismo, señala que los montos totales para cada subsidiaria han sido conciliados contra los estados financieros consolidados del Grupo en cumplimiento de las normas internacionales de reportes financieros (IFRS).

El portal de Internet de Equinor⁷⁵, en la sección sobre reportes anuales, proporciona información amplísima sobre la construcción de dichos reportes, la bóveda digital en la que se almacenan reportes históricos, el equipo de trabajo encargado de mantener la relación y comunicación con los inversionistas, series de datos para descarga y análisis⁷⁶, información trimestral, indicadores financieros para análisis del desempeño, actualizaciones sobre la cotización bursátil de Equinor, todos los anuncios de Equinor a las bolsas de valores, noticias sobre temas de coyuntura en los mercados en los que participa Equinor, calendarios de publicación de reportes financieros y vínculos a transmisiones de webinars⁷⁷, boletines de prensa, presentaciones de power point⁷⁸ y conference calls para la síntesis y explicación de los resultados.

Portal de internet

No obstante que el portal de Equinor incluye también información sobre actividades y desempeño de subsidiarias y asociaciones, dicha información se presenta en un atractivo formato por país⁷⁹. A lo largo de la presente investigación encontramos que la empresa italiana ENI presenta en su portal una sección más clara para identificar las actividades y desempeño de cada subsidiaria y asociación como empresa filial⁸⁰. Dicha sección incluye, para cada una⁸¹, descripciones muy

⁷¹ Equinor (2017) Pág. 8

⁷² Equinor tiene la obligación de presentar anualmente el reporte 20F a la Securities Exchange Commission de los Estados Unidos de Norteamérica (SEC), por lo que ha adoptado los formatos que la SEC para presentar también su reporte anual corporativo adaptando también la información conforme a las obligaciones de revelación de información que tiene conforme a la normatividad noruega. <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2017/statoil-annual-report-20f-2017.pdf> Pág. 12

⁷³ Equinor (2017). Págs. 41

⁷⁴ Equinor (2017). Págs. 262-267

⁷⁵ <https://www.equinor.com/en/investors.html#contact-investor-relations>

⁷⁶ chrome-extension://gbkeegbaiigmenfmjfcldgdpimamgkj/views/app.html

⁷⁷ <https://youtu.be/6pasIDKDtU>

⁷⁸ <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/quarterly-reports/2018/q2-2018/equinor-q2-2018-main-presentation.pdf>

⁷⁹ <https://www.equinor.com/en/where-we-are.html>

<https://www.equinor.com/en/where-we-are/united-kingdom.html>

⁸⁰ https://www.eni.com/enipedia/en_IT/financial-corporate-reporting/subsidiary-associated-companies

⁸¹ https://www.eni.com/enipedia/en_IT/financial-corporate-reporting/subsidiary-associated-companies/enipower.page

particulares sobre sus actividades, su gobierno corporativo, principales eventos, reportes oficiales, estados financieros auditados y documentación relativa a regulación y normatividad local, reportes⁸² de sustentabilidad, entre otros. La información se presenta de forma sencilla, clara, accesible, confiable. Por ello, tomamos como referente en esta dimensión de transparencia a la empresa ENI.

Evaluación a Pemex:

Reportes Anuales

Pemex difunde dos reportes anuales en su sección de información entregada a órganos reguladores (SEC y Comisión Nacional Bancaria y de Valores)⁸³, a los cuales llamaremos Reporte 20F y Reporte Anual para distinguirlos respectivamente, y “los reportes” para nombrar información que ambos reportes difunden de manera similar o igual, siendo la única diferencia que el Reporte 20F está escrito en inglés y el Reporte Anual en español. Cabe señalar que en la sección llamada “Reporte Anual” del portal de Pemex solamente encuentra reportes actualizados al año 2013⁸⁴.

En materia de subsidiarias, es importante aclarar que según el régimen especial bajo el cual se encuentran constituidas las empresas productivas del Estado, se distingue nominalmente entre “empresas productivas subsidiarias” y “compañías subsidiarias”. Esta distinción es muy importante en tanto que:

“La principal diferencia entre las Entidades Subsidiarias y las Compañías Subsidiarias es que las Entidades Subsidiarias son empresas productivas del Estado, mientras que las Compañías Subsidiarias son empresas filiales que han sido creadas conforme a las leyes aplicables de cada una de las respectivas jurisdicciones en las que fueron constituidas. Las “Compañías Subsidiarias” se definen como aquellas empresas que son controladas, directa o indirectamente, por Petróleos Mexicanos⁸⁵”.

Así, a lo largo de ambos reportes es posible apreciar que la mayor parte de la información que se difunde sobre la organización y desempeño de las empresas filiales aparece bajo la nomenclatura “Compañías Subsidiarias” que, vale señalar, llamó la atención de los investigadores de este estudio dado que en la Ley de Petróleos Mexicanos vigente dicha nomenclatura no existe, mientras que el término “empresas filiales” sí está expresado en la ley. Específicamente en el artículo 61 se establece que:

“Son empresas filiales aquéllas en las que participe, directa o indirectamente, en más del cincuenta por ciento de su capital social, con independencia de que se constituyan conforme a la legislación mexicana o a la extranjera. Las empresas filiales no serán entidades paraestatales y tendrán la naturaleza jurídica y se organizarán conforme al derecho privado del lugar de su constitución o creación.”

De lo anterior se desprende que existe de raíz un tema, una materia de discusión que sería recomendable revisar para efectos de difusión sobre existencia, organización y desempeño de las empresas filiales, ya que dicho término es muy similar al término de “empresas subsidiarias” y genera confusión al público. Incluso, la distinción entre unas y otras se encuentra hasta la página 273 en una nota aclaratoria del auditor externo.

⁸² https://www.eni.com/enipedia/en_IT/financial-corporate-reporting/subsidiary-associated-companies/enipower.page

⁸³ <http://www.pemex.com/en/investors/regulatory-filings/Paginas/default.aspx>

⁸⁴ <http://www.pemex.com/en/investors/publications/Paginas/annual-report.aspx>

⁸⁵ Pemex (2017) Reporte Anual. Págs. 273.

Aclarado este punto, Pemex difunde información sobre sus empresas productivas subsidiarias y sus compañías subsidiarias o empresas filiales tanto en su Reporte Anual⁸⁶ como en el Reporte 20F⁸⁷. En este esquema, Pemex apunta el país de residencia de cada compañía. Se puede apreciar que las empresas filiales reveladas se encuentran principalmente en Irlanda, España, México, Holanda, Estados Unidos de Norteamérica, Suiza e Islas Caimán.

También difunde la explicación sobre la reorganización corporativa⁸⁸ que se llevó a cabo en noviembre de 2014, en la que los cuatro Organismos Subsidiarios se transformaron en dos empresas subsidiarias, PEP y Pemex TRI, y se crearon cinco empresas productivas subsidiarias: Pemex Perforación y Servicios (PPS), Pemex Logística (PL), Pemex Cogeneración y Servicios (PCS), Pemex Fertilizantes (PF) y Pemex Etileno (PE).

Pemex, sin embargo, no difunde con claridad el domicilio de todas sus subsidiarias y empresas filiales, ni su estructura orgánica interna, ni el nombre de sus directivos. Al revisar los Reportes Anuales y Reportes 20F desde el 2015 al 2017, se reportan números distintos de filiales (27 en 2015, 32 en 2016 y 33 en 2017); sin embargo, no es clara la información en relación a las modificaciones de propiedad de Pemex de éstas a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en los estados financieros auditados 2017 el auditor revela la existencia de 36 empresas filiales⁸⁹. En el Reporte Anual, Pemex dedica solamente dos párrafos para explicar los resultados de ciertos procesos de desinversión⁹⁰.

Sobre las funciones, Pemex difunde información robusta sobre las funciones que desempeñan sus empresas productivas subsidiarias. Por ejemplo, en el Reporte Anual dedica una larga sección a describir las funciones de PEP y Pemex TRI⁹¹. Respecto de las empresas filiales, a lo largo del reporte Pemex describe las funciones de algunas de ellas. Por ejemplo, sobre de filiales P.M.I. –que según el cuadro más actualizado en reportes anuales 2017 registra 17 compañías residentes en México, Irlanda, España, Holanda y Estados Unidos–, explica la generalidad de sus funciones para llevar a cabo la venta en los mercados internacionales de petróleo crudo y productos derivados del petróleo, y la compra en el mercado internacional de aquéllos que se requieren para cubrir la demanda nacional. Incluso, en las notas a los estados financieros el auditor confirma que la información correspondiente a P.M.I se consolida, por lo que es imposible acceder a información segmentada⁹². No obstante lo anterior, al leer algunas notas periodísticas y profundizar en nuestra investigación, sabemos que es posible identificar una liga al documento público “Estructura de las Empresas del Grupo PMI”, que está disponible en el portal de PMI solamente utilizando el motor de un buscador como Google⁹³. En dicho documento se detalla la estructura y operación de las empresas filiales que componen al grupo de compañías PMI. Asimismo, a través de otra liga a la que este equipo pudo acceder vía Google, es posible revisar el Libro blanco sobre las inversiones de PMI en la empresa Repsol. Esta información no está disponible desde el portal de Pemex ni tampoco se menciona en ninguno de los reportes anuales.

A lo largo del reporte anual, de forma muy dispersa se pueden observar algunas descripciones de las funciones que desarrollan filiales como: Compañía Mexicana de Exploraciones, S.A. de C.V., PPQ Cadena Productiva, S.L., PMX Fertilizantes Holding, S.A. de C.V., PMX Fertilizantes Pacífico, S.A. de C.V., Grupo Fertinal, S.A. de C.V., Pro-Agroindustria, S.A. de C.V., Kot Insurance Co. AG y Pemex Finance, Ltd. Sobre empresas filiales como Holdings Holanda Services, B.V., III Servicios,

⁸⁶ Pemex (2017) Pág. 147.

⁸⁷ Pemex (2017) Reporte 20-F Pág. 6.

⁸⁸ Pemex (2017) Reporte Anual. Págs. 31 y 32.

⁸⁹ Pemex (2017) Reporte Anual. Pág. 303.

⁹⁰ Pemex (2017) Reporte Anual. Pág. 102; Pemex (2017) Reporte 20F Pág. 75

⁹¹ Pemex (2017) Reporte Anual. Págs. 62-121

⁹² Pemex (2017) Reporte Anual. Págs. 60, 117; 285.

⁹³ <http://www.pmi.com.mx/Documents/Estructura%20de%20las%20Empresas%20del%20Grupo%20PMI.pdf>

S.A. de C.V., Pemex Desarrollo e Inversión Inmobiliaria, S.A. de C.V., Pemex Procurement International, Inc., Hijos de J.Barrera, S.A. Los reportes no revelan más información que sus nombres y países de residencial en el esquema corporativo.

Sobre inversiones en negocios conjuntos, empresas asociadas y otras, Pemex explica en su Reporte Anual⁹⁴ que:

“Las compañías asociadas son aquéllas en las cuales Pemex tiene influencia significativa pero no el poder para controlar decisiones financieras y de operación. Se presume que existe influencia significativa cuando Pemex posee directa o indirectamente entre 20% y 50% de los derechos de voto en otra entidad.”

Es decir, que según explica el auditor externo en su informe financiero, las “compañías asociadas” son las entidades en las que Pemex “no tiene control efectivo⁹⁵”. Por lo que, según su explicación, las inversiones con influencia significativa son las que se revelan en los reportes anuales que, por ejemplo, para 2017 y 2016 fueron las siguientes:

11. Inversiones en negocios conjuntos, asociadas y otras

Las inversiones en negocios conjuntos, asociadas y otras al 31 de diciembre de 2017 y 2016, se integran como se muestra a continuación:

	Porcentajes de participación	31 de diciembre	
		2017	2016
Deer Park Refining Limited	49.99%	\$ 14,405,542	\$ 14,039,384
Petroquímica Mexicana de Vinilo, S. A. de C. V.	(i) 44.09%		4,309,050
Sierra Gas Pipeline LLC	35.00%	1,084,169	1,112,338
Frontera Brownville, LLC.	50.00%	471,085	478,414
CH 4 Energía, S. A.	50.00%	315,713	194,868
Texas Frontera, LLC.	50.00%	239,782	260,828
Administración Portuaria Integral de Dos Bocas, S.A. de C.V.	40.00%	64,328	139,523
PMV Minera, S.A. de C.V.	44.09%	45,133	61,779
Ductos el península, S. A. P. I. de C. V.	50.00%	18,336	18,626
Otras neto	Varios	63,276	122,699
		<u>\$ 16,707,364</u>	<u>\$ 20,737,509</u>

Fuente: Pemex (2017). Estados Financieros Auditados (Nota 11).

Otro ejemplo: sobre la sociedad con Shell para la refinería Deer Park, Pemex difunde en los reportes anuales, en un párrafo, un resumen de sus principales actividades y en el cuadro de la Nota 11 de los Estados Financieros Auditados, el monto de inversión de esa sociedad, que representa el 49.99% del total de la propiedad. Sobre las demás “compañías asociadas” el reporte es escueto y presenta información un resumen de sus actividades principales⁹⁶.

⁹⁴ Pemex (2017) Reporte Anual. Págs. 316 a 318

⁹⁵ Pemex (2017) Reporte Anual. Pág. 273

⁹⁶ Pemex (2017) Reporte Anual. Págs. 316-319.

Participación en los resultados de compañías asociadas:

	31 de diciembre		
	2015	2014	2013
Deer Park Refining Limited	\$ 1,913,835	\$ (232,960)	\$ (591,472)
Gasoductos de Chihuahua, S. de R. L. de C. V.	666,779	244,958	475,942
Sierrita Pipeline, LLC.	152,445	6,478	-
TAG Norte Holding, S. de R. L. de C. V.	34,602	(108,126)	-
TAG Pipelines Sur, S. de R. L. de C. V.	(6,543)	(57,330)	-
Petroquímica Mexicana de Vinilo, S. A. de C. V.	(61,952)	(89,280)	93,853
Compañía Mexicana de Exploraciones, S. A. de C. V.	(496,774)	114,677	204,376
Otros, neto	115,723	155,951	524,011
Rendimiento neto en la participación en los resultados de compañías asociadas	\$ 2,318,115	\$ 34,368	\$ 706,710

Si observamos la misma sección en los reportes anuales de 2015, 2014 y 2013, vemos que la participación de Pemex en negocios conjuntos aumentó con el tiempo. En 2013 se observan cuatro negocios y una partida llamada "otros", en la que no se difunde qué empresas están contenidas ahí. En 2014 y 2015 se observan siete negocios más otros que no conocemos, pero cuyos resultados disminuyeron en relación con 2013.

En relación a las filiales y empresas asociadas, el Consejo de Administración de Pemex estableció las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias⁹⁷ y los Lineamientos Generales para las Inversiones, Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales⁹⁸. En ambas normatividades se regulan las responsabilidades en términos de transparencia y rendición de cuentas. Por ejemplo, para el caso de las empresas filiales, el artículo III. 3.6. de las Políticas establece que serán consejeros de cada filial los responsables de proponer mecanismos en materia de transparencia y rendición de cuentas, que consisten principalmente en elaborar diversos tipos de reportes que se entregan al Corporativo de Pemex, específicamente a la Dirección Corporativa de Alianzas y Nuevos Negocios⁹⁹. **Dichos informes no son públicos.** El equipo de investigación de México Evalúa solicitó por la vía de Acceso a la Información ejemplos de dichos reportes. Dado que la información sobre desempeño de las filiales se consolida en los Reportes Anuales de Pemex, no es posible identificar en ellos información específica sobre las filiales en dichos reportes, por lo que no hay manera que la ciudadanía las conozca, más allá de las generalidades sobre algunas de ellas que se llega a incluir en dichos reportes. Asimismo, en el portal de internet de Pemex no hay tampoco acceso a detalles sobre el cumplimiento de los lineamientos, es decir, sobre dichos reportes de desempeño.

Sin embargo, información difundida por periodistas de investigación sobre anotaciones de la Auditoría Superior de la Federación (ASF)¹⁰⁰, revela la preocupación del órgano fiscalizador sobre el riesgo que existe para la cuenta pública y la rendición de cuentas que las empresas filiales PMI residentes en el extranjero –que administran más de 500 mil millones de pesos en

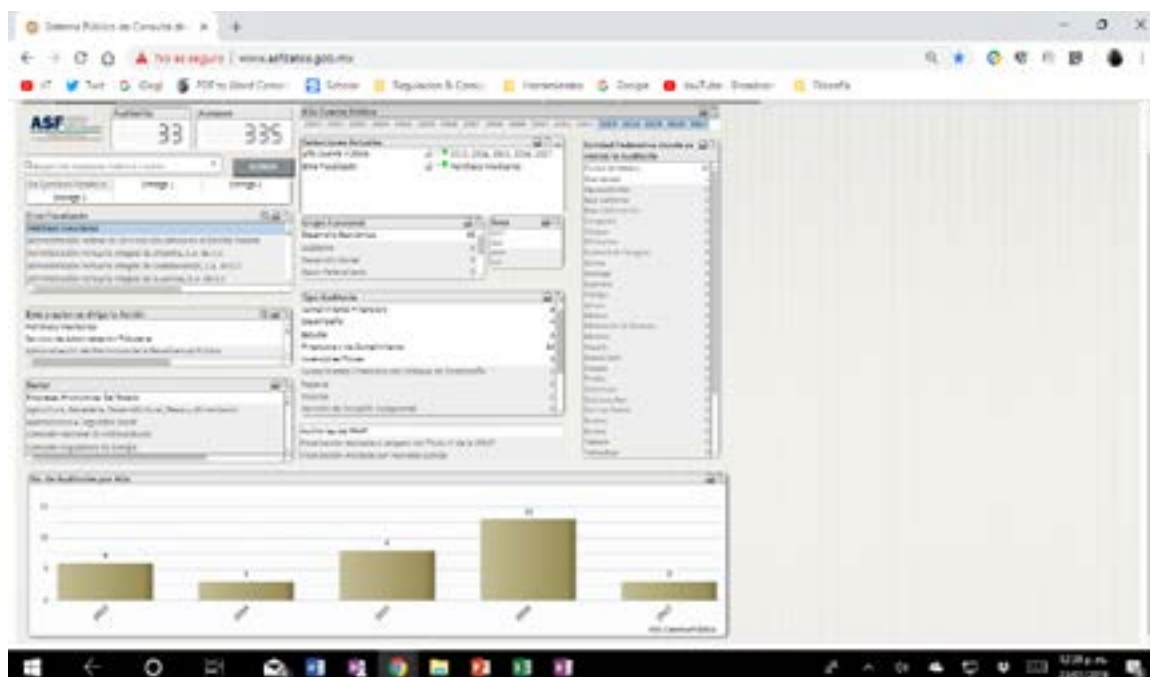
⁹⁷ <http://portal.pmi.com.mx/Documents/Lineamientos%20filiales%202015.pdf>

⁹⁸ http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Documents/acuerdos_2015/sesion_889_ord_vp.pdf

⁹⁹ Las Políticas establecen en su artículo IV.2.9. que los Representantes de Pemex en la filial y los Consejeros de la filial (que funjan como consejeros representantes de Pemex) presentarán a la Dirección Corporativa de Alianzas y Nuevos Negocios de Pemex los siguientes informes (ninguno es público): a) Un informe anual de la Empresa Filial; b) Un informe semestral de la Empresa filial; c) Un informe semestral y uno anual de la gestión que hubieren llevado a cabo como Representantes en la Empresa Filial en que se hayan desempeñado; d) Un informe sobre los riesgos y/o asuntos relevantes que pudieran afectar los resultados y/o el desempeño de la Empresa Filial; e) Un informe del decreto de dividendos que lleve a cabo la Empresa Filial.

¹⁰⁰ Flores Nancy (2018) Contralínea. En año de hidalgo Pemex mueve a grupo PMI en paraísos fiscales <https://www.contralinea.com.mx/archivo-revista/2018/08/10/en-ano-de-hidalgo-pemex-mueve-a-grupo-pmi-en-paraiss-fiscales/>

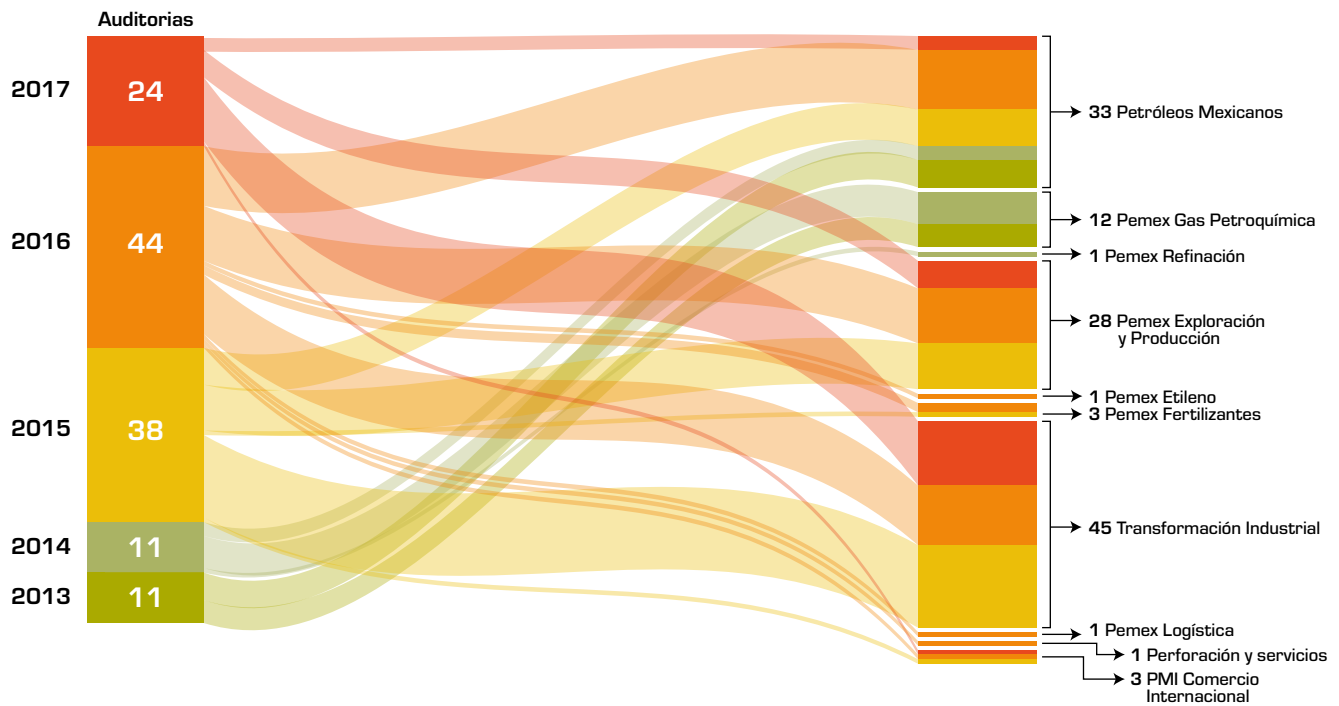
operaciones diversas de comercio internacional y servicios– no les sean aplicables la Constitución Mexicana, la Ley de Petróleos Mexicanos, la Ley General de Deuda Pública, la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, al tomar decisiones sobre aspectos fundamentales como: pago de dividendos, contratación de deuda, otorgamiento de préstamos a otras empresas del Grupo PMI, inversiones en el capital social de empresas extranjeras¹⁰¹. Sobre estas revelaciones e investigaciones, Pemex no hace mención en ninguno de sus reportes anuales publicados entre 2013 y 2017. El equipo de México Evalúa revisó en la base de datos de investigaciones que publica la ASF¹⁰² y encontró que entre 2013 y 2017, la ASF llevó a cabo 125 auditorías a Pemex.



Año	Petróleos Mexicanos	Pemex Gas-Petroquímica	Pemex Refinación	Pemex Exploración y Producción	Pemex Etileno	Pemex Fertilizantes	Pemex Transformación Industrial	Pemex Logística	Pemex Perforación y Servicios	Total
2013	6	5								11
2014	3	7	1							11
2015	8			10		1	18			37
2016	13			12	1	2	13	1	1	43
2017	3			6			14			23
Total	33	12	1	28	1	3	45	1	1	125

¹⁰¹ Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2010. https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2010/Grupos/Desarrollo_Economico/2010_0740_a.pdf. Pág. 13

¹⁰² <http://www.asfdatos.gob.mx/>



De las auditorías realizadas, la ASF ejecutó las siguientes 798 acciones:

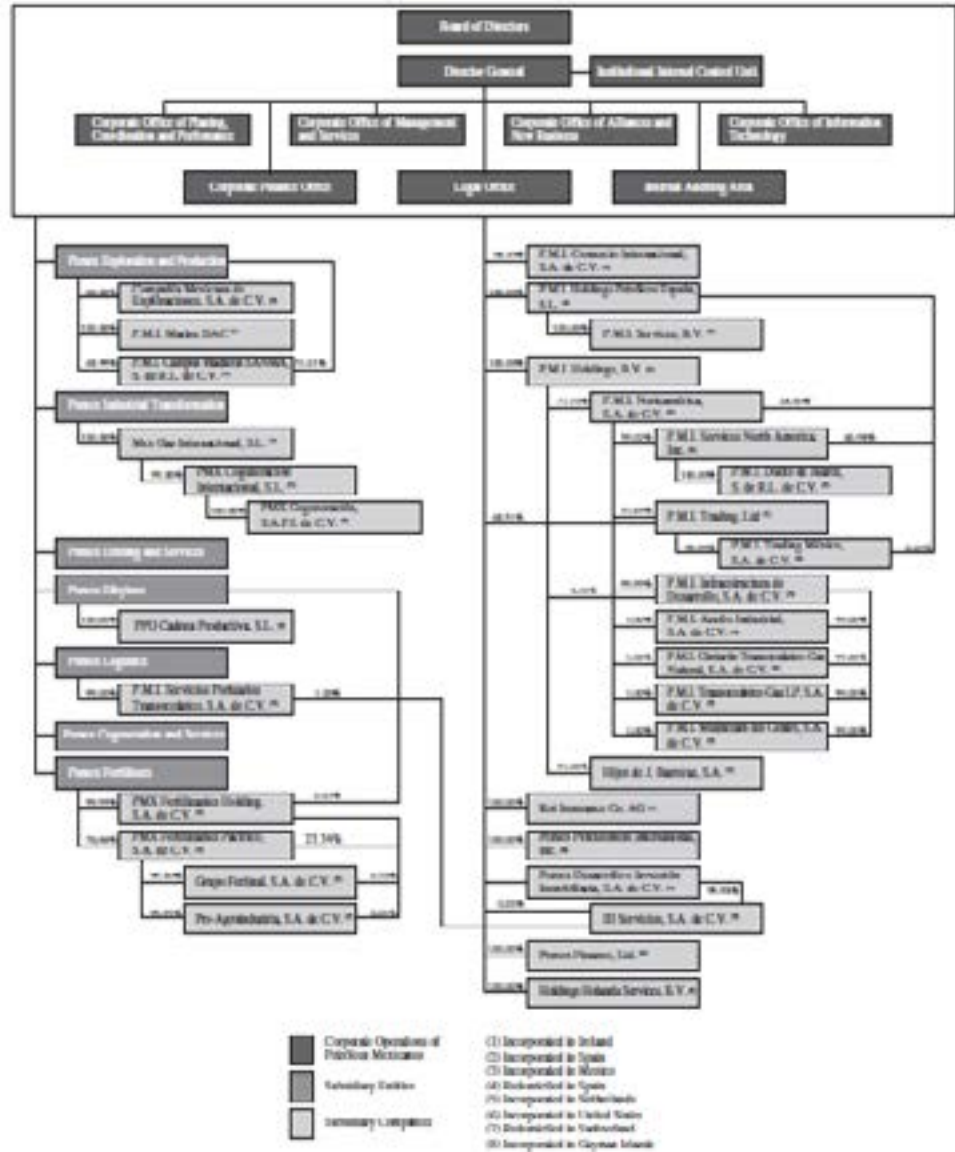
Tipo Acción	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Recomendación	80	67	78	258	14	497
Recomendación al Desempeño	8	46	2	23	0	79
Promoción del Ejercicio de la Facultad de Comprobación Fiscal	0	0	3	1	0	4
Solicitud de Aclaración	20	20	0	18	0	58
Promoción de Responsabilidad Administrativa Sancionatoria	23	37	15	43	2	120
Pliero de Observaciones	15	5	10	8	0	38
Fincamiento de Responsabilidad Resarcitoria	2	0	0	0	0	2
Total	148	175	108	351	16	798

Fuente: Elaboración propia con datos de la ASF.

Del total de acciones realizadas por la ASF entre 2013 y 2017, el año en el que más recomendaciones se hicieron fue 2016 mientras que en 2017 aparece como el año con menos acciones emprendidas. Asimismo, el "fincamiento de responsabilidad resarcitoria" es el tipo de acción menos emprendida en todo el periodo sumando apenas 2.

Esquema de organización corporativa de Pemex, empresas productivas subsidiarias y empresas filiales

Ejercicio fiscal 2017



Fuente: Pemex (2017) Reporte Anual y Reporte 20F

Cabe señalar que en relación a observaciones sobre inversiones específicas en filiales realizadas por la ASF a Pemex, ningún reporte anual las documenta. Un ejemplo relevante es el de la adquisición de la compañía Fertinal. De acuerdo con la ASF, la adquisición de dicha compañía registró una pérdida integral neta de más de 565 millones de pesos. Al respecto, si bien el reporte 20-F explica la razón¹⁰³ de la compra de dicha filial, sus ventas, información sobre créditos relativos a la operación, y la necesidad de realizar más inversiones en la compañía, las explicaciones no responden de manera específica¹⁰⁴ a las observaciones realizadas por la ASF sobre dicha inversión en la filial ni justifican en qué manera y tiempo las inversiones en dicha compañía reportaran rentabilidad que añada valor económico a Pemex.

Portal de Internet

El portal de Pemex difunde información la estructura de Pemex Corporativo y sus empresas productivas subsidiarias¹⁰⁵ y revela cierta información sobre sus directivos¹⁰⁶ y los miembros de sus consejos de administración.¹⁰⁷ Algunos Consejos de administración de las empresas productivas subsidiarias publican actas y acuerdos de sus reuniones. A la fecha de realización de este análisis (9 de agosto de 2018), tres empresas productivas subsidiarias han publicado actas de sus reuniones en 2018 (Pemex Exploración y Producción, Pemex Fertilizantes y Pemex Logística). Cabe señalar que el contenido de dichas actas es prácticamente inaccesible por estar en su mayor parte reservado "por contener información sensible sobre hechos y acciones en el ámbito comercial, económico, presupuestal, contable y jurídico que solo competen a Petróleos Mexicanos y sus empresas productivas subsidiarias sujeta a un proceso deliberativo interno".

Investigaciones periodísticas sobre filiales y asociaciones de Pemex

No obstante que la información contenida en los reportes anuales de Pemex es información auditada y preparada conforme a la normatividad del sector financiero en México y en Estados Unidos, según varios periodistas de investigación podrían existir más filiales de las que Pemex oficialmente reporta.

En marzo de 2017, por ejemplo, la revista Contralínea publicó que al margen de su estructura oficial, Pemex tiene inversiones en 59 empresas, incluidas sociedades offshore (similares a las denunciadas en el caso Panama Papers). De acuerdo con la fuente periodística, de ese universo, 10 empresas operan en paraísos fiscales y manejan recursos públicos por más de 500 mil millones de pesos. En noviembre 2017, Contralínea también informó sobre las irregularidades en materia de transparencia por parte de Pemex respecto de sus empresas filiales, y que está documentado en la investigación del International Consortium of Investigative Journalists, en un trabajo denominado "Paradise Papers", producto de una filtración que dio lugar a una investigación periodística de miles de cuentas abiertas en paraísos fiscales¹⁰⁸.

En la misma línea, el periódico digital The Huffington Post ha publicado varias de sus investigaciones sobre ocultamiento de ganancias de ciertas filiales, es decir, sobre utilidades que no han sido integradas a la consolidación financiera de Pemex. Por ejemplo, en febrero de 2018 dicho medio

¹⁰³ <http://www.milenio.com/negocios/pemex-cfe-reportar-beneficios-economicos-asf>

¹⁰⁴ Pemex (2017) Reporte 20-F. Págs. 26, 80-82, 150,153,165,176, F-42, F-128 y F-129.

¹⁰⁵ <http://www.pemex.com/nuestro-negocio/Paginas/default.aspx>

¹⁰⁶ <http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/directivos/Paginas/default.aspx>

¹⁰⁷ <http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/Paginas/default.aspx>

¹⁰⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=eN6Gz6l7ouI>

<https://www.contralinea.com.mx/archivo-revista/2017/11/10/los-paraisos-las-empresas-fantasmas-pemex/>

https://elpais.com/economia/2013/08/20/actualidad/1377034515_861488.html

<https://www.contralinea.com.mx/archivo-revista/2012/07/15/scjn-contratistas-del-gobierno-son-sujetos-de-investigaciones-periodisticas/>

publicó información sobre una investigación en la cual obtuvo los estados financieros de dos filiales: PMI Holdings BV (residente en Países Bajos) y PMI Trading Ltd. (con sede en Irlanda). El periódico afirma que PMI Holdings BV funciona como tesorería paralela de las empresas privadas de Pemex, mientras que PMI Trading fue una de las principales compañías utilizadas para realizar operaciones de compra-venta de hidrocarburos de México.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **insuficiente**

Evaluación a CFE:

Reportes anuales

CFE publica dos tipos de reportes anuales. Por un lado, presenta un reporte anual conforme a los formatos y normatividad que le exige la normatividad financiera y bursátil. Dicho reporte es presentado cada año a las CNBV. Por otro lado, el Informe Anual es una síntesis del reporte anual adaptado a un lenguaje más accesible para el público en general, e incluye gráficos que apoyan el entendimiento del funcionamiento de la empresa. Con base en la revisión realizada de estos dos reportes, pudimos apreciar que dichos documentos son complementarios para el entendimiento de la estructura de CFE y sus empresas productivas subsidiarias. CFE explica de forma clara las funciones, localización y dirección general de cada subsidiaria y filial.

Al transformarse en Empresa Productiva del Estado, CFE realizó modificaciones en su estructura de tal manera que las actividades de Generación, Transmisión, Distribución, Suministro y Comercialización de energía eléctrica las realiza a través de subsidiarias, mientras que las tareas de comercialización de combustibles a usuarios calificados las realiza a través de filiales. Asimismo, de acuerdo con su Reporte Anual, las filiales de Comercialización de Combustibles, CFEnergía y CFE Internacional, tienen la misión de procurar a la CFE, así como comercializar en el mercado, combustibles en general aunque su énfasis está en el gas natural. En total, la CFE registra cinco empresas filiales ¹⁰⁹:

CFE Internacional LLC. Constituida el 20 de enero de 2015. Empresa residente en Estados Unidos de América. La sociedad participa activamente como competidor en el mercado internacional de combustibles a través de diversos mercados, capta clientes y comercializa gas natural, carbón y otros combustibles.

CFEnergía, S. A. de C. V. Constituida el 11 de agosto de 2015. Empresa residente en México. Su objeto es la importación, exportación, contratación de transporte, almacenamiento, compra y venta de gas natural, carbón y cualquier otro combustible, así como la administración de activos y combustibles, dentro del territorio de los Estados Unidos Mexicanos y en el extranjero.

CFE Intermediación de Contratos Legados, S. A. de C. V. Constituida el 29 de marzo de 2016 su objeto es administrar, en nombre de la CFE, los contratos de interconexión legados, los convenios de compra-venta de excedentes de energía eléctrica y los demás contratos asociados suscritos por la CFE, y representar en el Mercado Eléctrico Mayorista a las centrales eléctricas y centros de carga incluidos en los contratos de interconexión legados bajo la figura de generador de intermediación, sin llevar a cabo actividades de suministro de energía eléctrica.

CFE Calificados, S. A. de C. V. Constituida el 23 de mayo de 2016, su objeto es llevar a cabo actividades de comercialización de energía eléctrica y servicios conexos ya sea en territorio nacional a usuarios calificados o en el extranjero.

CFE Capital, S. de R.L. de C.V. Constituida el 7 de diciembre de 2017, su objeto es fungir como administrador de un fideicomiso emisor de certificados bursátiles fiduciarios de inversión en energía e infraestructura. La actividad exclusiva de esta filial es la inversión en entidades elegibles que realicen las actividades previstas por las disposiciones fiscales en materia de FIBRA E.



Fuente: CFE(2017) Reporte Anual. Pág. 49

Sobre la tenencia accionaria en las principales subsidiarias y filiales, el reporte indica que CFE mantiene control total de las empresas, al poseer una participación accionaria del 100% en ellas.

Para regular internamente la creación de filiales, el Consejo de Administración de CFE ha emitido los Lineamientos generales que deberá observar el Director General para la presentación, al Consejo de Administración, de propuestas para la creación, constitución, escisión, fusión, transformación, cambio de régimen jurídico, o liquidación de empresas filiales de participación directa de la Comisión Federal de Electricidad, así como las políticas generales para la participación minoritaria en otras sociedades¹¹⁰, los cuales están disponibles en la normateca digital del Consejo de Administración. En ellos se explican los procesos y los elementos necesarios para que el Director General de CFE presente ante el Consejo de Administración los casos de negocio que lo llevarían a decidir crear o transformar o liquidar empresas filiales. La información que el Director General provee al Consejo no se difunde públicamente, por su carácter comercial.

¹¹⁰ https://www.cfe.mx/Consejo/Documents/Normatividad_emitida/2015518934495.pdf

Cabe señalar que en ningún reporte anual la CFE hace mención de las observaciones de la ASF a auditorías desarrolladas. El equipo de México Evalúa revisó en la base de datos de la ASF y encontró que entre 2013 y 2017 la ASF realizó 42 auditorías:

Número de Auditorías realizadas por la ASF a Comisión Federal de Electricidad	
Año Cuenta Pública	Total
2013	11
2014	7
2015	14
2016	10
Total	42

De las auditorías realizadas, la ASF realizó las siguientes acciones:

Comisión Federal de Electricidad					
Tipo Acción	2013	2014	2015	2016	Total
Recomendación	17	14	72	49	152
Recomendación al Desempeño	11	3	14	9	37
Solicitud de Aclaración	6	-	-	-	6
Promoción de Responsabilidad Administrativa Sancionatoria	28	6	16	10	60
Pliego de Observaciones	1	4	4	1	10
Total	63	27	106	69	265

Portal de internet

El portal de Internet de la CFE¹¹¹ es un portal orientado al público usuario del suministro básico de energía eléctrica. En dicho portal el usuario puede acceder usando una clave a su recibo de servicio de luz y realizar sus pagos. No obstante lo anterior, el portal también incluye una sección llamada "Inversionistas", en la cual el usuario puede conocer un poco sobre la empresa. En relación con la difusión de empresas productivas subsidiarias y empresas filiales, el portal ofrece información básica para conocer sus funciones principales. Sin embargo, para conocer más a fondo dicha estructura es necesario adentrarse en la lectura de los reportes anuales. En este sentido el portal es más bien pobre, y no ofrece a las audiencias información profunda.

¹¹¹ <https://www.cfe.mx/epsgeneracion/Paginas/default.aspx>

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **mejorable**

Recomendaciones:

Pemex: Una práctica de mayor transparencia sobre la estructura y gobierno corporativo de las empresas filiales de Pemex daría mayor solidez a la gobernanza de Pemex como empresa productiva del Estado. Llama la atención que, por ejemplo, el Libro blanco sobre la estructura corporativa de las empresas filiales de PMI esté oculto en un portal independiente a Pemex. El equipo de investigación de México Evalúa llegó a esta información a través de numerosas búsquedas en Google y la revisión de notas periodísticas. Justo ese tipo de información es la que debería estar accesible para el escrutinio público. Asimismo, se recomienda que en reportes anuales, por lo menos, Pemex haga mención de las auditorías que la ASF realiza, y un resumen de los hallazgos y recomendaciones que la ASF le realiza tanto a Pemex como a sus subsidiarias, y en tanto diversas transacciones u operaciones de las empresas filiales –que en estricto sentido no son entes fiscalizados por operar bajo las leyes que rigen el derecho mercantil privado–, afecten a las empresas productivas subsidiarias y a Pemex misma en su patrimonio y/o resultados vinculados con la cuenta pública.

Se recomienda, sobre todo, que sea más clara la información sobre la estructura total de Pemex, incluyendo la totalidad de sus empresas filiales. Las buenas prácticas que se incluyeron en este análisis, tanto por parte de Equinor como de ENI, pueden ayudar a Pemex a mejorar su transparencia en este rubro.

CFE: CFE posee pocas filiales, toda propiedad de la empresa al 100%. Dado que son de reciente constitución, los reportes e informes anuales explican la naturaleza de dichas filiales, su país de residencia, y sus funciones principales. Asimismo, es posible acceder a los lineamientos del Consejo de Administración para la creación, transformación o extinción de filiales. Sería deseable alimentar el portal de internet con información de valor respecto de dichas filiales, incluyendo la información que se encuentra en reportes anuales y quizá mayor contenido sobre sus actividades, desempeño, etc. Tomando como referente a ENI, es posible apreciar cómo una práctica de mayor transparencia corporativa permite al usuario crear un vínculo con las empresas filiales, incrementando el conocimiento sobre sus funciones y el impacto que pueden tener en el desempeño total de la empresa.

Asimismo, se recomienda que en reportes anuales, por lo menos, CFE haga mención de las auditorías que la ASF realiza, y un resumen de los hallazgos y recomendaciones que la ASF le realiza tanto a CFE como a sus subsidiarias.

2.1.3. ¿La EPE difunde información sobre su política y práctica de recursos humanos? (Reportes anuales y portales corporativos)

¿Por qué es importante? Toda la transparencia que la EPE pueda hacer sobre la organización de su capital humano es importante, en tanto que revela una parte muy importante de su operación, de su identidad corporativa y de su integridad. Son los seres humanos los que son proclives a cometer actos de corrupción, por eso, un combate a la corrupción a través de una buena política y práctica de recursos humanos incentivará la adherencia de los empleados o funcionarios a los códigos de ética y conducta de las empresas estatales. NRG1¹¹² recomienda transparentar diversos aspectos de recursos humanos, entre los que destacan: el número de empleados, políticas de inclusión, rotación de personal, estadísticas demográficas de la plantilla laboral (nacionalidad, edad, calificación profesional de los empleados), relación con

¹¹² NRG1 (2018). Pág. 9.

organizaciones gremiales, iniciativas sociales como programas de capacitación y de seguridad o protección civil, políticas de salud.

Referente de mejor práctica: En este rubro Equinor resulta una buena práctica a seguir por las siguientes razones:

Reporte Anual

En su reporte anual incluye una sección denominada "Our People", en la que detalla el número de empleados locales y extranjeros, tipo de empleado por categorías de género, tipo de contratación, edad, etc.). En esta sección del reporte se resumen los principales logros del año en materia de políticas de género, relación con los sindicatos, políticas de capacitación, salud y crecimiento profesional para los empleados. El reporte hace un énfasis particular en el tema de jubilaciones, compensaciones y remuneraciones a altos directivos y al Consejo de Administración. Por ejemplo, en la sección "Remuneration to the Corporate Executive Committee¹¹³", se expresa el costo total de las remuneraciones al Consejo de Administración. Asimismo, en la sección "Governance" se dedica un apartado para presentar las políticas de remuneraciones para el año (Remuneration policy and concept for the accounting year 2018¹¹⁴) y posteriormente en la misma sección se explican los detalles de la implementación de la política (Execution of the remuneration policy and principles in 2017¹¹⁵). Sobre pensiones, en la sección "Pension and insurance schemes" (y en las notas de los auditores) se explica con detalle el ejercicio presupuestal de las obligaciones por pensiones¹¹⁶.

Sobre la relación de Equinor con los sindicatos, en su reporte anual menciona que uno de sus ejes estratégicos consiste en alinear la política de recursos humanos con la visión que plantean las asociaciones gremiales. En Equinor existe libertad de asociación y el ejercicio del derecho de los miembros a negociar y cooperar a través de sus cuerpos de representación en la compañía. La manera en que empleados y sindicatos se involucran en diversas iniciativas de la empresa se explica con mayor detalle en el reporte de sustentabilidad anual de Equinor¹¹⁷.

Portal de internet

En el portal de Internet de Equinor, la empresa tiene una sección llamada "Our people partnership and values¹¹⁸", en la que se da una explicación más detallada sobre la visión que Equinor tiene respecto de su capital humano. Esta visión se difunde como una alianza con la gente para poder establecer una estrategia completa que impulse el capital humano de la compañía. En esta sección es posible descargar el documento The Equinor Book¹¹⁹, en el que se explica con mayor detalle la visión de la estrategia, el plan de carrera que existe para el crecimiento profesional, los principios éticos bajo los cuales se rigen los empleados, los gerentes y los altos directivos de la empresa, y la explicación sobre la evaluación de desempeño al que todos los empleados se incorporan para poder crecer y avanzar. Asimismo, la sección incluye también las políticas en términos de igualdad, género, ética. En la sección "Careers¹²⁰", Equinor incluye la información específica sobre programas, la nueva política de licencia global parental, vacantes de empleo, programas de pasantías para estudiantes, y acceso a las redes sociales (LinkedIn) en las que la empresa difunde información continua sobre el capital humano de Equinor.

¹¹³ Equinor (2017) Reporte Anual. Pág. 113.

¹¹⁴ Equinor (2017) Reporte Anual. Pág. 114-115.

¹¹⁵ Idem. Pág. 118-119

¹¹⁶ Idem. Pág. 150-153.

¹¹⁷ <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/statoil-sustainability-report-2017-23march.pdf> Pág. 41, 49, 57.

¹¹⁸ <https://www.equinor.com/en/careers/our-people-partnership-and-values.html>

¹¹⁹ <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/equinor-book/the-equinor-book-v1-2018.pdf>

¹²⁰ <https://www.equinor.com/en/careers.html#faq>

Evaluación a Pemex:

En sus reportes anuales Pemex incluye una sección sobre recursos humanos en la que desglosa el número de empleados registrados en total y en las empresas filiales. En esa misma sección da cuenta de su relación con el sindicato, en el que precisa el estatus de la negociación del contrato colectivo y los convenios, particularmente aquéllos orientados a reestructurar los esquemas de jubilaciones. No provee muchas estadísticas pero sí explica detalles importantes, como el monto recibido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para subsanar el pasivo laboral y absorberlo como deuda pública. Dicha operación se realizó a través de un vehículo llamado Certificados A, y del cual se hace un mayor análisis en la Directriz 3 de este estudio.

A lo largo del reporte anual, Pemex publica información dispersa relativa a sus empleados, particularmente de índole financiera. En la sección "Compensaciones y prestaciones" explica las particularidades de la prestación "anticipo salarial", y revela el monto que esta prestación implicó en el año. En una nota a los Estados Financieros llamada "Beneficios a los empleados"¹²¹, explica con detalle las diversas reestructuras así como el monto de las pérdidas y (ganancias) actuariales correspondientes a los beneficios al retiro y post empleo reconocidas. En la sección "Otros beneficios a largo plazo", el reporte explica el concepto y el monto por año que éste representa para el balance financiero.

A partir de la Reforma energética Pemex reorganizó su estructura interna, lo que supondría también cambios en materia de recursos humanos. Desafortunadamente ningún reporte anual desde 2014 a 2017 informa con detalle las estrategias que Pemex ha implementado internamente para generar políticas de adaptación al cambio en sus recursos humanos. De igual manera, el reporte 2017 plantea su explicación para detonar una mayor productividad empresarial en términos de implementar estrategias que detonen una mayor producción, y no tanto en una estrategia de optimización de sus recursos humanos –a pesar de que utiliza tres veces la palabra "productividad"–. La única mención que se hace a un tema de mejoría de productividad es la mención de ciertos convenios con universidades para organizar cursos de capacitación para los empleados.

No obstante lo anterior, la ASF sí ha revisado cuestiones de recursos humanos que Pemex no difunde en sus reportes anuales. Por ejemplo, en la auditoría financiera y de cumplimiento 16-6-90T9N-02-0444 444-DE, la ASF señala que en Pemex "no se cuenta con una adecuada validación de competencias de los recursos humanos, lo cual podría afectar la operación de las TIC. Asimismo, se carece de una estrategia para el aprovechamiento de los recursos humanos, derivado de la tercerización de servicios"¹²².

Por otro lado, aun cuando Pemex sí incluye en sus reportes información relativa al contrato colectivo de trabajo con su sindicato, y sí explica algunos temas relevantes como las negociaciones sindicales que se llevaron a cabo en relación con las modificaciones al esquema de pensiones, el incremento anual en salarios o el porcentaje de empleados de Pemex agremiados, omite difundir datos sobre montos totales de transferencias de recursos, por ejemplo. De acuerdo con declaraciones de la comisionada del INAI Patricia Kurczyn, el STPRM en la práctica interpone amparos para evitar cumplir con sus obligaciones de transparencia.

Portal de internet

En el portal de Pemex hay una sección dedicada a los recursos humanos¹²³. En ella se publican dos secciones, una dedicada a la bolsa de trabajo en la que los postulantes pueden registrarse para solicitar ser reclutados (Pemex indica que sólo a través de esta página ella y sus subsidiarias

¹²¹ Pemex (2017) Reporte Anual. Pág. 361; Pemex – 20F (2017). Pág. 201

¹²² ASF (2016) Auditoría financiera y de cumplimiento: 16-6-90T9N-02-0444 444-DE. Pág. 13. Ref. https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2016b/Documentos/Auditorias/2016_0444_a.pdf

¹²³ <http://www.pemex.com/acerca/recursos-humanos/Paginas/default.aspx>

darán a conocer la búsqueda de candidatos con base en sus necesidades). En la otra sección recursos humanos dedica espacio al reclutamiento de alumnos que deseen hacer su servicio social o prácticas profesionales.

En el portal de Pemex es posible acceder a información sobre el cuerpo de gobierno del sindicato, su padrón de socios activos, su contrato colectivo de trabajo, sus estatutos, y los flujos de efectivo de 2016 a 2018¹²⁴. El contrato colectivo incluye en sus anexos información sobre tabuladores y montos de aportaciones por cuotas sindicales.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **insuficiente**

Evaluación a CFE:

Reportes Anuales

En su reporte anual CFE incluye una sección sobre recursos humanos en la que desglosa el número de empleados registrados en total por año y por categoría como empleados de confianza y sindicalizados¹²⁵. No incluye número de empleados por subsidiaria o filial. También da cuenta de las Políticas de Inclusión Laboral y No Discriminación para el año que se reporta¹²⁶. Por su parte, en el Informe Anual¹²⁷ CFE revela información sobre la edad promedio de los trabajadores y precisiones sobre el cuerpo de jubilados y los términos de la más reciente negociación contractual. En el Informe Anual también incluye un apartado en el que da cuenta de los beneficios otorgados a los empleados.

A partir de la Reforma energética y la subsecuente reorganización de CFE en su estructura interna, supondríamos que se habrían generado cambios importantes en materia de recursos humanos. Desafortunadamente, ningún reporte anual desde 2014 a 2017 informa con detalle las estrategias que CFE ha implementado internamente para generar políticas de adaptación al cambio en sus recursos humanos. En actas y acuerdos del Comité de Recursos Humanos de CFE, es posible conocer que existen acuerdos de los miembros para “presentar un plan de transición de la estructura actual de la CFE hacia la estructura óptima, evaluar el estatuto orgánico e implementar un modelo de gestión de carrera para los puestos clave y críticos de la organización que incluya un plan de sucesión¹²⁸”. No obstante lo anterior, el contenido de dichos acuerdos no está disponible al público, por ser información clasificada. En materia de productividad, el reporte 2017 menciona brevemente que existen incentivos para los empleados en materia de productividad¹²⁹.

Portal de internet

El portal de CFE no incluye secciones dedicadas a los recursos humanos. Una búsqueda en Google arroja la ubicación del portal del sindicato¹³⁰ que incluye el contrato colectivo de trabajo. Sin embargo, el acceso a dicho portal no se puede realizar desde el propio portal de CFE.

Recomendación: A partir de los referentes de mejores prácticas es posible observar que tanto Pemex como CFE difunden muy poca información sobre su política de recursos humanos. En el

¹²⁴ <http://www.pemex.com/transparencia/stprm/Paginas/default.aspx>

¹²⁵ CFE (2017) Reporte Anual. Pág. 82.

¹²⁶ CFE (2017) Reporte Anual. Pág. 183.

¹²⁷ CFE (2017) Informe Anual. Págs. 58-59.

¹²⁸ https://www.cfe.mx/Consejo/ComiteRH/Documents/Actas/Acta%20CRH%2013-02-2018%20vf_Censurado.pdf Pág. 3.

¹²⁹ CFE (2017) Reporte Anual. Pág. 188.

¹³⁰ <http://suterm.org.mx/>

estándar de las empresas más competitivas del mundo en el sector energético, es importante que los portales incluyan una robusta difusión de su política de recursos humanos, que incluya los requisitos para competir por plazas, las características de la capacitación y los programas de evaluación a los que los empleados están suscritos, de manera alineada con la visión estratégica de las compañías.

En el caso de Equinor, por ejemplo, la compañía incluye información para becarios que deseen realizar sus prácticas profesionales en la empresa como un programa para atraer a jóvenes talentos. Asimismo, difunde en la misma sección historias de éxito sobre los empleados más sobresalientes y un libro sobre la historia y los valores de la compañía, así como vínculos a su código de ética y a información corporativa que puede ser útil para los nuevos ingresos. Todos estos elementos fortalecen la legitimidad, la reputación la y competitividad.

En el caso de Pemex, la empresa sí difunde un poco más de información sobre sus políticas de inclusión y las vías de acceso para poder solicitar acceso a su sistema de reclutamiento. Asimismo, en su portal incluye vínculos a su código de ética. Sin embargo, dada la envergadura de la empresa, su importancia y relevancia, sería importante que difundiera más información sobre su política y práctica de recursos humanos. Asimismo, es recomendable que Pemex incluya en sus reportes las observaciones que la ASF le realizó durante el ejercicio fiscal correspondiente.

En el portal de CFE la empresa no difunde información relativa a su política y práctica de recursos humanos. La recomendación es que se incluya en su portal una sección dedicada a proporcionar a las audiencias información útil sobre los procesos de reclutamiento, planes de carrera, evaluación del personal, y un vínculo al portal de su sindicato.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **insuficiente**

Categoría 2.2.: Desempeño de la EPE (indicadores de desempeño e informes financieros)

Variables: 2.2.1. y 2.2.2.

¿Por qué es importante? Las empresas estatales deben establecer mecanismos de información que hagan posible el seguimiento, la fiscalización y la evaluación constante de su desempeño, la supervisión y el control del cumplimiento de las normas de gobierno corporativo aplicables, el seguimiento a la celebración de contratos de compra-venta que impacten al estado de resultados de la empresa a través de diversificación de tipos de clientes, la evaluación del comportamiento de los costos y gastos, y el análisis de riesgos que permitan discernir la lógica y costo de su administración, su probabilidad de ocurrencia y el grado de vulnerabilidad remanente que pudiera impactar en los resultados y en el valor patrimonial de la empresa, en caso de ocurrir¹³¹.

Los Consejos de Administración de las empresas públicas, al asumir la responsabilidad final por el desempeño de la empresa, deben allegarse de toda la información posible y estar seguros de que dicha información es totalmente confiable y verificable. Para efectos de rendición de cuentas a los actores interesados en el desempeño de la empresa, la información cualitativa y cuantitativa debe ser útil para la toma de decisiones de inversión (en el caso de los asociados o acreedores), y para la comprensión de la generación de valor para toda la sociedad. Asimismo, los órganos de representación y la Auditoría Superior de la Federación deben contar con información precisa y útil al nivel más desagregado posible. De ahí que la información revelada sea uno de los garantes del funcionamiento de la empresa, tanto para el diagnóstico como para la planeación oportuna de medidas remediales y de mejora continua.

¹³¹ OCDE (2015). Directrices de la OCDE sobre Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas.

Difundir información sobre los métodos y resultados en sistemas de control interno, códigos éticos y medidas o programas de cumplimiento –incluidos los que contribuyen a prevenir el fraude y la corrupción– es un elemento esencial para enriquecer la información revelada sobre el desempeño de las empresas de propiedad estatal. Dicha difusión debe estar basada en las normas nacionales y atenerse a los compromisos internacionales y, además, ha de poder aplicarse a las empresas públicas y a sus filiales.

Las mejores prácticas de gobierno corporativo recomendadas por organismos internacionales promueven que se amplíe la práctica de la transparencia corporativa, en lo que concierne a la difusión de la mayor información posible relacionada con los contratos que las empresas estatales celebran con distintas contrapartes gubernamentales, entre los que se incluyen aquellos celebrados con el propio gobierno federal o nacional, gobiernos subnacionales u otros gobiernos. Asimismo, el estándar EITI promueve entre sus miembros la implementación de mecanismos de transparencia de los contratos o asignaciones, particularmente en el sector extractivo.

De acuerdo con datos de NRGÍ, la tendencia a abrir datos e información cualitativa sobre contratos está en crecimiento, impulsada principalmente por órganos reguladores y agencias gubernamentales. En su índice de gobernanza 2017, NRGÍ halló que 31 de 81 países analizados publicaron información relacionada con los contratos relativos a obras y servicios en los que ellos son o fueron parte interesada. NRGÍ destaca que los contratos se pueden clasificar en tres categorías: i) Contratos entre la EPE y su gobierno propietario, ii) Contratos en los que la EPE realiza un proyecto en representación de su gobierno propietario, y iii) Contratos de compra-venta de bienes o servicios de la EPE con el gobierno federal, gobiernos locales u otros gobiernos, esto es, proyectos o contratos en los que la contraprestación que la EPE recibirá implica una afectación en la cuenta pública del gobierno que funge en este caso como cliente. Hemos incluido esta variable como parte del análisis de desempeño de las EPE, dada la importancia que tiene el trabajo que realiza CFE como proveedor de obra pública para electrificación de municipios que aún no cuentan con el servicio público, principalmente zonas rurales del país. El régimen especial de empresa productiva que incluye el mandato de CFE de generar valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano, implica que su papel como ejecutor de proyectos de obra pública –sobre todo encaminada a la electrificación para alcanzar el servicio público universal– debe llevarse a cabo, en términos comerciales, a través de contrataciones con gobiernos locales. Además, dado que las contraprestaciones derivadas de la provisión de dichos servicios provienen de la cuenta pública, la transparencia de la información relativa a dichos contratos resulta indispensable para la rendición de cuentas.

2.2.2. ¿La compañía difunde su estado de riesgos?

¿Por qué es importante? Los actores interesados en el buen desempeño de las empresas estatales generalmente recurren a la información que las empresas publican sobre su estado de riesgos para entender y ponderar el impacto que éstos pueden tener en la generación de valor. Por ello, es muy relevante que las empresas estatales sean muy claras en la comunicación de sus mapas de riesgos, en la explicación del funcionamiento de sus sistemas de control interno y en los protocolos que utilizan para identificar los riesgos, abordarlos, controlarlos, administrarlos, y mitigarlos. Para tal efecto, NRGÍ recomienda difundir reportes de los comités de riesgos, versiones públicas de auditorías internas, estudios de casos para identificar riesgos, reportes sobre violaciones a políticas internas, investigaciones sobre actos de corrupción, documentación sobre acciones remediales, entrenamientos y evaluaciones para empleados y contratistas (principalmente en materia de anticorrupción), programas preventivos y de protección civil, auditorías independientes¹³².

¹³² NRGÍ (2018). Pág. 12.

Referente de mejor práctica: En este rubro Equinor resulta una buena práctica a seguir. En su reporte anual, Equinor dedica una sección entera al diagnóstico y manejo de riesgos¹³³. Los riesgos que menciona son los relativos a: riesgos de mercado (volatilidad de precios); riesgos asociados con las expectativas de reservas petroleras; riesgos técnicos, comerciales y riesgo país; riesgos a la salud, a la seguridad, y de medio ambiente; riesgo por transición energética; riesgos relativos al fracking hidráulico; riesgos por ciberataques; riesgos por siniestros; riesgos derivados de la competencia económica, riesgos por investigación y desarrollo de nuevos proyectos; riesgos por incumplimientos regulatorios; riesgos por límites en el servicio en el servicio de transporte e infraestructura; riesgos políticos, sociales y económicos; riesgos fiscales; riesgos cambiarios; riesgos por incumplimiento en leyes anticorrupción; riesgos por adquisición de coberturas de seguros inadecuadas; riesgos por fracaso en protección al capital humano; riesgos por falta de tecnología para solución de problemas; riesgos por sanciones y/o modificaciones en las reglas de comercio internacional; riesgos derivados de la propiedad estatal; riesgos por falta de alineación entre los intereses del Estado como propietario y los demás accionistas.

Evaluación de Pemex: En los reportes anuales, Pemex presenta una sección dedicada al análisis de sus riesgos¹³⁴ en la que detalla dos grupos de grandes riesgos: i) Los que considera que han sido los factores de riesgo relacionados con las operaciones de Pemex (i.e. volatilidad en precios, monto de los pasivos de Pemex, riesgos de producción, equipo y transporte, ciberataques, fallas en sus sistemas de tecnología de información, así como bloqueos a sus instalaciones, sabotaje, terrorismo y actos criminales que podrían afectar su negocio, sus resultados de operación y su situación financiera; posible disminución sustancial en el valor en libros de ciertos activos de Pemex por cambios en el mercado; riesgo por competencia económica; riesgos por resultados adversos de sus asociaciones; incumplimiento de leyes anticorrupción; riesgo por cumplimiento de Pemex con la regulación ambiental en México; riesgo cambiario; riesgo político por cambios drásticos en la relación México-Estados Unidos y riesgos por actividad delictiva que implica el robo de gasolina, principalmente); y ii) Factores de riesgo derivados de la relación entre Pemex y el Gobierno Federal (que incluyen cambios originados por control del Gobierno sobre Pemex que lo orillarían a incumplir con sus obligaciones de deuda o que lo forzarán a reorganizar sus activos; excesiva carga fiscal que incluye el pago del dividendo al Gobierno Federal; riesgos por controles de precios impuestos por el Gobierno Federal; autorizaciones de la Secretaría de Energía para extracción de petróleo; imprecisión o fallas en la estimación de reservas; riesgo crediticio por disminución en rendimientos y calificación crediticia). Sobre la administración de riesgos, Pemex explica con detalle los mecanismos que actualmente tiene a su cargo para mitigar o controlar los riesgos que tiene detectados¹³⁵. En el diagnóstico de riesgos, Pemex sí menciona el riesgo derivado del robo de combustibles por parte de la delincuencia organizada.

En cuanto a control interno, Pemex publica en el microsítio del marco normativo los "Lineamientos que regulan el sistema de control interno en Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales"¹³⁶. Es un documento que presenta definiciones clave, objetivos, mecanismos y distribuye responsabilidades entre distintos puestos. Además, incluye gráficas para hacer la información más entendible. El documento se puede descargar utilizando el folio **1857200196418** directamente en el buscador de la Plataforma Nacional de Transparencia¹³⁷.

Por otro lado, Pemex no presenta en sus reportes anuales ni en su portal de internet una cuantificación de los riesgos y un análisis del impacto que dichos riesgos tienen en los resultados de la empresa. Sin embargo, observamos que el referente tampoco cuantifica sus riesgos y

¹³³ Equinor (2017) Reporte anual. Págs. 69-78

¹³⁴ Pemex (2017) Reporte anual. Págs. 40-49

¹³⁵ Pemex (2017). Reporte Anual. Págs. 196-210

¹³⁶ http://www.pemex.com/acerca/marco_normativo/Documents/normatividad_interna/Limtos-ContrI-Pmx_071114.pdf

¹³⁷ <https://www.plataformadetransparencia.org.mx/web/guest/inicio>

el nivel de transparencia es muy parecido entre las dos compañías. Por lo que, en materia de transparencia la información, creemos que sería muy positivo que Pemex incluyera en la información que difunde elementos importantes de las auditorías que se le realizan. También debería comunicar a las audiencias sus respuestas e información sobre decisiones corporativas, para atender las acciones más relevantes, por lo menos.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: buena

Evaluación de CFE: En los reportes anuales, CFE presenta una sección dedicada al análisis de sus riesgos¹³⁸, en la que detalla dos grupos de grandes riesgos: i) Riesgos Relacionados con México; y ii) Riesgos Relacionados con la CFE. En el primer grupo incluye los riesgos políticos, financieros, cambiarios, regulatorios, legales, de mercado. En el segundo grupo incluye riesgos relacionados con la propiedad del Gobierno Federal (que abarca cambios originados por control del Gobierno Federal sobre CFE que lo orillarían a incumplir con sus obligaciones de deuda o que lo forzarán a reorganizar sus activos; alteraciones de sus equilibrios internos por la entrada de nuevos competidores; por controles de precios impuestos por el Gobierno Federal en insumos como los combustibles; riesgo crediticio por disminución en rendimientos y calificación crediticia y cumplimiento de prestaciones labores que pudieran causar efectos adversos). Sobre la administración de riesgos, CFE explica a lo largo del reporte algunos mecanismos que actualmente tiene a su cargo para mitigar o controlar los riesgos detectados. Esta información no está concentrada en una sola sección, por lo que su identificación toma tiempo y esfuerzo.

Llama la atención que CFE en su reporte anual no haga mención del robo de luz, uno de los principales ataques que la compañía recibe por parte de la delincuencia organizada. Y así, como este ejemplo, CFE no presenta en sus reportes anuales ni en su portal de internet una cuantificación de los riesgos y un análisis de su impacto sobre los resultados de la empresa. En materia de transparencia, la información que se presenta resulta incompleta.

CFE publica en el microsítio del Consejo, dentro de su normateca, sus normas análogas y los "Lineamientos que regulan el sistema de control interno"¹³⁹. Es un documento muy completo pues presenta definiciones clave, objetivos, mecanismos y distribuye responsabilidades entre distintos puestos. El documento es menos accesible que el de Pemex pues, a pesar de ser igual de complejo, no contiene un índice y no es un documento digital, es una fotocopia.

De acuerdo con estos lineamientos, el documento que reporta el desempeño de la implementación es el "Reporte del Estado que Guarda la Implementación del Sistema de Control Interno en la Comisión Federal de Electricidad, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales". Dicho documento no es público. Sin embargo, sí fue entregado a México Evalúa por la vía de Acceso a la Información. El documento se puede descargar utilizando el folio 1816400183718 directamente en el buscador de la Plataforma Nacional de Transparencia. No obstante lo anterior, observamos que el referente tampoco cuantifica sus riesgos y su nivel de transparencia es muy parecido entre las dos compañías. Por tanto, en materia de transparencia la información creemos que sería muy positivo que CFE incluyera en la información que difunde elementos importantes de las auditorías que se le realizan y comunicar a las audiencias sus respuestas e información sobre decisiones corporativas, para atender las acciones más relevantes, por lo menos.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **buena**

¹³⁸ CFE (2017) Reporte anual. Págs. 40-44

¹³⁹ https://www.cfe.mx/Consejo/Documents/Normatividad_emitida/201555184540352.pdf

Recomendación: Dada la complejidad del sistema de control interno y, sobre todo, su relevancia para la buena gobernanza de las empresas –particularmente en tanto su carácter preventivo en materia de control de actos de corrupción y su utilidad para el control de riesgos–, sería recomendable que tanto Pemex como CFE dedicaran un espacio en sus documentos para explicar de forma sintética y en lenguaje ciudadano el contenido principal de los lineamientos del sistema de control interno y cómo se realizan los flujos de información y los mecanismos de autoevaluación e implementación de mejoras.

2.2.2. ¿Se difunde indicadores clave de desempeño e información financiera conforme a las normas contables y financieras internacionalmente reconocidas?

¿Por qué es importante? El desempeño de las empresas estatales es la pieza de información más importante para los actores interesados. Por ello, la empresa debe ser muy precisa en la publicación oportuna de datos, indicadores, e información de contexto que brinde a diversas audiencias una experiencia de conocimiento en el desempeño y la administración de la empresa. Su propósito es dar a conocer a los interesados los resultados que la empresa genera en el desempeño de las actividades que tiene encomendadas. Para que la información sea significativa debe ser oportuna, cuantificada de acuerdo con los estándares industrialmente aceptados, publicarse frecuentemente, mostrar niveles apropiados de agregación y desagregación, y mostrar resultados segmentados de la operación nacional y en el extranjero. También es relevante que los datos estén acompañados de notas explicativas, que citen sus fuentes y metodologías de cálculo y que muestren con gráficos y tablas información compleja para que sea entendible por audiencias no expertas. La transparencia de la información de desempeño permitirá al lector poder comparar los resultados contra los objetivos planteados en el plan de negocios de la compañía, y están directamente relacionados con la generación de valor¹⁴⁰.

Referente de mejor práctica: Seleccionamos para esta variable a Equinor¹⁴¹ que, además de concentrar su información financiera en su reporte anual y en su portal corporativo, permite a sus audiencias conocer sus resultados financieros en distintos formatos y modalidades. Siguiendo las normas escritas y no escritas del sector financiero. En la sección “inversionistas” la información se dispone en una estructura clara y ofrece a las audiencias información clave sobre el desempeño en diversos formatos, desde reportes financieros, hojas de cálculo, audios, hasta videos explicativos y conferencias en vivo.

Análisis preliminar sobre información de indicadores de desempeño en Pemex y CFE

Como se puede apreciar en la siguiente tabla de indicadores financieros generales, las tres empresas cumplen con presentar la información básica sobre desempeño en los términos generalmente aceptados y de acuerdo con los requisitos de formatos que las autoridades regulatorias de México y Estados Unidos les solicitan. Por ello, y dado que cumplen con los estándares que las autoridades solicitan se podría pensar, en principio, que la transparencia de ambas empresas en este rubro cumple satisfactoriamente. Sin embargo, el equipo de México Evalúa emprendió algunas acciones para investigar con fuentes secundarias sobre aspectos de transparencia que no se encuentran presentes en los reportes financieros. En esta sección se describirán los hallazgos correspondientes.

¹⁴⁰ NRG (2018). Pág. 16.

¹⁴¹ Equinor (2017) Reporte anual; <https://www.equinor.com/en/investors.html>

INDICADOR/FORMACIÓN FINANCIERA	EQUINOR	PEMEX	CFE
Descripción de los flujos de ingreso y cualquier descripción de los retos financieros que se enfrentaron en ese periodo	●	●	●
Información financiera esencial, que incluye ingreso operativo, gastos operativos, gastos de capital, ingreso neto, deuda neta y bruta, total de activos y deuda neta usada en el capital.	●	●	●
Transacciones intercompañía	●	●	●
Comentarios de la dirección subrayando resultados clave y las perspectivas	●	●	●
De los Estados Financieros auditados, debe incluir el balance de la compañía (activos), proporción de acciones, pasivo, capital de la empresa y de sus subsidiarias	●	●	●
Estado de resultados expresando el ingreso, costos, gastos, utilidad. CAPEX, OPEX	●	●	●
Flujo de caja de la compañía que describa flujos de caja de la compañía con el gobierno y sus subsidiarias, incluyendo préstamos, transacciones de regalías, etc.	●	●	●
Notas y comentarios justificando la metodología contable, mecanismos de valuación, mecanismos de vigilancia, y énfasis en las cuentas o números clave o cruciales.	●	●	●

Reporte de auditoría	●	●	●
Uso de estándares contables que muestren las evaluaciones crediticias	●	●	●

Análisis de Pemex: Pemex publica en su portal de internet¹⁴² el calendario financiero, un resumen muy práctico de los montos totales y porcentajes de inversión en gastos operativos (OPEX) y gastos de capital (CAPEX), un resumen comparativo del paquete económico para el ejercicio fiscal anterior y actual y del presupuesto fiscal de la federación para el ejercicio fiscal actual, los reportes financieros dictaminados y no dictaminados¹⁴³ y el seguimiento presupuestal¹⁴⁴. Los estados financieros se pueden descargar en distintos formatos como archivos PDF, hojas de cálculo, resúmenes en Power Point¹⁴⁵, y audios explicativos de los resultados.

Es importante mencionar que la Gerencia de relación con inversionistas de Pemex pone a disposición de audiencias expertas un “kit” para el inversionista con información clave: una base de datos institucional¹⁴⁶ en la que se actualiza información estadística desagregada sobre diversos indicadores como ventas, producción, comercio exterior, reservas, capacidad instalada, transporte de producto, precios promedio de petróleo. Asimismo, Pemex publica un Anuario Estadístico con dicha información¹⁴⁷.

Notas sobre información identificada como “presuntamente no revelada” por Pemex:

Como se puede observar en la tabla, Pemex no incluye en sus reportes anuales cartas de la dirección general que apoyen a las audiencias a entender o comprender los temas más relevantes del año, los aprendizajes registrados y los desafíos que se vislumbran para el año siguiente. Es una buena práctica incluir este tipo de circulares, ya que brinda información de contexto y liderazgo en la empresa.

En particular, llama la atención la carencia de información sobre desempeño de las filiales de Pemex, particularmente del Grupo PMI, que se dedica principalmente a la comercialización de petróleo y gas en los mercados internacionales. La importancia de que se transparente esta información consiste en que para efectos de rendición de cuentas, el impacto que tengan los resultados financieros de las empresas filiales en el resultado integral de Pemex es un elemento clave de valoración del desempeño y del cumplimiento del mandato que por ley Pemex tiene contraído a partir de la Reforma energética. Por ejemplo, en la página 142 del Reporte anual 20-F, Pemex menciona que una de las razones del incremento que se observó de las pérdidas financieras netas en 2017 fue un decremento de 1.8 billones de pesos en la compartición de utilidades en “joint ventures, asociaciones y otros”.

¹⁴² <http://www.pemex.com/ri/finanzas/Paginas/default.aspx>

¹⁴³ <http://www.pemex.com/ri/finanzas/Paginas/resultados.aspx>

¹⁴⁴ <http://www.pemex.com/ri/finanzas/Paginas/SeguimientoPresupuestal.aspx>

¹⁴⁵ http://www.pemex.com/ri/herramientas/Presentaciones%20Archivos/Presentaci%C3%B3n%20Inversionistas_20180803.pdf

¹⁴⁶ <http://ebdi.pemex.com/bdi/bdiController.do?action=temas>

¹⁴⁷ http://www.pemex.com/ri/Publicaciones/Anuario%20Estadistico%20Archivos/anuario-estadistico_2017_es.pdf

Results of operations and financial condition in 2017

For the year ended December 31, 2017, we increased our net loss by 47.0%, from a net loss of Ps. 191.1 billion (U.S. \$9.3 billion) in 2016 to a net loss of Ps. 280.9 billion (U.S. \$14.2 billion) in 2017. This increase in net loss was primarily due to:

- a Ps. 482.8 billion increase in impairment of wells, pipelines, properties, plant and equipment;
- a Ps. 138.4 billion increase in cost of sales, mainly due to an increase in total sales;
- a Ps. 68.5 billion increase in taxes and other duties;
- a Ps. 17.5 billion decrease in other revenues, net;
- a Ps. 3.9 billion increase in general expenses; and
- a Ps. 1.8 billion decrease in profit sharing in joint ventures, associates and other.

This increase was partially offset by:

- a Ps. 322.9 billion increase in total sales, mainly due to an increase in the average price of crude oil and natural gas;
- a Ps. 277.2 billion decrease in exchange loss, net; and
- a Ps. 23.0 billion decrease in financing cost, net.

For more information on our results of operations, see “—Results of Operations of Petróleos Mexicanos, the Subsidiary Entities and the Subsidiary Companies—For the Year Ended December 31, 2017 Compared to the Year Ended December 31, 2016” below.

Asimismo, en la página 177 del mismo reporte, Pemex menciona también que la pérdida neta de la empresa productiva y sus subsidiarias productivas se debió, entre otros factores, a “resultados desfavorables de compañías subsidiarias y a pérdidas en joint ventures y asociaciones”.

Corporate and Other Subsidiary Companies

In 2017, the total sales relating to corporate and other subsidiary companies after inter-company eliminations increased from Ps. 1,209,045 million in 2016 to Ps. 1,524,600 million in 2017, primarily due to an increase in total intercompany sales as a result of an increase in the import of products. Net loss related to corporate and other subsidiary companies after inter-company eliminations decreased by Ps. 3,890 million, from a net loss of Ps. 76,809 million in 2016 to a net loss of Ps. 80,699 million in 2017, primarily due to unfavorable results from subsidiary companies and a loss in joint ventures and associates.

Curiosamente, en el reporte anual en español entregado a la CNBV, Pemex menciona el reconocimiento de pérdidas netas pero anota como causales de dichas pérdidas diversos factores, y no menciona los resultados desfavorables en joint ventures y asociaciones que sí revela en el Reporte 20-F. Esta narrativa tan distinta entre reportes anuales sobre el desempeño financiero y el ocultamiento de un desempeño desfavorable en empresas filiales o joint ventures requiere aclaraciones más precisas y claras para efecto de rendición de cuentas.

Negocio en marcha

Los estados financieros consolidados han sido preparados bajo la hipótesis de negocio en marcha, la que supone que PEMEX podrá cumplir con sus obligaciones de pago.

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016, PEMEX reconoció **pérdidas** netas por \$ 280,850,619 y \$ 191,144,342, respectivamente, originadas, principalmente, por el bajo nivel de los precios del crudo, a pesar de la tendencia al alza observada, sobre todo en 2017, por la elevada carga tributaria aplicable a la industria, la depreciación del peso frente al dólar y el deterioro de los activos fijos. Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2017 y 2016, se tiene un patrimonio negativo de \$ 1,502,352,385 y \$ 1,233,008,147, respectivamente; un capital de trabajo negativo de \$ 25,600,895 y \$ 68,373,963 al 31 de diciembre de 2017 y 2016, respectivamente; y un flujo neto de efectivo negativo proveniente de actividades de operación por \$ 41,898,083, por el año terminado el 31 de diciembre de 2016. Cabe señalar que por el año terminado el 31 de diciembre de 2017, el flujo neto de efectivo proveniente de actividades de operación fue positivo por \$ 63,397,470.

PEMEX considera que los flujos de efectivo de sus actividades de operación y de financiamiento, incluyendo su disponibilidad de líneas de crédito establecidas con ciertos bancos, serán suficientes para satisfacer las necesidades de capital de trabajo, pago de deuda, los requerimientos de inversión capitalizable y mejorar su fortaleza y flexibilidad financiera requerida en los siguientes doce meses, desde la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados.

Con respecto a auditorías realizadas a Pemex por parte de la ASF, es importante mencionar que en los reportes anuales Pemex no difunde información relativa al número de auditorías realizadas, terminadas y/o en proceso, y mucho menos difunde las observaciones que la ASF ha realizado. De acuerdo con información de la base de datos de la ASF, entre 2013 y 2017 la ASF realizó 325 auditorías de desempeño. Los temas que han abarcado dichas auditorías incluyen Posición Financiera de Petróleos Mexicanos, Auditoría de TIC, Deuda Pública, Evaluación del Control Interno del Proceso Integral de Adquisiciones de PEMEX-PROCURA, Gestión Financiera de la Estrategia al Desempeño y Capacidades Operativas de Petróleos Mexicanos, Intereses en Empresas no Controladas, Pagos a Proveedores, Proceso de Contratación y Reajuste de Personal, Programa de Responsabilidades y Desarrollo Social de Petróleos Mexicanos, Recuperación de Siniestros de Petróleos Mexicanos, Servicio de Administración y Otorgamiento de Atención Médica a Nivel Nacional Mediante una Red Médica de Prestadores de Servicios, para Trabajadores, Jubilados y Derechohabientes de PEMEX, Tesorería, Reorganización Corporativa de Petróleos Mexicanos, Evaluación de la Función de Auditoría Interna en el Contexto del Sistema de Control Interno, Adquisición, Arrendamiento, Mantenimiento y Uso de Equipo de Transporte Terrestre y Aéreo, Gestión Financiera para la Adquisición de Agro Nitrogenados, Servicios Otorgados por Terceros (Asesoría, Capacitación y Consultoría), Subrogación de Servicios Médicos al Personal de Pemex, Transferencias y Contratación de Servicios para los Organismos Subsidiarios de Pemex, Ingresos Petroleros, Planeación, Conducción y Dirección de la Política de Hidrocarburos en Materia de Petróleo Crudo y Refinación, Seguridad en las Instalaciones de Pemex, Régimen de Pensiones, Planeación y Conducción de la Política Pública sobre Seguridad Energética en Materia de Hidrocarburos, Programa para Incrementar la Eficiencia Operativa, Auditoría de Desempeño a la Actividad Institucional Proporcionar Servicios Médicos al Personal de Pemex, Evaluación de los Donativos Otorgados por Petróleos Mexicanos, Evaluación del Desempeño de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios, Análisis de los Resultados de la Planeación Estratégica de Petróleos Mexicanos.

Año	Activos	Pasivos	Total
2016	1,234,567	1,123,456	1,123,456
2017	1,123,456	1,234,567	1,234,567

Fuente: Imagen tomada de base de datos de la ASF

Sobre el tema de robo de combustibles, Pemex revela información diferente en sus reportes anuales. Por ejemplo, en 2017, en el Reporte 20-F, Pemex explica que detectaron 32 fugas y que el número de incidentes representaron un decremento de 8.5% comparado con 35 incidentes ocurridos en 2016. De los 32 incidentes, 78% estuvieron relacionados con fallas en los sistemas de integridad de los ductos. Sobre el costo de rehabilitación de los ductos, en 2017 Pemex erogó 707 millones de pesos¹⁴⁸. El reporte también indica que en 2017 se identificaron 10,316 tomas clandestinas y también menciona que se cancelaron siete contratos de franquicias que presuntamente tenían vínculos con el crimen organizado para la compra-venta de combustibles robados, y cuyos libros contables presentaron inconsistencias fiscales que indirectamente demostraban anomalías en los procesos de compra-venta del producto¹⁴⁹. En contraste con la información reportada en el reporte 20-F, en el Informe Anual 2017¹⁵⁰ que Pemex presenta a la BMV, se reportó el registro de 10,363 tomas clandestinas –cifra que coincide con las estadísticas presentadas por Pemex en su portal de internet¹⁵¹– y el cierre de 80 estaciones de servicio. Asimismo, en el Informe Anual 2017 Pemex explica que presentó 10,078 denuncias por delitos relacionados con el mercado ilícito de combustibles, de las cuales sólo en 1,162 hubo vinculación a proceso penal por parte de la Procuraduría General de la República (PGR) y que fueron detenidas en flagrancia 1,827 personas en ilícitos relacionados con dicho fenómeno. Pemex, indica, ha presentado denuncias en todos los casos ante la PGR, sin embargo, sólo en 6% de los casos el Poder Judicial impuso la prisión preventiva como medida cautelar¹⁵². Dicha información no se plasma en el Reporte 20-F de Pemex de 2017.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **mejorable**

Análisis de CFE: La empresa presenta sus resultados de desempeño en diversas modalidades. En su sección "Inversionistas"¹⁵³ presenta información relacionada con estados financieros, composición de la deuda, emisión de certificados bursátiles, indicadores para resultados, situación presupuestal, Programas de Cadenas Productivas, principales indicadores financieros, reportes anuales, informes anuales, eventos relevantes notificados a Bolsa de Valores. CFE presenta toda la información en formatos PDF. No presenta información en formatos adecuados a distintas audiencias.

¹⁴⁸ Pemex (2017) Reporte 20-F. Págs. 89-90

¹⁴⁹ Ibidem. Pág. 209-210

¹⁵⁰ Pemex (2017) Informe Anual. Pág. 49

¹⁵¹ http://www.pemex.com/acerca/informes_publicaciones/Paginas/tomas-clandestinas2017.aspx

¹⁵² Ibidem. Pág. 50

¹⁵³ <https://www.cfe.mx/inversionistas/Pages/default.aspx>

Dado que las tres empresas siguen las normas y los principios internacionales contables y financieros para la revelación de información, a continuación se presenta una tabla con los principales indicadores o datos financieros que una EPE debe reportar según los estándares internacionales.

Posteriormente haremos la evaluación de calidad de la transparencia. A continuación se presenta una tabla en la que se especifica en cada fila la variable financiera relevante en términos de la Guía de transparencia para empresas estatales de NRGI, y en cada columna si dicha información se difunde en los reportes anuales del referente de mejor práctica y en las EPE mexicanas. Posteriormente se muestran algunos comentarios sobre especificidades observadas en la revisión de los indicadores financieros clave y en observaciones que especialistas en la materia han expresado sobre la transparencia de las EPE.

Notas a información identificada como “presuntamente no revelada” por CFE: En relación con la revelación de transacciones intercompañía, CFE prácticamente no hace mención de las mismas. Este tipo de omisión debería tomarse en cuenta para rectificar en reportes futuros dada la importancia que tiene la revelación de información –al menos genérica– sobre el tipo de transacciones intercompañía que la empresa tuvo con partes relacionadas durante el ejercicio de reporte y, si es posible, una explicación más detallada del tipo de contraprestaciones que se pactaron en dichas transacciones.

En el detalle, llama la atención la carencia de información sobre desempeño de las filiales de CFE. Particularmente aquéllas dedicadas a la comercialización de insumos primarios, principalmente gas y combustibles. La importancia de que se transparente esta información consiste en que para efectos de rendición de cuentas, el impacto que tengan los resultados financieros de las empresas filiales en el resultado integral de CFE es un elemento clave de valoración del desempeño y del cumplimiento del mandato que por ley la CFE tiene contraído a partir de la reforma energética. También llama la atención que, como se mencionó anteriormente, ningún reporte anual de la CFE menciona las recomendaciones que la ASF ha realizado en cuanto al desempeño de la compañía. El equipo de México Evalúa revisó la base de datos de la ASF para el periodo 2013-2017 y encontró que existen 265 auditorías de desempeño realizadas a CFE, de las cuales siete continúan en seguimiento. Los temas que abarcan dichas auditorías se refieren principalmente a: Adquisición de Energía Eléctrica a los Productores Externos, Auditoría de TIC, Deuda Pública, Erogaciones de la Central Nucleoeléctrica de Laguna Verde (de la cual en reportes anuales no se detallan resultados financieros de su operación), Gasoductos para el Servicio de Transporte de Gas Natural, Gastos Relacionados con la Operación del Mercado Eléctrico, Importaciones de Gas Natural, Suministro e Instalación de Medidores Tipo AMI y Adquisición de Medidores Electrónicos, Posición Financiera de la Comisión Federal de Electricidad, Comercialización y Pérdidas de Energía Eléctrica, Ingresos por la Prestación de Servicios de Energía Eléctrica, Generación de energía eléctrica, Transmisión y Distribución para el Suministro de Energía Eléctrica, Evaluación de la Función de Auditoría Interna en el Contexto del Sistema de Control Interno, Arrendamiento de Transporte Aéreo, Aseguramiento Integral de la CFE y Recuperaciones de Siniestros, Deuda Pública Interna y Externa, Gestión Financiera y Operativa de las Centrales Generadoras de Energía, Ingresos del Segmento CFE TELECOM, Ingresos por Porteo de Energía Eléctrica, Contratos con Productores Externos de Energía, Arrendamiento de Vehículos Terrestres, Electrificación Rural, Pensiones y Jubilaciones, entre otros.

Acciones- Estado de Tránsito	Valor	Tipos Auditoría	Valor
Con seguimiento concluido	234	Desempeño	1
En seguimiento		Estrategia	1
Sin lugar a los Procedimientos Resarcitorios		Procesos y de Cumplimiento	26
Con Resarcimiento		Integridad Ética	6
Proximidad		Cumplimiento Financiero	5

Otro tema que se encuentra ausente en los reportes anuales de CFE es la información relativa al consumo no remunerado de energía eléctrica, o lo que comúnmente se denomina “robo de luz” o “diablitos”, práctica de corrupción que genera pérdidas de aproximadamente 20 mil millones de pesos en la CFE¹⁵⁴. Las pérdidas por este delito alcanzaron los 30 mil 325 millones de pesos al cierre de 2017¹⁵⁵. De acuerdo con información proporcionada por el director general de CFE en una conferencia¹⁵⁶, las pérdidas de energía eléctrica equivalen al doble del daño económico que provoca el robo de combustibles en Pemex. Muchos de esos delitos se dan en asentamientos irregulares, en los que los habitantes no pagan luz al conectar sus propios cables al sistema de distribución eléctrica, lo que origina fallas en la medición, errores de facturación y usos ilícitos en el proceso comercial de CFE. Si bien es cierto que información sobre este fenómeno sí se llegan a publicar en algún boletín de prensa de CFE, los reportes anuales no incluyen datos ni explicaciones relacionadas con estos actos, por lo que no se puede apreciar el impacto que pudieran tener en los resultados de la compañía.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **mejorable**

Recomendaciones:

Pemex: La empresa difunde información robusta sobre su desempeño de acuerdo con las normas internacionales que regulan la difusión de información financiera. Pemex utiliza diversos formatos para transmitir la información, de tal manera que audiencias expertas y no expertas puedan acceder a la misma y comprenderla. No obstante lo anterior, las áreas de oportunidad se encuentran en la información que no se está difundiendo por no ser estrictamente obligatorio, según indican las regulaciones de México y Estados Unidos. Sería deseable conocer más sobre el desempeño de las filiales, así como saber –al menos en lo general– qué auditorías realiza o ha realizado la ASF así como las principales observaciones para mejorar. Otro aspecto a mejorar es el relativo a la información inconsistente entre reportes anuales. En relación con el robo de combustibles sería deseable que la empresa fuera más transparente, dada la relevancia que este fenómeno tiene para su resultado financiero, su productividad y su reputación institucional.

CFE: La empresa difunde información robusta sobre su desempeño de acuerdo con las normas internacionales que regulan la difusión de información financiera. CFE no utiliza diversos formatos para transmitir la información, de tal manera que audiencias expertas y no expertas puedan acceder a la misma y comprenderla. Sería deseable que CFE presentara su información de diversas formas siguiendo las mejores prácticas. Asimismo, una mejor práctica de transparencia consideraría poner a disposición de las audiencias información estadística en formatos de datos abiertos. Otro aspecto a mejorar es el relativo a la información inconsistente sobre el robo de luz.

¹⁵⁴ http://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/cfe-pierde-20-mil-mdp-por-robo-de-energia-electrica

¹⁵⁵ <https://www.reporteindigo.com/indigonomics/pendiente-los-huachicoleros-diablitos-sector-energetico-rescate-finanzas>

¹⁵⁶ <http://www.eluniversal.com.mx/carera/economia/roban-con-diablitos-y-ordena-60-mil-mdp>

En este ámbito y para un mejor ejercicio de rendición de cuentas, la empresa debería poner a disposición del público información, dada la relevancia que este fenómeno tiene para su resultado financiero, su productividad, su reputación institucional y, finalmente, en el impacto del valor económico de la compañía.

Categoría 2.3.: Compras Públicas

Variables: 2.3.1.; 2.3.2; 2.3.3; 2.3.4; 2.3.5; 2.3.6.

¿Por qué es importante? *Las compras públicas son una actividad particularmente vulnerable a la corrupción en todo el mundo, especialmente en México. El problema amerita una revisión profunda en la manera en que los proyectos se conciben y ejecutan, y el costado de la transparencia adquiere importancia por su poder de corrección –no por nada las democracias y gobiernos funcionales se caracterizan por rendir cuentas a sus ciudadanos¹⁵⁷ –.*

Los ciudadanos debemos ejercer nuestros derechos como accionistas informados y responsables frente a las empresas estatales. En este sentido, y según la Constitución en su artículo 134, las contrataciones de todo el Estado Federal Mexicano deben realizarse en un marco de competencia y transparencia. El problema de la corrupción permea en todo el ciclo de vida de los proyectos, desde la planeación y construcción de presupuestos, hasta la ejecución y operación¹⁵⁸. En este sentido, es de vital importancia que las reglas del juego queden claras para poder crear un piso parejo de competencia frente a los contratistas; darle certeza a actores interesados sobre los procedimientos y permitirle a los ciudadanos y a otros actores hacer un mejor escrutinio. Por ello, las normas de contratación deben ser transparentes.

2.3.1. ¿Se transparenta la normatividad de contratación de la empresa, en la que se regulan y/o detallan los procedimientos de contratación?

¿Por qué es importante? Uno de los aspectos clave que la OCDE¹⁵⁹ hizo notar en sus diagnósticos sobre contrataciones públicas en Pemex y CFE fue que la transparencia en las normas de contratación brinda certeza y confianza a los contratistas sobre los procedimientos, obligaciones y derechos para las partes involucradas. Esto cobra especial relevancia en las EPE mexicanas, dados los cambios que los sistemas han tenido a raíz de la Reforma energética. Además, difundir dicha normatividad con claridad y oportunidad fortalece la legitimidad en los programas anticorrupción subrayados en la Reforma, al abrir oportunidades y alinear las reglas a los nuevos códigos de ética, de conducta y al manejo de conflictos de interés en las contrataciones.

Referente: El referente es Equinor, que tiene un microportal¹⁶⁰ accesible y completo sobre información destinada a proveedores. En el microportal se exponen las normas internas y externas que cualquier proveedor tiene que acatar, así como información adicional para hacer negocios en cada país. Las normas contemplan reglamentos internos de ética y estándares de la empresa, así como disposiciones regulatorias. También se incluye información sobre las plataformas comerciales en línea.

Pemex: Tiene una sección¹⁶¹ en su portal en la que brinda información descriptiva sobre el proceso de contratación. A pesar de que la descripción es muy concisa, están ausentes los enlaces de las páginas y documentos que se describen. Por ejemplo, en el documento "Políticas

¹⁵⁷ México Evalúa (2016) Metrop

¹⁵⁸ Íbidem

¹⁵⁹ OCDE (2017) Estudio Contrataciones Públicas PEMEX. Pág. 178.

¹⁶⁰ <https://www.equinor.com/en/supply-chain.html#ecommerce>

¹⁶¹ <http://www.pemex.com/procura/procedimientos-de-contratacion/Paginas/default.aspx>

y Lineamientos para la Utilización del Sistema de Contrataciones Públicas¹⁶², que se actualiza constantemente, se profundiza sobre el proceso. Aclara las responsabilidades de las distintas partes en cada tipo de contrato; señala los pasos a seguir en cada parte del proceso de contratación; propone criterios de adjudicación; criterios para excepciones de concursos abiertos; criterios de integridad, entre otras disposiciones. Como medidas de transparencia se propone un testigo social que esté al pendiente del proceso y dar un testimonio; se estipula que el Área de Contratación suspenderá todo Procedimiento de Contratación en el que advierta actos u omisiones que trasgreden la equidad, transparencia e integridad del referido procedimiento; se detalla que el Área de Procura y Abastecimiento publicará y mantendrá actualizada en su portal o en cualquier otro medio de difusión que se establezca, la información de las contrataciones que realicen las Empresas Productivas, con excepción de la información reservada o confidencial prevista en las disposiciones aplicables en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales; y finalmente, mecanismos de evaluación del sistema de procura y abastecimiento. El documento integra las normas relativas a la pre, durante y post contratación. El documento es digital. El problema es que las versiones más nuevas de dicho documento sólo son accesibles mediante el DOF¹⁶³, no mediante el portal de la empresa, lo cual le resta calidad de transparencia en cuanto a oportunidad.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **buena**

CFE: De manera similar, cuenta con un apartado en su portal donde brinda información descriptiva sobre el proceso de contratación. A pesar de que la descripción es muy concisa, falta poner los enlaces de las páginas y documentos que se describen. Las distintas reglas en sí se publican en la normateca del Consejo de Administración¹⁶⁴, sin embargo, no existe una norma que compile todas las disposiciones en contratación. El reglamento más completo son las "Disposiciones Generales en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos, Contratación de Servicios y Ejecución de Obras de la CFE y sus empresas subsidiarias¹⁶⁵". En él se publican las normas generales en contratación, normas sobre la generación del "Programa anual de contrataciones"; "Disposiciones sobre testigos sociales"; "Disposiciones sobre los procedimientos de contratación"; así como mecanismos de resolución de conflictos. Asimismo, se incluye una parte de "Integridad y Transparencia". Por ejemplo, menciona que las sesiones de los subcomités de Excepciones al Concurso Abierto y de Testigos Sociales se grabarán por audio, e incluso de ser necesario en video; además, se levantarán encuestas a concursantes sobre su percepción del nivel de transparencia. El documento es un escaneo, por lo que hace difícil buscar información específica.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **mejorable**

Recomendaciones:

Pemex: La empresa debe poner los enlaces de las páginas y documentos que se describen en su portal información a proveedores. Asimismo, debe actualizar la última versión del documento "Disposiciones Generales de Contratación para Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias".

CFE: La empresa podría crear una página dentro de su portal para mostrar de manera sencilla y en un solo lugar toda la información relevante para proveedores y contratistas.

¹⁶² <http://www.pemex.com/procura/procedimientos-de-contratacion/marco-legal/Documents/PyLSISCeP%20DOF%2025042017.pdf>

¹⁶³ dof.gob.mx/nota_to_doc.php?codnota=5523129

¹⁶⁴ <http://normateca.cfe.gob.mx/Normateca/aplicacion/Publico/ConsejoAdministracion.aspx>

¹⁶⁵ <http://normateca.cfe.gob.mx/Normateca/NormatecaInternetDoc/NORMATIVIDAD%20ADMINISTRATIVA/Disposici%C3%B3n/201711091529306.pdf>

2.3.2. ¿Se transparenta el plan de contrataciones de proyectos así como los requisitos de cada uno?

¿Por qué es importante? La corrupción puede permear en todo el ciclo de vida de los proyectos¹⁶⁶, desde la precontratación hasta el final del contrato. En este sentido, la transparencia contribuye a elevar el costo de cometer actos de corrupción, promover el mejor uso de los recursos y optimizar el desempeño de la EPE. Sobre esta línea, como parte de la precontratación, es importante transparentar el plan de contrataciones y proyectos, así como los requisitos, de manera clara, oportuna, completa y accesible. De esta manera se manda una señal a los proveedores de la empresa de que no se dará un trato preferencial a algunos proveedores durante el proceso de contratación, y la empresa se asegura de elegir a la mejor propuesta. Cuando el plan de contrataciones y los requisitos no se transparentan con dichas características, se incrementan los ya latentes riesgos de corrupción, por ejemplo, cuando se libera sólo cierta información, cuando los tiempos de aplicación son muy cortos o cuando los requisitos son excepcionalmente difíciles de cumplir. En resumen, la documentación de licitación, que comprende distintas reglas integrales, como las bases de la licitación, tiende a privilegiar la competencia entre los licitantes y tiene la posibilidad de garantizar reglas juego equilibrado, así como transparencia e integridad en los procedimientos de contratación¹⁶⁷.

Referente: El referente en este caso es la empresa colombiana Ecopetro, que tiene un microportal¹⁶⁸ para presentar información relacionada con las convocatorias abiertas para proyectos. En la sección principal se muestra una tabla con todos los proyectos que la empresa necesita. Se publica el número de proceso, el objeto, la fecha de apertura del proceso, de inicio y final de entregas así como el estado del trámite; el nombre del funcionario autorizado así como su dependencia; y finalmente, se anexan los requisitos técnicos y legales. Los anexos son muy sintéticos y fáciles de leer. La información se actualiza constantemente pues las convocatorias se emiten de manera muy frecuente.

Pemex: La empresa cuenta con una sección en su portal donde muestra información relacionada con las convocatorias abiertas¹⁶⁹ y otra para mostrar información relacionada a las invitaciones¹⁷⁰. Se muestra el número de evento, su descripción, la fecha de publicación, así como anexos donde se especifican los requisitos técnicos y legales. Se actualiza constantemente. Un detalle es que no se publican las fechas de entrega ni el estado del evento de manera accesible. Para saber esta información es necesario leer los anexos, que pueden llegar a ser muy extensos y complejos. El conocimiento de las fechas es de vital importancia para efectos de la competencia entre los proveedores, por lo que esto le resta en oportunidad, aunque si se publican se podrían mostrar de manera más accesible. Otro detalle es que los nombres de los concursos son innecesariamente complicados, lo cual puede generar problemas para los proveedores.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: mejorable

CFE: La empresa publica en una sección¹⁷¹ información sobre los proyectos disponibles. Los requisitos técnicos y legales los muestra de una manera muy accesible y clara en documentos muy breves y fáciles de leer, tanto en inglés como en español. Además, en dichos documentos

¹⁶⁶ México Evalúa (2016) MeTroP: antídoto vs. la corrupción. Pág. 2

¹⁶⁷ OECD (2017), Op cit., p.128

¹⁶⁸ <http://contratos.ecopetrol.com.co/default.aspx> Accedido el 16 de Octubre del 2018

¹⁶⁹ <http://www.pemex.com/procura/procedimientos-de-contratacion/concursosabiertos/Paginas/default.aspx> Accedido el 16 de Octubre del 2018

¹⁷⁰ <http://www.pemex.com/procura/procedimientos-de-contratacion/invitaciones/Paginas/Petróleos-Mexicanos.aspx> Accedido el 16 de Octubre del 2018

¹⁷¹ <https://www.cfe.mx/licitaciones/Principalesproyectos/Pages/Principales-Proyectos.aspx>

se publican la fecha de apertura de la convocatoria y las fechas de recepción de propuestas. El problema es que sólo se presentan los proyectos principales, y no se han bajado de la página los proyectos ya asignados, que son la mayoría de los proyectos mostrados. Por ello, es complicado distinguir los proyectos vigentes de los terminados. Asimismo, en la tabla se muestra una columna para agregar información relacionada a los testigos sociales, que sólo se ha usado pocas veces.

CFE cuenta con otra sección donde publica una mayor cantidad de proyectos con datos sobre el número de procedimiento, la entidad federativa, una descripción del proyecto, el tipo de concurso, la fecha de publicación de la convocatoria, el estado del proyecto y los anexos con los requisitos técnicos y legales.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: mejorable

Recomendación:

Pemex: la empresa debe hacer un esfuerzo por hacer versiones de sus anexos menos extensas y complejas, en este aspecto el trabajo del referente y sobre todo de CFE es ejemplar. Además, la empresa podría mostrar las fechas de entrega y el estado del evento de manera más accesible si lo pusiera directamente en la tabla que muestra la información principal.

CFE: la empresa puede actualizar su página de proyectos principales con los proyectos nuevos, añadir el resto de los proyectos y depurar los ya asignados. Asimismo, podría proveer mayor claridad si unificara ambas plataformas.

2.3.3. ¿Se difunde Información básica sobre todos los contratos realizados por la empresa (incluidos los contratos menores), con indicación al menos del objeto, el importe de licitación y de adjudicación, el procedimiento utilizado, los instrumentos a través de los que en su caso se haya publicitado, el número de licitadores participantes en cada contrato y la identidad de cada uno de los adjudicatarios?

¿Por qué es importante? Una tendencia relativamente reciente en muchos países para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas de las instituciones públicas es poner sus datos a disposición del público y permitir el uso, reutilización y distribución libre de conjuntos de datos por medio de un formato conocido como "Datos abiertos". La OCDE analizó este fenómeno cada vez más importante e identificó el potencial de la extraordinaria cantidad de datos fundamentales recogidos por los gobiernos, no sólo en términos de apertura, transparencia y rendición de cuentas, sino también como una vía para aumentar el intercambio, colaboración y compromiso del público¹⁷². En este sentido, se espera que la empresa publique información básica sobre todos sus contratos actuales (incluidos los contratos menores), con indicación al menos del objeto, el importe de licitación y de adjudicación, el procedimiento utilizado, los instrumentos a través de los que en su caso se haya publicitado, el número de licitadores participantes en cada contrato y la identidad de cada uno de los adjudicatarios. Una mayor transparencia en este aspecto puede elevar los costos de cometer actos de corrupción.

Referente: El referente es Ecopetrol, que publica en un microportal¹⁷³ información sobre los contratos asignados históricamente. Se publica información como el número de contrato, la fecha de suscripción, la fecha de cierre, el tipo de movimiento, que incluye modificaciones, al área encargada del trámite, el objeto, lugar de ejecución, clave NIT del proveedor, la razón social, su domicilio, país y el valor suscrito en pesos colombianos. Es una base de datos que se actualiza constantemente, por lo que es posible dar seguimiento a los proyectos.

¹⁷² OECD (2017), Op Cit., p.186

¹⁷³ <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/contratistas/procesos/procesos-compras-contratacion/historicos> Accedido el 16 de Octubre del 2018

Pemex: Actualmente, la empresa usa su propio sistema, distinto al del gobierno, para la contratación. En general, el sistema es fácil de usar, accesible, completo y oportuno¹⁷⁴. En cuanto a la fase de contratación, existe una base de datos¹⁷⁵ con información muy completa sobre los contratistas y los contratos actuales. La información de los contratistas es muy amplia y abarca desde regulaciones no cumplidas hasta el domicilio fiscal. En cuanto a los contratos históricos, la página muestra información como el número de procedimiento, la entidad federativa, una descripción, el tipo de concurso, la fecha de publicación de la convocatoria, el estado del proyecto, el monto de dinero del contrato, los anexos con los requisitos técnicos y legales y el acta del fallo. Asimismo, la página redirecciona al usuario al portal de transparencia¹⁷⁶ donde puede buscar las versiones públicas de los contratos realizados. Es importante señalar que el portal es muy complejo, y muchas veces la información crucial está testada, cumpliendo los lineamientos de resguardo y bajo argumentos relativos a la situación de desventaja comercial que ocasionaría si se abriera, tal como en el caso Odebretch.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: mejorable

CFE: Actualmente, CFE usa también su propio sistema de compras públicas. Dicho sistema es muy nuevo; hasta hace poco se usaba el sistema del gobierno Compranet. Al igual que el de Pemex, el sistema es muy accesible, completo y oportuno. En cuanto a contratos históricos, se cuenta con una base de datos¹⁷⁷ de relativamente difícil acceso, donde se publica información de los contratos como el número de procedimiento, la entidad federativa, una descripción, el tipo de concurso, si hubo testigos sociales, la fecha de publicación de la convocatoria, el estado del proyecto, el monto de dinero del contrato, los anexos con los requisitos técnicos y legales y el acta del fallo.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: buena

Recomendación:

Ambas empresas pueden juntar todas las plataformas en las que muestran la información en una sola, o simplificar todo el sistema. Asimismo, pueden seguir los criterios de clasificación de información para la publicación de información a fin de que las audiencias puedan acceder a versiones públicas de los documentos. Además, ambas empresas podrían empezar a usar tecnología blockchain en sus plataformas. Es necesario que el proceso completo sea transparente, tal como lo recomienda México Evalúa en su Métrica de Transparencia en la Obra Pública (MeTrOP).

2.3.4. ¿Se difunden información y estadísticas sobre fallos que identifiquen porcentajes de contrataciones según categorías (i.e. adjudicación directa vs. procesos competitivos)?

¿Por qué es importante? Una tendencia en muchos países, para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas de las instituciones públicas, es poner sus datos a disposición del público y permitir el uso, reutilización y distribución libre de conjuntos de datos a través de plataformas en línea¹⁷⁸. La información es de vital importancia para el análisis y el escrutinio. Dicho esto, difundir la manera en que se asignaron los proyectos puede otorgar una imagen de qué tan competitivos

¹⁷⁴ <http://www.pemex.com/procura/procedimientos-de-contratacion/concursosabiertos/Paginas/Pemex.aspx>

¹⁷⁵ <http://www.pemex.com/procura/relacion-con-proveedores/Paginas/info-proveedores-contratistas.aspx>

¹⁷⁶ <http://www.pemex.com/procura/contrataciones/Paginas/Contrataciones-Transparencia.aspx>

¹⁷⁷ <https://msc.cfe.mx/Aplicaciones/NCFE/Concursos/>

¹⁷⁸ OECD (2017), Ibid

son los concursos. En este sentido, la transparencia aumenta el escrutinio de la empresa por parte de los actores interesados en cuanto a la cantidad y calidad de las adjudicaciones.

Referente: Codelco publica de manera muy accesible y clara en un portal especial¹⁷⁹ datos, e incluso gráficos, que muestran los porcentajes de contrataciones según categorías de asignación desde el 2012. El portal "Codelco Transparente" ha resultado ser muy útil para mostrar información relevante a audiencias no expertas.

Pemex: Como se mencionó anteriormente, Pemex no publica la información de los contratos de manera directa; todo lo que hace es brindar una liga para redireccionar al usuario al portal de Transparencia. Al ser el portal de Transparencia una herramienta más general, y más difícil de usar, las audiencias podrían calcular los porcentajes sólo después de una búsqueda exhaustiva y compleja por contrato. En este sentido, la información es muy poco accesible. No se elaboran estadísticas.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: insuficiente

CFE: Como se mencionó anteriormente, la empresa difunde la información completa sobre los contratos en una base de datos¹⁸⁰ propia, sin embargo, la tarea de calcular el porcentaje de los tipos de asignaciones recae en la audiencia, que tendría que ir buscándolos exhaustivamente uno por uno en la base de datos, pues la herramienta no cuenta con una sección que ayude a extraer estadísticas relativas a las compras públicas. En este sentido, la información es completa pero no accesible, como sí lo es en el referente. Se transparenta información pero no se puede acceder directamente a estadísticas, Libros blancos sobre las adjudicaciones a nivel agregado o por niveles de información.

Recomendación

Ambas empresas deben hacer un esfuerzo por mostrar información sobre la cantidad de contratos que se asignaron en cada modalidad, de manera accesible. Asimismo, también deben hacer esfuerzos para realizar y mostrar estadísticas con dicha información. De esta manera la ciudadanía podría hacer un escrutinio sobre el gobierno y sobre terceros, en torno al nivel de competencia en los procesos de contratación.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: insuficiente

2.3.5 ¿Se difunde información sobre todas las modificaciones de los contratos (mediante un enlace directo y específico en la web), con indicación de su objeto, razones en que se fundamentan las modificaciones?

¿Por qué es importante? La OCDE ha identificado el potencial de la extraordinaria cantidad y carácter fundamental de los datos recogidos por los gobiernos no sólo en términos de apertura, transparencia y rendición de cuentas, sino también como una vía para aumentar el intercambio, colaboración y compromiso del público¹⁸¹. En este sentido, se espera que los contratos históricos estén disponibles y que se publique información sobre todas las modificaciones de los contratos (mediante un enlace directo y específico en la web), con indicación de su objeto, razones en que se fundamenta e importe. De esta manera, la publicidad que se le da a los actos aumenta los costos

¹⁷⁹ http://www.codelcotransparente.cl/codelcotransparente/site/edic/base/port/corporativo_negocios.html

¹⁸⁰ <https://msc.cfe.mx/Aplicaciones/NCFE/Concursos/>

¹⁸¹ OECD (2017), Ibid

para las partes de hacer modificaciones discrecionales o sin justificación, lo que desincentiva los actos de corrupción, toda vez que permite un escrutinio de los procesos de la empresa.

Referente: Ecopetrol, en su base de datos de contratación asignada¹⁸², tienen una columna llamada "Tipo de movimiento del contrato", en el que se indica si sufrió una modificación. En la misma base de datos se muestra información de las modificaciones, como el número de contrato, la fecha de suscripción, el área encargada del trámite, el objeto, lugar de ejecución, clave NIT del proveedor, la razón social, su domicilio, país y el valor suscrito en pesos colombianos, por ejemplo. Es una base de datos que se actualiza constantemente, por lo que el público puede dar seguimiento puntual a los proyectos. Asimismo, se anexan documentos que indican las razones que justifican la modificación, así como los requisitos técnicos y legales a cumplir.

Pemex: La empresa no muestra de manera proactiva ni información sobre qué contratos han tenido convenios modificatorios, ni los contratos en sí. Con todo, a través de una solicitud de información es posible conseguir dicha información. Aunque los contratos estén, es muy probable que tengan reservas, con base en el los procesos de resguardo y protección de información de la empresa, bajo el argumento de que puede haber información que ponga en desventaja a la empresa. En cada acta de la solicitud Pemex menciona las razones por las que los documentos se testaron conforme a sus lineamientos internos para reserva de información.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, no se observó una práctica de transparencia.

CFE: No muestra de manera proactiva ni información sobre qué contratos han tenido convenios modificatorios, ni los contratos en sí. Con todo, esta información se puede obtener a través de una solicitud de información, aunque probablemente los contratos tengan reservas, con base en el los procesos de resguardo y protección de información de la empresa, bajo el argumento de que puede haber información que ponga en desventaja a la empresa.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, no se observó una práctica de transparencia.

Recomendación: Ambas empresas podrían indicar los convenios modificaciones, incluso en la misma plataforma donde muestran los contratos y proyectos. Bastaría con agregar una columna y actualizar la información que tienen para cualquier otro contrato, tal como lo hace el referente. Para este variable, por ende, no se observó una práctica de transparencia corporativa en relación a la difusión de información relativa a las modificaciones de los contratos.

2.3.6 ¿Se difunden los mecanismos para evaluar y, en su caso, sancionar malas conductas, de acuerdo con la política de integridad y ética corporativa por parte de los contratistas?

¿Por qué es importante? Es importante que las empresas instrumenten un sistema para supervisar y evaluar de manera sistemática los riesgos que pueden surgir con respecto a los proveedores¹⁸³. En este sentido, las sanciones son una herramienta para minimizar riesgos de corrupción y castigar las conductas no esperadas. De esta manera, las empresas definirán el alcance exacto y la aplicación de las reglas de integridad en tema de compras, para aumentar el grado de conocimiento.

¹⁸² <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/contratistas/procesos/procesos-compras-contratacion/historicos>

¹⁸³ OECD (2017) Op Cit., p.176

Referente: En este caso el referente es la empresa chilena Codelco, quien publica un documento¹⁸⁴ donde expone los mecanismos de evaluación continua de los contratistas. En caso de mal comportamiento, la sanción más relevante es la suspensión del proveedor y su consecuente inhabilitación en el sistema de contrataciones. Codelco explica en su documento de forma muy sintética y clara las causales, efectos y duración de la suspensión.

Pemex: en la sección de relación con proveedores¹⁸⁵ se indica que “bajo el nuevo sistema nacional anticorrupción, las empresas pueden ser sancionadas por faltas graves realizadas por personas físicas que actúen a su nombre o representación y pretendan obtener beneficios para ellas”. Además, se menciona que las empresas pueden incurrir en delitos como el soborno, la participación ilícita, el tráfico de influencias, la colusión y el uso indebido de recursos públicos y, por lo tanto, obtener sanciones económicas, la inhabilitación, la suspensión de actividades, la disolución y la reparación de daños y perjuicios. Sobre esta línea, las normas relacionadas al sistema anticorrupción se encuentran en la sección de la Política anticorrupción¹⁸⁶. Asimismo, el gobierno, no la empresa, reporta información en los Informes de gobierno¹⁸⁷ sobre sanciones a proveedores. En dichos documentos se protege la identidad de las empresas. En el caso de Odebrecht, por ejemplo, fue la misma SFP, y no la empresa, la que suspendió al contratista de realizar negocios con el gobierno¹⁸⁸.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, no se observó una práctica de transparencia.

CFE: No brinda información de manera proactiva sobre los mecanismos de evaluación y sanción a proveedores.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, no se observó una práctica de transparencia.

Recomendación: En el caso de Pemex sería deseable que se aclarara cuáles son las normas que aplican y quiénes son los encargados de ejecutarlas. En el caso de CFE, se debería mostrar al público si existen estos mecanismos de evaluación y sanción a proveedores en su página, microportal o reporte anual.

Conclusiones generales:

Las empresas estatales mexicanas han hecho un gran esfuerzo en diferenciar sus sistemas de contrataciones de los del gobierno. A pesar de los logros, aún existen aspectos por mejorar, sobre todo en materia de accesibilidad. A pesar de que mucha información se publique en las páginas y sistemas de contratación, a veces son pequeños detalles los que la hacen poco accesible.

En cuanto a mostrar las reglas de contratación, Pemex debe actualizar sus reglamentos y las ligas que muestra en su página de información a proveedores; CFE, por su parte, podría mostrar las normas e información relevante a proveedores en un solo lugar, pues la información está dispersa a través de su sitio.

En cuanto a mostrar los requisitos de los proyectos, Pemex debe hacer un esfuerzo por hacer versiones de sus anexos menos extensas y complejas –en esto el trabajo del referente y de CFE

¹⁸⁴ https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/artic/20110719/asocfile/20110719102746/evaluacion_proveedores_contratistas.pdf

¹⁸⁵ <http://www.pemex.com/procura/relacion-con-proveedores/Documents/diaproveedor20180306/Plenaria%201%20-%20Programa%20de%20Compliance.pdf>

¹⁸⁶ http://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Paginas/politica_anticorrupcion.aspx

¹⁸⁷ http://cdn.presidencia.gob.mx/sextoinforme/informe/6_IG_Anexo_Estadistico.pdf pp.68

¹⁸⁸ http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5519742&fecha=17/04/2018

es ejemplar-. Además, puede agregar las fechas de inicio del concurso y fin a la base de datos como si fuera una columna más; de esta manera brindaría mayor accesibilidad a los usuarios. CFE, por su parte, podría actualizar su página de proyectos principales con los proyectos nuevos, añadir el resto de los proyectos y depurar los ya asignados.

En cuanto a la plataforma donde muestran los contratos, ambas empresas pueden juntar todas las plataformas en las que muestran información en una sola, o simplificar todo el sistema. Además, podrían agregar campos para modificaciones a los contratos y adjuntar los convenios modificatorios para saber con mayor facilidad la razón, montos y fechas de los convenios.

En cuanto a información sobre la cantidad de contratos que se asignaron en cada modalidad, ambas empresas deben hacer un esfuerzo por mostrar información de manera accesible. Asimismo, también deben hacer esfuerzos para realizar y mostrar estadísticas con dicha información. De esta manera la ciudadanía podría hacer un escrutinio del gobierno y de terceros, en torno al nivel de competencia en los procesos de contratación.

SUMARIO

Tarjeta amarilla:

1. Estructura y desempeño de empresas filiales y subsidiarias de CFE. Si bien los estados financieros de las subsidiarias de CFE se encuentran disponibles en el portal de transparencia presupuestaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no se encuentran en el portal de la empresa. Al menos se debe difundir domicilio, estructura orgánica interna, nombre de directivos y no consolidar estados financieros.

2. Compras Públicas. Ambas empresas deben difundir de manera clara, accesible y oportuna los convenios modificatorios que han tenido los contratos. Ecopetrol es un buen referente en cómo las modificaciones se pueden agregar dentro de la base de datos de contratos.

Tarjeta roja

1. En relación con la estructura y desempeño de empresas filiales y subsidiarias de Pemex, resulta preocupante la poca información que existe al respecto:

- De la información que difunde Pemex no se puede saber con certeza el número, nombre, domicilio, directorio, organigrama, propiedad, ni términos de transacciones de sus empresas filiales y subsidiarias
- Sólo tres subsidiarias publican actas y acuerdos de sesiones de Consejo.
- Los consejeros de cada filial son responsables de presentar reportes al Corporativo de Pemex, sin embargo, no se difunde ninguna información relacionada con los mismos.
- Los estados financieros, al estar consolidados, no permiten conocer información segmentada de su desempeño.
- Se puede encontrar información financiera de interés difundida en diferentes portales de internet sin sistematizar desde el portal de Pemex, ni reportada en reportes anuales. Por ejemplo, se encontraron inversiones de P.M.I en la empresa Repsol que no están disponibles en portal de Pemex, ni se mencionan en reportes anuales.

•La ASF ha revelado preocupación sobre el riesgo que existe para la cuenta pública el que existan empresas filiales que llevan a cabo actividades fundamentales como pago de dividendos, contratación de deuda, otorgamiento de préstamos a otras empresas, inversiones en capital de empresas extranjeras sin que se transparente la información. Pemex no hace mención en ninguno de sus reportes anuales información de ninguna de estas aseveraciones ni de ninguna de las auditorias que la ASF ha hecho.

2.Política y práctica de recursos humanos. En ambas empresas, la información es incompleta y no muestra datos que otras empresas suelen difundir: desempeño de sus empleados, las oportunidades que la empresa les brinda, las posibilidades de desarrollo que otorga su sistema de evaluación, su política de atracción y retención de talento y aspectos relevantes de sus relaciones sindicales.

3.En relación con riesgos financieros para las empresas en materia de robo de combustible y robo de electricidad, las EPE difunden poca información. Recomendamos ampliar la transparencia de estos fenómenos y dar mayor contexto para que el usuario pueda comprender de mejor manera y dar un mayor seguimiento a las acciones que se están llevando a cabo.

Recomendaciones generales a la práctica de transparencia corporativa

Una de las principales problemáticas que observamos a través del análisis de la Directriz 2 es la falta de una estrategia de difusión de información para audiencias diferenciadas en ambas empresas, lo cual puede representar un problema de transparencia para la rendición de cuentas. Asimismo, problemas de accesibilidad y completitud se presentaron en todas las categorías de análisis. A continuación, un resumen:

Pemex y CFE realizan de forma sistemática y efectiva la compilación y procesamiento de la información destinada a cumplir con las regulaciones de México y Estados Unidos de América en materia de desempeño, dadas las obligaciones que en este sentido tienen ambas por su participación en los mercados de deuda nacionales (en el caso de ambas) e internacionales (en el caso de Pemex). Dichas regulaciones obligan Pemex y CFE a difundir información en tiempo y forma y con formatos específicos, que finalmente conforman los reportes anuales con datos financieros y estadísticos. El carácter público de dicha información, si bien está destinada a cumplir con las obligaciones, la hace accesible, principalmente a audiencias expertas. Recomendamos que tomando como ejemplo las prácticas de los referentes, la información provista a los reguladores sea considerada como una base mínima de contenido, a fin de procesarlo y presentarlo en diversos formatos (reportes, presentaciones, videos, audios, manuales, folletos), poniéndolos a disposición de las audiencias con rutas intuitivas para que el usuario tenga una experiencia completa de accesibilidad y entendimiento de forma oportuna. Es decir, sugerimos que la política de transparencia conduzca a la elaboración de contenidos más allá de los requisitos regulatorios.

Observamos que las principales áreas de oportunidad se encuentran en aquella información que las EPE no están difundiendo por no ser estrictamente obligatorio en materia regulatoria, pero que sí aportarían mayor fortaleza a la rendición de cuentas para los ciudadanos mexicanos. Recomendamos que la política de transparencia corporativa en las EPE guíe no solamente al cumplimiento de obligaciones, sino también al ejercicio de la comunicación y vinculación con las audiencias interesadas en la generación de valor y en el uso responsable de recursos públicos invertidos en las EPE. Versiones explicativas de la normatividad o de los mecanismos de control interno en lenguaje ciudadano o con herramientas facilitarían el entendimiento (i.e. glosarios, infografías). A lo largo de nuestro análisis descubrimos que los referentes de mejores prácticas, al conocer a sus audiencias diferenciadas, elaboran materiales para audiencias no expertas, al grado de poner a disposición, por ejemplo, contenidos explicativos para jóvenes y niños. O bien preparan información destinada a audiencias extremadamente expertas, presentada en varios niveles en

bases de datos descargables que permiten el análisis a mayor profundidad, construcción de escenarios y prospectivas que muchas veces sirven para planear inversiones futuras.

Recomendaciones generales a la práctica de transparencia corporativa (Cont.)

Transparencia de la organización, operación y resultados de las EPE

La falta de la información más básica de empresas subsidiarias y filiales de 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. Tanto CFE, como Pemex deben difundir estados financieros sin consolidar para conocer desempeño de cada empresa por separado.

La falta de difusión de información en materia de política de recursos humanos de ambas empresas las coloca en niveles muy inferiores a las mejores prácticas internacionales. No obstante que en sus reportes anuales ambas empresas difunden información sobre sus enormes pasivos laborales, falta contexto a fin de informar con mayor detalle sobre los riesgos y estrategias que se llevan a cabo en este tema. Se recomienda que de forma estratégica el Consejo de Administración de ambas empresas contemple 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.

Sobre la posibilidad de autorregulación en materia de compras públicas –considerando que las empresas son compradores preponderantes–, se juzga que se pudo haber hecho un mejor uso de la transparencia en lineamientos, incluyendo la necesidad de difusión de modificaciones de contratos y el tratamiento de difusión de información de contratistas sancionados. El seguimiento del Consejo en la implementación de estos criterios es fundamental para que sea eficaz.

Directriz 3: Las empresas públicas en el mercado

Categoría 3.1 Separación entre funciones del Estado como dueño y regulador

Variable: 3.1.1.

En coherencia con las razones que justifican la propiedad pública, el marco jurídico y regulatorio de las empresas públicas debe garantizar la igualdad de condiciones para la competencia leal en los mercados en los que las empresas del sector público desarrollan actividades económicas¹⁸⁹.

3.1.1 ¿Se distingue entre regulaciones que impliquen una carga adicional o ventaja para la EPE?

¿Por qué es importante? Debe existir una clara separación entre la función de propiedad del Estado y las demás funciones que puedan influir sobre las condiciones en que se desenvuelven las empresas públicas, especialmente en lo que se refiere a la regulación del mercado¹⁹⁰. Muchas veces las empresas estatales se enfrentan a regulaciones que pueden representar una ventaja, o desventaja, frente a los demás competidores, especialmente en materia fiscal. Mostrar y clarificar los regímenes especiales por parte de la empresa es una señal de la solidez institucional interna, es un freno a interferencias políticas y brinda certeza a los mercados, pues clarifica las reglas. Esto es de vital importancia en industrias que presentan tendencias a la concentración y colusión.

¹⁸⁹ OECD (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015, OECD Publishing, Paris., p.22

¹⁹⁰ Ibidem

Referente: En este caso, el referente es la empresa noruega de propiedad estatal Equinor, quien reporta su marco regulatorio y distingue entre sus distintas necesidades regulatorias en su Reporte anual¹⁹¹. Este reporte anual es muy claro y completo, pues funge a la vez como Reporte 20F. El formato es muy didáctico y de manera muy breve logra describir el marco regulatorio completo; además de distinguir las necesidades regulatorias nacionales, gubernamentales e internacionales.

Evaluación de Pemex: Pemex es muy claro en este aspecto. Tanto el Reporte anual 20F a SEC¹⁹² como en el Reporte Anual a la CNBV¹⁹³ dedica todo un apartado a explicar su complejo marco regulatorio. El régimen especial implica que las EPE tienen que enfrentar más regulaciones que las aplicables a una empresa privada. En ambos reportes se explican todas las regulaciones aplicables por ser un participante más, es decir, a las que está sujeta cualquier empresa del sector; se indican cuáles necesitan seguirse por seguir siendo parte de la administración pública federal, principalmente en materia de responsabilidades de los funcionarios y cuestiones de deuda; y se señalan aquellas regulaciones especiales a las que está sujeta Pemex debido a su situación como participante preponderante en los mercados y a que actualmente dichos mercados energéticos están en proceso de liberalización, por ejemplo, el mercado de gasolinas y diésel. Los reportes son ligeramente menos accesible que la versión de Equinor, pues no se ha hecho esfuerzo para mejorar su presentación pensando en audiencias no expertas. Esto, debido a que la audiencia de dichos reportes de Pemex son órganos reguladores altamente especializados, mientras que el referente hace un esfuerzo por hacer de su reporte accesible tanto a órganos reguladores como a cualquier ciudadano. Sobre esta línea, Pemex cuenta con un informe anual¹⁹⁴, cuyas audiencias son menos especializadas, sin embargo, comparado con los reportes a reguladores, es un documento muy incompleto pues, por ejemplo, no existe información sobre las regulaciones a las que se enfrenta la empresa.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **buena**

Evaluación de CFE: También realiza un esfuerzo en mostrar las regulaciones aplicables y distinguir entre aquellas a las que está sujeta como participante del mercado –determinado por las leyes, reglamentos y regulación específica– y aquellas internas, que son emitidas por su consejo de administración. La información está disponible en el Reporte anual¹⁹⁵ y se hace énfasis en las regulaciones tarifarias –exclusivas para CFE–, las regulaciones en materia de deuda y las regulaciones en materia de protección al medio ambiente. Sin embargo, falta profundizar sobre el régimen fiscal, el cual es quizás la parte más importante en cuestiones de separación del Estado como propietario y regulador. De igual manera, el reporte es ligeramente menos accesible que la versión de Equinor, pues no se ha hecho un esfuerzo por mejorar la presentación en función del lenguaje ciudadano de audiencias no expertas.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **buena**

¹⁹¹ Equinor (2018), 2017 Annual Report and From 20F pp.39-42 Disponible en línea: <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2017/statoil-annual-report-20f-2017.pdf>

¹⁹² Petróleos Mexicanos [PEMEX] (2018), FORM 20-F, pp: 103-120 Disponible en: http://www.pemex.com/ri/reguladores/ReportesAnuales_SEC/20F%202017.pdf

¹⁹³ Petróleos Mexicanos [PEMEX] (2016), REPORTE ANUAL QUE SE PRESENTA DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL APLICABLES A LAS EMISORAS DE VALORES Y A OTROS PARTICIPANTES DEL MERCADO PARA EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2016, pp: 105-112 Disponible en: http://www.pemex.com/ri/reguladores/reportes%20anuales/20161231_ra_e.pdf

¹⁹⁴ Petróleos Mexicanos [PEMEX] (2017), Informe Anual 2017. Disponible en: http://www.pemex.com/ri/reguladores/ReportesAnuales_SEC/20F%202017.pdf http://www.pemex.com/ri/reguladores/ReportesAnuales_SEC/20F%202017.pdf

¹⁹⁵ Comisión Federal de Electricidad [CFE] (2018), Reporte Anual., pp. 100-107 Disponible en línea: https://www.cfe.mx/inversionistas/Documents/informe_anual/infoanua17.pdf

Recomendación:

Pemex: Realizar esfuerzos para lograr que la información mostrada en SEC, que es muy completa, sea más accesible. Se podría realizar un documento ad hoc en español, un micrositio, una historia en el boletín, etcétera.

CFE: Se podría mejorar la completitud de la información en el reporte anual, profundizando sobre el régimen fiscal.

Categoría 3.2 Imparcialidad de la Justicia

Variable: 3.2.1.

Los actores interesados y otras partes afectadas, incluidos los acreedores y competidores, deben tener acceso a mecanismos de reparación eficaces a través de procedimientos judiciales o arbitrales imparciales cuando consideren que se han vulnerado sus derechos¹⁹⁶. Dicho esto, es una buena práctica que las empresas transparenten información sobre los juicios, litigios y arbitrajes a los que se enfrenta.

3.2.1 ¿Se difunde información sobre los procesos judiciales en los que se encuentre la empresa?

¿Por qué es importante? De acuerdo con los principios de la OCDE para el gobierno corporativo, es importante que las empresas estatales revelen y hagan transparente información corporativa.

Dentro de esta información se puede incluir aquella relacionada con su situación financiera, desempeño, sus propietarios y su dirección¹⁹⁷. En cualquiera de estas áreas se pueden encontrar procesos judiciales donde la EPE sea la parte demandante o la demandada. El difundir información sobre procesos arbitrales y judiciales en los que esté involucrada la empresa estatal tiene beneficios para la empresa y, sobre todo, para terceros. Por mencionar algunos, brinda de predictibilidad y consistencia al proceso, pues terceros pueden saber la manera en que se trata cada tipo de caso. Esto a su vez brinda de legitimidad al proceso. Asimismo, esta información puede hacer que terceros aprendan de los errores y malas conductas de otros y de esta manera prevenir futuras controversias, por ejemplo, en casos de corrupción.

Una alta confidencialidad del proceso conlleva un riesgo de inconsistencias en el trato de los casos. Esto es de vital importancia con respecto a las empresas productivas, pues tanto la empresa como el tercero encargado de resolver la controversia, en la mayoría de los casos, es parte del mismo gobierno. Todo esto es importante en cualquier entorno de negocios, pues la certeza y la predictibilidad aumentan la confianza, y la confianza es un detonador de inversiones y proyectos. Asimismo, se tiende a creer que existe un conflicto latente entre el nivel de transparencia y el de confidencialidad. Sin embargo, no necesariamente son conceptos excluyentes, pues se puede transparentar cierta información y cierta otra, no¹⁹⁸.

Poner a disposición del público en general más información sobre los procesos judiciales, respetando los criterios de reserva de información por protección de datos personales, secreto comercial o seguridad nacional, fortalece los niveles de confianza en el desempeño de la empresa como un

¹⁹⁶ OECD, Op Cit., p.22

¹⁹⁷ Ibid., p. 53

¹⁹⁸ Cfr, The Center for Transnational Litigation and Commercial Law (2012), Confidentiality vs. Transparency In Commercial Arbitration: A False Contradiction To Overcome, Transnational Notes, NYU Law. Disponible en <https://blogs.law.nyu.edu/transnational/2012/12/confidentiality-vs-transparency-in-commercial-arbitration-a-false/>

ente económico como sus competidores que no goza de una protección especial –abonando a su compromiso con la neutralidad competitiva– y los mecanismos de rendición de cuentas de la misma.

Referente: Codelco es la EPE que a nuestro juicio se encuentra a nivel de mejor práctica. A través de sus memorias anuales es posible encontrar, de manera accesible y frecuente, los procesos jurídicos de mayor importancia en los que se encuentran actualmente. Asimismo, en estos documentos hacen pública cierta información de los procesos. Sus memorias son fácilmente encontradas en su página de internet y tienen registros de ellas a partir de 1998¹⁹⁹.

Evaluación a Pemex: Al igual que Codelco, Pemex expone sus procesos judiciales de mayor importancia. Estos procesos son públicos en los informes anuales²⁰⁰. No son tan accesibles como el referente para audiencias no expertas, pero sí son frecuentes, pues se publican anualmente.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: buena

Evaluación a CFE: CFE se encuentra en la misma situación que las empresas estatales anteriores, y al igual que Pemex, expone sus procesos judiciales de mayor importancia en sus informes anuales²⁰¹. De manera similar, no son tan accesibles como el referente para audiencias no expertas, pero sí son frecuentes, pues se publican anualmente.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **buena**

Conclusiones para ambas empresas: La diferencia entre Codelco, referente internacional de nivel de mejor práctica, y las Empresas Productivas del Estado mexicano se encuentra en que éstas últimas únicamente exponen sus procesos en un lenguaje técnico. En el caso de Codelco los procesos son explicados tanto con un lenguaje técnico como en un lenguaje no especializado, y se busca explicar los intereses que se protegen o buscan adquirir en cada proceso judicial.

Recomendación: Las EPE podrían difundir dicha información de manera más accesible pensando en las audiencias no expertas. Asimismo, podrían profundizar más en los casos y publicar con mayor frecuencia.

Categoría 3.3. El acceso a la financiación de la deuda debe realizarse en condiciones de mercado

Variable: 3.3.1. ¿Se difunde información sobre financiamiento?

¿Por qué es importante? En las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas²⁰² se menciona que “las empresas públicas deberían enfrentar condiciones competitivas a la hora de acceder a financiamiento. Sus relaciones con bancos estatales, instituciones financieras estatales y otras empresas públicas deberían basarse exclusivamente en términos comerciales”.

Ya que la intención es que la divulgación sobre financiamiento público se realice con la mayor transparencia posible, es esencial que las empresas cuenten con una normatividad para el manejo de estas operaciones y deberán de presentar los datos de manera pública para brindar una mayor

¹⁹⁹ https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/edic/base/port/memorias.html Accedido el 1 de Agosto del 2017

²⁰⁰ PEMEX (2017), [411000-AR] Datos generales - Reporte Anual a CNBV <http://www.pemex.com/ri/reguladores/reportes%20anuales/Reporte%20Anual%20Ejercicio%202017.pdf>

²⁰¹ CFE, Op Cit.

²⁰² <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf> Pag. 27 y 52

legitimidad. Esto se debe a que a menudo los acreedores suponen que existe una garantía implícita sobre la deuda de las empresas públicas, cuando en realidad comúnmente se presentan situaciones de endeudamiento excesivo, desperdicio de recursos y distorsión del mercado. En el caso de México, las instituciones financieras estatales son los acreedores más significativos y, por ello, los conflictos de interés son más probables. Por lo tanto, las buenas prácticas en materia de divulgación de la información sobre financiamientos promueven que las relaciones con las empresas públicas e instituciones financieras tengan lugar sobre bases estrictamente comerciales. Los bancos estatales deberían conceder crédito a las empresas públicas con arreglo a las mismas condiciones que a las empresas privadas.

Se deberá motivar a las empresas públicas a buscar financiamiento de igual manera a través de mercados de capitales. En este caso, deberán hacerlo con arreglo a estándares de alta calidad, reconocidos internacionalmente. Un alto nivel de divulgación sobre lo que se coloca en mercado de capitales también resulta valioso para las empresas públicas que tienen importantes objetivos de política pública, en especial debido a que se tienen un impacto significativo sobre el presupuesto fiscal, sobre los riesgos asumidos por el Estado, tal como sucede en el caso de México.

Referente: El referente para la evaluación de esta ficha es Petrobras, la petrolera brasileña. En su Reporte de Estados Financieros 2017²⁰³, el capítulo de "Financiaci3nes" se muestra una descripción exhaustiva de la utilización que tienen los financiamientos. De igual manera están disponibles los estados financieros de los Saldos de las Financiaci3nes, Flujo de Efectivo de las Actividades de Financiación. En otro apartado del mismo capítulo se muestran las líneas de crédito que se cuentan con instituciones financieras nacionales y del extranjero, en el cual se especifica la empresa subsidiaria que adquirió el crédito, la institución financiera, fecha de apertura, plazo, contratado, utilizado y valor saldo. En esta parte se encontró las instituciones financieras públicas que participan. En cuanto a las deudas emitidas a través de título, se indican en el mismo capítulo en la parte de Prepago de deuda bancaria y Nuevas financiaci3nes, en donde se especifican los vencimientos y el valor de los títulos emitidos en el país o en el extranjero. De igual manera, en otro capítulo se especifican los riesgos financieros que puede generar incertidumbre en la deuda.

Evaluación de Pemex: La empresa sí difunde información sobre la deuda proveniente de financiamientos públicos y mercado de valores. En el documento Disposiciones sobre las características generales y políticas para la contratación de obligaciones constitutivas de deuda pública de Petróleos Mexicanos y Empresas Productivas Subsidiarias²⁰⁴ se presentan las políticas para la contratación, negociación y administración de la deuda. Con base en este documento, se revisó el portal de Pemex, el cual tiene disponible un apartado para Deuda²⁰⁵, se muestra información disponible sobre reportes elaborados por las principales agencias calificadoras, programas de financiamiento, programa de financiamiento e información del Programa de formadores de mercado de CEBURES y Títulos de deuda.

Adicionalmente se revisó el Reporte Anual con el fin de analizar la forma en la que se describe y se presentan la deuda en la parte de los Estados Financieros. Se observó que en el "Estado Consolidado del Resultado Integral²⁰⁶" se muestran los ingresos y costos económicos provenientes de actividades de financiamiento. En el apartado de "Deuda" se muestran la descripción de las operaciones de financiamiento como: colocación de bonos, contratos de crédito simple y sindicado, emisión de pagarés en mercados nacionales. De igual manera, se indican sus respectivas tasas de interés, vencimiento, moneda nacional, moneda extranjera del 2016 y 2017 de manera general

²⁰³ <http://www.investidorpetrobras.com.br/es/informes-anauales/relato-integrado/estados-financieros> Pag.68-72, 103, 124-126

²⁰⁴ http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Acuerdos%202014/sesion_882_extraordinaria.pdf Pag.32

²⁰⁵ <http://www.pemex.com/ri/Deuda/Paginas/default.aspx>

²⁰⁶ http://www.pemex.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/Informe-Anual/Informe_Anual_2017.pdf Pag. 129, 227, 169-177, 216, 227

para todas sus operaciones de financiamiento. Hay información más específica por título de bono emitido y registrado por Pemex, en la cual se menciona el importe del principal pendiente.

No obstante que la información sobre financiamientos se difunde de manera amplia, hay áreas de oportunidad en la transparencia de financiamientos de origen público. Por ejemplo, falta una mayor difusión del marco normativo que rige dichos financiamientos, información de contexto y acceso a versiones públicas de contratos con la banca de desarrollo así como estudios o evaluaciones del endeudamiento que Pemex ha contraído con entidades gubernamentales.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: mejorable

Evaluación de CFE: La empresa sí difunde información sobre la deuda proveniente de financiamientos públicos y mercado de valores. En el documento Políticas para la contratación de Obligaciones Constitutivas de Deuda Pública²⁰⁷ se muestran los criterios para la contratación de deuda, fuentes de financiamiento e indicadores de evaluación. En el Reporte Anual 2017²⁰⁸ se describen las características de los títulos de deuda como: fecha de emisión y vencimiento, plazo de emisión, intereses, periodicidad, lugar y forma de pago de interés y principal, amortización, así como la calificación de valores de distintas empresas. Además, se brinda información sobre la política de financiamiento en "Pidiregas", Fibra E, Cer Pi, monetización de activos y con banca nacional y privada. Se indican los riesgos relacionados con la CFE; de esta manera se conoce la incertidumbre por la cual podría pasar la deuda. En los Estados Financieros Consolidados²⁰⁹ se encuentran disponibles los Estados Consolidados de Flujos de Efectivo, los cuales muestran el monto de la contratación de forma general en deuda, pago de deuda, intereses pagados, cobro de instrumentos financieros y pago de instrumentos financieros; de igual manera hay estados financieros de valores razonables y administración de riesgo con respecto a deudas. Cuando se especifica sobre las líneas de crédito se hace referencia en deuda interna únicamente a los que se tienen a través de títulos y con bancos privados, hay otras líneas de crédito que se adquirieron sin mencionar la institución o el medio que lo proporcionó. Únicamente se especifica que con instituciones financieras públicas, a través de fideicomisos, se obtuvo el financiamiento de proyectos.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **buena**

Recomendaciones: En el Reporte Anual de Pemex se encuentra disponible la información proveniente de financiamiento por créditos o a través de la emisión de deuda en los mercados financieros. Sin embargo, en la parte de créditos no hay una distinción para conocer de forma exhaustiva los provenientes de instituciones financieras públicas o privadas. Se buscó a través de los boletines de prensa de Pemex y de igual manera no hay ninguno destinado a este tema.

En cuanto a CFE, su forma de reportar sus financiamientos es más específico, ya que cumple con los lineamientos de financiamiento con instituciones financieras y a través del mercado de valores que emitió el Consejo de Administración. Se recomienda que Pemex sea más específico con la información del financiamiento que reciben a través de instituciones públicas financieras, tal como lo realiza la referente Petrobras.

²⁰⁷ https://www.cfe.mx/Consejo/Documents/Normatividad_emitida/201539111017523.pdf

²⁰⁸ https://www.cfe.mx/inversionistas/Documents/informe_anual/infoanua17.pdf Pag.3-23, 45, 93-96, 115, 117, 227

²⁰⁹ https://www.cfe.mx/inversionistas/Documents/estados_financieros/E.F.%202017.pdf Pag.10, 34-37, 61-67, 83-86

Categoría 3.4. Transferencias del gobierno federal o gobiernos subnacionales

Variables: 3.4.1.; 3.4.2.; 3.4.3.

A las empresas estatales se les ha delegado la tarea de administrar recursos públicos y la manera en que, gracias a su desempeño, regresen ingresos al gobierno es una tarea sujeta a un escrutinio intenso. En este sentido, es una buena práctica la publicación de cualquier tipo de transferencia de recursos entre la empresa estatal y el gobierno. Además, dichas transferencias deben estar estructuradas de tal manera que se eviten distorsiones de mercado²¹⁰. Asimismo, la publicación de transferencias entre el gobierno y la EPE es el requisito número cuatro del EITI²¹¹.

3.4.1 ¿Se difunde información sobre las transferencias a los gobiernos nacionales y subnacionales por parte de la EPE?

¿Por qué es importante? Las empresas estatales están encargadas de administrar recursos públicos, pero también de que sus resultados deriven en un retorno al Estado, su dueño, como resultado de su actividad económica. La transparencia de las transferencias entre las empresas estatales y el gobierno en todos sus niveles es también parte de los requisitos que EITI tiene como fundamentales para que el Estado rinda cuentas de los recursos generados y percibidos, así como de su utilización y procuración.

Referente: En este sentido el referente de mejor práctica es Equinor, que tiene una metodología muy robusta, basada en las leyes de transparencia de Noruega, para presentar dicha información. Equinor muestra la información de manera accesible, oportuna, frecuente y confiable. En su Reporte anual²¹², en un formato contable muy accesible, muestra la cantidad de dinero pagado anualmente a cada país donde opera. Los montos los van desagregando por nivel y órgano de gobierno y por proyecto. Asimismo, los montos son clasificados como impuestos, regalías, cuotas, bonos y pago de derechos. Además, mencionan claramente a qué oficina de gobierno se realizan los pagos. Este sistema permite observar y clasificar claramente todas las transferencias de salida.

Evaluación de Pemex: La empresa muestra de manera muy completa toda una serie de transferencias al gobierno por distintos canales. Dicha información se reporta de manera un tanto desordenada, lo que afecta su accesibilidad. Pemex en el Reporte Anual brinda²¹³ información, tanto cualitativa como cuantitativa, sobre pagos a diferentes autoridades gubernamentales. Es decir, brinda tanto montos como información contextual. En primer lugar, los montos que transfieren al gobierno federal con base en el régimen fiscal especial de las EPE los reportan y explican de manera muy clara en el apartado llamado "Legislación aplicable y situación tributaria²¹⁴". En segundo lugar, existe una sección donde se indican los convenios de colaboración²¹⁵ con otras instituciones donde dichos acuerdos no incluyen transferencias monetarias. En tercer lugar, se incluye información cualitativa y cuantitativa de transferencias monetarias y no monetarias a gobiernos y comunidades locales por concepto de donativos²¹⁶. Un detalle observado es que los montos de donativos que se reportan en el Reporte Anual no cuadran con la información que reporta en el sistema de gobierno abierto y no se encontró en el reporte una explicación de dicha

²¹⁰ OECD(2010), Accountability and Transparency A GUIDE FOR STATE OWNERSHIP, OCDE Publishings, Paris pp.33

²¹¹ <https://eiti.org/es/los-requisitos-del-eiti> Accedido el 26 de Octubre del 2018 <https://eiti.org/es/los-requisitos-del-eiti> Accedido el 26 de Octubre del 2018

²¹² Equinor, Op Cit., p. 252

²¹³ PEMEX, Op Cit

²¹⁴ Ibid, p.129

²¹⁵ Ibid, p.126

²¹⁶ Ibid, p.142

discrepancia²¹⁷. Por mencionar un ejemplo, mientras que en el Reporte se menciona que durante 2016 los donativos y contribuciones ascendieron a \$1,649.2 millones, en el sistema se reportan cantidades mayores.

Finalmente, algo que llama la atención es que en el reporte se señalan transferencias extraordinarias de la empresa al gobierno bajo la partida de "Aprovechamiento para la Nación", con cargo a las "Aportaciones del Gobierno Federal a Petróleos Mexicanos". Es decir, la información, a pesar de que se reporta de manera muy completa, está muy dispersa y no presenta un glosario o definición de los términos, lo cual dificulta su acceso.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **buena**

Evaluación de CFE: En su Reporte Anual²¹⁸ existe el mismo apartado de "Legislación aplicable y situación tributaria²¹⁹". Sin embargo, éste no tiene la misma profundidad en el análisis que el de Pemex. Por si fuera poco, no contiene mucha información sobre la situación tributaria. Asimismo, CFE no muestra convenios de colaboración con otras instituciones ni donaciones o aportaciones a gobiernos y comunidades locales. Por otro lado, el reporte sí registra pagos extraoficiales al gobierno federal bajo la etiqueta de aprovechamientos. Dichas transferencias las reportan en el apartado de "Administración²²⁰", sin embargo, no muestran la cantidad sino que sólo mencionan que la cantidad era un porcentaje fijo de la rentabilidad establecida. Asimismo, el hecho de que la información se muestre en partidas con nombres poco comunes y poco relacionados con la información, disminuye su accesibilidad.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **mejorable**.

Recomendación: Debería adoptarse una metodología contable accesible, clara, confiable y completa para reportar y juntar todas estas transferencias así como indicar su destino. Dicha metodología debe permitir desglosar los pagos por nivel y órgano de gobierno y clasificar los pagos por tipo. En este sentido Equinor es el ejemplo a seguir. Esta información se puede anexar a los reportes anuales al final o en algún capítulo o en un micrositio propio.

3.4.2 ¿Se difunde información sobre las transferencias que la empresa recibe del gobierno?

¿Por qué es importante? Como se mencionó en el reporte, un requisito básico para que empresas estatales y privadas puedan convivir en un mercado es que el marco jurídico, regulatorio e institucional, les garantice igualdad de condiciones para que haya una competencia efectiva. En esta lógica, Pemex y CFE no deberían beneficiarse de ningún apoyo o tratamiento diferenciado por parte de otras autoridades que les otorgue ventaja frente a sus competidores privados. Sin embargo, dado que las empresas estatales generalmente cumplen con objetivos de interés público o requieren del respaldo del Estado para refinanciar deuda o incluso capitalizarse, las transferencias que las empresas estatales reciben del gobierno deben procurar difundirse con la mayor transparencia, cuidando que las audiencias puedan comprender su naturaleza, su aplicación a los propósitos que se estipulan y los resultados que se obtuvieron a partir de dichas transferencias.

²¹⁷ https://datos.gob.mx/busca/dataset?q=PEMEX&sort=score+desc%2C+metadata_modified+desc Accedido el 1 de Agosto del 2017

²¹⁸ CFE, Op Cit

²¹⁹ Ibid, p.100

²²⁰ Ibid, p.145

Referente: La empresa estatal chilena Codelco es la referente, pues publica información accesible, completa, frecuente y oportuna en esta cuestión. En su Memoria Anual²²¹ dedica un apartado a mencionar los montos transferidos del gobierno a la empresa, así como las razones y una pequeña evaluación. Esta buena práctica emana de una ley que regulariza las transferencias, la Ley de Capitalización de Codelco²²², y que, entre todas sus disposiciones, establece que la empresa debe informar a la opinión pública, al Congreso y a las Secretarías de Hacienda, Minería y Energía sobre el análisis y la comprobación de que el destino de los recursos se realizó conforme a los objetivos asumidos como compromisos por parte de la empresa ante el Estado.

Evaluación de Pemex: La empresa difunde información completa de forma anual de las transferencias que recibe del Gobierno Federal, sin embargo, su forma de reportar es dispersa, lo que afecta su accesibilidad. Por ejemplo, tienen una partida en sus Estados Consolidados, mostrada en el Reporte Anual, llamada "Aportaciones del Gobierno Federal". Sin embargo, muchas aportaciones se hacen a través de otras partidas contables poco claras para las audiencias, particularmente las no expertas. Por mencionar un ejemplo muy evidente, a causa de documentos emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público²²³, de información que se publica en el mismo reporte 2017²²⁴ y por el Diario Oficial de la Federación²²⁵, firmado el 24 de diciembre, se sabe de la adquisición por parte del gobierno del pasivo laboral de la empresa. Este movimiento se explica en el apartado de "Patrimonio neto" en una partida llamada "Certificados de aportación A". Paradójicamente, existe en el estado financiero otra partida llamada "Aportaciones del Gobierno Federal", en el cual se reporta en ceros para ese año y no se explica la razón por la cual la transferencia entró como "Certificados de Aportación A" y no como "Aportaciones del Gobierno Federal". Esto sugiere que podría existir duda o confusión sobre la posibilidad de que se realicen transferencias del gobierno a la empresa bajo otros nombres. Transacciones similares contabilizadas bajo esta partida de "Certificados de aportación A" se han usado antes, desde 2013, según los reportes a SEC²²⁶. En años anteriores la partida de "Aportaciones del gobierno" se ha usado como partida complementaria²²⁷.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **mejorable.**

CFE: De manera similar a Pemex, los recursos del gobierno llegan a la empresa por diferentes canales. Es decir, existen aportaciones, subsidios y compras de los distintos niveles de gobierno. Al estar dicha información dispersa en todo el reporte, su accesibilidad es limitada. En la sección "Notas a los estados financieros consolidados del Reporte Anual 2017"²²⁸, en la página 5 y de manera muy breve, explica el proceso por el cual el gobierno adquirió el pasivo laboral de CFE. Finalmente, en la sección de "Descripción del Negocio"²²⁹ del Reporte Anual se describen los subsidios que la empresa recibe del gobierno que aplican al subsidio de tarifas eléctricas. La información se reporta de manera anual.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **mejorable.**

²²¹ CODELCO (2018), Memoria Anual 2017, p. 240 Disponible en: https://www.codelco.com/memoria2017/site/artic/20180312/asocfile/20180312173849/memoria_anual_codelco_2017.pdf

²²² <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1068864> Accedido el 1 de Agosto

²²³ Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP] (2017), Cuenta Pública 2016. Disponible en: http://cuentapublica.hacienda.gob.mx/work/models/CP/2016/tomo/I/I50.00.E_IPP.pdf

²²⁴ PEMEX, Op Cit., 138

²²⁵ http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5421293&fecha=24/12/2015 Accedido el 1 de Agosto del 2018

²²⁶ PEMEX (2016), FORM 20-F.

²²⁷ Asimismo, por el otro lado de las cuentas, en la Cuenta Pública de la SHCP se usan partidas atípicas para registrar estos cambios; algunas con nombres como "Otros de otros".

²²⁸ Ibid, p. 413

²²⁹ Ibid, p. 57

Recomendación: Las empresas deben ser más claras con respecto a estas transferencias, así como con su explicación. Además, podrían mostrar todas las transferencias en un mismo capítulo, apartado o subtítulo del reporte. En este sentido, la manera en que Codelco reporta y aclara dichas transferencias es ejemplar. Asimismo, es recomendable usar las partidas como "Aportaciones del Gobierno Federal" de manera más adecuada, y justificar en caso de usar otras.

3.4.3: ¿Se difunden políticas y regulaciones internas que aplican a la transparencia de transferencias (no rutinarias) realizadas con el gobierno federal?

¿Por qué es importante? La OCDE²³⁰ enfatiza que en materia de transparencia, el financiamiento directo del gobierno a las empresas estatales para el cumplimiento de obligaciones especiales requiere de una previa organización de un sistema de documentación que incluye contratos, normatividad, y documentación relacionada con el fin de que su escrutinio pueda ser factible. El primer interesado en que las transacciones para estos propósitos se financien de manera transparente es el mismo Estado, ya que los reportes facilitan que la supervisión del uso de los recursos pueda imposibilitar el desvío de fondos o la malversación de los mismos. Esto es, la transparencia de las transferencias está íntimamente relacionada con los esfuerzos que el Estado y sus empresas estatales realicen en materia anticorrupción. Asimismo, el escrutinio debe ser posible para otras entidades del Estado, como pueden ser académicos y miembros de la sociedad civil. A mayor número de entidades independientes que puedan acceder a la información para su revisión, mayores serán los controles sociales que puedan existir para garantizar el buen uso final de dichos recursos públicos.

Referentes: En este caso hay dos referentes. El primero es Equinor, quien al ser una empresa de propiedad estatal, con actividades en muchos países y que participa en sectores extractivos, ha tenido que adoptar altos estándares contables. Para esto, en su reporte anual²³¹ de manera muy clara y accesible mencionan que siguen las normas del gobierno noruego Norwegian Transparency Rule, Norwegian Accounting Act §3-3d y Security Trading Act §5-5^a, que juntas son el sistema normativo y contable que regula la manera en que se reportan y hacen las transferencias entre la empresa y los distintos gobiernos. En el reporte presumen que dichos requisitos son más exhaustivos que los de cualquier otro país. En resumidas cuentas, Equinor tiene que realizar un reporte consolidado de todas las transferencias con cada gobierno (autoridad local, regional o nacional) y por proyecto durante el año anterior; tiene que mostrar cualquier pago, incluyendo cuotas, tarifas, derechos, licencias entre otros; y se tiene que incluir información conceptual.

El segundo es Codelco, que tiene un régimen más similar al mexicano, es decir, es una empresa de propiedad completamente estatal cuya actividad principal se desarrolla dentro del país y que tiene un papel fundamental para los ingresos del gobierno. El gobierno chileno ha creado la Ley num. 20.790²³² o Ley de Capitalización de Codelco, que de manera muy clara y con un lenguaje muy claro y sencillo reglamenta la manera en que se realizarán transferencias extraordinarias entre la empresa y el gobierno y endeudamiento. Entre las disposiciones encontramos aspectos de transparencia y rendición de cuentas, en particular "la Corporación Nacional del Cobre deberá presentar a la opinión pública y a las Comisiones de Hacienda y de Minería y Energía del Senado y de la Cámara de Diputados, un análisis detallado del cumplimiento de las metas durante el período a que se refiere el artículo 1º, respecto de los recursos a que se refiere esta ley y que les sean transferidos".

Evaluación de Pemex y CFE: En ambas EPE las transferencias están poco reglamentadas y se difunde muy poca o prácticamente ninguna referencia documental que soporte este tipo

²³⁰ OCDE (2010), Op Cit., 32

²³¹ Equinor, Op Cit., 254

²³² <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1068864> Accedido el 1 de Agosto del 2018

de transacciones entre el gobierno y las empresas estatales. Uno de los pocos reglamentos lo encontramos en el “Mecanismo presupuestario y contable para las operaciones derivadas del retiro de patrimonio invertido de la nación en las entidades paraestatales²³³” que emitió la Secretaría de Hacienda en 2012 con el fin de clarificar muchos aspectos de los procesos de capitalización y que, más que reglamentar, trata de alguna manera de justificar las transferencias entre la empresa y el gobierno. Aunque el documento ya no es vigente y las normas versan sobre la antigua figura de empresas paraestatales, dichas normas se usaron para justificar algunas de las transferencias después de la reforma energética, en el periodo de transición. Principalmente se le permitía al gobierno realizar transferencias con las entidades paraestatales, siempre y cuando tanto la empresa como el gobierno siguieran ciertos mecanismos de registro contable, como la ya mencionada partida de “Aprovechamientos”. Por lo que, ante la ausencia de controles, consideramos que existen aún incentivos para que dichas transferencias se puedan seguir dando en el futuro con el riesgo de que no sea obligatorio justificarlas adecuadamente, lo que abre la ventana a probables actos de corrupción al existir un espacio para la opacidad y la discrecionalidad.

Contraste con Requisitos EITI

En materia de transferencias monetarias entre gobierno y empresas estatales, la transparencia de este tipo de transacciones requiere de una alta calidad de la información para que sea útil para la rendición de cuentas y la salvaguarda de la integridad corporativa. Los criterios del Requisito 4 de EITI, que establece categorías contables de desempeño o de resultados financieros en las que es necesario clasificar los acuerdos o contratos celebrados entre las empresas y el gobierno en todos sus niveles, son útiles para dimensionar la brecha que existe entre Pemex y el referente Equinor en materia de transparencia de dicha información.

	Equinor	Pemex
Divulgación de políticas y normatividad que regula las transferencias de recursos por la vía de impuestos y/o ingresos petroleros;	✓	
Venta de la porción de la producción que corresponde al Estado incluyendo volumen y montos vendidos;	✓	
Transferencias a la Tesorería de la Federación incluyendo impuestos, regalías, dividendos, bonos y pagos diversos;	✓	✓
Transferencia de ingresos a cuentas del gobierno;	✓	✓
Transferencias a gobiernos subnacionales;	✓	✓
Ingresos retenidos;		✓
Valor de los impuestos (y otros pagos) cobrados a nombre del gobierno;	✓	✓
Valor de gastos cuasi-fiscales realizados a nombre del gobierno; y	✓	
Transferencias de la Tesorería u otras cuentas gubernamentales a la empresa estatal (i.e. capitalización, donaciones o subsidios)	✓	✓

²³³ http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/MarcoJuridico/ContabilidadGubernamental/ManualDelSistemaIntegralDeContabilidadGubernamental/Oficio_309A0239_307A4562_2012.pdf Accedido el 1 de Agosto del 2018

La ausencia de políticas para las transferencias monetarias entre EPE y el gobierno es un factor de riesgo alto, pues además de abrir ventanas para la corrupción y la opacidad, implica que en términos de rendición de cuentas no es posible para la ciudadanía tener certeza de que el uso de dichas transferencias vaya a destinarse para fines determinados. Esta falta de institucionalidad para el uso de los recursos da margen a la discrecionalidad en el manejo de los mismos, lo que abre posibilidades para la ocurrencia de actos de corrupción o prácticas anticompetitivas por parte de Pemex.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, no se observó una buena práctica de transparencia, por lo que su calificación fue **inexistente.**

Recomendación: El Consejo de Administración, tanto de CFE como de Pemex, debe emitir sus propios criterios y lineamientos para transparentar de forma clara y justificada la existencia de dichas transferencias. Dichas transferencias deben ir siempre acompañadas de una explicación técnica de las razones incluyendo datos de soporte, contexto y respaldo jurídico, todo esto de una forma accesible, verificable, oportuna y completa.

3.5. Contratos o asignaciones celebrados entre las EPE y gobierno en todos sus niveles (federal, estatal, municipal)

Variable: 3.5.1.

3.5.1. ¿Se difunden los contratos o asignaciones celebrados entre las EPE y gobiernos?

¿Por qué es importante? Como se mencionó anteriormente, las empresas estatales generalmente están encomendadas a administrar recursos públicos y el alcance de su desempeño está sujeto a un fuerte escrutinio por sus connotaciones políticas. Sin embargo, es necesario ampliar el enfoque para considerar el hecho de que las empresas estatales productivas no solamente administran recursos, sino que también los generan a partir del desarrollo de proyectos productivos que el gobierno les adjudica. Es por ello que la exigencia de rendición de cuentas y la salvaguarda a la integridad corporativa en proyectos productivos es mucho mayor en términos de transparencia pues la generación de valor y rentabilidad pueden depender en gran medida de este tipo de contratos. Por ello, el Requisito 4 de EITI establece categorías contables específicas de desempeño o de resultados financieros en las que es necesario clasificar los ingresos y costos de estos proyectos²³⁴. Para la evaluación de la transparencia de Pemex y CFE en esta variable, México Evalúa decidió utilizar distintos referentes, dado que los proyectos productivos que Pemex y CFE realizan son diversa índole. En el caso de Pemex el análisis se enfocó a revisar las buenas prácticas de transparencia en las adjudicaciones directas que el gobierno federal le realizó, como la fase conocida como "Ronda Cero" durante la primera etapa de implementación de la Reforma energética. Para el caso de CFE, la evaluación puso atención a los proyectos de electrificación que la empresa realiza para las entidades federativas y los municipios del país.

Referente de la mejor práctica para Pemex: Una de las empresas referentes petrolera es la compañía noruega Equinor, quien publica en su página un Reporte Anual en el que se muestra todo un informe estratégico sobre sus actividades de exploración y producción en Noruega y con sus socios en todo el mundo, en conjunto con otras empresas o asociaciones. Brinda la información sobre los socios involucrados, el capital con el que se participa y razón por la cual se participa en ese proyecto. Asimismo, en su portal de Internet, Equinor dedica apartados específicos para mostrar los proyectos y los resultados vinculando la publicación de dicha información, en el marco de los requisitos de EITI y la legislación noruega en materia de transparencia.

²³⁴ NRG (2018). Pág. 19

No obstante que Equinor presenta su información de manera muy profesional, el equipo de México Evalúa eligió a ENI como la empresa que presenta una mejor práctica de difusión de información sobre sus operaciones y proyectos específicos; incluye contenidos aptos para audiencias no expertas²³⁵. En su portal²³⁶ dedica diversas secciones a explicar su modelo de exploración y sus proyectos. La llamada ENIpedia, en la sección "International Presence", publica información sobre sus principales proyectos fuera de Italia. Por ejemplo, sobre sus contratos en asociación para exploración en Libia ENI incluye información en formatos muy accesibles sobre temas de sustentabilidad medioambiental de los proyectos que lleva en ese país, así como documentos que detallan líneas de tiempo de los proyectos, y un informe detallado y gráfico sobre aspectos de evaluaciones de impacto social y proyectos de desarrollo comunitario y preservación de patrimonio cultural en ese país auspiciados por ENI. Asimismo, en su sección sobre reportes de desempeño desglosa, en el sector de exploración y producción, indicadores que dan cuenta de los resultados y la inversión destinada a los proyectos²³⁷.

Referente de la mejor práctica para CFE: El referente más aproximado que pudimos encontrar es la compañía israelita de propiedad estatal The Israel Electric Corporation Ltd. (IEC), que se dedica a la generación, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en todo el territorio de Israel y además en el nuevo Estado Palestino. IEC también lleva a cabo obra pública de electrificación según los requerimientos que determina el Estado para la expansión, mantenimiento y actualización del sistema eléctrico en esa región geográfica. De acuerdo con su reporte anual²³⁸, 29% de sus clientes provienen del sector público israelita, mientras que el 7% de sus ingresos provienen de ventas de servicios de obra y electrificación al Estado Palestino. Por las características geopolíticas que implica el que IEC tenga por cliente al Estado Palestino, su reporte anual incluye con detalle información relativa a los términos y condiciones del contrato celebrado entre la compañía y el Gobierno palestino, la negociación de las deudas contraídas para la ejecución de los contratos, el cumplimiento de las regulaciones relativas a la provisión de los servicios y la ejecución de las obras, así como los detalles de los contratos de interconexión con las subestaciones localizadas en Territorios palestinos. El reporte incluye también detalles financieros sobre las transferencias monetarias recibidas por el Gobierno palestino.

Evaluación a Pemex: Como se ha explicado anteriormente, la Reforma Energética²³⁹ abrió la posibilidad de inversión productiva conjunta del sector privado con las empresas productivas del Estado a fin de participar en actividades de explotación y exploración de hidrocarburos en México. Derivado de esta oportunidad, el Estado diseñó en el marco de la reforma la "Ronda Cero", que consistió en establecer un proceso, de acuerdo con el sexto artículo transitorio de la Reforma constitucional de 2013, que permitiera conocer las áreas donde Pemex se quedaría de manera exclusiva para su explotación y exploración de hidrocarburos. La finalidad de la Ronda Cero fue que la petrolera nacional tuviera una "ventaja" antes de la apertura a la inversión a empresas extranjeras para continuar la producción de hidrocarburos del país. El proceso de la Ronda Cero inició en marzo de 2014, cuando Pemex presentó ante la Secretaría de Energía (Sener) las áreas donde pretendía quedarse en exclusiva para sostener la plataforma de producción de México, antes de que el Gobierno lanzara la primera licitación de zonas donde la iniciativa privada participará. La Constitución establece que la Sener, con el apoyo técnico de la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH), debía dar respuesta a Pemex sobre su solicitud tomando en cuenta aspectos técnicos y financieros; debía definir qué zonas se quedaría, y cuáles podía recuperar para licitarlas en el futuro si es que Pemex no demostraba que cumplía con los requisitos para retenerlas.

²³⁵ <https://youtu.be/zlISF1piNnw>

²³⁶ https://www.eni.com/en_IT/operations/upstream/exploration-model.page

²³⁷ https://www.eni.com/enipedia/en_IT/financial-corporate-reporting/operating-activities/exploration-production-2017-performance-and-capital-expenditure.page

²³⁸ https://www.iec.co.il/EN/IR/Documents/The_Israel_Electric_Co-Financial_Reports_December_2017b.pdf

²³⁹ https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/55590/Ficha_tecnica_R0.pdf

Al cierre de la Ronda Cero, Pemex retuvo de manera exclusiva un gran porcentaje de explotación y exploración de hidrocarburos. La Sener, en conjunto con la CNH, verificaron las capacidades técnicas y financieras de los planes de exploración y desarrollo, y finalmente la Sener otorgó las asignaciones correspondientes.

En septiembre de 2018, el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) presentó el Estudio de Transparencia en la CNH²⁴⁰, solicitado por el regulador, en el que señala que existe poca transparencia en las actividades que Pemex lleva a cabo al amparo de las asignaciones otorgadas en la Ronda Cero, e indica la necesidad de dar transparencia a estas actividades de Pemex, de la misma manera que se informa todo lo relativo a los contratos adjudicados en las rondas de licitación. Conforme a la metodología utilizada en el estudio, el CIDE concluyó que sus hallazgos se derivaron de la información que la ciudadanía observa en la presentación de la información por parte de la CNH. El volumen y profundidad de la información estadística y cualitativa sobre la adjudicación y administración de contratos es muy superior a lo existente respecto a las asignaciones. Por tanto, se identifica como un aspecto toral resolver la disparidad en transparencia entre los procesos de contratación y los procesos de otorgamiento de asignaciones. Ello se debió principalmente, de acuerdo con el CIDE, a que las asignaciones involucraron a múltiples actores distintos a la CNH, como Pemex y la Secretaría de Energía (Sener), responsable de la designación de estas asignaciones que no reportó de manera clara los criterios para otorgarlas en la Ronda Cero. El CIDE en su estudio, por ejemplo, recomendó brindar mayor claridad respecto de las responsabilidades institucionales en los procesos de contratación y asignación, tales como: metodología de estudios y evaluaciones de impacto social; acceso a manifestaciones de impacto ambiental; metodología, implementación y consolidación de las consultas en comunidades indígenas; lógica y justificación del tratamiento fiscal²⁴¹.

En el portal de Pemex existe un apartado dedicado a la Ronda Cero en el que se ofrece una liga a un audio explicativo de dicha ronda. Sin embargo, el acceso a la liga está restringido al público en general. Sobre la Ronda Cero, la divulgación se restringió al Boletín de prensa No. 80 publicado el 13 de agosto de 2014²⁴², y al discurso del entonces director de Pemex, Emilio Lozoya, en el que explicó la estrategia para la explotación de los campos y el proceso de asociación a través de farmouts o asociaciones estratégicas con socios comerciales²⁴³. En el portal también se puede acceder a través de una liga ubicada al final del texto del discurso de Lozoya una presentación que ilustra lo dicho a lo largo del discurso.

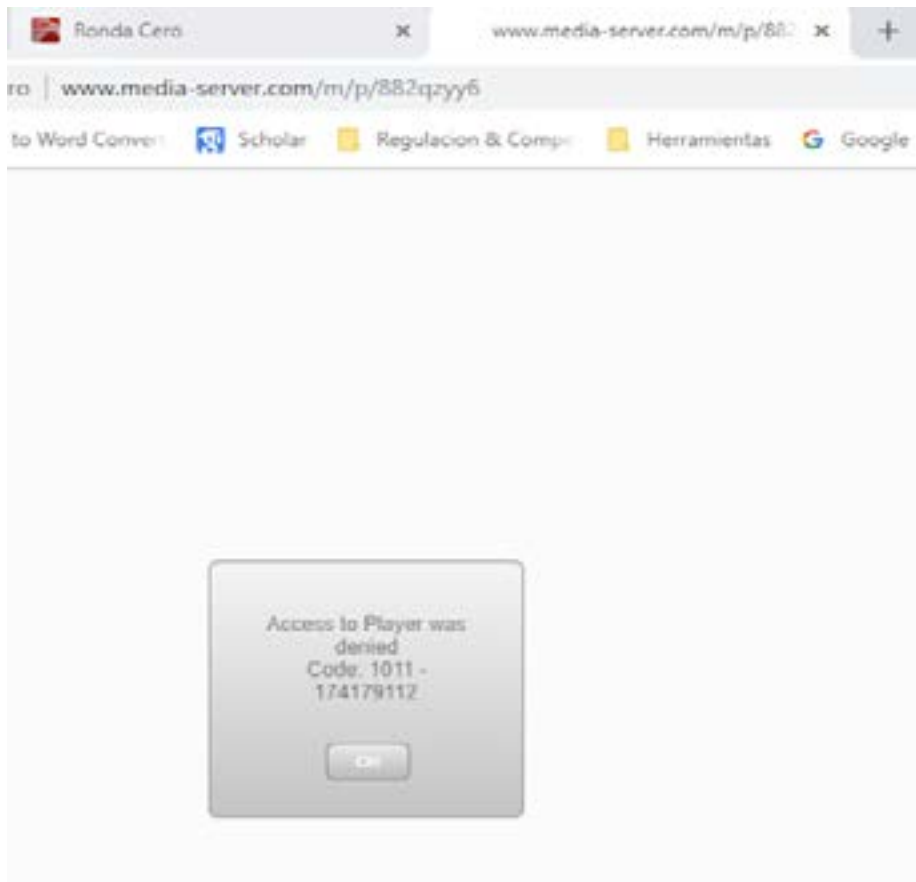


²⁴⁰ Centro de Investigación y Docencia Económica (2018) https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/386612/Estudio_completo_CNH_VF.pdf

²⁴¹ Ibidem. Pág. 162

²⁴² http://www.pemex.com/saladeprensa/boletines_nacionales/Paginas/2014-080_nacional.aspx

²⁴³ http://www.pemex.com/saladeprensa/discursos/Paginas/discurso_dg_rondacero_140813.aspx



En el Informe Anual 2014, Pemex explica el contexto bajo el que, en términos de reservas probadas y probables, se asignó a Petróleos Mexicanos un volumen de 20,589 millones de barriles de petróleo crudo equivalente (prácticamente el 100% de lo solicitado en la Ronda Cero, 83% de las existentes), y sobre recursos prospectivos reporta que se le asignaron 23,447 millones de barriles de petróleo crudo equivalente (67% de lo solicitado y 21% del inventario de recursos prospectivos del país). Así, concluye que las estimaciones de reservas probadas al 1 de enero de 2015 fueron preparadas por Pemex-Exploración y Producción y certificadas por los despachos de ingeniería independientes, quienes auditan dichas reservas de hidrocarburos. A lo largo del reporte, Pemex dedica nueve páginas –no necesariamente consecutivas– aproximadamente a explicar el contexto, objetivo y resultados de la Ronda Cero. Además, en algunas partes de las notas de los estados financieros auditados, el auditor reporta también cierta información. Sin embargo, los datos se encuentran dispersos, lo que dificulta el análisis y la comprensión.

En el Reporte Anual 2015, Pemex explica de una manera más robusta el contexto, el proceso, los resultados y el estado que guardaba a ese año los proyectos derivados de las asignaciones de la Ronda Cero, en la sección del reporte "Exploración y Desarrollo"²⁴⁴. En el Reporte 2016, si bien no se hace mención a la Ronda Cero como en el reporte anterior, se incluye la información relacionada con las asignaciones en cuanto a las migraciones, las asociaciones estratégicas, los costos generales y la vinculación de los resultados con el plan de negocios²⁴⁵. Por su parte, en

²⁴⁴ Pemex (2015) Informe Anual. Págs. 23-31

²⁴⁵ Pemex (2016) Informe Anual. Págs. 23-28

el Reporte Anual 2017²⁴⁶ se encuentra información disponible con respecto a la Ronda Cero, en específico se indican: costos capitalizados de las actividades de producción de crudo y gas; costos incurridos por actividades de exploración y desarrollo de propiedades de crudo y gas; resultados de operación por las actividades de producción de crudo y gas; precios de venta; reservas de crudo y gas (Flujos futuros de efectivo). En el informe de la SEC²⁴⁷ se presenta una descripción de lo que consistió la Ronda Cero; de igual manera se reporta un análisis de las reservas que fueron parte de dicha ronda. En cuanto a la información financiera, para la parte de las reservas el informe es más específico, debido a que se desglosa por campo los volúmenes de reservas probadas, desarrolladas y no desarrolladas, el número de pozos y el número de ubicaciones no desarrolladas. Para la parte de exploración y desarrollo se muestran las inversiones de capital y el presupuesto estimado. Se describen los campos más importantes y a través de una tabla se muestra los gastos de capital de exploración y producción. Adicionalmente está disponible la misma información financiera que se describió que estaba disponible en el Reporte Anual.

Con respecto a las asignaciones de campos llevadas a cabo durante la Ronda Cero para Pemex, si bien hay información robusta que se difunde en su Reporte Anual 20F, ésta se encuentra dispersa a lo largo de los reportes anuales, lo que dificulta su seguimiento y análisis en términos de orden, perspectiva y evolución de los resultados. Y, no obstante que sí hay información disponible, aún falta avanzar en temas de transparencia. Por ejemplo, no se difunden abiertamente datos sobre estudios de impacto social y/o medio ambiental asociados a dichas asignaciones, o son inaccesibles.

Las empresas estatales generalmente están encomendadas a administrar recursos públicos y el alcance de su desempeño está sujeto a un fuerte escrutinio por sus connotaciones políticas y por ser de interés público. Para efectos de implementación de buenas prácticas de transparencia para asignaciones de la Ronda Cero, Pemex podría adherirse más a los criterios establecidos en los Requisitos 2 y 3 de EITI, que establecen elementos de divulgación del marco legal e institucional –incluyendo el otorgamiento de contratos y licencias– así como de información relacionada con las actividades de exploración y producción petrolera.

La Ley de Hidrocarburos establece en su Capítulo III (artículos 32 al 25) que toda la información generada (geológica, geofísica, petrofísica, etcétera) será entregada a la CNH para su administración y resguardo en el Centro Nacional del Información de Hidrocarburos (CNIH). No obstante, el portal de Pemex debería contar con un vínculo a la información estadística que sobre asignaciones publique la CNH para cada adjudicación. Se considera que la proactividad de Pemex en este sentido es necesaria para establecer claridad y contexto a las audiencias sobre el rol que juega en el mercado y en relación con los organismos del Estado encargados de regularlo, vigilarlo y evaluarlo. En 2017 el Centro de Investigación y Docencia Económica elaboró para la CNH un estudio de transparencia con recomendaciones. Sería pertinente que Pemex considere incluir en su portal y sus reportes referencia a las ligas y las fuentes de información.

Asimismo, México Evalúa revisó de manera somera el reporte de información de Equinor, siguiendo los rubros que EITI establece como los requisitos para cumplir con su estándar de transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, el equipo realizó la misma tarea con la información que Pemex publica y encontró brechas entre ambas prácticas de difusión de información. La siguiente tabla presenta un resumen de la revisión desarrollada.

²⁴⁶ http://www.pemex.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/Informe-Anual/Informe_Anual_2017.pdf Pag. 134

²⁴⁷ http://www.pemex.com/ri/reguladores/ReportesAnuales_SEC/2016_20F_i.pdf Pags. 34,42 y 139

EITI para adjudicaciones (Ronda Cero)		
	Equinor	Pemex
Requisito 2 EITI		
Marco legal y fiscal;	✓	✓
Licencias	✓	✓
Contratos;	✓	✓
Propietarios reales; y	✓	
Participación estatal	✓	✓
Requisito 3 EITI		
Información sobre las actividades de exploración;	✓	✓
Datos de producción;	✓	✓
Datos de exportación.	✓	✓
Requisito 4 EITI		
Divulgación exhaustiva de los impuestos y los ingresos;	✓	
Venta de la porción de la producción que corresponde al Estado;	✓	✓
Acuerdos de provisión de infraestructura y de trueque;	✓	
Ingresos por transporte;	✓	
Transacciones con gobierno(s);	✓	✓
Pagos subnacionales;	✓	
Grado de desglose;	✓	
Puntualidad de los datos;	✓	
Calidad de los datos.	✓	

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **insuficiente**

Evaluación a CFE: La empresa reporta en su Informe Anual información sobre los pagos que realizan los gobiernos locales como parte de sus políticas de electrificación, que se lleva a cabo CFE en términos comerciales. Por ejemplo, en 2017²⁴⁸, y debido a la separación estructural de CFE, estos pagos se registran como ingreso en el estado de resultados integrales una vez que la entidad ha concluido la conexión del cliente a la red, pudiendo el cliente elegir entre la entidad u otra empresa para que le suministre energía eléctrica. A este tipo de ingresos CFE le denomina "Aportaciones". De acuerdo con el informe, hasta 2016 se consideraba como aportación lo recibido de los Gobiernos estatales y municipales para electrificar poblados rurales y colonias populares, para ampliaciones a la red de distribución y aportaciones de otra naturaleza. A partir de 1 de enero de 2017, derivado de la separación de la entidad en varias entidades legales y de los cambios en la leyes –las cuales permiten la existencia de suministradores calificados diferentes de la entidad–, las contribuciones que se reciben de los clientes para proveer conexión a la red nacional de transmisión o distribución se reconocen como ingreso en el estado de resultados integrales, una vez que la Entidad ha concluido la conexión del cliente a la red. Es importante

señalar que en el Informe 2015²⁴⁹ CFE da mucho más detalle de las aportaciones de gobiernos estatales y municipales que en el Informe 2017. En efecto, la transparencia en ese sentido ha ido disminuyendo.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **mejorable**

Recomendaciones: Pemex es bastante claro con la información que proporciona sobre la Ronda Cero, en sus reportes explica desde la Reforma Energética y financieramente con lo relacionado a la parte de explotación y exploración de hidrocarburos. Sin embargo, en los reportes anuales la información se encuentra dispersa y no tiene una secuencia clara entre reportes. Por ejemplo, no siempre se encuentra en la misma sección o se presenta dispersa a lo largo del reporte. Se recomienda revisar esta situación para poder mejorar la forma en que se publica. Lo que se recomienda es que en su portal se encuentren disponibles descripciones sobre el proceso de la Ronda Cero, y vínculos a los portales de Sener y CNH y otras instituciones como Semarnat o la ASEA, donde se encuentre información de contexto y complementaria, como los títulos de los campos asignados, los estudios de impacto medio ambiental y social.

CFE es bastante claro en explicar el origen y justificación de las aportaciones de gobiernos estatales y municipales. Con respecto al referente, la calidad de la información difundida es equivalente si comparamos el Informe 2015 contra el Reporte anual 2017 de IEC. Sin embargo, si comparamos la calidad de la transparencia de la información difundida entre los reportes anuales de CFE de 2015 y 2017, sí podemos apreciar una sustancial disminución de la calidad de la transparencia. Sería recomendable retomar la buena práctica realizada en 2015.

Conclusiones generales de la Directriz 3

Se observaron problemáticas de accesibilidad para poder ubicar y entender información que puede ser muy compleja o puede presentarse de manera muy desordenada. Esta situación dificulta que audiencias no expertas puedan conocer y entender las condiciones bajo las cuales la empresa estatal opera y cómo se distingue de aquéllas bajo las cuales sus competidores funcionan en el mercado.

En cuanto a la distinción de las cargas regulatorias especiales, ambas empresas pueden mejorar si simplificaran la información mostrada en los reportes anuales con respecto al marco regulatorio en un documento específico o en un micrositio.

En cuanto a los procesos legales a los que se enfrentan las empresas, las EPE podrían difundir dicha información de manera más accesible, pensando en las audiencias no expertas. Asimismo, podrían profundizar más en los casos. De hecho, la diferencia entre Codelco, referente internacional de nivel de mejor práctica, y las Empresas Productivas del Estado mexicano se encuentra en que éstas últimas únicamente exponen sus procesos en un lenguaje técnico. En el caso de Codelco los procesos son explicados tanto con un lenguaje técnico como en un lenguaje no especializado, y se busca explicar los intereses que se protegen o buscan adquirir en cada proceso judicial.

Con respecto a las transferencias hacia y desde el gobierno a ambas empresas, nuestra recomendación es adherirse a las mejores prácticas, como el estándar EITI para el reporte de sus transferencias o de sus actividades de interés general –como puede ser la explotación de los campos asignados en la Ronda Cero– de tal manera que sea posible desglosar los pagos por nivel y órgano de gobierno y clasificar los pagos por tipo. Esta información se puede anexar a los reportes anuales al final o en algún capítulo o en un micrositio propio. Asimismo, las

²⁴⁹ CFE (2015) Informe Anual. Pág. 45-49. https://www.cfe.mx/inversionistas/Documents/informe_anual/Informe-Anual-2015-CFE-Acc.pdf

empresas deben ser más claras con respecto a estas transferencias, así como con su explicación. Por ejemplo, es recomendable que al usar partidas como "Aportaciones del Gobierno Federal" se incluya la definición de la partida contable correspondiente para que las audiencias menos expertas puedan comprenderla. Finalmente, las empresas deben tener criterios y normas para transparentar dichas transferencias de manera clara, completa y accesible. Por ejemplo, dichas transferencias deben ir siempre acompañadas de una explicación de las razones y el contexto.

Tarjetas rojas:

1. En relación con transferencias monetarias entre EPE y diferentes autoridades de gobierno, se encontró que ni Pemex, ni CFE presentan la información de forma completa. En particular, de 2013 a 2015 se llevaron a cabo transferencias extraordinarias bajo el rubro de "Aprovechamientos de la Nación", sin que se aclarara en los reportes anuales cuál es el objetivo de estas transferencias, ni el sustento jurídico con el que se llevaron a cabo. Este tipo de acciones excepcionales no permiten tener claridad, ni certeza respecto de la política de transferencias. Además, en términos de accesibilidad, la información que difunden las EPE no es accesible, pues la información que se presenta a autoridades reguladoras (Reportes Anuales y Reportes 20F) difunde montos consolidados. Sin desglose y de forma dispersa a lo largo del documento va dando contexto y justificación sólo en algunos casos. Al respecto, empresas estatales como Codelco y Equinor son un buen referente de cómo poder difundir de forma clara accesible las transferencias con montos desglosados a las diferentes autoridades y por diferentes conceptos.

2. Con respecto a las asignaciones de campos a Pemex en la Ronda Cero, si bien hay información que se difunde en su Reporte Anual 20F, ésta se encuentra dispersa a lo largo de los reportes anuales, lo que dificulta su seguimiento y análisis en términos de orden, perspectiva y evolución de los resultados. Aún falta avanzar en la difusión de estudios de impacto social y medioambiental asociados a dichas asignaciones, los cuales no se difunden.

Tarjeta amarilla

En relación con las aportaciones que estados y municipios otorgan a CFE para la ampliación de la red de distribución eléctrica para electrificar zonas rurales y colonias populares, la información que reporta CFE es incompleta e inconsistente a través del tiempo, ya que únicamente en algunos años se muestra montos aportados, número de obras por estado y número de población beneficiada. Llama la atención que la información difundida fue disminuyendo desde 2017. Además, la información de montos se presenta de forma agregada, sin especificar al menos a nivel de entidad federativa, como lo hacen para mostrar cantidad de obras de electrificación y población beneficiada que presentan en informe anual. Además, existen programas de electrificación con entidades de gobierno federal como la Cruzada contra el hambre, en el que únicamente se señala que existe un convenio de colaboración y no es claro de dónde provienen los recursos, ni los montos de los mismos.

Directriz 4: Transparencia en asociaciones para proyectos productivos con el sector privado

De acuerdo con las mejores prácticas de gobierno corporativo, cuando las Empresas Propiedad del Estado participen en proyectos cooperativos tales como empresas conjuntas, contratos de asociación, alianzas estratégicas y asociaciones público-privadas, la parte contratante se asegurará de que se respeten los derechos contractuales. En efecto, es una buena práctica que las empresas estatales reconozcan plenamente sus responsabilidades con partes interesadas e informen a las mismas y al público en general sobre sus relaciones con éstas (OCDE, 2015). Esto significa que las entidades deben desarrollar información susceptible de divulgación a todo tipo de públicos. Los informes deben ser claros respecto al desempeño y evolución de las empresas y de los proyectos²⁵⁰.

Dado que en México las EPE son enteramente de propiedad estatal, no existen accionistas privados, por lo que este análisis se concentrará exclusivamente en evaluar la difusión proactiva de información cualitativa y cuantitativa con inversores: asociaciones, contratos, alianzas estratégicas y convenios con el sector privado en proyectos productivos (excluyendo a contratistas, que para efectos de este análisis se consideran dentro del universo de las actividades de compras públicas de las EPE). Esto implica que se transparente todo lo relacionado a este proceso, desde que inició con una posible licitación hasta las ganancias que generó. Además, se busca que la información esté al alcance de todo tipo de públicos, ya sean audiencias expertas (inversionistas nacionales o extranjeros) o audiencias no expertas (los ciudadanos). Por ello, debe usarse un lenguaje que permita el entendimiento de lo que se está difundiendo y deben crearse distintos formatos para el tratamiento de estos datos.

En el caso de Pemex, se procuró corroborar que a través de su portal difunda toda tipo de información relacionada con contratos de exploración y extracción que puedan tomar forma de licencias, utilidad compartida y producción compartida. Se revisaron las políticas y lineamientos generales para las inversiones y, con base en esta información, se investigaron, a través de las publicaciones de actas y acuerdos del Consejo de Administración, algunos proyectos de inversión que se han discutido. De igual manera se buscó que esta información fuera complementaria con la disponible en los Reportes Anuales, presentaciones a inversionistas y con el Reporte Anual 20-F, correspondiente al ejercicio 2017 entregado a la SEC²⁵¹.

Para el caso de CFE, se revisó inicialmente el documento del Consejo de Administración "Disposiciones para la Participación en Coinversiones y Asociaciones con Particulares aplicables a la CFE y sus Empresas Productivas Subsidiarias", con el fin de conocer los lineamientos que se deben seguir para la realización de este tipo de inversiones con el sector privado principalmente. Dichas disposiciones establecen que es necesario que el Consejo de Administración autorice las coinversiones de gran magnitud y de alto riesgo. De igual manera brinda los mecanismos que se deben seguir para su evaluación y seguimiento de las coinversiones durante sus distintas etapas, que deberán ser aplicadas de forma complementaria a los "Lineamientos para la Evaluación de Inversiones". Posteriormente, buscamos actas que emitiera el Consejo de Administración relativas a algún proyecto de coinversión, así como en su Informe Anual. No se identificó algún proyecto de coinversión que se esté realizando en sociedad con empresas privadas. Enviamos vía solicitud de acceso a la información confirmación de nuestro entendimiento, el cual, de ser confirmado, nos da pie a la interpretación de que si bien por ahora CFE no cuenta con coinversiones o inversiones en sociedad con terceros, su Consejo de Administración ha establecido ya la normatividad interna

²⁵⁰ OECD (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015, OECD Publishing, Paris., p.62 <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf>.

²⁵¹ Petróleos Mexicanos [PEMEX] (2015), Políticas y Lineamientos Generales para las Inversiones, Asociaciones, Alianzas Estratégica de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales. Disponible en: http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Documents/acuerdos_2015/sesion_889_ord_vp.pdf

para su análisis, autorización, evaluación y seguimiento. De ahí que nuestra aportación en este estudio sea la de brindar a CFE algunas recomendaciones de transparencia y rendición de cuentas para su consideración, cuando dichas coinversiones se concreten. Por ello, como referentes de buenas prácticas en materia de transparencia en coinversiones, haremos referencia a KEPCO, empresa estatal coreana proveedora de electricidad, y a la empresa, también de propiedad estatal, The Israel Electric Corporation²⁵².

Categoría 4.1. Asociaciones, sociedades, convenios, proyectos de producción compartida con el sector privado.

Variables 4.1.1., 4.1.2.; 4.1.3.; y 4.1.4.

4.1.1. ¿Difunde la EPE información sobre los lineamientos o la normatividad para proyectos de asociación?

¿Por qué es importante? Debido a que la intención es que la divulgación de datos se realice con la mayor transparencia posible, es necesario que existan los lineamientos de normatividad que deberán seguir las empresas estatales para cumplir con este objetivo. Es por ello que el Consejo de Administración debe poner a disposición de las empresas estatales los lineamientos que deben estrictamente seguir para alcanzar dicho objetivo. Tal como lo menciona la OCDE, entre las responsabilidades del Consejo se encuentra la de proporcionar “información completa, de buena fe, con la diligencia y atención debida y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas”. Para que esto suceda, es necesario “garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables. La supervisión del proceso de revelación de datos y de las comunicaciones²⁵³”. El documento que contenga los lineamientos permitirá que se alcance los principios que proponen la OCDE y, además, una mejor transparencia en la presentación de datos financieros. Para propósitos de este estudio, en esta directriz el interés será solamente el relativo a proyectos en asociaciones.

Referente: El equipo de México Evalúa encontró como mejor referente a la empresa estatal Transpower New Zealand Limited (TPNZ), que es la responsable de la transmisión de energía eléctrica en Nueva Zelanda. El documento de los lineamientos sobre la normatividad en inversiones es el “Investment Approval Process (IAP) Guidelines²⁵⁴”, en el cual se establece el paso a paso que se debe seguir para la aprobación de todo tipo de inversiones. Se deberán de presentar las necesidades, las opciones de lo que se ha identificado, un análisis de costos y beneficios, propuesta y la consulta a comunidades afectadas. Dependiendo del monto de la inversión y su financiamiento, requerirán de la aprobación individual del regulador, el cual deberá contar con reglas de consulta y una metodología para el análisis económico que se norme por una “prueba de inversión”.

²⁵² Comisión Federal de Electricidad [CFE] (2016) “Disposiciones para la Participación en Coinversiones y Asociaciones con Particulares aplicables a la CFE y sus Empresas Productivas Subsidiarias”. Disponible en: <https://potcorporativo.cfe.mx/1%20Marco%20normativo/Documento%20completo%20de%20cada%20norma/Disposiciones%20para%20la%20participaci%C3%B3n%20en%20coinversiones%20y%20asociaciones%20con%20particulares.pdf>

²⁵³ OECD (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015, OECD Publishing, Paris, pp.24. Disponible en: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

²⁵⁴ Transpower New Zealand Limited (TPNZ) “Investment Approval Process (IAP) Guidelines”

Disponible en línea: https://www.transpower.co.nz/sites/default/files/plain-page/attachments/Investment%20Approvals%20Process_1.pdf

Evaluación de Pemex: Pemex cuenta con un documento específico donde menciona el tema de la transparencia en la normatividad en "Políticas y lineamientos generales para las inversiones, asociaciones y alianzas estratégicas de petróleos mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales²⁵⁵". En la sección V, "Asociaciones y Alianzas Estratégicas", se mencionan los objetivos que deben seguir estas alianzas, las que deberán estar alineadas al Plan de Negocios y registradas en el Portafolio de Inversiones. Se tendrá que presentar una justificación, fundamentos económicos, elementos relevantes de los acuerdos con accionistas, lo que cada quien aportará y cartas de intención. Los conflictos de intereses se basarán en la "Normativa ANN".

En la sección VII.1, "Instancias", se mencionan los criterios y tipo de proyectos que deberá seguir el Consejo de Administración para aprobar una inversión, asociación y alianza. De igual manera será el encargado de aprobar el Plan de Contratación relacionado. El documento cuenta con una sección para el proceso de aprobación que debe de seguir el Consejo. Sobre la ejecución y seguimiento, se especifica que las asociaciones y alianzas estratégicas deberán realizar informes conforme a lo establecido en la Normativa ANN.

En el documento de la Sesión 911 del Consejo de Administración²⁵⁶ se especifican las políticas y los lineamientos para las asociaciones y alianzas estratégicas. Se menciona que la DCANN será la que emita las disposiciones para la entrega de información sobre la evaluación y seguimiento de las asociaciones, con el fin de integrar un reporte semestral. De igual manera se debe realizar una evaluación ex post; la DCANN será la encargada de integrar un informe de resultados obtenidos. Se mencionan los lineamientos que deberán integrar dicho documento.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **buena**

Evaluación de CFE: La transparencia de la normatividad de las asociaciones se encuentra en el documento "Disposiciones para la participación en coinversiones y asociaciones con particulares aplicables a la CFE y sus empresas productivas subsidiarias²⁵⁷". En este documento se indica que el proceso de planeación, aprobación, financiamiento y seguimiento de coinversiones, así como los mecanismos de evaluación, deberán apearse a lo dispuesto en los Lineamientos de aprobación de inversiones. La aprobación deberá basarse en un Caso de Negocio, que incluirá un estudio con los respectivos lineamientos que se señalan en dicho documento. Se establecen las reglas que deberán seguir las coinversiones para temas del conocimiento, conflicto de intereses, evaluación y cancelación.

En el documento "Lineamientos para la planeación, evaluación, aprobación, financiamiento y seguimiento de los proyectos y programas de inversión de la Comisión Federal de Electricidad, sus empresas productivas subsidiarias y en su caso, empresas filiales²⁵⁸", se especifican las etapas para el proceso de decisión de cada una. En la etapa de planeación se mencionan los montos económicos de los que se hará cargo el propio Consejo de Administración, o bien los que serán evaluados de acuerdo al documento de los lineamientos.

²⁵⁵ Petróleos Mexicanos [PEMEX] (2015), "Políticas y Lineamientos Generales para las Inversiones, Asociaciones, Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales Normativa ANN". pp. 9, 12 Disponible en línea: http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Documents/acuerdos_2015/sesion_889_ord_vp.pdf.

²⁵⁶ Petróleos Mexicanos [PEMEX] (2015), "Políticas y Lineamientos Generales para las Inversiones, Asociaciones, Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales Normativa ANN". Disponible en línea: http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Documents/acuerdos_2016/sesion_911_ord.pdf

²⁵⁷ Comisión Federal de Electricidad [CFE] (2016) "Disposiciones para la participación en coinversiones y asociaciones con particulares aplicables a la CFE y sus empresas productivas subsidiarias", Disponible en línea: <https://potcorporativo.cfe.mx/I%20Marco%20normativo/Documento%20completo%20de%20cada%20norma/Disposiciones%20para%20la%20participaci%C3%B3n%20en%20coinversiones%20y%20asociaciones%20con%20particulares.pdf>

²⁵⁸ Comisión Federal de Electricidad [CFE] (2017) "Lineamientos para la planeación, evaluación, aprobación, financiamiento y seguimiento de los proyectos y programas de inversión de la Comisión Federal de Electricidad, sus empresas productivas subsidiarias y en su caso, empresas filiales", Disponible en línea: <https://potcorporativo.cfe.mx/I%20Marco%20normativo/Documento%20completo%20de%20cada%20norma/Lineamientos%20para%20la%20planeaci%C3%B3n,%20evaluaci%C3%B3n,%20aprobaci%C3%B3n.pdf>

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **buena**

4.1.2. ¿Difunde la EPE el nombre del socio, país de residencia y naturaleza del contrato relativa a las asociaciones, sociedades, convenios y proyectos de producción compartida que realiza con socios del sector privado?

¿Por qué es importante? La transparencia, en cualquier tipo de empresa, es un elemento legitimador de la actuación empresarial frente a sus accionistas, consumidores, clientes y acreedores. En el caso que nos ocupa en la Directriz 4, divulgar información cualitativa sobre todas las asociaciones, sociedades, convenios y proyectos de producción otorga un mayor grado de legitimidad a las EPE, al proveer a los actores interesados de información sobre los términos, condiciones y desempeño de los proyectos que emanan de los contratos, fortaleciendo así la confianza. Asimismo, una mayor apertura a la información permite conocer las áreas de interés que tiene la empresa y permite que nuevos inversionistas puedan acercarse para ofrecer sus servicios o manifestar interés de participación en futuros espacios de colaboración. Esta apertura de información brinda una mayor transparencia en los procesos para la selección de licitaciones o proyectos en los que se trabaja en común. La información presentada permitirá un buen entendimiento de lo que se busca transmitir. Por lo tanto, para el público en general hay un mayor entendimiento de por qué se optó por cierta empresa para el proyecto propuesto. De esta manera, todos los involucrados que están relacionados con la empresa estatal tomarán mejores decisiones sobre las formas en las que participan.

Referente de mejor práctica para Pemex: Una de las empresas petroleras referentes es la compañía noruega Equinor²⁵⁹, que publica en su página un Reporte Anual en el que se muestra todo un reporte estratégico sobre su participación en distintos proyectos en todo el mundo, en conjunto con otras empresas o asociaciones. Brinda la información sobre los socios involucrados, el capital con el que se participa y razón por la cual se participa en ese proyecto. Asimismo, en su portal de internet Equinor dedica apartados específicos por país para mostrar los proyectos y los resultados que se tienen en sus diversas asociaciones y vinculando dicha información con el impacto social que la empresa considera que garantiza a través de sus proyectos²⁶⁰.

Referente de mejor práctica para CFE: Una de las empresas referentes en energía eléctrica es la compañía coreana KEPCO; debido a que cuenta con documentos con información asimétrica, se puede observar sus reportes trimestrales²⁶¹ y el reporte de la SEC. Esta compañía eléctrica es un buen referente debido a que su información es completa. En sus reportes se puede encontrar toda la información relacionada a los joint ventures (nombre de la empresa, el porcentaje en el que se participa, la principal actividad que realiza la empresa con la que tendrán operaciones, su ubicación, los acuerdos que implica el contrato, las restricciones que tiene cada una de las compañías, las transacciones que realizó cada una y las garantías proporcionadas).

²⁵⁹ Equinor (2017) Annual Reports, Disponible en línea: <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2017/statoil-annual-report-20f-2017.pdf>

²⁶⁰ Equinor, Where we are, Disponible en línea: <https://www.equinor.com/en/where-we-are.html>

²⁶¹ Korea Electric Power Corporation (KEPCO)(2018) Financial Statements (Unaudited)

Evaluación a Pemex^{262/263} :

a)¿Difunde la empresa el nombre de los socios o empresas involucradas en los contratos, asociaciones o convenios?

Pemex difunde información cualitativa disponible en distintos documentos. En los informes del Consejo de Administración²⁶⁴ se difunde la discusión de proyectos que implican coinversión, generalmente es una mención general sobre la aprobación del proyecto. En los boletines de prensa se generan notas periodísticas sobre la participación de Pemex en nuevos proyectos de coinversión. De igual manera existen presentaciones ejecutivas para inversionistas²⁶⁵, en las cuales de forma resumida se mencionan los proyectos de inversión con los que se está trabajando. Los informes trimestrales y anuales²⁶⁶ son más complementarios: se menciona el tipo de contrato que se realizó, así como una breve descripción del proceso que implicó la alianza con otros socios del sector privado. En el reporte anual de la SEC la información es más amplia, debido a que se hace mención a la forma en la que la Reforma Energética permitirá mayor apertura en inversiones, en especial a través de farm-outs. De igual manera describen de manera general el proceso por el cual transcurrieron cada uno de los farm-outs, así como la cuestión financiera necesaria para el proyecto.

Después de indagar en los documentos para encontrar datos concretos sobre inversiones en proyectos de asociación, se encontró que la información no está completa, debido a que no indica la procedencia o el total de socios que participan en la asociación de un proyecto. Por otro lado, los informes están disponibles en distintos formatos, lo cual los hace viables para todo tipo de públicos. La información es demasiado densa y se requiere una cantidad sustancial de tiempo para dar con ella, debido a que no existe una estructura sobre el orden de la información.

En el reporte anual de Equinor²⁶⁷ se puede encontrar la información cualitativa relativa a las asociaciones sobre producción compartida que se realiza con el sector privado. En Pemex la información se puede encontrar en diversos documentos como: actas de Consejo, boletines de prensa, presentaciones para inversionistas, informes trimestrales/ anuales y en el informe de la SEC.

En el informe anual de la SEC de Pemex 2017²⁶⁸ se menciona el nombre de las empresas ganadoras para ser parte de un farm-out, o bien las empresas que fungen como asociación hacia algún proyecto; incluso publican los nombres de los socios estratégicos para proyectos detenidos. En los reportes trimestrales de Pemex²⁶⁹ se mencionan los nombres de socios que se integraron en ese plazo a algún proyecto, de igual manera en sus reportes anuales, a través de una línea de tiempo. En los boletines de prensa se anuncian los nuevos socios que participarán en algún proyecto. En las presentaciones ejecutivas para inversionistas se puede de igual manera conocer a los ganadores para trabajar en algún proyecto como inversionistas.

²⁶² Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2018) Pemex presenta sus resultados del primer trimestre 2018. pp.5,23,27. Disponible en línea: http://www.pemex.com/ri/finanzas/Reporte%20de%20Resultados%20no%20Dictaminados/Reporte%201T18_20180426.pdf

²⁶³ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017) Estados financieros consolidados. Pp. 15-19;57; 68-69; 109. Disponible en línea: <http://www.pemex.com/ri/finanzas/Resultados%20anuales/dictamen.pdf>.

²⁶⁴ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2018) Actas y Acuerdos, Disponible en línea: <http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Paginas/acuerdos.aspx>

²⁶⁵ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017) Investor Presentation, Disponible en línea:http://www.pemex.com/en/investors/investor-tools/Presentaciones%20Archivos/Investor%20presentation_20171212.pdf

²⁶⁶ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017) Securities and Exchange Commission. pp. 24. Disponible en línea:http://www.pemex.com/ri/reguladores/ReportesAnuales_SEC/20F%202017.pdf.

²⁶⁷ Equinor(2017) Annual Reports. pp. 4, 14-15, 24-28, 30-39 Disponible en línea: <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2017/statoil-annual-report-20f-2017>.

²⁶⁸ róleos Mexicanos (PEMEX)(2017) Securities and Exchange Commission. pp. 52-54;57. Disponible en línea: http://www.pemex.com/ri/reguladores/ReportesAnuales_SEC/20F%202017.pdf

²⁶⁹ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017) Resultados del primer trimestre del 2017. Pp.7 Disponible en línea: http://www.pemex.com/ri/finanzas/Reporte%20de%20Resultados%20no%20Dictaminados/Reporte_1T17.pdf

Por su parte, en el reporte anual de Equinor²⁷⁰ se puede encontrar el nombre de los socios que se integraron en ese plazo a algún proyecto.

El reporte trimestral de KEPCO, "Consolidated Interim Financial Statements²⁷¹", y el informe de la SEC proporcionan información relativa a producción compartida con socios del sector privado. Ambos documentos presentan la misma estructura de información.

a) *¿Difunde el país de residencia de los socios?*

Equinor²⁷² es la única que en su reporte anual divide por países los proyectos y en cada país suele especificar las empresas que participan. En el caso de Pemex, el Informe de la SEC²⁷³ difunde en algunos casos el país de la empresa ganadora con la que se colaborara en conjunto en algún proyecto de inversión²⁷⁴. De igual manera, en la presentación para inversionistas, a través de una tabla de las empresas ganadoras que participaran en proyectos, indican su país de residencia.

En el Annual Report de Equinor²⁷⁵, donde mencionan por países sus proyectos, se especifica el tipo de contrato que se realizó. Por su parte, en Pemex, en los informes trimestrales, donde se encuentran los documentos de los resultados dictaminados²⁷⁶, se puede encontrar la naturaleza del contrato que se realizó durante ese periodo. De igual manera en el Estado Financiero Consolidado²⁷⁷ se menciona el tipo de contrato que se utilizó para actividades de exploración y extracción, se explica la naturaleza de cada contrato. En específico con los farm-outs, el tipo de contrato que se realizó en 2017 se menciona en la presentación para inversionistas²⁷⁸.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable.**

Evaluación a CFE

a) *¿Difunde la empresa el nombre de los socios o empresas involucradas en los contratos, asociaciones o convenios?*

CFE sí difunde información cualitativa pero no aplica por el momento para análisis en este índice. A pesar de que la Reforma Energética permite la apertura para realizar inversiones en conjunto con el sector privado, no hay información sobre alguna asociación que esté en operaciones en este momento. Debido a que es un tema muy reciente, a partir de las sesiones de Consejo a finales de 2017²⁷⁹ se encuentra la discusión de proyectos de coinversión/asociación estratégica. Sin embargo, no hay especificaciones sobre los proyectos por cuestiones de secreto comercial.

²⁷⁰ Equinor (2017) Annual Report pp. 4, 14-15, 24-28, 30-39 Disponible en línea: <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2017/statoil-annual-report-20f-2017.pdf>.

²⁷¹ Korea Electric Power Corporation (KEPCO)(2018) Disponible en línea: http://home.kepco.co.kr/kepco/EN/ntcob/list.do?boardCd=BRD_000259&menuCd=EN030201

²⁷² Equinor (2017) Annual Report pp. 27-33 Disponible en línea: <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2017/statoil-annual-report-20f-2017.pdf>

²⁷³ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017)) Securities and Exchange Commission Disponible en línea: http://www.pemex.com/ri/reguladores/ReportesAnuales_SEC/20F%202017.pdf. Pag 54

²⁷⁴ Petróleos Mexicanos (PEMEX) (2017) Securities and Exchange Commission. pp.13 Disponible en línea: http://www.pemex.com/en/investors/investor-tools/Presentaciones%20Archivos/Investor%20presentation_20171212.pdf

²⁷⁵ Equinor (2017) Annual reports. pp. 4, 14-15, 24-39 Disponible en línea: <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2017/statoil-annual-report-20f-2017.pdf>

²⁷⁶ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2018) Pemex presenta sus resultados al primer trimestre del 2018. Pp.5,20-27 Disponible en línea: http://www.pemex.com/ri/finanzas/Reporte%20de%20Resultados%20no%20Dictaminados/Reporte%20T18_20180426.pdf

²⁷⁷ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017) Estados Financieros Consolidados. pp.68 Disponible en línea: <http://www.pemex.com/ri/finanzas/Resultados%20anuales/dictamen.pdf>

²⁷⁸ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017) Investor Presentation Disponible en línea: http://www.pemex.com/en/investors/investor-tools/Presentaciones%20Archivos/Investor%20presentation_20171212.pdf

²⁷⁹ Comisión Federal de Electricidad [CFE] Sesión 22 Ordinaria pp. 7; 27 Disponible en línea: <https://www.cfe.mx/Consejo/Documents/Acuerdos/Acuerdos%20CA%20Sesi%C3%B3n%2022%20Ord.pdf>

Debido a que los mecanismos para realizarlo existen, la ley lo permite²⁸⁰ y CFE dispone de los lineamientos²⁸¹ que se deben seguir para su realización. En los indicadores se calificó con un "NA" (no aplica) la asignación de una calificación, debido a que no existe por el momento proyectos de inversión en conjunto con el sector privado para poder realizar el análisis. En la parte de recomendaciones, se mencionan las acciones que se pueden realizar en este tema para proyectos en el futuro.

En el informe de la SEC y en el informe trimestral en KEPCO²⁸² se puede encontrar el nombre de las empresas que participan como joint venture, debido a que la información la presentan de forma individual para cada empresa. Al final del documento se especifica la cantidad de empresas que participaron de forma conjunta y los nombres de estas mismas.

Como se comentó anteriormente, la evaluación a CFE no aplica debido a que aún no hay documentos relevantes a este tema. Sin embargo, los mecanismos para realizarlo existen y cuando las coinversiones se concreten, pueden tomar como referentes de buenas prácticas a las empresas eléctricas de propiedad estatal que se mencionan en este estudio.

b) ¿Difunde el país de residencia de los socios?

KEPCO informa el país de procedencia de las empresas que participan como joint venture en el Informe Trimestral y en el informe de la SEC²⁸³.

Como se comentó anteriormente, la evaluación a CFE no aplica debido a que aún no hay documentos relevantes a este tema. Sin embargo, los mecanismos para realizarlo existen; de tal manera que cuando las coinversiones se concreten, puedan tomar como referentes de buenas prácticas a las empresas eléctricas de propiedad estatal que se mencionan en este estudio.

c) ¿Difunde la naturaleza del contrato: concesión, producción compartida, licencia, alianza estratégica, asociación público-privada, etétera?

KEPCO, al inicio de sus reportes trimestrales y en el Informe de la SEC²⁸⁴, especifica el funcionamiento de los acuerdos contratos por joint venture. En el apartado donde se menciona el funcionamiento de las inversiones, se vuelve a mencionar que las decisiones financieras se realizan mediante los acuerdos que tengan las partes conjuntas.

Como se comentó anteriormente, la evaluación a CFE, no aplica debido a que aún no hay documentos relevantes a este tema. Sin embargo, los mecanismos para realizarlo existen, de tal manera que cuando las coinversiones se concreten, puedan tomar como referentes de buenas prácticas a las empresas eléctricas de propiedad estatal que se mencionan en este estudio.

Conclusión: La evaluación a CFE no aplica (NA), debido a que aún no hay coinversiones, sin embargo, los mecanismos para realizarlas existen. Por ello, las buenas prácticas de las compañías eléctricas KEPCO y The Israel Electric Corporation pueden ser tomadas en cuenta.

²⁸⁰ México Gobierno de la Republica Reforma Enérgica Disponible en línea: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/10233/Explicacion_ampliada_de_la_Reforma_Energetica1.pdf

²⁸¹ Comisión Federal de Electricidad [CFE](2016) Disposiciones para la Participación en Coinversiones y asociaciones con Particulares aplicables a la CFE y sus Empresas Productivas Subsidiarias Disponible en línea: <https://potcorporativo.cfe.mx/1%20Marco%20normativo/Documento%20completo%20de%20cada%20norma/Disposiciones%20para%20la%20participaci%C3%B3n%20en%20coinversiones%20y%20asociaciones%20con%20particulares.pdf>

²⁸² Korea Electric Power Corporation (KEPCO) Securities and Exchange Commission. pp.22 Disponible en línea: http://home.kepco.co.kr/kepco/EN/ntcob/list.do?boardCd=BRD_000259&menuCd=EN030201

²⁸³ Korea Electric Power Corporation (KEPCO) Securities and Exchange Commission & Financial Statments pp.84 ; pp.76 Disponible en línea: http://home.kepco.co.kr/kepco/EN/ntcob/list.do?boardCd=BRD_000259&menuCd=EN030201

²⁸⁴ Korea Electric Power Corporation (KEPCO) Securities and Exchange Commission & Financial Statments pp. 23, 85; pp.20,77 Disponible en línea: http://home.kepco.co.kr/kepco/EN/ntcob/list.do?boardCd=BRD_000259&menuCd=EN030201

Recomendación: Se sugiere que Pemex desarrolle un portal más dinámico para que los usuarios puedan acceder a información concreta sobre proyectos en asociación. De esta forma le reducirá al usuario el tiempo de búsqueda o la necesidad de realizar una solicitud de información particular. Se sugiere también que el inicio de sus reportes cuente con un índice. El portal de www.rondasmexico.com es donde se pueden conocer el tipo de contratos que ha realizado Pemex con otras empresas a partir de la Reforma Energética. Es un portal bastante dinámico e interactivo con el público. Cabe destacar que la administración de dicho portal es responsabilidad de la CNH en su función de regulador. Sería una buena práctica que el portal de Pemex cuente con un enlace directo para poder acceder a esta información, no solamente desde su reporte anual. Además, se sugiere que Pemex realice una explicación y análisis sobre la información de este portal que le corresponde, esto es, que difunda estadísticas e información relevante sobre los contratos que ha celebrado con terceros y el impacto que estos tienen en su propio desempeño como empresa estatal.

El portal de CFE, por su parte, tiene una característica sui generis. De acuerdo con información provista por la misma CFE a México Evalúa, el portal de CFE está diseñado para dar una experiencia de buen servicio al usuario doméstico en tanto que sea accesible la revisión y descarga de recibos, así como pagos y quejas e información relativa a la cuenta de suministro básico. En este sentido, aun cuando incluye información sobre la organización, el desempeño y el gobierno corporativo de CFE, el portal no tiene como objetivo proveer información a audiencias expertas, como podrían ser los inversionistas o los académicos o incluso clientes industriales. De acuerdo con la CFE, estas audiencias son contactadas de forma específica por otros canales de comunicación e incluso otros portales de internet. Por ejemplo, la Gerencia de Comunicación Social de CFE facilitó a México Evalúa en una entrevista la dirección del portal www.hannover2018.cfe.mx, que utilizó la Dirección General para participar y hacer conexión con futuros inversionistas durante una feria mundial llevada a cabo en Alemania, dirección que no es accesible desde el portal principal de CFE, y a la cual es difícil acceder desde un buscador como Google. Dicho portal sí incluye información en idioma inglés y, en caso de que el usuario esté interesado en profundizar en algún tema, la página lo dirige a un correo electrónico en el que se le atenderá personalmente. El portal fue diseñado para generar un vínculo con audiencias expertas, y se utiliza para exponer en foros especializados como una herramienta de mercadotecnia que apoye en la captación de inversionistas, que posteriormente serán contactados personalmente.

4.1.3. ¿Difunde la EPE datos sobre ventas o ingresos y costos relacionados con las asociaciones, sociedades, convenios y proyectos de producción compartida que realiza con socios del sector privado?

¿Por qué es importante? Después de conocer de manera pública la forma en la que se llevan a cabo los procesos de los contratos, en línea con los objetivos que exige la rendición de cuentas, es una buena práctica difundir información sobre montos de inversión que implican dichos contratos y mecanismos de financiamiento para poder considerar viables las inversiones. A partir de la Reforma Energética de 2013, las EPE incrementaron su capacidad de asociación con el sector privado. En este sentido, la rendición de cuentas apunta a que los actores interesados, incluyendo a los inversionistas o acreedores, tengan acceso a toda la información necesaria para poder tomar decisiones de inversión bien fundadas (OCDE, 2015), y a los ciudadanos, para que puedan acceder y entender sobre los procesos de generación de valor que las EPE están llevando a cabo en beneficio de la nación²⁸⁵. Por lo anterior, la forma en la que las EPE difundan la información cuantitativa es esencial, debido a que la gran apertura de estos datos permitirá un buen entendimiento de las decisiones que toman las empresas estatales. Es necesario que esta apertura de datos esté disponible en distintos formatos para su fácil tratamiento y entendimiento. De esta manera, los inversionistas que decidan invertir en estas empresas pueden tener mayor

²⁸⁵ OECD (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015, OECD Publishing, Paris pp. 42 Disponible en línea: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf>

seguridad de la viabilidad del manejo financiero de las corporaciones. De igual manera, permite generar expectativas positivas respecto del futuro de las inversiones y de la rentabilidad de las mismas. Mientras más datos y un mayor desglose se presenten –procurando reservar información sujeta a confidencialidad–, más incentivos positivos se establecerán para atraer nuevos inversionistas y otros actores interesados.

Referente de mejor práctica: Uno de los referentes que tomamos para este análisis es la empresa coreana KEPCO. Principalmente, a causa de la asimetría en la información que se publica en sus Estados Trimestrales y en los Informes de la SEC. Además, la información la presentan de forma individual para cada joint venture. En ambos documentos se encuentran distintos estados financieros relacionados con los porcentajes de participación, costos del contrato, ventas/ingresos, con respecto a su participación en asociación.

Evaluación a Pemex: Sí hay información cuantitativa sobre el monto de inversión que implican los contratos de exploración y producción que han realizado. La información, que está disponible a través de los Estados Financieros Dictaminados²⁸⁶ y en los Informe Trimestrales, permite conocer el monto de inversión para algunos contratos, la empresa involucrada y la fecha del contrato. Los datos cuantitativos de pago inicial, valor de regalía adicional, pago de desembolso en efectivo, reservas 3P, producción promedio de barriles y la inversión total prevista para los contratos farm-outs, se puede encontrar en la presentación a inversionistas 2017²⁸⁷. En el informe de la SEC²⁸⁸ se encuentran disponibles los datos de pago inicial, porcentaje de participación, cantidad necesaria de inversión, tiempo del contrato, tasa de regalías, el pago en efectivo y fecha de inicio para los farm-outs.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **buena**.

Evaluación a CFE: La empresa sí difunde información cuantitativa pero no aplica por el momento para análisis en este índice. A pesar de que la Reforma Energética²⁸⁹ permite la apertura para realizar inversiones en conjunto con el sector privado, no hay información sobre alguna asociación que esté en operaciones en este momento. Debido a que es un tema muy reciente, a partir de las sesiones de Consejo a finales de 2017²⁹⁰ se encuentra la discusión de proyectos de coinversión/asociación estratégica, sin embargo, no hay especificaciones sobre los proyectos por cuestiones de secreto comercial.

Debido a que los mecanismos para realizarlo existen, la ley lo permite y CFE dispone de los lineamientos²⁹¹ que se deben de seguir para su realización. En los indicadores se le calificó con un "NA" (no aplica) la asignación de una calificación, debido a que no existe por el momento proyectos de inversión en conjunta con el sector privado para poder realizar el análisis. En la parte de recomendaciones se mencionan las acciones que se pueden realizar en este tema para proyectos en el futuro.

²⁸⁶ Petróleos Mexicanos PEMEX Estados Financieros Consolidados. pp. 68-70 Disponible en línea: <http://www.pemex.com/ri/finanzas/Resultados%20anuales/dictamen.pdf>

²⁸⁷ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017) Investors presentation. Disponible en: http://www.pemex.com/en/investors/investor-tools/Presentaciones%20Archivos/Investor%20presentation_20171212.pdf

²⁸⁸ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017) Securities and Exchange Commission. pp.24. Disponible en línea: http://www.pemex.com/ri/reguladores/ReportesAnuales_SEC/20F%202017.pdf

²⁸⁹ México Gobierno de la Republica Reforma Energética Disponible en línea: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/10233/Explicacion_ampliada_de_la_Reforma_Energetica1.pdf

²⁹⁰ Comisión Federal de Electricidad [CFE](2017) Sesión 22 Ordinaria Disponible en línea: <https://www.cfe.mx/Consejo/Documents/Acuerdos/Acuerdos%20CA%20Sesi%C3%B3n%2022%20Ord.pdf>

²⁹¹ Comisión Federal de Electricidad [CFE](2016) Disposiciones para la Participación en Coinversiones y Asociaciones con Particulares aplicables a la CFE y sus Empresas Productivas Subsidiarias. Disponible en línea: <https://potcorporativo.cfe.mx/I%20Marco%20normativo/Documento%20completo%20de%20cada%20norma/Disposiciones%20para%20la%20participaci%C3%B3n%20en%20coinversiones%20y%20asociaciones%20con%20particulares.pdf>

a) ¿Se difunden datos sobre ventas o ingresos relacionados con el contrato?

EMPRESA	
KEPCO	•
PEMEX	•
CFE	NA

En el informe trimestral y en el informe de la SEC de KEPCO se indican las ventas obtenidas y los beneficios o pérdidas por cada una de las joint venture. En el trimestral²⁹² hace una comparativa con las ventas que se habían obtenido en el mismo periodo del año pasado en cada una de las joint venture.

En el documento de Estado Financiero Consolidado²⁹³ únicamente se indican las ventas obtenidas para contratos de producción compartida y contratos con licencia. No se especifica las ventas que se generaron con cada socio comercial, únicamente por tipo de contrato. Además, las ventas totales se mencionan en el Reporte Trimestral²⁹⁴.

Como se comentó anteriormente, la evaluación a CFE no aplica debido a que aún no hay documentos relevantes a este tema, sin embargo, los mecanismos para realizarlo existen, de tal manera que cuando las coinversiones se concreten, puedan tomar como referentes de buenas prácticas a la empresa eléctrica de propiedad estatal que se mencionan en este estudio.

b) ¿Se difunde los costos relacionados con el contrato?

EMPRESA	
KEPCO	•
PEMEX	•
CFE	NA

En el informe trimestral y en el informe de la SEC de KEPCO²⁹⁵ se indican el porcentaje con el que participa cada una de las joint venture, así como sus activos totales, pasivos totales, activos compartidos, el diferencial de la inversión y el valor en libros.

²⁹² Korea Electric Power Corporation (KEPCO) Securities and Exchange Commission & Financial Statements pp. 160; pp. 150 Disponible en línea: http://home.kepco.co.kr/kepco/EN/ntcob/list.do?boardCd=BRD_000259&menuCd=EN030201

²⁹³ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017) Estados Financieros Consolidados. pp.70 Disponible en línea: <http://www.pemex.com/ri/finanzas/Resultados%20anuales/dictamen.pdf>

²⁹⁴ Petróleos Mexicanos (PEMEX). Resultados del primer trimestre del 2017. Disponible en línea: http://www.pemex.com/ri/finanzas/Reporte%20de%20Resultados%20no%20Dictaminados/Reporte_1T17.pdf

²⁹⁵ Korea Electric Power Corporation (KEPCO). Securities and Exchange Commission & Financial Statments pp 93-95; 101-104 Disponible en línea: http://home.kepco.co.kr/kepco/EN/ntcob/list.do?boardCd=BRD_000259&menuCd=EN030201. Reporte Trimestral Pag.93-95 Reporte SEC 101-104

En el informe de la SEC de Pemex²⁹⁶ se plantea la primera contribución económica (pago inicial) del nuevo socio del farm-out, así como su porcentaje de participación en el proyecto, el monto total necesario de inversión y la cantidad que el socio aporta en efectivo. En el Reporte Trimestral²⁹⁷, únicamente se indica el porcentaje de participación de Pemex y la inversión mínima necesaria para el proyecto. Los boletines de prensa suelen informar sobre el costo total de inversión necesaria, el grado de participación de Pemex y la cantidad con la que participara el nuevo socio.

Como se comentó anteriormente, la evaluación a CFE no aplica debido a que aún no hay documentos relevantes a este tema, sin embargo, los mecanismos para realizarlo existen, de tal manera que cuando las coinversiones se concreten, puedan tomar como referentes de buenas prácticas a la empresa eléctrica de propiedad estatal que se mencionan en este estudio.

Conclusión: Como se comentó anteriormente, la evaluación a CFE no aplica (NA) debido a que aún no hay coinversiones, sin embargo, los mecanismos para realizarlo existen. Por ello, las buenas prácticas de las compañías eléctricas KEPCO y The Israel Electric Corporation pueden tomarse en cuenta.

4.1.4. ¿Se difunden detalles sobre estudios de impacto social, medioambiental del proyecto?

¿Por qué es importante? En las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas se menciona que “los informes sobre las relaciones con las partes interesadas deberían incluir información sobre políticas sociales y medioambientales, siempre que las empresas públicas tengan objetivos específicos al respecto²⁹⁸”. Con este fin, podrían remitirse a buenas prácticas y seguir directrices sobre divulgación de responsabilidad social y medioambiental, que han sido desarrolladas en los últimos años. Siguiendo las relaciones con partes interesadas, se considera esencial que los proyectos con asociadas cuenten con información con respecto al impacto social y medioambiental. Esta información es necesaria para que los nuevos interesados en realizar proyectos en asociación estén consientes de que hay proyectos anteriores donde el impacto social y medioambiental fue esencial y, por lo tanto, se considera importante para futuros proyectos. Además, esta información puede influir para la toma de decisiones sobre la ubicación de los proyectos, incluso con el fin de buscar que las asociadas cuenten con una misma preocupación por el impacto social y del medio ambiente.

Referente de mejor práctica: En este caso, ENI es la empresa que presenta una mejor práctica de difusión de información sobre impacto ambiental sobre proyectos específicos. En su portal ENIpedia, en la sección “International Presence²⁹⁹”, publica información sobre el impacto ambiental y comunitario de sus principales proyectos. Por ejemplo, sobre sus contratos en asociación para exploración en Libia³⁰⁰, ENI incluye información en formatos muy accesibles sobre temas de sustentabilidad medioambiental de los proyectos que lleva en ese país³⁰¹, así como documentos que detallan líneas de tiempo de los proyectos, y un informe detallado y gráfico³⁰² sobre aspectos de evaluaciones de impacto social y proyectos de desarrollo comunitario y preservación de

²⁹⁶ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017). Securities and Exchange Commission. Disponible en línea: http://www.pemex.com/ri/reguladores/ReportesAnuales_SEC/20F%202017.pdf

²⁹⁷ Petróleos Mexicanos (PEMEX) Resultados del primer trimestre del 2017. Disponible en: http://www.pemex.com/ri/finanzas/Reporte%20de%20Resultados%20no%20dictaminados/Reporte_1T17.pdf

²⁹⁸ Transpower New Zealand (Transpower) Investment Approval Process Guidelines. pp.46. Disponible en línea: https://www.transpower.co.nz/sites/default/files/plain-page/attachments/Investment%20Approvals%20Process_1.pdf

²⁹⁹ Ente Nazionale Idrocarburi (ENI) Eni Activities. Disponible en línea: https://www.eni.com/enipedia/en_IT/international-presence/africa

³⁰⁰ Ente Nazionale Idrocarburi (ENI). Disponible en línea: https://www.eni.com/enipedia/en_IT/international-presence/africa/enis-sustainability-projects-in-libya.page

³⁰¹ Ente Nazionale Idrocarburi (ENI)(2008) Eni E&P in Libya Disponible en línea: https://www.eni.com/docs/en_IT/enipedia/international-presence/Lybia/apr-folder-eni-ep-in-libya.pdf

³⁰² Ente Nazionale Idrocarburi (ENI)(2015) Energy, society & sustainability Disponible en línea: https://www.eni.com/docs/en_IT/enipedia/international-presence/Lybia/2015-03-30-brochure-libya.pdf

patrimonio cultural en ese país, auspiciados por ENI. Además, la información cuantitativa relativa a la implementación y desempeño de la política de sustentabilidad de ENI está certificada por la firma de auditoría Ernst & Young, con base en el estándar de calidad ISAE 3000³⁰³.

Evaluación a Pemex: En el Plan de Negocios PEMEX 2017-2021³⁰⁴ se encuentra establecido un apartado con el nombre de "Seguridad y Sustentabilidad", en el cual se mencionan las líneas de acción durante ese periodo para la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable a nivel global o total de la empresa. La información que se reporta sobre esta línea de acción se incluye anualmente en el Informe de Sustentabilidad³⁰⁵. Sin embargo, Pemex no difunde información sobre impacto social o medioambiental y demás asuntos relacionados con la sustentabilidad bajo un enfoque individualizado por proyecto o por conjunto de proyectos, como sí lo hace el referente de mejor práctica. Sin embargo, en la página 55 del Reporte de Sustentabilidad de 2017 Pemex menciona que estableció un área específica para atender las temáticas relacionadas con las Evaluaciones de Impacto Social (EVIS), que son requeridas por ley para los nuevos proyectos en materia de hidrocarburos. Según el reporte, Pemex y Sener, junto con sus socios, dan puntual seguimiento a las EVIS de los proyectos coordinando y acompañando a lo largo de la elaboración de las evaluaciones e impulsando la implementación de planes de gestión social para asegurar el desarrollo de los proyectos, entre los que se encuentran: Farm out BHP Billiton, Ronda 1, Licitación 4, Área Contractual 3, Cinturón Plegado Perdido (Aguas Profundas). Asociación de PEP con Chevron e Inpex; Ronda 2, Licitación 1, Área Contractual 2, Tampico-Misantla y Área contractual 8, Cuencas del Sureste. Asociación con la alemana DEA y la egipcia Cheiron respectivamente, donde PEP es operador; Área Contractual "Ek-Balam". En el año 2017 se dio el reconocimiento de las acciones a realizar para establecer los mecanismos que permitan una coordinación institucional y extrainstitucional efectiva, con el fin de que las Empresas Productivas Subsidiarias (EPS) puedan incluir el enfoque de sustentabilidad y respeto a los derechos humanos en los planes a desarrollar. Sin embargo, las EVIS no son accesibles desde el portal de Pemex. Algunas EVIS relativas a contratos de exploración y producción celebrados entre la CNH y contratistas del sector privado sí son accesibles desde el portal de la CNH www.rondasmexico.org, pero no aquéllas relativas a contratos de Pemex.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad insuficiente

Evaluación a CFE: En su Informe Anual³⁰⁶ se plantean las estrategias y programas que ejerce la empresa de manera general para sus proyectos en beneficio del medio ambiente. Por ejemplo, en la página 54 se describen los principales proyectos de energías renovables que la CFE lleva a cabo. En la página 84 se menciona el cuidado al medio ambiente como un efecto positivo de las actividades informativas que la CFE realiza sobre el ahorro y uso eficiente de energía. El informe no incluye un apartado específico para tratar el tema de responsabilidad social de la empresa en relación con el medio ambiente. La compañía no publica un reporte exclusivo sobre su estrategia y desempeño en cuanto a la sustentabilidad; tampoco difunde información de este tipo por proyecto.

³⁰³ Federación Internacional de Contadores (IFAC)(2013) Assurance Engagements

Disponible en línea: <https://www.ifac.org/publications-resources/international-standard-assurance-engagements-isa-3000-revised-assurance-eng>

³⁰⁴ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017) Plan de Negocios 2017-2021 Disponible en línea: http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/plannegocios-pmx_2017-2021.pdf

³⁰⁵ Petróleos Mexicanos (PEMEX)(2017) Informe de Sustentabilidad. Disponible en línea: http://www.pemex.com/etica-e-integridad/sustentable/informes/Documents/inf_sustentabilidad_2017_esp.pdf

³⁰⁶ Comisión Federal de Electricidad [CFE] Disponible en línea: https://www.cfe.mx/inversionistas/Documents/informe_anual/infoanua17.pdf Págs. 54 y 86.

Conclusión: Como se comentó anteriormente, la evaluación a CFE **no aplica (NA)**, debido a que aún no hay coinversiones, sin embargo, los mecanismos para realizarlo existen. Por ello, las buenas prácticas de las compañías eléctricas KEPCO y The Israel Electric Corporation pueden ser consideradas.

Recomendación: El portal de Pemex podría poner al alcance de las audiencias, tanto expertas como no expertas, información más específica sobre los contratos y coordinar su estrategia de comunicación y responsabilidad social con el impacto social y medioambiental que dichos proyectos generan, a fin de generar vínculos más estrechos con los actores interesados.

En cuanto al portal de CFE, se considera que es necesario que desde el inicio exista una opción más accesible para explorar su información corporativa y en materia de asociaciones y contratos de arrendamientos, obras y servicios. Sería deseable que el usuario experto y no experto pudiera explorar con datos e información el desempeño de la compañía en cuanto a la responsabilidad social que ejerce en todas sus actividades. La información podía presentarse en formatos más adecuados tanto para audiencias especializadas y público en general. A través de una solicitud de información se pudo acceder a datos disponibles en el portal de Plataforma Nacional de Transparencia, sin embargo, este proceso es tardado y complejo. Por lo tanto, se sugiere que el link esté disponible en la página de CFE para poder acceder en menor tiempo a estos datos.

Conclusiones generales para la Directriz 4

En el esfuerzo que hacen Pemex y CFE por transparentar todo el proceso de licitaciones es necesario reconocer que sí visibilizan información sobre los contratos que celebran. Sin embargo, la información que proporcionan es muy general, al mencionar los proyectos que tienen en marcha. Una cuestión que es urgente mejorar, si desean alcanzar niveles de excelencia mundial en transparencia corporativa, es que toda esta información esté disponible al menos en español e inglés, y en distintos formatos para su descarga y estudio por diversos públicos, tanto expertos como no expertos. Esto es importante debido a que a raíz de la Reforma Energética, el ecosistema energético de México permitió atraer nuevos inversionistas y capital humano especializado para invertir o trabajar en proyectos en asociación con Pemex y CFE. Si bien es cierto que existen otros portales del gobierno mexicano que difunden información relativa a estas empresas, el acceso a dicha información no está disponible desde el portal de Pemex o de CFE, lo cual complica el entendimiento de un usuario no experto en el sector para comprender todo el ecosistema de estas empresas en México. Por lo tanto, se sugiere que toda la información que de acceso a un mayor entendimiento de los contratos y/o asociaciones esté disponible, incluyendo los estudios externos y los vínculos a otras fuentes gubernamentales.

Asimismo, para encontrar información sobre contratos es necesario indagar sobre documentos financieros y otros informes demasiados extensos. Se sugiere que se diseñe un modo de presentar información sobre los proyectos relacionados con los contratos y/o alianzas de manera que los usuarios pueda entender el contexto en el que se desarrollan, dónde pueden encontrar información –por ejemplo, en la bóveda digital de CNH– sobre el proceso de licitación, dónde pueden hallar la información financiera, legal, procedencia, socios involucrados, financiamientos, riesgos, ventas e impacto ambiental. Tanto ENI como KEPCO y Equinor, empresas que hemos tomado aquí como referentes, presentan diversas maneras de difundir la información.

Falta grave/tarjeta roja

1. No se difunde suficiente información relacionada con estudios de impacto social y de medio ambiente en los lugares y comunidades en donde se realizan proyectos en asociación. La información que se llega a difundir es a nivel global o total de la empresa y no bajo un enfoque individualizado por proyecto o por conjunto de proyectos, como si lo hacen diferentes empresas internacionales, entre ellas ENI. Según el Reporte de Sustentabilidad de

Pemex de 2017, se estableció un área específica para atender Evaluaciones de Impacto Social (EVIS); sin embargo, las EVIS no son accesibles desde el portal de Pemex.

2. La información que presenta Pemex sobre asociaciones es incompleta y poco accesible. Si bien la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH) como órgano regulador realiza un ejercicio de transparencia y difusión de información de estos contratos que ha sido reconocido internacionalmente, se considera que la empresa debe desarrollar su propia estrategia de difusión en la que presente, entre otro tipo de información, información estadística sobre los contratos que ha celebrado con terceros y el impacto que éstos tienen en su desempeño como empresa estatal.

Recomendaciones generales a la práctica de transparencia corporativa – Directriz 4

Transparencia en asociaciones para proyectos productivos con el sector privado

- a) Difundir información sobre impacto social y ambiental bajo un enfoque individualizado.
- b) Remitir a información que difunde CNH, pero además generar su propia estrategia de difusión de información.

Directriz 5: Responsabilidad empresarial y control interno

De acuerdo con la OCDE, dentro de la política de propiedad del Estado deben reconocerse las responsabilidades de las empresas públicas frente a los diferentes actores interesados y debe quedar clara la expectativa del Estado respecto de la conducta empresarial responsable de las empresas públicas. Asimismo, los Consejos de Administración deben adoptar, aplicar, supervisar y difundir sus métodos de control interno, códigos éticos y medidas o programas de cumplimiento, incluidos los que contribuyen a prevenir el fraude y la corrupción³⁰⁷.

Prevenir la corrupción y promover la integridad dentro de las empresas del Estado debe ser una de las prioridades, considerando que existen riesgos de corrupción aún más complejos que en empresas privadas, entre otras razones, por la compleja cadena de agentes que deben rendir cuentas y la existencia de conflictos de interés intrínsecos por los objetivos políticos o de política pública que persiguen. Para promover una cultura de integridad y prevenir actos de corrupción desde adentro de la empresa, debe existir un sistema de manejo de riesgos con objetivos predeterminados que incluya un conjunto de mecanismos de control interno, ética y medidas de cumplimiento que son desarrolladas en respuesta a una evaluación de riesgo³⁰⁸. (OCDE 2018)

Categoría 5.1 Relaciones con acreedores, deudores, trabajadores y comunidades afectadas (Responsabilidad social empresarial)

Cada vez es más relevante para la reputación de empresas el que exista una política de sostenibilidad y se difunda información respecto a impactos sociales y medioambientales de las empresas. Por medio de esta política que busca que las empresas comuniquen los valores que la caracterizan y de qué forma ayudan a mejorar temas que son de interés público.

³⁰⁷ OECD (2016a), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015, OECD Publishing, Paris., p.26

³⁰⁸ OECD (2018), State-Owned Enterprises and Corruption: What Are the Risks and What can Be Done? <https://doi.org/10.1787/9789264303058-en>

Dentro de las áreas que se contemplan dentro de una política moderna de responsabilidad social empresarial se encuentran³⁰⁹: evaluar el impacto social, evaluar el impacto al medio ambiente, empleo y tendencias, generar informes de salud y seguridad, políticas y programas de responsabilidad social corporativa, mecanismos de denuncia disponibles para las comunidades afectadas y desarrollo local.

5.1.1 ¿Se difunde un Informe de responsabilidad social empresarial?

¿Por qué es importante? Las mejores prácticas internacionales exigen que las empresas cotizadas en Bolsa informen sobre los asuntos que afectan a diferentes actores interesados. Si así lo hacen, las empresas estatales podrán mostrar su voluntad de actuar de una forma más transparente y de cooperar con dichos actores, lo que a su vez reforzará la confianza y mejorará su reputación. Por lo tanto, las empresas estatales deben comunicar a los inversionistas, actores interesados y a los ciudadanos en general su política de responsabilidad social e informar de su aplicación efectiva. Una buena práctica es hacerlo a través de un Informe de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa³¹⁰. El Informe de Responsabilidad Social Empresarial presenta, en primer lugar, información sobre las políticas laborales, sociales y medioambientales, entre las que se encuentran, por ejemplo, aquellas relativas a la equidad de género, a la seguridad laboral y a la protección del medio ambiente, entre otras³¹¹; en segundo lugar, la estrategia que van a llevar a cabo para la implementación; en tercer lugar, los avances y resultados de dichas políticas y estrategias.

Referente de mejor práctica: el referente en este caso es la empresa de propiedad estatal italiana ENI, que publica anualmente un Reporte de sustentabilidad muy completo³¹². La empresa tiene un informe general y uno para cada país donde tienen operaciones. El informe contiene: i) Su estrategia en responsabilidad social, ii) Sus políticas internas para fomentar la responsabilidad social empresarial, iii) Acciones concretas que hace la empresa en cada aspecto, por ejemplo, en temas como seguridad laboral, ecología, derechos humanos, transparencia, anticorrupción, entre otros. Demuestra sus aseveraciones con datos duros –como, por ejemplo, las emisiones de gases de efecto invernadero o las tasas de accidentes laborales–, además de la consignación final de las auditorías a las que se sometieron para la elaboración del reporte.

CONTENTS	
Message to our stakeholders	1
ENI in the world	1
ENI activities the other way	1
A responsible and sustainable company approach	2
Stakeholder engagement activities	2
Sustainable Development Goals (SDG)	2
Materiality: key sustainability issues	3

PATH TO DECARBONIZATION	OPERATING MODEL	COOPERATION MODEL
<ul style="list-style-type: none"> ENI's ENI for 2021 - Path to decarbonization Climate Governance Risk Management Climate Strategy Metrics & Targets 	<ul style="list-style-type: none"> ENI's mission and strategy ENI - ENI's people Safety Operational excellence as a growth driver Support for the environment Research and development Human rights Transparency and anti-corruption 	<ul style="list-style-type: none"> ENI's results and targets Sustainability in the business value cycle Access to energy as integral part of the business model An example of ENI's best practices: exploration activities in Guyana Interview with the ENI's mission for Human Rights Social development projects A commitment story: the Green Sea Report

³⁰⁹ https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/guide-to-extractive-sector-state-owned-enterprise-disclosures_0.pdf
Pag.20

³¹⁰ Ibid., p.66

³¹¹ OECD (2016b), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, OECD Publishing, Paris., p.46

³¹² ENI(2018), Sustainability Report ENI FOR 2017. Disponible en https://www.eni.com/docs/en_IT/enicom/sustainability/EniFor-2017-eng.pdf

Evaluación a Pemex: lo más parecido a un Informe de Responsabilidad Social en contenidos es el Informe de Sustentabilidad³¹³, el cual presenta los resultados de los logros más relevantes en materia económica, social y ambiental. Los principales impactos que se analizan en materia económica son en cuanto a la generación de valor y en la contribución para garantizar la disponibilidad de energía que el país requiere para su desarrollo. En cuanto a la gestión ambiental, se menciona que se busca reducir las emisiones de gases hacia la atmósfera; hacer un uso eficiente del agua; minimizar la generación de residuos y garantizar su tratamiento y disposición final; cuidar los ecosistemas tomando medidas para la conservación de la biodiversidad y mejorar el desempeño energético de la industria. En materia social, se menciona que se busca mitigar los impactos de las operaciones en las comunidades cercanas a los centros de trabajo de la empresa y generar planes de gestión social, programas incluyentes de desarrollo social, proyectos productivos y establecer una comunicación continua para mantener relaciones armónicas y duraderas con las comunidades. Las acciones que realiza Pemex son preventivas, a fin de mitigar impactos negativos y maximizar los beneficios que su operación supone para la sociedad. El informe se hace siguiendo estándares de calidad, como son los 10 Principios del Pacto Mundial y la Guía para la elaboración de informes de sustentabilidad de IPIECA, asociación mundial del sector del petróleo y el gas especializada en prácticas sustentables. En este informe se identifican los actores interesados y la responsabilidad de la empresa. Se emite de forma anual considerando las directrices de su Plan de Negocios 2017-2021³¹⁴, en donde se señalan las metas en la materia. En este último documento se puede encontrar información sobre las estrategias para el cambio climático, indicadores de desempeño ambiental, responsabilidades de la gestión de energía, protección a la biodiversidad, sobre el desarrollo personal y profesional, salud en el trabajo y seguridad industrial, ética e integridad corporativa, inversiones sociales, derechos humanos e información económica. Asimismo, Pemex 'sube' el reporte de manera oportuna, sin embargo, el referente lo sube con mayor anticipación.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **buena**

Evaluación a CFE: si bien al publicar el objetivo de la empresa en su portal de internet, así como en el artículo 4 de la Ley CFE, la CFE destaca que es una empresa que actúa con responsabilidad social y ambiental, la CFE no cuenta con una política de responsabilidad social como tal ni presentan un reporte específico sobre el tema. En el Reporte Anual dedican un par de páginas a este tema sin definir claramente en qué consiste para la empresa. En este reporte se presenta información sobre impacto y desempeño en dos temas: recursos humanos y protección al medio ambiente. En relación con la materia laboral, presentan información sobre garantías y estabilidad laboral a trabajadores sindicalizados y no sindicalizados. Por lo que respecta al tema de medio ambiente, únicamente presentan información sobre el marco legal al que están sujetos³¹⁵.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Recomendación:

Pemex: La empresa realiza un buen reporte de responsabilidad empresarial, incluso está disponible en idioma inglés, por lo que no tenemos una recomendación.

³¹³ Petróleos Mexicanos [PEMEX] (2017), Informe de Sustentabilidad 2016. Disponible en http://www.pemex.com/etica-e-integridad/sustentable/informes/Documents/inf_sustentabilidad_2016_esp_verificacion.pdf

³¹⁴ PEMEX (2016), Plan de Negocios 2017-2021. p.26 Disponible en http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/plannegocios-pmx_2017-2021.pdf

³¹⁵ Comisión Federal de Electricidad [CFE] (2017), Reporte Anual. Disponible en https://www.cfe.mx/inversionistas/Documents/reportes_anual/Reporte%20Anual%202016.pdf

CFE: Considerando que la responsabilidad social se muestra como parte de los objetivos de la empresa, es importante generar una política clara en la materia, en donde se defina alcance, se identifiquen actores interesados y la responsabilidad de la empresa. Una vez que se genere dicha política de forma clara y comprensible para los actores interesados, se tendría que reportar la información relevante sobre su implementación y desempeño a partir del establecimiento de compromisos e indicadores. Esta información podría reportarse de forma anual en un documento específico o en su portal, dependiendo de las audiencias que determinen son las interesadas.

5.1.2 ¿Se promueve la retroalimentación del Informe de Responsabilidad Social entre las partes interesadas?

¿Por qué es importante? La retroalimentación del Informe de Responsabilidad Social empresarial entre los actores interesados es un esfuerzo importante para fortalecer lazos y mecanismos de comunicación con la sociedad civil. En dicha retroalimentación³¹⁶ pueden participar desde comunidades afectadas por las actividades de la empresa hasta algún grupo ciudadano, independiente y experto en temas de desarrollo económico, sustentabilidad y de responsabilidad social. De esta manera se presentan alternativas y mejoras a los mecanismos que ya manejan las empresas estatales a través de sus informes de responsabilidad social empresarial.

Se recomienda que las EPE sometan sus informes sobre partes interesadas a un escrutinio independiente, con el fin de potenciar su credibilidad³¹⁷. Publicar la retroalimentación que se haya generado en estos procesos da certeza de que no se trató de un mero formalismo y, además, manda un mensaje a las partes interesadas de que su consulta es importante y que ésta tiene potencial de incidencia.

Referente de mejor práctica: El mejor referente es la empresa energética CLP Roma, quien año con año hace una invitación (Online Feedback Form) a todos los actores interesados en hacer una retroalimentación vía online. Por si fuera poco, la empresa emite un informe³¹⁸, el Feedback Summary, en donde muestra un resumen de todas las retroalimentaciones y de los sujetos que la emitieron. En su mayoría son empresarios, académicos y estudiantes. Los comentarios son agrupados por tema, más por un asunto de accesibilidad, aunque también existieron sugerencias en cuanto a la materialidad de la información.



³¹⁶ <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/responsabilidad-social-empresarial> Accedido el 1 de Agosto del 2018
OCDE Principios 46

³¹⁷ OCDE Principios 46

³¹⁸ CLP Group (2015), Summary of Feedback for the CLP Group 2015 Sustainability Report. Disponible en [https://www.clpgroup.com/en/Sustainability-site/Report%20Archive%20%20Year%20Document/2015%20SR%20Feedback%20Summary%20\(Eng\).pdf](https://www.clpgroup.com/en/Sustainability-site/Report%20Archive%20%20Year%20Document/2015%20SR%20Feedback%20Summary%20(Eng).pdf)

Evaluación a Pemex: En su portal se encuentra información sobre la retroalimentación originada a partir del Informe de Sustentabilidad, sin embargo, el más reciente es de 2015. Existe un documento llamado Observaciones del Grupo de Participación Ciudadana (GPC) al Informe de Sustentabilidad (IS) 2015³¹⁹, en el cual se encuentran comentarios del grupo ciudadano y su acción correctiva para 2016; está dividido por temas relevantes que se encuentran en el Informe de Sustentabilidad. En este archivo se brinda una liga que redirecciona a los comentarios de dichas observaciones, sin embargo, la liga está rota, lo cual dificulta su accesibilidad. A pesar de ello, en el portal de Pemex existe otra liga con la que se puede acceder a estos comentarios³²⁰. Este documento es complementario al anterior, debido a que los comentarios son más amplios sobre temas del informe. El problema es la frecuencia y oportunidad: se ha dejado de dar seguimiento a esta práctica.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable**

Evaluación a CFE: Al no tener la empresa un Reporte de Sustentabilidad como tal, carece de mecanismos de retroalimentación de partes interesadas.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Recomendación:

Pemex: La información no se difunde de forma frecuente y oportuna. Es necesario que Pemex actualice los comentarios que se tienen al Informe de Sustentabilidad, ya que al ausentarse se entiende que la crítica ciudadana es inexistente –al contrario, es muy necesaria para el mejoramiento de las prácticas de sustentabilidad y del informe mismo–. Como comentario secundario, sería buena práctica actualizar la liga que proporcionan en el documento de Observaciones del Grupo de Participación Ciudadana (GPC) al Informe de Sustentabilidad (IS) 2015 para mejorar la accesibilidad de la información.

Categoría 5.2 Sistema de Control Interno

¿Por qué es importante? Es importante que las empresas cuenten con un sistema de control que se encargue de darle seguimiento a las obligaciones a las que se enfrentan. Al interior de la empresa, este sistema sirve para organizar de manera integral todas las obligaciones que se tienen que cumplir y define responsabilidades, dando certidumbre y claridad a los trabajadores y responsables. Además, este sistema también ayuda a promover una cultura de integridad y prevenir actos de corrupción. Para ello, como parte del sistema de control interno se debe realizar una evaluación de los riesgos que existen en materia de integridad y corrupción en cada empresa. En respuesta a dicha evaluación se deberán generar los mecanismos de control, ética y medidas de cumplimiento necesarios para prevenir y sancionar dichos riesgos.

Difundir información sobre este sistema y sus resultados da señales de que la empresa respeta y cumple sus obligaciones. Además, a partir de los riesgos identificados se puede conocer

³¹⁹ PEMEX (2015), Observaciones del Grupo de Participación Ciudadana (GPC) al Informe de Sustentabilidad (IS) 2015 Disponible en <http://www.pemex.com/etica-e-integridad/sustentable/Documents/Observaciones%20del%20GPC%20al%20IS%202015.pdf> (LINK ROTO)

³²⁰ PEMEX (2015), Comentarios del Grupo de Participación Ciudadana (GPC) al Informe de Sustentabilidad de PEMEX 2015. Disponible en <http://www.pemex.com/etica-e-integridad/sustentable/informes/Documents/comentarios-gpc-is2015.pdf>

Dentro de esta categoría analizamos como variables relevantes para la rendición de cuentas cómo se transparenta y difunde información sobre el marco normativo al que responde este sistema de control interno dentro de la EPE, así como de los riesgos de integridad y corrupción identificados.

5.2.1. ¿Se difunden los lineamientos de control interno?

¿Por qué es importante? Los Consejos de Administración de las empresas estatales deben adoptar, aplicar, supervisar y difundir sus métodos de control interno, códigos éticos y medidas o programas de cumplimiento, incluidos los que contribuyen a prevenir el fraude y la corrupción. Deben estar basados en las normas nacionales y atenerse a los compromisos internacionales. Además, han de poder aplicarse a las empresas públicas y a sus filiales³²¹. Asimismo, para que las empresas estatales puedan informar debidamente de la naturaleza y el alcance de los riesgos incurridos en sus actividades, es necesario establecer rigurosos sistemas internos de gestión que permitan determinarlos, gestionarlos, controlarlos y comunicarlos. Las empresas estatales deben divulgar información con arreglo a normas nuevas y cambiantes, así como divulgar la totalidad de sus activos y obligaciones fuera de balance. Cuando resulte adecuado, dicha información puede incluir las estrategias de gestión del riesgo, así como los sistemas establecidos para su aplicación. Las empresas que operan en sectores extractivos deben revelar sus reservas con arreglo a las buenas prácticas en este campo, dado que pueden ser un elemento clave para determinar su valor y perfil de riesgo³²².

Referente: El referente es la empresa de propiedad estatal italiana ENI, que dedica un apartado de su sitio³²³ a difundir y explicar su sistema de control interno, integrado por el programa de cumplimiento, el de anticorrupción y el de competencia económica, entre otros. Éste se compone tanto de obligaciones externas como de internas, que facilitan su cumplimiento. Se añaden tablas y gráficos para mejorar la presentación y facilitar el entendimiento. Se indican claramente las responsabilidades de cada involucrado. Además, se incluyen las ligas a las normas internas, como por ejemplo a las relativas a las regulaciones de competencia económica³²⁴, transferencias entre partes interesadas, anticorrupción y control interno, entre muchas otras.



³²¹ OECD (2016a), op cit., p.26

³²² Ibid., p.74

³²³ https://www.eni.com/en_IT/company/governance/the-internal-control-and-risk-management-system.page Accedido el 1 de Agosto del 2018

³²⁴ ENI (2017), Management System Guideline: Antitrust. Disponible en: https://www.eni.com/docs/en_IT/enicom/company/MSG_Antitrust_Code.pdf

Evaluación a Pemex: La empresa cuenta con dos lineamientos al respecto, los Lineamientos que regulan el sistema de Control Interno y las Políticas y Lineamientos de Administración de riesgos empresariales. Ambos muestran definiciones y asignan responsabilidades de manera muy clara; muestran la información con esquemas y gráficas; muestran los marcos jurídicos. El problema es que es difícil encontrar estas normas pues, se encuentran en medio del acta de una Sesión del Consejo³²⁵, no es un documento digitalizado y el lenguaje es muy técnico. Además, por medio de una solicitud de acceso a la información se obtuvo versión pública del documento Estado que guarda el Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, de 2017. En éste se explican los objetivos que el Sistema de Control Interno (SCI) busca cumplir para proporcionar mayor seguridad en el logro de sus nuevos objetivos institucionales. Este tipo de documentos informativos son muy útiles para poner en contexto la forma en que se organiza el nuevo SCI a partir de la reestructuración, y sería deseable que se difundiera al público en general.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad mejorable

Evaluación a CFE: La empresa muestra en su Normateca los Lineamientos que regulan al Sistema de Control Interno. El documento es muy completo, muestra definiciones, asigna responsabilidades y delinea claramente las funciones y mecanismos del sistema. Además, el documento se encuentra en formato digital, lo que facilita la búsqueda de contenidos específicos. Se podría mejorar en cuanto a el lenguaje, pues es muy técnico; se podrían usar recursos pedagógicos, como esquemas y gráficas. Además, por medio de una solicitud de acceso a la información se obtuvo versión pública del documento Estado que guarda el Sistema de Control Interno en CFE, de 2017. En éste se explica los objetivos que el Sistema de Control Interno (SCI) busca cumplir para proporcionar mayor seguridad en el logro de sus nuevos objetivos institucionales. Este tipo de documentos informativos son muy útiles para poner en contexto la forma en que se organiza el nuevo SCI a partir de la reestructuración, y sería deseable que se difundiera al público en general.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad buena

Recomendación

Pemex: La empresa puede facilitar el acceso digitalizando a las normas, a través de una vía que no se reduzca al escaneo de un documento, y subiéndolo a la página en un apartado claro, de manera que se pueda encontrar cuando se busque. Hoy solamente son accesibles a través de una exploración de las actas y acuerdos del Consejo. Asimismo, se podría hacer un ejercicio por identificar las audiencias de las normas, por ejemplo, poniendo ejemplos para los trabajadores.

CFE: La empresa podría mostrar su complejo sistema de control interno de manera más accesible. Por ejemplo, usando gráficas y esquemas para mostrar las distintas jerarquías, tanto de obligaciones como de autoridades del sistema. Asimismo, podrían hacer un ejercicio por identificar las audiencias de las normas, por ejemplo, poniendo ejemplos para los trabajadores.

³²⁵ Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos (2018), Sesión ordinaria 925. p.33 Disponible en http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Documents/acuerdos_2018/sesion_925_ord.pdf

5.2.2 ¿Se difunde información sobre análisis de riesgos no financieros que incluyan temas de ética e integridad y los mecanismos para su cumplimiento?

¿Por qué es importante? Deben existir mecanismos para verificar que se cumplan las disposiciones que regulan al sistema de Control Interno, así como las obligaciones que éste atiene. Un ejemplo de buena práctica es incluir un informe de Control Interno en los estados financieros, en el que se describa la estructura interna de control y los procedimientos de información financiera. Difundir dichos informes o evaluaciones es un medio de escrutinio del desempeño de la empresa, además de que permite conocer las áreas de oportunidad de mejora. Asimismo, según la OECD, cuando las empresas públicas emprenden estrategias ambiciosas sin haber determinado o evaluado claramente sus riesgos asociados, o sin haberlos comunicado debidamente, suelen surgir graves problemas. La divulgación de los principales factores de riesgo es especialmente necesaria cuando las empresas públicas actúan en sectores recientemente desregulados y cada vez más internacionalizados, en los que se enfrentan a una serie de nuevos riesgos, ya sean políticos, operativos o relativos al tipo de cambio. Si no informan adecuadamente de los principales factores de riesgo, las empresas públicas pueden dar una imagen falsa de su situación financiera y de sus resultados generales. Esto a su vez puede conducir a una toma de decisiones estratégicas inadecuadas y a pérdidas financieras imprevistas. Los principales factores de riesgo han de hacerse públicos en el momento oportuno y con suficiente frecuencia³²⁶.

Referente de mejor práctica: El referente es Ecopetrol, que publica de manera anual, accesible, breve y clara una infografía³²⁷ con un mapa de riesgos latentes que emana del análisis de riesgos con base en el sistema de control interno y de las estrategias para mitigarlos.



³²⁶ OECD(2016a), op cit., p.74

³²⁷ <https://www.ecopetrol.com.co/documentos/mapa-riesgos-ecopetrol-2017.pdf> Accedido el 1 de Agosto del 2018

Evaluación a Pemex: La empresa emite un reporte muy completo año con año llamado Estado que guarda el Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales. En él se presentan avances en la instrumentación del Sistema de Control Interno, resultados de la validación y monitoreo de controles y el Estado que guarda el sistema a nivel de cada filial. El problema es que este documento sólo es público a través de Solicitudes de información. Asimismo, la versión que es entregada viene testada bajo el argumento de que el conocimiento de dicha información puede presentar una ventaja económica para sus competidores.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Evaluación a CFE: Existe un reporte llamado el Reporte sobre el Estado que guarda el Sistema de control interno de la CFE. El reporte es muy completo y consta de tres partes: antecedentes, situación del sistema y avances. El problema es que solamente es accesible a través de Solicitud de información³²⁸. Asimismo, como comentario adicional, de manera externa la Auditoría Superior de la Federación hace también un reporte del desempeño del sistema de Control Interno³²⁹.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Recomendación:

Pemex y CFE: ambas empresas deben publicar sus reportes de desempeño y de avances de manera proactiva. Si lo hiciesen estarían por encima del referente debido a la completitud de los documentos que elaboran.

Categoría 5.3 Política de ética e integridad corporativa

5.3.1 ¿Se difunden los objetivos y compromisos de la política de ética e integridad corporativa?

¿Por qué es importante? Elevados estándares éticos favorecen el interés a largo plazo de cualquier empresa como una forma de hacerse creíble y fiable en sus actividades cotidianas y con respecto a sus compromisos de largo plazo. En el caso de las empresas estatales, las presiones para desviarse de elevados estándares éticos pueden ser mayores, teniendo en cuenta la interacción entre los intereses de negocios, los de política en sí y aquellos de política pública³³⁰. En este sentido, en primer lugar, un Código de Ética, u otro documento en el que se establezcan los objetivos de la política de ética e integridad, las reglas éticas, valores y principios empresariales y en el que se refleje la cultura empresarial, es de vital importancia tanto para los trabajadores de la empresa, como para otros actores interesados, entre ellos ciudadanía y privados con los que la empresa pueda tener una relación comercial. Lo que se busca con la divulgación y efectiva comunicación de estos documentos es que todos los involucrados en la empresa estatal cuenten con una guía sobre los comportamientos permitidos y esperados. Sobre esta línea, es muy importante que se identifique a quiénes se dirigen los códigos, por ejemplo, podrían ser empleados, directivos e incluso a terceros³³¹. En segundo lugar, es importante también tener claridad en los mecanismos para monitorear las conductas. Por ejemplo, se puede contar con un Comité de ética encargado de revisar el código y que sirva como un canal

³²⁸ Solicitud con Folio 1816400183718

³²⁹ Solicitud con Folio 1816400172318

³³⁰ OECD(2016b), Op Cit., p. 47

³³¹ Ibidem

para asegurar que la conducta de sus empleados y directivos sea consistente con los valores de la compañía³³². Por ello, en tercer lugar, es importante que existan en las empresas estatales objetivos y compromisos en este sentido, así como documentos que sirvan como lineamientos y guías; y finalmente y más importante, que exista comunicación acerca de cómo se están llevando a cabo su cumplimiento y resultados.

Referente de mejor práctica: Uno de los tantos referentes es Petronas, quien publica su Código de Conducta de manera accesible en su sitio web³³³. El Código aborda reglas sobre el uso de activos de la empresa; uso y divulgación de información, conflicto de interés; casos de corrupción; relaciones comerciales; el trato con externos; objetivos de dicho documento entre otras cosas. Además, incluye definiciones de conceptos clave, medidas disciplinarias y otros recursos que pueden beneficiar a empleados. Por si fuera poco, el Código está muy bien organizado y diseñado de tal manera que es fácil de entender, es cómodo visualmente y muestra muchos ejemplos de las situaciones que describe.

Evaluación a Pemex: La empresa cuenta con un micrositio dentro de su portal sobre ética e integridad. Ahí presenta de forma clara y concisa sus objetivos en materia de ética e integridad corporativa³³⁴. Asimismo, presenta los documentos que rigen esta política, entre los que se encuentra el Código de ética aprobado por su Consejo de Administración y el Código de conducta emitido por el Director General. En el primero se establecen los principios y valores a los que se sujeta el personal de la empresa. El documento cuenta con definiciones de principios éticos, directrices de éticas corporativas, herramientas de apoyo para aprender a usarlo y se ejemplifica con casos concretos la forma en que se materializan dichos principios éticos. Esto hace que el documento sea claro y accesible para las diferentes audiencias a las que está dirigido. Por su parte, el segundo, el Código de conducta, establece el tipo de conducta esperado en el ambiente de trabajo por parte de los trabajadores, así como las políticas y medidas de sanción para poder cumplir con los principios establecidos en el Código de ética. Asimismo, considera a un Comité de ética encargado de promover el cumplimiento de ambos códigos y de emitir recomendaciones en ese sentido.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **buena**

Evaluación a CFE: La empresa presenta en su portal de internet las acciones que ha realizado a favor de la ética corporativa. Dentro de estas acciones se da a conocer el Código de ética que emitió el Consejo de Administración en 2015, cuyo objetivo es establecer los valores institucionales, comportamientos, principios de actuación y directrices de ética corporativa que debe observar el personal de la CFE. Se establecen cinco directrices (transparencia, honestidad, eficiencia, equidad, y responsabilidad social) para las que se presenta un compromiso y directrices de actuación. Asimismo, se establecen los objetivos y funciones de la Comisión de Ética Corporativa como órgano encargado de supervisar el cumplimiento de dicho Código y la oficina a la que corresponde atender medidas disciplinarias por su incumplimiento³³⁵. Además, la empresa cuenta con un Código de conducta que emitió la Dirección General³³⁶ y establece valores institucionales y comportamientos clave resultado de ejercicio de líderes de CFE del Sindicato de Trabajadores. De acuerdo con este documento los principios de actuación, directrices, valores institucionales y comportamientos clave establecidos en los Código de ética y de conducta constituyen las

³³² (IBGC p.39) Cual documento

³³³ PETRONAS (2014), Code of Conduct and Business Ethics. Disponible en http://www.petronas.com.my/about-us/governance/Documents/PETRONAS_CoBE_2014.pdf

³³⁴ <http://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Paginas/default.aspx> Accedido el 1 de Agosto del 2018

³³⁵ Consejo de Administración de la CFE (2015), Código de Ética de la Comisión Federal de Electricidad, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales. Disponible en <http://portal.cfe.mx/acercacfe/Documents/Codigo-de-etica-y-conducta/Codigodeetica2015.pdf>

³³⁶ CFE, Código de conducta: Integridad, Productividad y Responsabilidad. Séptima Edición. Disponible en www.cfe.mx/Transparencia/Etica/Documents/Codigo%20Conducta%20CFE.pdf

bases de Ética corporativa de la empresa. Si bien en estos códigos se establecen los principios y objetivos, sería deseable que introdujeran ejemplos reales a los que se pueden enfrentar trabajadores de la empresa para mayor claridad de la conducta esperada. Sobre todo en el caso del Código de conducta, que tiene como objetivo hacer más específicos los principios establecidos en el Código de ética.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **buena**

Recomendación:

CFE: Es necesario que el comité de CFE destinado a la realización del Código de ética realice esfuerzos para hacer de dicho documento más accesible para que trabajadores y terceros tengan claridad sobre los comportamientos permitidos y esperados. Sobre esta línea, el trabajo del referente y de Pemex puede ser una guía.

5.3.2 ¿Se difunden los resultados de la política de ética e integridad corporativa?

¿Por qué es importante? Las empresas estatales deben proporcionar información sobre los asuntos clave relacionados con los trabajadores y otros terceros interesados que puedan tener una incidencia significativa en los resultados financieros y no financieros de la empresa. Además, las empresas deben informar sobre cómo han cumplido sus objetivos, comunicando sus indicadores de resultados, en este caso, de sus objetivos no financieros³³⁷. Dicha información podrá incluir cualquier aspecto significativo relacionado con las medidas de integridad y ética³³⁸. Sobre esta línea, el reporte de los avances en las medidas permitirá saber cuáles están funcionando y en qué áreas se necesita más atención. De esta manera la empresa podrá anticipar cambios oportunos y útiles en su política de integridad y ética.

Referente de mejor práctica: el referente es Codelco, que tiene una sección en su sitio llamada "Gestión de Ética y Cumplimiento normativo³³⁹", accesible y completa, para mostrar los avances en la Política de integridad. En el sitio muestran en primer lugar, un recuento breve de las normas, estrategias, mecanismos y castigos relacionados a la ética e integridad; en segundo lugar, los logros y avances en la integridad en materia de relaciones comerciales, por ejemplo, presumiendo los logros en las cláusulas logradas que protegen los derechos humanos con contratistas; en tercer lugar, información muy completa y detallada sobre las denuncias y reclamaciones. Sobre esta línea, cuentan todas las denuncias hechas a través de la Línea de Denuncia clasificadas por fecha, tipo de denuncia y división en la que se presentó; muestran una tabla clasificando las denuncias por estado, ya sea cerrada o en revisión; finalmente, muestran unas tablas que contienen el resultado final de cada denuncia y las sanciones y medidas tomadas. Desagregar y mostrar información de este tipo da una imagen más fiel de cuáles son los problemas a los que se enfrenta la empresa y sobre cómo se usan las herramientas de política e integridad.

Evaluación a Pemex: La empresa no informa sobre los avances en los resultados.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad insuficiente.

³³⁷ OECD(2016a), Op Cit., p.72

³³⁸ OECD(2016a), Op Cit., p.75

³³⁹ <https://www.codelco.com/reporte2014/nuestra-empresa/2015-04-22/135021.html> Accedido el 1 de agosto del 2018

Evaluación a CFE: La empresa difunde en su portal de internet el Informe de Actividades del 2017³⁴⁰ de la Comisión de Ética Corporativa. En este informe se presentan las acciones tomadas, indicadores y resultados de la política de ética e integridad en la empresa. Dentro de estos se difunden "Resultados anuales de indicadores de ética corporativa³⁴¹" en los que la Comisión de Ética reporta la percepción de cumplimiento tanto por el personal, como por líderes evaluados, de la política de ética, el compromiso de cumplimiento a partir de información de la Encuesta de Clima Organizacional y el porcentaje de trabajadores que participaron en actividades de capacitación sobre ética corporativa. Otro asunto es que el documento muestra datos sobre las denuncias muy generales no desagregados por tipo ni por estatus. Finalmente, por la relevancia del tema, se podrían presentar resultados de forma trimestral, en lugar de ser anuales.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad mejorable.

Recomendación:

Pemex: La empresa debe crear mecanismos para reportar avances en la política de integridad y ética que permitan conocer el cumplimiento de sus compromisos y objetivos. Una opción es crear una página, pero bien puede ser a través de un reporte o algún otro documento.

CFE: En cuanto a completitud, la empresa debe profundizar sobre los datos que muestra en los informes clasificándolos o desangrándolos para poder entender la imagen completa. Por ejemplo, puede clasificar los datos de las denuncias que muestra de acuerdo con el tipo de conducta que se reporta, estatus, área, etcétera. Asimismo, sería deseable que se presentara con mayor frecuencia, por ejemplo, a través de los reportes trimestrales o en actas del propio Comité. También se recomienda difundir más información sobre sus encuestas y personal consultado.

5.3.3 ¿Se difunden los objetivos y compromisos de la política de conflicto de interés?

¿Por qué es importante? Mostrar de manera clara la política de conflictos de interés y sus objetivos es parte importante de una política de integridad corporativa. En las empresas estatales, el riesgo de que surjan conflictos de intereses se amplifica considerablemente, debido a la injerencia de los intereses políticos y de aquéllos de la política pública³⁴². Incluso, muchas dificultades en cuanto al gobierno corporativo derivan del hecho de que la responsabilidad por los resultados de las empresas estatales implican a una compleja cadena de agentes (por mencionar algunos: los directivos, el Consejo de Administración, las entidades propietarias, los ministerios, el Gobierno, el Poder legislativo y los trabajadores), con responsables situados en eslabones alejados en la cadena de responsabilidad o difícilmente identificables. En este sentido, las partes pueden tener conflictos de intereses intrínsecos que a veces motivan la toma de decisiones basadas en criterios que no responden al interés de la empresa o de los ciudadanos. Estructurar esta compleja red de actores e intereses con el fin de garantizar la adopción de decisiones eficientes y un buen gobierno corporativo constituye un reto, y para afrontarlo es necesario perseguir los tres principios que son fundamentales para crear un entorno inversor atractivo: transparencia, evaluación y coherencia de las políticas públicas³⁴³. Dicho esto, divulgar los conflictos de interés que pudieran tener los directivos y otros servidores públicos de las empresas sirve para la rendición de cuentas. Una buena política de conflicto de interés debe poder clasificarlos y canalizarlos de manera apropiada para minimizar los riesgos asociados, siendo la corrupción el más evidente y, lamentablemente, el más urgente de atender.

³⁴⁰ CFE (2017), Comisión de Ética Corporativa Informe de actividades 2017. Disponible en <https://www.cfe.mx/Transparencia/Etica/Documents/Informe.pdf>

³⁴¹ <https://www.cfe.mx/Transparencia/Etica/Documents/Indicadores%20-%20Resultados.pdf> Accedido el 1 de Agosto del 2018

³⁴² OECD(2016a), Op Cit., p. 69

³⁴³ Ibid., p. 13

Referente de mejor práctica: El referente es un órgano desconcentrado de la administración pública de Reino Unido NHS Bolton, que se dedica a canalizar fondos públicos destinados a la salud para asegurarse que éstos lleguen adecuadamente a la ciudad de Bolton, Reino Unido. Este órgano es reconocido por la Oficina Nacional de Auditoría Británica como uno de los que tienen la mejor práctica en cuestiones de conflicto de interés³⁴⁴. En su sitio muestran su política³⁴⁵ al respecto y es exhaustivamente completa, ya que cuenta con definiciones claras y puntuales, además de mecanismos de identificación y de enforcement. Los conflictos de interés de los consejeros, directivos y empleados se clasifican en financieros y no financieros, profesionales, directos e indirectos. Dichos conflictos tienen que ser declarados por la persona que los tiene desde que se toma protesta y se deben actualizar cuatro veces al año, además de una vez cada que se cambie de puesto.

Evaluación a Pemex: Fue hasta 2015 cuando se definió el término de “conflicto de interés” y de igual manera se planteó el tratamiento de éste con los empleados. En el Código de Conducta de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, en la Sección II de Conductas Esperadas, hay un apartado dedicado a Conflictos de Interés en el cual se establecen las obligaciones que tienen los empleados en caso de existir una posible afectación con el desempeño de sus funciones por intereses personales, familiares o de negocios. Asimismo, en el informe de Disposiciones Generales de Contratación para Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias 2018³⁴⁶ en el artículo 47 sobre Mejora Continua de los Servidores públicos del Área de Procura y Abastecimiento, se reitera la necesidad de observar lo establecido en la normativa en materia de compliance o cumplimiento legal y de debida diligencia, en lo aplicable a conflicto de interés, relación con proveedores y contratistas y en materia de ética e integridad corporativa; están obligados a presentar una declaración patrimonial. En el artículo 48 se menciona que se delimita la participación a servidores públicos en los procedimientos de contratación con el fin de garantizar la idoneidad de operaciones.

Además de la normatividad anterior dentro del documento de Políticas y Lineamientos de Anticorrupción para Petróleos Mexicanos³⁴⁷, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales existe un apartado de Conflicto de intereses y Manifestación de Vínculos, en el que se prevé la Declaración de posible conflicto de intereses y se anexa una Guía para identificar posibles conflictos de intereses. Aquí se menciona el paso a paso que deben de seguir todos los trabajadores para hacer del conocimiento de la empresa los posibles conflictos de interés. Una desventaja frente al referente es que la política de conflicto de interés se encuentra dispersa en diferentes documentos normativos, lo que la hace menos accesible que la del referente, que se limita a un documento normativo interno emitido por la misma empresa.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad buena.

Evaluación a CFE: En la empresa no existe una política de conflicto de interés. Solamente se indica en el Código de ética³⁴⁸ que la empresa exhorta a sus trabajadores a que prevengan colocarse en una situación de conflicto de interés. Para la empresa, esto significa “cualquier situación en la que los intereses personales, familiares o de negocios puedan afectar su desempeño imparcial.” Posteriormente se indica que el personal de la Comisión Federal de Electricidad tiene la obligación

³⁴⁴ <https://www.nao.org.uk/report/conflicts-interest-2/> Accedido el 1 de Agosto del 2018

³⁴⁵ Bolton Clinical Commissioning Group NHL(2017), Managing Conflict of Interests Policy. Disponible en <http://www.boltonccg.nhs.uk/media/3960/conflictsofinterestpolicy.pdf>

³⁴⁶ http://www.pemex.com/procura/procedimientos-de-contratacion/marco-legal/Documents/DISPOSICIONES%20Generales%20de%20Contratacio%CC%81n%20para%20PM%20y%20sus%20EPS%202018_05_18.pdf Accedido el 1 de Agosto del 2018 LINK ROTO

³⁴⁷ PEMEX (2017a), Políticas y Lineamientos Anticorrupción para Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales. Disponible en <http://www.pemex.com/etica-e-integridad/Documents/politicas-y-lineamientos-anticorrupcion-20170911.pdf>

³⁴⁸ Consejo de Administración de la CFE, Op Cit.,

de actuar en beneficio de la empresa y de no participar en alguna actividad que pueda crear o aparentar crear un conflicto de interés entre el personal de la CFE y los intereses de negocio de éste, sin que existan programas o acciones específicas o guías para la identificación de estos conflictos. Esto hace que la información que se presenta sobre la política no sea tan clara, completa ni accesible para el público a la que está dirigida.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad insuficiente

Recomendación:

Evaluación a Pemex: La empresa puede tomar como ejemplo la manera en que el referente informa al público sobre su política, pues NHS Bolton logra, más allá de la normatividad que aplica a estos casos, que sus objetivos y compromisos sean más accesible sin estar dispersos en diferentes documentos.

Evaluación a CFE: Mas allá de la definición legal, la cual es muy escueta, sería positivo difundir información sobre la política, incluyendo alguna guía que explique los mecanismos para reportar, manejar y minimizar el riesgo de los conflictos de interés, partiendo de la premisa que los conflictos de interés son comunes e inherentes a estos sectores. Una política debe ir más allá de una definición en el Código de ética.

5.3.4 ¿Se muestran avances y logros en cuanto a los objetivos y compromisos de la política de conflicto de interés?

¿Por qué es importante? Reportar avances y logros en la implementación de los conflictos de interés es parte importante de una política de integridad corporativa. El avance más inmediato y evidente es que se publiquen los conflictos de interés de alguna manera u otra. En este sentido, divulgar los conflictos de interés –a lo largo de toda la estructura corporativa de la empresa– que pudieran tener directivos, trabajadores y otros servidores públicos de las empresas sirve para la rendición de cuentas. Asimismo, estructurar la compleja red de actores e intereses es de vital importancia para la adopción de decisiones eficientes.

Referente de mejor práctica: En cuanto a la implementación, NHS Bolton es de nuevo el referente, pues cumple sus objetivos de política al respecto exitosamente y los muestran al público en general, por ejemplo, actualizando mensualmente en su página una base de datos³⁴⁹ donde se muestran todos los conflictos de interés de los trabajadores. Éstos se clasifican de acuerdo con su importancia y a su riesgo. Dichos conflictos, tanto de consejeros, directivos y empleados, se clasifican en financieros y no financieros, profesionales, directos e indirectos. Como se mencionó anteriormente, los conflictos tienen que ser declarados por la persona que los tiene desde que se toma protesta, y se deben actualizar cuatro veces al año, además de una vez anual y una vez cada que se cambie de puesto.

Pemex y CFE: A pesar de las políticas y mecanismos para tratar los conflictos de interés, ninguna de las EPE los hace públicos de manera sistemática. Lo más que el público en general puede saber, en el caso de Pemex, son algunos casos aislados que se muestran en el boletín³⁵⁰ y, de manera más difícil en ambas empresas, deducir la existencia de conflictos de interés de los consejeros analizando las sesiones del Consejo de Administración en las cuales algunos de ellos se abstuvieron de participar. Lo más preocupante es que no se conoce mucha información sobre el enforcement de los mecanismos en esta cuestión. Algunas razones son, en el caso de

³⁴⁹ <http://www.boltonccg.nhs.uk/media/4102/register-of-interests-sept-18-for-web.pdf> Accedido el 1 de Agosto del 2018 http://www.pemex.com/saladeprensa/boletines_nacionales/Paginas/2015-074-nacional.aspx Accedido el 1 de Agosto del 2018

³⁵⁰ http://www.pemex.com/saladeprensa/boletines_nacionales/Paginas/2015-074-nacional.aspx Accedido el 1 de Agosto del 2018

Pemex, que no se ha nombrado a un comisario; que los Consejos no ha diseñado un sistema claro de reporte y manejo de conflictos; y que el mecanismo actual sólo guía a los trabajadores a que reporten estas cuestiones a sus superiores. En el caso de CFE la ausencia de mecanismos de reporte hace imposible la existencia de este tipo de información. La difusión de resultados sirve para saber si tus mecanismos de cumplimiento (enforcement) están siendo efectivos. Éste es un tema muy relevante que no se ha terminado de reglamentar e implementar de la mejor manera en las EPE.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Recomendación:

Pemex y CFE: Se deben difundir información sobre conflicto de interés. Para esto, ambas empresas deben crear mecanismos específicos para el reporte, y la publicación del manejo de los conflictos de interés, partiendo de la premisa de que los conflictos de interés son comunes e inherentes a estos sectores. Dicho manejo de los casos siempre debe ser público.

Categoría 5.4 Política y mecanismos anticorrupción

5.4.1 ¿Se difunden lineamientos para mecanismos especiales como las políticas de protección a soplonos o whistleblowers?

¿Por qué es importante? El whistleblowing consiste en que los miembros de una organización brinden información sobre actos ilícitos y conductas delictivas³⁵¹. La denuncia de estos hechos tiene como finalidad el prevenir y sancionar el cumplimiento de reglamentos y códigos de conducta o ética de la organización. Por lo tanto, la organización debe brindar los mecanismos necesarios, en primer lugar, para que los empleados sepan de la existencia de estos canales de denuncia; en segundo lugar, para que se sientan con la confianza y el deber de denunciar algún acto del cual sospechan o cuentan con información sobre irregularidades que otros están cometiendo. Se debe asegurar que el empleado no incurra en ningún riesgo por revelar este tipo de información. De esta manera, es más fácil que las empresas estatales detecten a tiempo y corrijan actos que estén afectando el desempeño de la organización. Esta acción es una recomendación clave por parte de la OCDE, ya que sugiere que, para aumentar la eficacia para la realización de denuncias de malas prácticas de los empleados, es necesario hacerlo a través de capacitación, boletines informativos y sesiones de información con el fin de facilitar la divulgación de este tema.

Referente de mejor práctica: Nuevamente, el referente es Ecopetrol, quien ha instituido y publicado una política de whistleblowers, y de su protección, de manera muy exitosa³⁵². En una página especial para la política mencionan: "Cuando un funcionario, contratista, accionista o un ciudadano conoce o sospecha sobre alguna situación que atente contra nuestro Código de ética, debe recurrir a los canales de denuncias para que la situación sea analizada por la Unidad de Ética y Cumplimiento de la Secretaría General". Para esto se divulga la existencia de dos canales, una línea telefónica y un correo electrónico. Asimismo, el proceso de gestión de denuncias garantiza que éstas serán analizadas objetivamente por un equipo independiente; que la identidad del denunciante será confidencial; que no se admitirán represalias; y que se obtendrá una respuesta sobre la gestión de su denuncia. Además, para proteger la integridad y el respeto de todos los trabajadores se muestran algunas recomendaciones a considerar al momento de denunciar.

³⁵¹ OECD (2017), Public Procurement Review of Mexico's PEMEX: Adapting to Change in the Oil Industry, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing

³⁵² <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/responsabilidad-corporativa/etica-y-cumplimiento/gestion-de-denuncias>
Accedido el 1 de agosto del 2018

Evaluación a Pemex: La empresa hace un gran trabajo en cuanto a accesibilidad y oportunidad. Pemex tiene toda una pestaña en su portal dedicada a su "Línea Ética"³⁵³. En ella muestran su objetivo, la manera en que opera. Es todo un sistema que te permite hablar sin costo; solicitar una asesoría para su operación; presentar un reporte y darle seguimiento. La Línea está diseñada para contestar y dar asesoría respecto a sus dudas o interrogantes de temas éticos y de integridad, tanto de uso interno como externo. Además, podrá recibir información y entregarla a las áreas facultadas para investigar y en su caso sancionar los casos que así se considere. La página se actualiza constantemente.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **buena**

Evaluación a CFE: En cuanto a sus políticas de whistleblowing, CFE las muestra de manera muy clara, accesible y oportuna. La empresa pone a conocimiento de todos, en una pestaña llamada "Acciones de Ética Corporativa"³⁵⁴ dentro de su sitio de ética, los programas para mejorar la ética. Dentro de ellos podemos encontrar la Línea Ética³⁵⁵, que es un mecanismo de whistleblowing interno, y además información del Sistema Integral de Denuncias Ciudadanas³⁵⁶, mecanismo del cual se encarga el gobierno para clientes y proveedores. La línea depende de la empresa y es el canal institucional por el cual se pueden denunciar posibles actos de corrupción o acciones que contravengan los principios y directrices plasmados en el "Código de Ética". El segundo sistema depende de la Secretaría de la Función Pública. Asimismo, CFE hace un esfuerzo en presentar la existencia de estas dos líneas de manera muy accesible, pues usan una infografía muy efectiva³⁵⁷.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **buena**

Recomendaciones

Pemex y CFE: Un área de mejora con respecto del referente sería difundir algunas recomendaciones a considerar al momento de denunciar, para proteger integridad y respeto de los trabajadores. Asimismo, la difusión de esta información podría hacer más efectiva la herramienta³⁵⁸.

5.4.2 ¿Se difunde sobre los avances en mecanismos especiales como las políticas de protección a soplones o whistleblowers?

¿Por qué es importante? Difundir información sobre los avances en dichas políticas es importante porque manda un mensaje a los trabajadores y actores interesados de que dichos mecanismos funcionan y son tomados en cuenta, incentivando un mayor uso de ellos. Además, el tener datos permite hacer análisis e identificar posibles áreas de mejora y una toma de decisiones más eficiente.

Referente de mejor práctica: ENI es el referente internacional porque cuenta con una página³⁵⁹ en su sitio especializada en mostrar la manera en que se implementa la política de whistleblowers, así como sus avances. En primer lugar, muestran un breve resumen del proceso en que cada caso es tratado y mencionan el rol que tiene cada autoridad en dicho proceso. En segundo lugar,

³⁵³ <http://www.pemex.com/lineaetica/Paginas/default.aspx> Accedido el 1 de agosto del 2018

³⁵⁴ <https://www.cfe.mx/Transparencia/Etica/Paginas/Manual-de-etica-y-valores.aspx> Accedido el 1 de Agosto del 2018

³⁵⁵ Ibidem

³⁵⁶ <https://sided.funcionpublica.gob.mx> Accedido el 1 de agosto del 2018

³⁵⁷ <https://www.cfe.mx/Transparencia/Etica/Documents/%C3%89etica%20Corporativa%20-Mecanismos%20de%20denuncia.pdf> Accedido el 1 de agosto del 2018 (Link Roto)

³⁵⁸ Si bien escapa de nuestro objeto de estudio, es también importante señalar que una diferencia con los referentes internacionales para la efectividad de la herramienta es que sea operado por un equipo independiente.

³⁵⁹ https://www.eni.com/enipedia/en_IT/business-model/transparency/enis-management-of-whistleblowing-events.page Accedido el 1 de agosto del 2018

muestran de manera breve las normas acerca de cómo mostrar los avances. Finalmente, muestran tablas que clasifican la cantidad de denuncias de acuerdo con el tipo, fecha y estado. Asimismo, tienen una tabla específica para mostrar los casos relacionados con derechos humanos.



Evaluación a Pemex: No se publican los avances de dichas políticas.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Evaluación a CFE: En el informe de actividades de la comisión de Ética Corporativa³⁶⁰ de manera muy breve se difunde el número y tipo de quejas que se recibieron en el año, sin que se informe el resultado o sanción que derivaron de dichos procedimientos. De la información presentada se desprende que este mecanismo funciona más como un mecanismo para denunciar casos de discriminación, hostigamiento o acoso sexual que faltas a éticas corporativas o casos de corrupción específicamente³⁶¹. El problema es que mencionan algunos datos, los cuales no se pueden corroborar tan fácilmente como la cantidad de denuncias que reportan, lo que afecta la confiabilidad de la información. Asimismo, en cuanto a completitud, al ser una práctica nueva sólo ha habido un reporte, por lo que no existen aún registros históricos ni podemos saber si la información mostrada ha ido aumentando con el tiempo.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable**

Recomendación:

Pemex: Implementar la publicación de un informe sobre las actividades de denuncia de irregularidades. Dicho informe permitirá crear una mejor evaluación y permitirá un mejor control de la efectividad de los programas anteriormente establecidos³⁶².

³⁶⁰ https://www.cfe.mx/inversionistas/Documents/informe_anual/Informe%20Anual%202016%20CFE.pdf Accedido el 1 de Agosto del 2018 (Link Roto)

³⁶¹ De acuerdo al informe del Comité de Ética de 2017 se presentaron 23 quejas o denuncias, 6 asociados con posibles actos contrarios a la ética corporativa y 17 relacionados con conductas de discriminación, hostigamiento o acoso sexual.

³⁶² OCDE (2017), Op Cit.,

CFE: Mejorar el informe sobre las actividades de denuncia de irregularidades en cuanto a frecuencia. En cuanto a completitud, se podría profundizar más sobre la información mostrada, desagregando y clasificando los datos mostrados, pues éstos sólo se mencionan de manera muy vaga. Por ejemplo, únicamente se menciona la cantidad de denuncias, cuando se podrían clasificar de acuerdo con distintos parámetros, como área, estatus, tipo de falta, etcétera.

5.4.3 ¿Se difunde el Programa Anticorrupción?

¿Por qué es importante? Además de la importancia de que en una política de ética e integridad se considere la existencia de códigos que guíen el comportamiento de los empleados, también es un elemento relevante analizar de forma específica el comportamiento ilegal, corrupción y lavado de dinero³⁶³. Debido a la urgencia de solucionar el problema de la corrupción en muchos países, es esencial que exista una política anticorrupción propia y distinta de la política de integridad. Esto permitirá desarrollar mecanismos más sofisticados y adecuados a los problemas. Dichas políticas deben entenderse como complementos y no como sustitutos. De acuerdo con Transparencia Internacional, las empresas estatales deben reportar al público sus compromisos en materia de anticorrupción, así como información sobre el diseño e implementación de su programa anticorrupción. Esto es un componente importante de buena gobernanza, transparencia y rendición de cuentas y puede contribuir a la credibilidad y buen desempeño del programa³⁶⁴. Además, difundir estadísticas sobre el seguimiento y resultados de los programas anticorrupción es de vital importancia para mostrar el nivel de compromiso de la empresa en la materia, pues manda señales del desempeño de la política y, por ende, direcciona los cambios necesarios para mejorarla.

Referente: El referente en este caso es Ecopetrol. En primer lugar, sus objetivos y compromisos los podemos encontrar por dos frentes. Por un lado, en un programa anticorrupción³⁶⁵ que a su vez contiene una estrategia que desarrolla año con año con base en un mapa de riesgos, que elabora con ayuda de una robusta metodología y con lineamientos del Gobierno. Por ejemplo, este año sus líneas de acción tocaron principalmente cuatro temas: prevención del fraude, la corrupción, el lavado de activos y la financiación del terrorismo, donde cada uno tiene un manual donde se desarrollan las tipologías y esquemas bajo los cuales se pueden materializar estos eventos. Asimismo, en la estrategia se muestran sus objetivos específicos que son: consolidar una cultura ética basada en valores; asegurar el cumplimiento del Estatuto Anticorrupción; desarrollar sinergias interinstitucionales que permitan mitigar los riesgos de corrupción y fortalecer la visibilidad de consecuencias, disminuyendo así la percepción de impunidad; formular a raíz del desarrollo de ésta un programa integral de lucha contra la corrupción en Ecopetrol a largo plazo. Por el otro lado, publican un Manual Anticorrupción³⁶⁶ muy completo cuyo objetivo es “establecer las directrices y lineamientos generales que garanticen el cumplimiento de los mecanismos de prevención, detección y reporte de actos de corrupción que puedan presentarse en Ecopetrol; con el cumplimiento de este manual se espera afianzar la cultura corporativa anticorrupción basada en el principio de integridad establecido en el Código de Ética, así como dar coherencia entre lo que decimos y hacemos”. Este manual incluye definiciones clave, lineamientos generales, casos concretos, repartición de responsabilidades y los procesos de sanciones. Es pertinente indicar que la estrategia y el programa emanan de una política pública mientras que el manual es interno.

Evaluación a Pemex: La empresa hace un trabajo muy completo, accesible, consistente y oportuno en cuanto a mostrar su política anticorrupción; además, la segmentó de acuerdo con distintas audiencias. La empresa tiene todo un sistema anticorrupción compuesto por distintas normas. En primer lugar, dentro de su pestaña de Ética e integridad corporativa, muestran su Compromiso

³⁶³ (IBGC 40)

³⁶⁴ Peter Wilkinson (2017), 10 Principios Anti-Corrupción para Empresas Públicas. Transparency Internacional.

³⁶⁵ https://www.ecopetrol.com.co/documentos/66841_Estrategia_Anticorrupci%C3%B3n.pdf Accedido el 1 de Agosto del 2018

³⁶⁶ Ecopetrol (2012), Manual anticorrupción. Disponible en https://www.ecopetrol.com.co/documentos/46039_ECP-Uec-M-002_Manual_Anticorrupcion_Actualizado_Formato2012.pdf

anticorrupción³⁶⁷. En dicha sección la empresa informa que el personal de Pemex y sus empresas y cualquier tercero que actúe en su representación, están en contra de todas las formas de actos de corrupción y que promoverán acciones para garantizar que no se materialicen. En la pestaña publican ligas a las normas externas a las que los trabajadores de Pemex, al ser una EPE, están sujetos, como por ejemplo la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción o la Ley General de Responsabilidades Administrativas. Asimismo, también se muestran las que la empresa considera como mejores prácticas internacionales en la materia³⁶⁸. Finalmente, se adjuntan normas internas como la política de debida diligencia³⁶⁹. Dicho documento versa sobre el sistema de debida diligencia de la empresa y sus filiales. Éste cuenta con definiciones y objetivos. Además, brinda información sobre el ámbito de aplicación, responsabilidades inherentes los documentos, interpretaciones e instancias de autorización. El documento muestra mecanismos para mitigar los riesgos de corrupción, por ejemplo, propone un Proceso de debida diligencia, un Proceso de aprobación y mitigación de riesgos, mecanismos de seguimiento y da criterios sobre la identificación y trato con terceros. A pesar de no ser muy accesible para audiencias no expertas, es un documento muy completo. En segundo lugar, en la misma pestaña de Ética e integridad corporativa existe una sección llamada Compliance³⁷⁰. En ella brindan información acerca del programa de compliance, en español y en inglés, el cual define el conjunto de directrices normativas y herramientas de control establecidos para que una empresa, sus directivos, empleados, clientes, proveedores, contratistas y en general cualquier tercero con el que se mantienen relaciones comerciales, cumplan con las disposiciones jurídicas aplicables y les permita mitigar los riesgos, como el de corrupción. Además, se adjuntan diapositivas³⁷¹ para contratistas y proveedores donde profundizan sobre el funcionamiento de dicho sistema. En la pestaña se incorporan ligas a los formatos que las partes tienen que llenar con base en el programa y otros elementos claves del sistema, que son el Código de conducta y las Políticas y lineamientos anticorrupción. El segundo³⁷² es un reglamento que, de manera similar a la política de debida diligencia, contiene definiciones y objetivos y brinda información sobre el ámbito de aplicación, responsabilidades inherentes a los documentos, interpretaciones e instancias de autorización. El documento propone mecanismos de identificación de riesgos de corrupción; para la administración, monitoreo y evaluación dichos riesgos; para el trato de regalos e invitaciones; para la prevención de operaciones con recursos de procedencia o para fines ilícitos; para evitar el financiamiento de campañas y partidos políticos; finalmente, reparte responsabilidades y propone mecanismos de implementación de medidas correctivas. Es un documento poco accesible para audiencias no expertas, sin embargo es muy completo. Hay que señalar que todas las pestañas se actualizan constantemente.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **buena**

Evaluación a CFE: La empresa tiene objetivos, definiciones y acciones que se establecen en el Código de ética. Sin embargo, no tiene una política anticorrupción como tal. En primera instancia, en la pestaña de Ética corporativa³⁷³ publican una infografía³⁷⁴ con sus objetivos en la materia. En segunda instancia, la política anticorrupción se encuentra principalmente en el Código de ética³⁷⁵. Es accesible, completa y clara. Se mencionan objetivos, acciones y sanciones. En el Código de ética se menciona que "CFE reconoce que la corrupción debilita la legitimidad de las

³⁶⁷ http://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Paginas/politica_anticorrupcion.aspx Accedido el 1 de agosto del 2018

³⁶⁸ <http://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Paginas/documentos.aspx> Accedido el 1 de agosto del 2018

³⁶⁹ <http://www.pemex.com/etica-e-integridad/Documents/debida-diligencia.pdf> Accedido el 1 de agosto del 2018

³⁷⁰ http://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Paginas/formatos_compliance.aspx Accedido el 1 de Agosto del 2018

³⁷¹ <http://www.pemex.com/procura/relacion-con-proveedores/Documents/diaproveedor20180306/Plenaria%201%20-%20Programa%20de%20Compliance.pdf> Accedido el 1 de agosto del 2018 (LINK ROTO)

³⁷² PEMEX(2017a), Op Cit.,

³⁷³ <https://www.cfe.mx/Transparencia/Etica/Paginas/default.aspx> Accedido el 1 de agosto del 2018

³⁷⁴ <https://www.cfe.mx/Transparencia/Etica/Documents/Infografia%20Tolerancia%20Cero%20a%20la%20Corrupci%C3%B3n.pdf> Accedido el 1 de agosto del 2018 (LINK ROTO)

³⁷⁵ Consejo de Administración de la CFE, Op Cit.,

instituciones, atenta contra la sustentabilidad de la empresa y la sociedad en su conjunto, por ello se compromete a prevenir, detectar, sancionar y promover la erradicación de la corrupción en las actividades realizadas por su Personal". Asimismo, se menciona que la CFE rechaza cualquier tipo de corrupción, soborno, fraude, peculado, concusión o cohecho, por lo que establece estrategias preventivas y mecanismos de control interno y exige que su personal se conduzca con apego a los valores institucionales y principios de actuación contenidos en este Código de ética. Dentro de las acciones de corrupción que se mencionan en el Código, se indica que en CFE se adoptarán las mejores prácticas, si son viables; que el personal tiene prohibido hacer o recibir cualquier forma de pago ilícito, sobre todo cuando es para agilizar procesos; que la empresa no se involucrara en campañas políticas; que los trabajadores firman una declaración de ética; que existirán líneas de denuncia; entre otras disposiciones. Asimismo, en cuanto al enforcement, la aplicación de las medidas disciplinarias por el incumplimiento del Código corresponde a la Gerencia de Administración y Servicios de Oficinas Nacionales, y cuando así corresponda, coadyuvarán con ésta, las áreas de recursos humanos del centro de trabajo en que labore el presunto infractor. Cuando se presuman violaciones a cualquier otra disposición normativa o legal, la Comisión de Ética Corporativa la hará del conocimiento de las instancias competentes. CFE obtuvo menos puntos en accesibilidad porque, a pesar de que hace un gran trabajo, tanto el referente como Pemex se han esforzado más en cuanto a la segmentación de sus audiencias y creación de contenidos especiales para cada una; en cuanto a completitud, la política tiene su base solamente en el Código de ética, mientras que la de Pemex y Ecopetrol tiene distintas fuentes que la hacen más integral.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Recomendación

CFE: Debe diseñar una Política Anticorrupción que no se limite al Código de ética, y haciendo un esfuerzo para identificar y segmentar las distintas audiencias, creando contenidos específicos para cada una.

5.4.4. ¿Se difunden avances en cuanto al Programa Anticorrupción?

¿Por qué es importante? Difundir información sobre los avances en dichas políticas es importante porque manda un mensaje a los trabajadores, directores, contratistas y cualquier otro actor interesado que dichos mecanismos funcionan y que hay costos relacionados con cometer actos de corrupción. Además, el tener datos permite hacer análisis e identificar posibles áreas de mejora y una toma de decisiones más eficiente.

Referente de mejor práctica: En relación con la difusión de estadísticas sobre seguimiento y resultados, Ecopetrol lo hace de manera completa, oportuna, frecuente y accesible. Año con año emiten un reporte con los avances de la estrategia³⁷⁶ anticorrupción. En una tabla muestran todas las actividades planeadas con respecto a la estrategia, su descripción, su fecha programada de cumplimiento y el porcentaje de avance, además de observaciones. Los avances los van actualizando mes con mes, aunque la última actualización fue de abril 2018.

Evaluación a Pemex: en cuanto a informe o reporte de resultados no se brinda ninguna estadística sobre los resultados del programa de anticorrupción, sin embargo, a través de boletines de prensa de Pemex se pueden encontrar casos relevantes al tema y de igual manera se mencionan las acciones que se tomaron al respecto³⁷⁷. A pesar de que se brinda mucha información del contexto, lo cual hace que la información sea muy completa, es difícil encontrar estos casos, pues la información del

³⁷⁶ <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/responsabilidad-corporativa/etica-y-cumplimiento/estrategia-anticorrupcion/estrategia+anticorrupcion> Accedido el 1 de Agosto del 2018

³⁷⁷ http://www.pemex.com/saladeprensa/boletines_nacionales/Paginas/2018-022-nacional.aspx Accedido el 1 de Agosto del 2018

boletín es demasiado extensa, lo que disminuye su accesibilidad. Asimismo, no podemos hablar de frecuencia porque es completamente impredecible saber cuándo se publicarán casos de interés.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**.

Evaluación a CFE: En cuanto a informe o reporte de resultados del programa, no se brinda ninguna estadística sobre los resultados del programa de anticorrupción.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**.

Recomendación

Pemex y CFE: Ambas empresas pueden implementar la publicación de los avances. Éstos se pueden mostrar a través de un informe o reporte específico o bien mediante una página o incluso mediante una tabla, como lo hace el referente. Reportar los avances permitirá una mejor evaluación y un mejor control de la efectividad de los programas anteriormente establecidos.

5.4.5 ¿Se difunden lineamientos o criterios específicos para blindar al gobierno corporativo de la EPE de campañas políticas?

¿Por qué es importante? Debido a la estrecha relación entre las empresas estatales y el gobierno, existe siempre el riesgo de que los intereses de las empresas se confundan con los del gobierno y con los intereses políticos. Las empresas estatales no deben, bajo ninguna circunstancia, ser usadas como fuentes de financiación de campañas o actividades políticas³⁷⁸, porque además de implicar un mal uso de recursos, muchas veces públicos, deja a la empresa en una situación de desventaja. Sin embargo, debido a que el riesgo es alto, es de vital importancia que existan mecanismos para blindar a la empresa ante este fenómeno, y que estos mecanismos se difundan.

Referente de mejor práctica: Pemex antes de la Reforma (2013) es el referente, pues dedicaba todo un micrositio³⁷⁹ a exponer su política y acciones para blindar a la empresa contra campañas políticas. Se publican los códigos electorales federales y locales y con base en esos se toman acciones para blindar a la empresa. Las acciones van desde cursos y capacitaciones hasta la creación de mecanismos de denuncia especializados. Además, se muestran estadísticas y avances del programa, como por ejemplo, la cantidad de cursos y personas capacitadas de cada empresa productiva; contenidos especializados para cada tipo de audiencia; un calendario electoral con fechas relevantes, videos informativos, etcétera. Todo el material de capacitación está en ese sitio. Lo malo es que muchas ligas a los Institutos Electorales locales y sus Códigos están rotas.

Evaluación a Pemex: Actualmente la empresa no hace pública su política al respecto, a pesar de que sabemos que sí existe, pues se menciona que el Consejo la ha revisado en distintas actas de las sesiones³⁸⁰.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**.

³⁷⁸ OECD(2016a), Op Cit., p.68

³⁷⁹ <http://www.pemex.com/transparencia/normatividad/blindaje/Paginas/default.aspx> Accedido el 1 de Agosto del 2018

³⁸⁰ Consejo de Administración de PEMEX, Op Cit.,

Evaluación a CFE: La empresa tiene un documento llamado Guía de Blindaje Electoral 2018³⁸¹. En el documento se mencionan definiciones clave, objetivo de la guía y de la política; indica a responsables de las tareas, acciones y prevenciones a tomar en cuenta, así como medidas de difusión. Es muy conciso y accesible, pues está pensado en audiencias no expertas. A pesar de ser completo, se queda muy atrás del microsítio de Pemex. Al solo ser un documento normativo, no hay espacio para hablar de frecuencia.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad mejorable

Recomendación:

Pemex: revivir la buena práctica de mostrar información extensa, como se hacía antes. Bastaría con actualizar la página y las ligas a los Códigos electorales locales y los Institutos electorales locales.

CFE: Mostrar los avances en la implementación de dicha política; en este sentido podrían adoptar la manera en que Pemex lo hace.

5.4.6 ¿Se difunden criterios relacionados con el tratamiento de personas políticamente expuestas?

¿Por qué es importante? A veces se necesitan nuevas figuras para poder hacer frente a los enormes retos a los que se enfrentan las empresas estatales. Una figura muy particular, que proviene del mundo financiero y ha resultado ser muy eficaz en el combate a la corrupción en el contexto de las corporaciones, es la "persona políticamente expuesta" (PPE). Esta figura tiene su origen en la organización internacional Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF), y ha sido adoptada por muchos reguladores financieros, corporaciones y empresas de todos los tamaños alrededor del mundo. La figura implica un trato diferenciado a ciertos perfiles que tienen una mayor probabilidad de incidir en actos de corrupción y soborno, debido a la posición e influencia que la persona pueda tener. Por ejemplo, en Estados Unidos este trato lo tienen los representantes de Gobierno, políticos, militares y funcionarios de alto perfil, líderes de partidos y altos ejecutivos de empresas estatales. El trato diferenciado implica que se deben incluir mayores controles en cuanto a la transparencia, la diligencia y el cumplimiento³⁸². Asimismo, debido al éxito de la figura de PPE, muchas empresas y organizaciones han optado por realizar una versión propia de la figura para que atienda sus necesidades específicas o sencillamente porque no existe un órgano regulador central o internacional que la regule en su ámbito. En este sentido, está en el mejor interés de la empresa, en términos tanto financieros como reputacionales, tener criterios especiales, ya sea creados internamente o regulados externamente, para el trato con cierto tipo de perfiles en áreas críticas como en las compras públicas, relaciones con gobierno, contratistas, etcétera.

Referente de mejor práctica: El referente de mejores prácticas es un banco, el Banco de Desarrollo de África del Sur [DBSA], el cual emite un documento que describe su política y que se publica en la página web del Consejo de Administración. Dentro del documento se explica este concepto y se trazan lineamientos muy claros sobre el trato con personas políticamente expuestas en cualquier nivel. Asimismo, la política incluye aspectos de monitoreo, entrenamiento, procesos administrativos entre otros. El trato diferenciado a las PPE se da en muchas áreas y se hace énfasis en algunas como lo son los proveedores.

³⁸¹ CFE(2018), Guía de Apoyo para el Blindaje Electoral 2018. Disponible en <https://www.cfe.mx/Transparencia/Etica/Documents/Gu%C3%ADa%20de%20Blindaje%20Electoral.pdf>

³⁸² Financial Action Task Force on Money Laundering [FATF], FATF Guidance politically exposed persons (recommendations 12 and 22) <http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/recommendations/Guidance-PEP-Rec12-22.pdf>

Evaluación a Pemex: Tratos diferenciados de PPE no se han hecho públicos.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Evaluación a CFE: En la empresa existe un trato diferenciado de PPE. En un documento llamado Disposiciones para la Participación en Coinversiones y Asociaciones con Particulares³⁸³ se presentan los mecanismos para el trato diferenciado de PPE. Asimismo, llama la atención que CFE haya extendido el trato a familiares de las PPE. Asimismo, el documento es muy breve con respecto a la figura de PPE, pues sólo menciona una definición y pocos mecanismos. Finalmente, el documento es fácil de encontrar en la Normateca, sin embargo, podrían mejorar la accesibilidad si lo digitalizaran.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable**

Recomendación:

Pemex: Se deben considerar implementar mecanismos financieros para el combate a la corrupción. Uno que ha tenido un gran impacto es adoptar la figura de Persona Políticamente Expuesta. Si esta figura no es adoptada por el gobierno, las empresas se pueden anticipar y crear su propio mecanismo similar con base en las mejores prácticas, tal y como lo hizo el referente.

CFE: De tener éxito la figura podría empezar a implementarse en otras áreas. Para esto sería una buena idea tener mecanismos de evaluación. Asimismo, podrían profundizar en su política al respecto para mejorar en completitud y se podría digitalizar el documento donde muestran sus mecanismos de trato diferenciado a PPE, para una mayor accesibilidad.

Conclusiones generales de la Directriz 5

En general ambas empresas podrían mejorar haciendo más claras y accesibles sus distintas normas de integridad y ética corporativa, sobre todo teniendo en mente los distintos tipos de audiencia y que muchas veces es difícil llegar a ellas. Asimismo, también podrían mejorar si implementasen maneras de mostrar los avances y resultados en dichas políticas.

En cuanto a Responsabilidad Empresarial es importante que CFE genere una política clara, completa y accesible al respecto, pues carece de ella. Asimismo, en cuanto al reporte de avances y su retroalimentación con terceros, Pemex debe retomar la buena práctica, pues dejó de hacerlo desde 2015.

En cuanto a control interno es importante que ambas empresas estatales realicen esfuerzos en poder mostrar sus políticas de control interno de manera más clara y accesible, pues pueden llegar a ser muy complejas. Para esto es indispensable considerar los distintos tipos de audiencia. Asimismo, acciones tan sencillas como subir documentos digitalizados pueden ayudar bastante. Finalmente, es de vital importancia que los avances y resultados de dicha política se hagan públicos de manera proactiva.

En cuanto a la política de integridad y ética corporativa, en primer lugar es necesario que el comité de CFE destinado a la realización del Código de ética realice esfuerzos para lograr que dicho documento sea más accesible y los trabajadores y terceros tengan claridad sobre los

³⁸³ <https://potcorporativo.cfe.mx/I%20Marco%20normativo/Documento%20completo%20de%20cada%20norma/Disposiciones%20para%20la%20participaci%C3%B3n%20en%20coinversiones%20y%20asociaciones%20con%20particulares.pdf> Accedido el 1 de Agosto del 2018

comportamientos permitidos y esperados. Sobre esta línea, el trabajo del referente y de Pemex puede ser una guía. En segundo lugar, Pemex debe crear mecanismos, como la CFE, para el reporte en los avances y resultados de la política de ética e integridad. De esta manera podríamos saber más acerca del seguimiento de los compromisos y objetivos en la materia de la empresa. Asimismo, CFE debe profundizar en cuanto a la confiabilidad y completitud de su reporte de avances, pues los datos que dan son muy generales, poco desagregados, poco verificables y falta información contextual de mucha información que brindan.

En cuanto a la política de conflicto de interés, Pemex debe realizar esfuerzos por unificar o clarificarla, pues ésta se encuentra dispersa entre distintas normas, lo cual puede generar confusiones. En cuanto a CFE, la empresa debe profundizar en su diseño, pues una política va más allá de una definición en el Código de conducta. Asimismo, ambas empresas deben crear mecanismos para el reporte y manejo de conflictos de interés, donde dicha información sea transparente.

En cuanto a políticas de whistleblowing, Pemex podría difundir algunas recomendaciones a considerar al momento de denunciar para proteger integridad y respeto de los trabajadores. Asimismo, la difusión de esta información podría lograr que la herramienta fuera más efectiva. Asimismo, Pemex debe implementar la publicación de un informe sobre las actividades de denuncia de irregularidades. Dicho informe permitirá crear una mejor evaluación y logrará un mejor control de la efectividad de los programas anteriormente establecidos. CFE, por su parte, podría mejorar el informe sobre las actividades de denuncia de irregularidades en cuanto a frecuencia. En cuanto a completitud, se podría profundizar más sobre la información mostrada desagregando y clasificando los datos mostrados, pues éstos sólo se mencionan de manera muy vaga. Por ejemplo, sólo se menciona la cantidad de denuncias, cuando se podrían clasificar de acuerdo a distintos parámetros como área, estatus, tipo de falta, etcétera.

En cuanto a la política anticorrupción, ambas empresas pueden implementar la publicación de avances. Éstos se pueden mostrar a través de un informe o reporte específico o bien mediante una página o incluso mediante una tabla, como lo hace el referente. Reportar los avances permitirá una mejor evaluación y un mejor control de la efectividad de los programas.

En cuanto al blindaje electoral, Pemex podría retomar la buena práctica de mostrar tanta información como se hacía antes. Bastaría con actualizar la página y las ligas a los Códigos electorales locales y los Institutos electorales locales. Asimismo, CFE podría mostrar los avances en la implementación de dicha política; en este sentido podrían adoptar la manera en que Pemex lo hacía.

Finalmente, Pemex debe considerar implementar mecanismos financieros para el combate a la corrupción. Uno que ha tenido un gran impacto es adoptar la figura de Persona Políticamente Expuesta. Si esta figura no es adoptada por el gobierno, las empresas se pueden anticipar y crear su propio mecanismo similar con base en las mejores prácticas. CFE, por su parte, podría empezar a implementarla en otras áreas. Para esto sería una buena idea tener mecanismos de evaluación.

Tarjetas amarillas:

Pemex dejó de realizar la retroalimentación del Reporte de sustentabilidad con terceros e interesados.

Pemex no ha hecho pública de manera productiva su política de blindaje electoral, aunque antes de la Reforma incluso contaban con un micrositio para explicarla.

Ambas empresas no publican el informe de resultados del sistema de control interno, el cual es muy útil para saber el nivel de éxito de dicha política. El informe existe y es accesible a través de una solicitud de información, por lo que se podría hacer transparente de manera productiva.

Tarjeta roja

CFE no cuenta con un Informe de Responsabilidad Social empresarial o equivalente y por lo tanto tampoco cuenta con su retroalimentación. CFE no cuenta con una política completa acerca del trato de los conflictos de interés.

Pemex no cuenta con un informe de resultados de la política de integridad y ética corporativa. Pemex no cuenta con un informe o reporte de los resultados de la política de whistleblowers. Pemex no ha considerado mecanismos de trato diferenciado para ciertos perfiles, como la figura de Persona Políticamente Expuesta.

Ambas empresas carecen de un informe o reporte de los resultados de la política anticorrupción. Ambas empresas no cuentan con mecanismos para la publicación de los conflictos de interés.

Recomendaciones generales a la práctica de transparencia corporativa – Directriz 5

5. Transparencia en política de responsabilidad empresarial y control interno

Se recomienda que ambos Consejos de Administración pongan más atención a riesgos no financieros en las EPE pero que son de interés público y mandato constitucional, como son aquellos relacionados con políticas de responsabilidad social y ambiental, así como evitar prácticas de corrupción. Todo ello tiene un carácter estratégico y por lo tanto, la generación de normas y su seguimiento y evaluación deben ser considerados por el máximo órgano de gobierno. En particular se recomiendan las siguientes acciones:

- a.** CFE debe generar una política de responsabilidad empresarial en la que se incluya la generación y difusión de un reporte específico sobre el tema, así como mecanismos de retroalimentación con actores interesados. Al ser un tema estratégico para el cumplimiento de los objetivos de interés público de la empresa, el Consejo de Administración debe de considerarlo como una prioridad.
- b.** Considerando los riesgos de corrupción que existen en empresas estatales, la CFE debe emitir una política de manejo de conflicto de interés así como un programa anticorrupción. Una buena política de conflicto de interés debe poder clasificarlos y canalizarlos de manera apropiada para minimizar los riesgos asociados, entre ellos, la corrupción.
- c.** Si Pemex quisiera utilizar la transparencia como una herramienta de disuasión que ayude a disminuir actos de corrupción al interior, a la vez que rinda cuentas a la ciudadanía, debe difundir metas, objetivos o compromisos en relación con las diferentes políticas de integridad y anticorrupción. El Consejo de Administración que emitió los lineamientos en esta materia sería el encargado de vigilar su debida implementación y cumplimiento, así como si se tratan de los mecanismos efectivos para combatir la corrupción.
- d.** Difundir una versión que pueda ser pública sobre el estado del Sistema de Control Interno. (Ver Anexo 1; tabla 6).

Directriz 6: Transparencia en el Consejo de Administración

Categoría 6.1 Información relacionada con las personas que integran el Consejo de Administración

Para las empresas propiedad del Estado es muy importante difundir quién integra y cómo opera el Consejo de Administración, así como las decisiones que toma y los criterios que las sustentan. Como principal órgano del gobierno corporativo de las empresas, difundir la información que se describe en las variables que se presentan puede ser una herramienta para rendir cuentas e incrementar la credibilidad de la institución frente a los accionistas, así como a potenciales inversionistas y socios comerciales. La composición mixta de los Consejos de Administración en las EPE en México, conformados tanto por funcionarios públicos como por consejeros externos e independientes, hace importante la difusión de diversa información tanto de los integrantes del Consejo como de las decisiones que toman, para inhibir que exista una indebida interferencia política, así como conflictos de intereses en detrimento de la empresa.

6.1.1. ¿Se difunden información sobre los procesos de selección y cualificaciones de los consejeros?

¿Por qué es importante? Divulgar los procesos de selección de los miembros del Consejo es un elemento relevante para evitar una indebida injerencia e interferencia política y legitimar el proceso de toma de decisiones de la empresa. Las Directrices de la OCDE (2015) señalan que es especialmente importante que las empresas públicas sean sumamente transparentes con respecto a las cualificaciones de los miembros del Consejo de Administración³⁸⁴. Su nombramiento suele depender directamente de la Administración Pública, por lo que existe el riesgo de que parezca que se está favoreciendo al Gobierno o a determinados grupos del electorado en lugar de responder al interés a largo plazo de la empresa y de sus accionistas. La exigencia de altos niveles de transparencia con respecto a las cualificaciones de los consejeros y a su proceso de nombramiento puede contribuir a aumentar la profesionalidad de los Consejos de Administración. También permite a los inversores evaluar las cualificaciones de los consejeros y detectar cualquier posible conflicto de intereses. Transparentar este proceso envía señales positivas a los actores interesados en el desempeño de la empresa sobre confiabilidad en la gobernanza de la empresa. Publicar información que avale que los consejeros electos cumplieron con todos los requisitos necesarios es una manera de fortalecer la legitimidad del proceso conforme al diseño institucional establecido en ley, y es un mecanismo de prevención respecto de situaciones proclives a la corrupción por conflictos de interés que emanen de una gran discrecionalidad en los nombramientos por parte del Ejecutivo federal –en el caso mexicano– y que pongan en riesgo la autonomía de la empresa.

Referente de mejor práctica: Un referente ejemplar en esta práctica es Ecopetrol³⁸⁵, una empresa de propiedad estatal colombiana. Sobre esta línea, Ecopetrol publica un documento que compila de manera muy clara y accesible todas las normas relativas al proceso de selección de los consejeros, así como todos los requisitos que éstos tienen que cumplir. Además, este documento contiene una justificación para cada parte del proceso y explica conceptos adicionales. El documento se encuentra en el sitio web de la compañía en la sección del Consejo de Administración. Asimismo, publica nombres y fotos de consejeros, así como la identidad de la persona o instancia que los nombró, y su hoja de vida en la que se pueden conocer las cualificaciones y detectar algún conflicto de interés.

³⁸⁴ OCDE (2015) Directrices de la OCDE sobre Gobierno Corporativo de las empresas públicas. Pág. 73

³⁸⁵ <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/responsabilidad-corporativa/gobierno-corporativo/gobernabilidad/junta-directiva/integrantes> y <https://www.ecopetrol.com.co/documentos/Lineamientos-Proceso-Nominaci%C3%B3n-Remuneracion-JD-v20nov.pdf>

Evaluación a Pemex: En relación con la información de los consejeros que componen el Consejo de Administración, Pemex publica la fotografía y el CV de los consejeros independientes, siguiendo las mejores prácticas, y además en algunos casos publica datos para contactarlos, como correo electrónico y hasta número de teléfono. Sin embargo, es importante señalar que al igual que hace con consejeros independientes, también se tendría que publicar el CV para los consejeros del Gobierno. Esta información permitiría ver si existe algún conflicto de interés nacido de su experiencia pasada y también si tiene las cualificaciones requeridas para este tipo de puesto, pues éstos también deberían ser nombrados por razón de sus cualificaciones y tener responsabilidades legales equivalentes (OCDE 2016b). En relación con el proceso de selección, la empresa no emite un documento similar a la mejor práctica internacional antes descrita. Lo más cercano que podemos encontrar, nuevamente, es buscando a través del marco normativo que se publica en el sitio de internet³⁸⁶. Esto quiere decir que falta trabajo por hacer para facilitar la accesibilidad del proceso de selección que se sigue para los diferentes tipos de consejeros. Finalmente, Pemex transparenta el nombramiento de los consejeros en un formato amigable en su sitio web³⁸⁷. Si bien este documento avala que se ha cumplido con el procedimiento de ley, no presenta los documentos o información con los que acreditaron los candidatos el cumplimiento de los diferentes requisitos, donde dicha información puede ser relevante para la rendición de cuentas.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable.**

Evaluación a CFE: La empresa incluye las cualificaciones de los consejeros, tanto funcionarios como independientes. Pero no las razones detrás de la elección del Presidente de éstos, como en el caso de Pemex. Asimismo, la empresa pública la foto de cada consejero, así como una breve trayectoria. En cuanto al proceso de selección, la empresa no emite un documento similar al de la mejor práctica. Los mecanismos para la operación del Consejo de Administración están en el marco normativo de la empresa. Pero a diferencia de Pemex, en la sección de Consejo de Administración en la página de internet de CFE no se publica un vínculo o referencia a dicho marco normativo. La Ley de CFE, donde viene información sobre el proceso de selección y cualificaciones de los consejeros, sí se puede encontrar en la página de CFE, sin embargo, se encuentra en la pestaña de información jurídica dentro de la sección de "Información a inversionistas³⁸⁸", por esta razón consideramos que la política es un poco menos accesible que la de Pemex.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable.**

Recomendación:

Pemex y CFE: Difundir información relacionada con los procesos de nombramiento o selección de los consejeros. La difusión, tanto de las reglas aplicables como de la información que demuestre que cumplen con los requisitos que se solicitan, es relevante. También que clarifiquen las fechas en la que los nominaron y/o eligieron y demás detalles relevantes del procedimiento de designación.

³⁸⁶ http://www.pemex.com/acerca/marco_normativo/Paginas/default.aspx

³⁸⁷ <http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Paginas/default.aspx>

³⁸⁸ <https://www.cfe.mx/inversionistas/Documents/leyes/Leydelacomisionfederaldeelectricidad.pdf>

6.1.2 ¿Se difunde información sobre medios de contacto con el Consejo de Administración o los consejeros?

¿Por qué es importante? De acuerdo con la OCDE³⁸⁹, las mejores prácticas en transparencia corporativa para empresas estatales incluyen la difusión de datos y puntos de contacto para establecer vínculos con las audiencias. Esta información es de especial importancia en términos de rendición de cuentas para que los ciudadanos puedan tener algún dato de contacto con los Consejos de Administración.

Referente de mejor práctica/Evaluación a Pemex: En este caso uno de los referentes internacionales es Pemex. A pesar de que muchas empresas publican la fotografía, la trayectoria, el perfil y hasta el CV de los consejeros, muy pocas empresas publican datos para contactarlos. En este sentido, Pemex publica, dependiendo el caso, su correo electrónico y hasta un número de teléfono de los consejeros³⁹⁰.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **buena**

Evaluación a CFE: Se publica una breve trayectoria de los consejeros, así como su fotografía. Esto es una buena práctica, incluso dentro de las mejores internacionalmente, sin embargo, no publica ninguna información de contacto tal y como lo hace Pemex, en el sentido de que no pone a disposición de la ciudadanía un canal de comunicación con el Consejo de Administración.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Recomendación

Pemex y CFE: Creemos que deberían ampliarse los canales de comunicación con el Consejo. Para cualquier empresa el tener canales de comunicación entre los accionistas y el Consejo es de suma importancia, pues son los segundos quienes le rinden cuentas a los primeros. La misma lógica aplica también para una empresa de propiedad estatal, donde los accionistas son también los ciudadanos. En este sentido, sería bueno que existiera en el portal información de un punto de contacto con el Consejo. No necesariamente tiene que ser el teléfono o el correo electrónico de los consejeros, sino que podría ser el contacto del Secretario Técnico.

6.1.3 ¿Se difunde información sobre la política de remuneraciones a consejeros incluyendo sus actualizaciones?

¿Por qué es importante? El tener una política de remuneraciones clara y abierta al público puede prevenir situaciones de corrupción y conflicto de interés. De acuerdo con las mejores prácticas en gobierno corporativo de la OCDE (2011), las empresas deben tener la capacidad de explicar a sus actores interesados las principales características de su tabulador de remuneraciones para los consejeros en términos simples, concisos y no-técnicos, de tal suerte que sea pública la información sobre el costo de operación del Consejo de Administración y su relación con su desempeño. En el caso de las empresas estatales, la OCDE es más enfática sobre la importancia de la divulgación de la remuneración de los miembros del Consejo de Administración y principales cargos directivos. Considera una buena práctica hacerlo individualmente y que la información incluya las cláusulas relativas al cese y a la jubilación, así como cualquier beneficio específico o remuneración en especie que se ofrezca a los consejeros.

³⁸⁹ OCDE (2010) Accountability and Transparency: A Guide for State Ownership. Pág. 100

³⁹⁰ <http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Paginas/default.aspx>

Referente de mejor práctica³⁹¹: En este caso, nuestro referente no es una empresa propiedad del Estado sino una empresa que cotiza en una Bolsa de valores, Ambu, una compañía que produce herramientas para hospitales en Dinamarca. Como mejor práctica, Ambu publica un documento cada año donde expone clara y accesiblemente la política de remuneraciones actual, tanto para consejeros como para directores. Este documento está disponible tanto en inglés como en danés. Además, logra mostrar de manera muy sintética todos los programas de incentivos a los que tienen acceso los miembros del Consejo.

Evaluación a Pemex: En el caso de Pemex no se muestra esta información de manera proactiva. La información está disponible a través del Portal de Obligaciones de Transparencia. El tabulador de remuneraciones donde se indica el componente mensual que reciben en general los consejeros independientes y los bonos por asistencia a las reuniones se encuentra en la plataforma. Además³⁹², no existe información que describa lo que correspondió a cada Consejero en el año fiscal y con el que se pueda calcular el costo de operación y la relación con el desempeño del Consejo.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Evaluación a CFE: La empresa, por su cuenta, publica en su Normateca un reglamento llamado Reglas para Establecer las Remuneraciones y el Otorgamiento de Apoyos para los Consejeros Independientes de las Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales de la Comisión Federal de Electricidad, en donde se publican las normas que regulan el uso de recursos por parte del Consejo. Dentro de estas normas podemos encontrar el tabulador donde se indica el sueldo base más ciertos bonos por asistencia a las reuniones y otros beneficios³⁹³. Además, no existe información que describa lo que correspondió a cada Consejero en el año fiscal, y con el que se pueda calcular el costo de operación y la relación con el desempeño del Consejo.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable**

Recomendación

Pemex: Nuestra recomendación es, en primer lugar, que se publique dicha política en el portal de internet de Pemex; en segundo lugar, se debe diseñar un documento que compile y explique de manera clara la política pensando en audiencias no expertas. Asimismo, se podría indicar la compensación por consejero durante cada año fiscal y el costo del Consejo de Administración.

CFE: Nuestra recomendación es simplemente mover el documento a la página del Consejo y, además, se podría emitir en formato digital de mejor resolución, pues la fotocopia que hace pública la información es de muy baja calidad, lo que impide la comprensión del contenido. Asimismo, se podría indicar la compensación por Consejero durante cada año fiscal y el costo del Consejo de Administración.

³⁹¹ <https://www.ambu.com/about/corporate-info/investors/governance/board-of-directors/remuneration-policy>

³⁹² Solicitud con folio 1857200081618

³⁹³ <https://potcorporativo.cfe.mx/I%20Marco%20normativo/Documento%20completo%20de%20cada%20norma/Reglas%20para%20establecer%20las%20remuneraciones%20y%20el%20otorgamiento%20de%20apoyos%20para%20los%20consejeros%20independientes.pdf>

6.1.4 ¿Se difunde información sobre el tratamiento de casos específicos de conflictos de interés para consejeros?

¿Por qué es importante? Divulgar la manera en que se tratan los casos de conflicto de interés en el caso de consejeros manda una señal fuerte de que la empresa está blindada contra la corrupción incluso a nivel del Consejo de Administración. De acuerdo con la OCDE, las mejores prácticas consideran que las empresas de propiedad estatal deben crearse mecanismos para evitar los conflictos de intereses que pudieran impedir que los consejeros lleven a cabo sus deberes como tales, de forma objetiva, y para limitar la injerencia política en los procedimientos del Consejo. Puesto que todos los consejeros pueden experimentar conflictos de interés, también deben adoptarse medidas para abordarlos cuando se produzcan. Por un lado, todos los consejeros deben revelárselos al Consejo, a la entidad propietaria o al Congreso, que debe decidir sobre el tratamiento a dispensar. De acuerdo con Transparencia Internacional, la aproximación a los conflictos de interés debe hacerse de forma extensiva: tanto los conflictos actuales, como los potenciales o percibidos. Lo que se quiere mostrar con declaraciones de conflictos de interés es la independencia del gobierno o de otros intereses en la industria. Por ello, dichas medidas deben diseñarse y divulgarse a fin de que la misma transparencia sirva como contrapeso e impulso para impedir la intromisión política y de intereses ajenos a los de la empresa en dicho órgano. Este tipo de señales son de vital importancia en países que enfrentan altos niveles de corrupción y, sobre todo, para empresas que quieren mejorar su reputación. Más allá de la existencia de políticas y mecanismos de control, a diferentes actores les interesa más la manera en que estas políticas se están implementando y si están sirviendo para los propósitos que se diseñaron. Por el otro lado, algunas empresas estatales o que cotizan en Bolsa han ido un poco más lejos y han empezado a abrir al escrutinio público los conflictos de interés de sus consejeros, principalmente con el fin de aumentar la confianza en el Consejo, ya sea por parte de inversionistas, proveedores o cualquier tercero.

Referente de mejor práctica: NHS Bolton, como ya hemos visto, es el órgano encargado de canalizar fondos públicos destinados a la salud para asegurarse que éstos lleguen adecuadamente a la localidad de Bolton. Este órgano es reconocido por la Oficina Nacional de Auditoría Británica como uno de los que tienen la mejor práctica en materia de conflicto de interés³⁹⁴. En su sitio muestran su política³⁹⁵ al respecto y es muy completa, ya que cuenta con definiciones claras y puntuales, además de mecanismos de identificación y de cumplimiento (enforcement). Los conflictos de interés de los consejeros y directivos se clasifican en financieros y no financieros, profesionales y directos o indirectos. Dichos conflictos tienen que ser declarados por la persona que los tiene desde que se toma protesta, y se deben actualizar cuatro veces al año, una vez anual y una vez cada que se cambie de puesto. La difusión de la información se actualiza constantemente en su página mediante una base de datos³⁹⁶ donde se muestran todos los conflictos de interés de los consejeros e inclusive los regalos que éstos reciben.

Evaluación a Pemex: Estos procesos existen en la Ley de Petróleos Mexicanos y su Reglamento. De acuerdo con la Ley (Art. 26 fr.VI), en caso de que algún consejero se encuentre en una situación que genere o pueda generar conflicto de interés, tendrá la obligación de comunicarlo al Presidente del Consejo y a los demás consejeros asistentes a la sesión, y deberá abandonar temporalmente la sesión correspondiente para abstenerse de conocer del asunto de que se trate y de participar en la deliberación y resolución del mismo. De acuerdo con la ley, no excusarse de conocer y votar un asunto en el que se tenga un conflicto de interés es una causal de remoción de los consejeros (art. 37). Por su parte, el Reglamento (Art. 9) establece las actividades de las que los Consejeros deberán abstenerse para no incurrir en un conflicto de interés. Entre éstas

³⁹⁴ <https://www.nao.org.uk/report/conflicts-interest-2/>

³⁹⁵ <http://www.boltonccg.nhs.uk/media/3960/conflictsofinterestpolicy.pdf>

³⁹⁶ <http://www.boltonccg.nhs.uk/media/4024/register-of-interests-july-18.pdf>

se encuentran i) Tener algún otro cargo en Pemex, subsidiarias o filiales; ii) Prestar servicios profesionales o ser empleados de empresas que sean del mismo giro, y iii) Adquirir bonos de deuda emitido por Pemex. También se establecen supuestos expresos sobre lo que no se considera conflicto de interés (Art. 13), incluyendo: actividades por las que no perciban remuneración, así como conferencias, foros, cátedra o actividad docente. Asimismo, los consejeros, tanto del Gobierno Federal como los independientes, tienen que presentar a la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, y al Consejo de Administración, durante el mes de enero de cada año, un escrito en el que manifiesten, bajo protesta de decir verdad, que no se ubican en alguno de estos supuestos de impedimento o conflicto de interés, así como señalar en dicho escrito las demás actividades profesionales, empleos, puestos, cargos o comisiones que hayan desempeñado en el año calendario inmediato anterior, así como todos aquellos contratos de asesoría o los que en ejercicio de sus actividades profesionales hayan celebrado de forma personal o en los que hubiesen participado, durante el mismo periodo (Art. 10). También se prevé que en los casos en que existan dudas por parte de integrantes del Consejo, el Comisario o Consejero Jurídico de que ciertas actividades o contratos configuran un conflicto de interés, remitirán al Ejecutivo un dictamen para que se determine lo conducente (Art. 12). Como se aprecia, el marco normativo es exhaustivo al determinar el alcance, supuestos y monitoreo de los conflictos de interés de los consejeros. Sin embargo, no existe un documento que integre la diferente normatividad aplicable y que permita conocer de forma más sencilla en qué consiste la política de conflicto de interés de los consejeros, a diferencia de lo que ocurre para el resto de los funcionarios de la empresa que se rigen por lo establecido en las Políticas y Lineamientos Anticorrupción³⁹⁷. En relación con la difusión de la información que se genera como resultado de esta política, no se encontró ninguno de los documentos descritos en los párrafos anteriores. Tampoco se conoce en qué sesiones del Consejo se presentaron excusas. El único documento en el que el Consejo de Administración de Pemex revela sus conflictos de interés es el Reporte Anual 20F y el Reporte Anual para la CNBV. Únicamente se presentan los conflictos del Consejero Presidente y la información ha sido la misma año con año, que menciona que el Consejero tiene diversos negocios relacionados con la venta de gasolina.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable**

Evaluación a CFE: De manera análoga, los procesos del trato a consejeros con respecto a conflicto de interés que son públicos quedan delineados solamente por la Ley de CFE³⁹⁸. Sobre esta línea, son poco claros, poco accesibles y un poco difíciles de encontrar. Sobre el reporte de conflictos de interés, en el reporte anual de CFE existe un apartado para revelar dicha información. Sin embargo, al revisar los reportes anuales desde el 2014 hasta 2017, se observa que en dicho apartado no se reveló algún conflicto de interés de los miembros del Consejo de Administración.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable**

Recomendación:

Pemex y CFE: Nuestra recomendación es realizar y publicar un documento en la página del Consejo donde se explique de manera accesible el tratamiento de casos específicos de conflicto de interés para consejeros. Asimismo, también deben usar los apartados en sus reportes anuales para reportar los conflictos de interés, partiendo de la premisa de que son inherentes a cualquier actividad comercial.

³⁹⁷ <http://www.pemex.com/etica-e-integridad/Documents/politicas-y-lineamientos-anticorrupcion-20170911.pdf>

³⁹⁸ <https://www.cfe.mx/inversionistas>

Categoría 6.2 Información relacionada con el cómo opera el Consejo de Administración

6.2.1 ¿Se difunde información sobre los mecanismos de operación del Consejo de Administración?

¿Por qué es importante? Es de vital importancia que los mecanismos de operación del Consejo sean públicos, claros y accesibles. La OCDE (2015) recomienda que las estructuras de gobierno y voto de las empresas propiedad del Estado sean transparentes, de tal manera que los accionistas estén informados sobre en quién recae la responsabilidad dominante. La cualidad de transparencia a dichos mecanismos es un elemento de certidumbre a actores interesados, como accionistas, socios y clientes, en la manera en que se toman las decisiones en la empresa. Debido a que estos mecanismos pueden estar contenidos en diferentes leyes, normas y lineamientos, es una buena práctica emitir un documento donde se compilen estos mecanismos, que sean claros y accesibles para cualquier interesado, tanto un público experto como pueden ser potenciales inversionistas, socios comerciales o periodistas especializados, como un público no experto conformado por accionistas, sociedad civil o periodistas no especializados en la materia.

Referente de mejor práctica: Una de las empresas referentes en este tema es Equinor, antes Statoil, empresa de propiedad estatal de Noruega, quien publica en su página del Consejo de Administración un documento titulado "Rules of Procedure for the Board of Directors of Statoil SAS 2016", en el que se muestra el marco normativo que rige el funcionamiento del Consejo y en el que se describen con más detalle sus mecanismos. El documento es fácil de encontrar, está en idioma inglés y en un lenguaje accesible a cualquier persona interesada³⁹⁹.

Evaluación a Pemex: Si bien existen reglas de operación del Consejo, éstas se encuentran en la minuta de una sesión extraordinaria del mismo, por lo que éstas no se encuentran de forma accesible ni en el apartado del Consejo ni en su Normateca. En el marco normativo de Pemex únicamente se encuentra información del Consejo en Ley de Pemex y Estatutos de gobierno, por lo que habría que agregar las normas de reglas de operación y, al igual que en el caso de CFE, se podría poner en el apartado de Consejo de Administración. Esta disposición normativa podría estar en el Marco normativo, en el apartado de Estatutos de gobierno.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable**.

Evaluación a CFE: En la Normateca de la CFE se encuentran las diferentes normas y lineamientos que se han emitido y que contienen los mecanismos de operación del Consejo de Administración; sin embargo, se considera que se podría facilitar el acceso si dichas normas se publicaran en el apartado del Consejo de Administración en el sitio web.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable**.

Recomendación

Pemex y CFE: Difundir el marco normativo bajo el que el Consejo de Administración actúa, de forma que sea accesible para públicos expertos y no expertos. De la evaluación realizada se observó que, si bien en los portales de ambas empresas existe un apartado especial para el Consejo de Administración, en éste no se incluyen las normas y lineamientos que lo rigen y que describen cómo funciona.

³⁹⁹ <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/corporate-governance/statoil-asa-rules-of-procedure-for-the-board-of-directors-26-october-2016.pdf>

6.2.2 ¿Se difunde información sobre la existencia, composición y funciones de comités especializados del Consejo de Administración?

¿Por qué es importante? De acuerdo con la OCDE (2015)⁴⁰⁰, la constitución de comités puede ser fundamental para mejorar la eficacia del Consejo de Administración de las empresas propiedad del Estado, al reforzar su competencia y subrayar su responsabilidad crítica. Además, también pueden ser un instrumento eficaz para transformar la cultura del Consejo y fortalecer su independencia y legitimidad en ámbitos en los que pueden darse conflictos de intereses. En la línea del sector privado, la creación de estos comités especializados se considera una buena práctica, en especial en las grandes empresas de propiedad estatal. Entre los que pueden aportar valor a los Consejos destacan aquéllos en el ámbito de la auditoría, la remuneración, la estrategia, la ética, los riesgos y la contratación. Informar sobre la existencia y las funciones que tiene cada comité ayuda a clarificar su margen de acción frente a accionistas e interesados, además de mandar señales de responsabilidad. Mostrar o transparentar su composición, sus reglas y sus minutas, informa al público sobre quiénes son los encargados de realizar ciertas tareas, lo cual facilita el contacto y la rendición de cuentas en tanto que se aprecia el ejercicio de las responsabilidades asignadas y por ende es posible realizar una evaluación de su desempeño. Además, es importante que dentro de la información que se difunda se pueda encontrar información que reporte actividades, hallazgos y estrategias de dichos comités⁴⁰¹.

Referente de mejor práctica: Nuestro referente es la empresa petrolera de Italia, ENI, quien pública en su sitio web, en la pestaña del Consejo, información sobre la composición y reglas de operación de los distintos comités⁴⁰². Asimismo, en su micrositio ENIpedia⁴⁰³ el Consejo publica resúmenes anuales de las actividades y resultados de cada comité.

Evaluación a Pemex: Existen secciones dentro de su portal de internet, en la parte del Consejo, acerca de los Comités⁴⁰⁴. En la página de cada Comité se muestran los miembros y sus posiciones. Al igual que para el Consejo, para los Comités se publican de los acuerdos, actas y minutas de las sesiones. En dichos documentos se muestran las estrategias, acciones y actividades de los comités, sin embargo, son fotocopias de los documentos, lo cual dificulta la búsqueda de información específica. Por otro lado, para conocer las reglas de funcionamiento de los Comités, solamente se cuenta con las estipulaciones establecidas en la Ley de Petróleos Mexicanos. A diferencia de las actas del Consejo, en los Comités se escanean las minutas de sesiones, por lo que sí se conoce quiénes asisten y el índice de temas de forma completa. Sin embargo, se elimina gran parte de la discusión de cada punto, por lo que no se llegan a conocer todos los hallazgos, ni estrategias completas que se buscan seguir. Éste es un buen ejemplo de cómo a pesar de difundir un gran número de documentos, no se difunde la información que ayuda para la rendición de cuentas. En ese sentido, se podría hacer un documento ad hoc informando sobre hallazgos y estrategias. Asimismo, en cuanto a frecuencia y oportunidad, las actas y minutas tardan mucho en publicarse. Al 29 de octubre de 2018, la última vez que se actualizaron las actas y minutas fue en mayo anterior.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

⁴⁰⁰ OCDE (2015) Directrices. Pág. 85

⁴⁰¹ NRGÍ pg. 11

⁴⁰² https://www.eni.com/en_IT/company/governance/committees-of-the-board-of-directors.page

⁴⁰³ https://www.eni.com/enipedia/en_IT/rules-guidelines/corporate-governance/committees-meetings-and-activities-in-2016.page

⁴⁰⁴ <http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Paginas/default.aspx>

Evaluación a CFE: En el portal de internet de CFE⁴⁰⁵ se incluyen varios apartados que describen la integración de cada Comité y, sobre sus actividades, se publican actas y minutas. No se publica en un apartado separado ni las versiones públicas de los informes trimestrales de actividades, ni la autoevaluación de cada Comité, documentos que por obligación se deben presentar al Consejo de Administración, según lo estipulan sus propias reglas de operación. Dichas reglas de funcionamiento de los comités y de cada Comité en lo individual pueden descargarse en la Normateca del Consejo de Administración. Cabe señalar que al 21 de junio de 2018, fecha en que se elaboró el diagnóstico de esta variable, ningún Comité ha publicado actas o minutas de reuniones celebradas durante ese año. Asimismo, el Comité de Auditoría publica un Reporte Anual de actividades donde describe las actividades que se han realizado a través del año; difunde estadísticas sobre sus sesiones como acuerdos emitidos, fechas, quórum; se hace seguimiento del plan de trabajo y se evalúa la agenda. Sin embargo, no existe un reporte análogo para los otros comités.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable**

Recomendación

Pemex: Nuestra recomendación es, en primer lugar, seguir siendo un ejemplo en cuanto a mostrar las actas y minutas de las sesiones de los comités actuales de manera oportuna y frecuente. En segundo lugar, sería buena práctica enriquecer dichas secciones mostrando de manera accesible una descripción de las funciones y normas de cada Comité, así como formatos más amigables para conocer el contenido de cada sesión, teniendo en mente que no todos los públicos tienen la misma facilidad para interpretar una ley mexicana. En tercer lugar, nuestra recomendación es que Pemex constituya un Comité de ética o integridad en el que se abarquen el tratamiento de temas torales como transparencia, política anticorrupción, tratamiento de conflictos de interés, personas políticamente expuestas, comunicación social, relaciones públicas, etcétera, conforme a las mejores prácticas recomendadas por OCDE (2015)⁴⁰⁶. Finalmente, es urgente que las actas y minutas de los comités se divulguen con mayor frecuencia y oportunidad.

CFE: Nuestra recomendación es que se realice un esfuerzo importante en transparentar mejor la actividad de los comités actuales, de tal forma que los formatos sean más amigables, que se presente información de contexto que ayude al lector a entender la actividad y los resultados de cada Comité. El referente de mejor práctica, la empresa ENI, muestra de forma amigable, en lenguaje entendible y en formatos fáciles de usar dicha información. Asimismo, y, al igual que en Pemex, desde México Evalúa recomendamos que se implemente un Comité de ética o integridad conforme a las recomendaciones de la OCDE, que sea el encargado de los temas relacionados con la transparencia, política anticorrupción, tratamiento de conflictos de interés, personas políticamente expuestas, comunicación social, relaciones públicas, etcétera, conforme a las mejores prácticas recomendadas por OCDE (2015)⁴⁰⁷. Finalmente, es urgente que las actas y minutas de los comités se divulguen con mayor frecuencia y oportunidad.

⁴⁰⁵ <https://www.cfe.mx/inversionistas/Documents/leyes/Leydelacomisionfederaldeelectricidad.pdf>

⁴⁰⁶ OCDE (2015). Directrices. Pág. 85.

⁴⁰⁷ OCDE (2015). Directrices. Pág. 85.

Categoría 6.3 Información relacionada con las decisiones que toma el Consejo de Administración

6.3.1 ¿Se difunde información sobre actividades del Consejo de Administración?

¿Por qué es importante? De acuerdo con las mejores prácticas, la OCDE⁴⁰⁸ indica que los miembros del Consejo deben actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la atención debida y en el más alto interés de la compañía y de los accionistas, que en el caso mexicano son todos los mexicanos. Este principio establece los dos elementos fundamentales del deber fiduciario de los miembros del Consejo: el deber de diligencia y el deber de lealtad. El deber de diligencia exige a los miembros del Consejo que actúen disponiendo siempre de toda la información necesaria, de buena fe, con la diligencia y atención debidas. El deber de lealtad apunta a la aplicación eficaz de los principios de la buena gobernanza. Las actividades que realiza el Consejo tienen grandes impactos dentro de la empresa, en la industria y en el país. Por estas razones, muchos sectores de la sociedad están altamente interesados en conocer las discusiones, decisiones y acciones que se toman dentro de él. Hacer esta información pública ayuda a mejorar la reputación y la predictibilidad de la empresa; brinda mayor certeza a los mercados donde ésta participa y, finalmente, mantiene bien informados a sus accionistas, al gobierno como propietario en representación del Estado y a los ciudadanos, en vista de que pueden ejercer su función de propiedad de manera más informada y más responsable. Dentro de la información que se difunda de reuniones es importante difundir quiénes de los consejeros asistieron y cómo votaron⁴⁰⁹.

Referente de mejor práctica: Un buen referente internacional es la empresa chilena, de propiedad estatal, Codelco, quien publica de manera regular una gran diversidad de contenidos que van desde videos, noticias y minutas⁴¹⁰ acerca de las actividades del Consejo. Asimismo, se publica y actualiza un calendario con las actividades del mes. Las actividades del Consejo se sintetizan en las minutas y acuerdos de las reuniones.

Evaluación a Pemex: La empresa publica actas y acuerdos de las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo y de sus comités de manera sistemática⁴¹¹. Sin embargo, la publicación de las actas no se hace de forma oportuna, pues generalmente los acuerdos se suben inmediatamente mientras que las actas tienen que esperar unos meses, tiempo que se incrementa en el caso de los comités. Dentro de la información que se presenta de cada una de las reuniones del Consejo se encuentra el orden del día enlistando los asuntos aprobados y una versión pública de los acuerdos de cada uno de los puntos. Es importante señalar que los asuntos que se establecen en orden del día en el acuerdo vienen de forma muy escueta, por ejemplo: "Informe sobre la Inversión en una planta de Fertilizantes". Tampoco se llega a observar votaciones, ni argumentos dados por los diferentes consejeros cuando no están de acuerdo en algún punto. En cuanto a accesibilidad, las actas se publican por sesión identificando fecha y número de sesión. Sin embargo, no se pueden realizar búsquedas temáticas y los formatos de las minutas tampoco permiten realizar búsquedas por palabra dentro de los documentos. Además, las fechas de clasificación de información de muchas de las partes testadas ya se superaron sin que se publicara la información o se actualizara la clasificación⁴¹².

⁴⁰⁸ OCDE (2016) Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Pág 54. <http://www.oecd.org/publications/g20-ocde-principios-de-gobierno-corporativo-9789264259171-es.htm>

⁴⁰⁹ NRG. Pag. 11

⁴¹⁰ https://www.codelco.com/biblioteca/prontus_codelco/2018-05-16/170933.html y https://www.codelco.com/biblioteca/prontus_codelco/2018-05-16/170933.html

⁴¹¹ <http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Paginas/default.aspx>

⁴¹² Ver por ejemplo http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Acuerdos/acuerdos_864_ordinaria.pdf

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable**

Evaluación a CFE: De manera similar, CFE en el apartado de Consejo de Administración de su portal de internet, publica información de su Consejo y comités. La empresa presenta tanto Acuerdos como Actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias, y hay un apartado sobre la Normatividad que emite. Las actas que presenta CFE son versiones estenográficas escaneadas, por lo que se puede consultar la orden del día completa con asuntos acordados, los nombres de todos los asistentes, incluso especifican cuando la participación es de forma remota⁴¹³. Además, en algunas partes se describen participaciones de cada uno de los integrantes. Para cada uno de los puntos de la minuta se describen a los acuerdos que se llegaron respecto del punto discutido, pero no se describe la votación y postura de cada uno de los integrantes. En el apartado de Acuerdos se resumen... acuerdos. En relación con accesibilidad, al igual que en el caso de Pemex, no se pueden realizar búsquedas temáticas o por palabra.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable**

Recomendación:

Pemex y CFE: En relación con la información que se presenta, se recomienda publicar asistencia de cada una de las reuniones, tal como lo hace la CFE. Además, para mayor accesibilidad se recomienda presentar un apartado con reuniones relevantes o por temática para una mayor rendición de cuentas. Sobre todo para decisiones controversiales, se podrían redactar documentos dirigidos a audiencias no expertas. Asimismo, se pueden hacer esfuerzos para mejorar el formato de estos documentos. En específico, se podrían usar documentos virtuales en lugar de fotocopias de las actas, minutas y acuerdos de las reuniones. Un ejemplo es la manera en que Equinor⁴¹⁴ elabora las minutas de su reunión general anual, donde hace esfuerzos para que sus documentos sean claros y entendibles para todo tipo de audiencias, independientemente de que los temas que a tratar sean de naturaleza muy compleja o técnica. Es muy importante, tanto para Pemex y CFE, la publicación de las votaciones de consejeros, y se podría comparar cómo votan consejeros independientes vs. consejeros del gobierno federal. Esta información sería útil para fines de rendición de cuentas y evaluación del desempeño del diseño institucional del Consejo de Administración de las EPE. Asimismo, Pemex debe profundizar sobre la información que muestra, por ejemplo, cuando trata de sus proyectos.

6.3.2 ¿Se difunde información sobre la política de auditoría externa y calificaciones de auditores?

¿Por qué es importante? Divulgar la política de auditoría externa de la empresa es muy importante para darle legitimidad a la calidad de la información que la empresa reporta; para aumentar la confianza en la empresa y además para mantener de forma oportuna mecanismos de control interno ante eventualidades, desastres naturales o la ocurrencia de crisis ocasionadas por escándalos que puedan surgir por conflicto de interés y actos de corrupción. De acuerdo con las mejores prácticas de gobernanza, el Consejo de Administración debe contratar auditorías externas que se lleven a cabo de conformidad con las normas reconocidas internacionalmente. Esto requiere una estrecha vigilancia del comité de auditores o del Consejo de Administración y, por lo general, implica limitar la prestación de servicios distintos de auditoría a las empresas públicas auditadas, así como la rotación periódica de los socios de auditoría o la licitación de la labor de auditoría externa⁴¹⁵.

⁴¹³ <https://www.cfe.mx/Consejo/Paginas/default.aspx>

⁴¹⁴ <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/annual-general-meeting/english/2018/statoil-asa-notice-of-annual-general-meeting-15-may-2018.pdf> Accedido el 30 de Octubre

⁴¹⁵ OCDE (2015) Directrices de la OCDE sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas. Pág. 76.

Referente de mejor práctica: El referente que hemos escogido es la empresa colombiana Ecopetrol. Ecopetrol es muy clara con su política de auditoría externa, pues tiene una página específica sobre controles a nivel del Consejo en su sitio web⁴¹⁶. En esta página publica una breve descripción de las funciones de la oficina interna que lleva a cabo el proceso, así como un directorio de las distintas auditorías externas, y las consultoras que las llevan a cargo, a las que está sometida.

Evaluación a Pemex: En el caso de Pemex, está información sí existe y está disponible, el problema es que es poco accesible, está fragmentada dentro de todas las actas, minutas y acuerdos del comité de auditoría y de las reuniones del Consejo⁴¹⁷. Si alguien quisiera tener una imagen clara de esta política tendría que hacer una revisión exhaustiva de todos estos documentos. Asimismo, se encontró que profundiza un poco más sobre la información de la auditoría externa en las actas del Comité de auditoría⁴¹⁸. El problema: a la fecha de la evaluación, las actas y minutas de dicho Comité no se han actualizado desde marzo de 2018.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **mejorable**.

Evaluación a CFE: De manera similar, en CFE la información existe y está disponible, el problema es la accesibilidad pues la política se discute y se reporta de manera fragmentada en las actas del Consejo⁴¹⁹. Para tener una imagen completa se tendría que hacer una revisión muy minuciosa de varias actas. Asimismo, se encontró que se profundiza un poco más sobre la información de la auditoría externa en las actas del Comité de auditoría⁴²⁰. Dentro de ellas⁴²¹, se publican de manera anual un Reporte Anual del Comité, en el que se profundiza de manera un poco más clara la política de auditoría y las calificaciones de los auditores externos.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad: **buena**

Recomendación:

Pemex y CFE: nuestra principal recomendación es que tanto CFE como Pemex realicen un esfuerzo por presentar un documento o una página de su sitio web donde explique de manera breve, clara, accesible y, sobre todo, completa la política actual de auditoría externa.

6.3.3 ¿Se difunde información sobre la reunión general anual?

¿Por qué es importante? De acuerdo con la OCDE, es una buena práctica transparentar la revisión del desempeño y las actividades de la empresa en relación con sus objetivos⁴²², para permitir una mejor comunicación con los propietarios y, en consecuencia, permitir la evaluación. Debido a esto, difundir la discusión y documentación respectiva en una reunión general anual es de suma importancia para todas las audiencias, desde clientes y proveedores hasta inversionistas y accionistas, y en el caso de las empresas públicas, para los ciudadanos, al establecer un canal

⁴¹⁶ <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/responsabilidad-corporativa/gobierno-corporativo/control/mecanismos-de-control/controles-internos/controles-externos>

⁴¹⁷ <http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Paginas/c-auditoria.aspx>

⁴¹⁸ http://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/consejo/Documents/caud/CAUD_acta_032_ord.pdf

⁴¹⁹ <https://www.cfe.mx/Consejo/ComiteAuditoria/Paginas/default.aspx>

⁴²⁰ <https://www.google.com/url?q=https://www.cfe.mx/Consejo/ComiteAuditoria/Documents/Actas/Acta6Ord141015.pdf&sa=D&source=hangouts&ust=1551556978961000&usg=AFQjCNH4XVpPvwU56CyLcSrIjvw-QY-oA>

⁴²¹ <https://www.cfe.mx/Consejo/ComiteAuditoria/Documents/Actas/Acta6Ord141015.pdf>

⁴²² OCDE (2010). Accountability and Transparency. A Guide for State Ownership. Pág. 12.

frecuente con la empresa y un vínculo de comunicación y publicidad que abona al profesionalismo de ésta y fortalece sus mecanismos de rendición de cuentas.

Referente de mejor práctica: El referente internacional por excelencia es nuevamente Equinor, que hace de la reunión general anual su evento bandera y pone la barra muy alta para las demás empresas⁴²³. En primer lugar, tienen una sección especial en su sitio web para la reunión. En segundo lugar, en este sitio se publican las actas de las reuniones actuales y pasadas. En tercer lugar, se publican en video las reuniones actuales y algunas pasadas. Finalmente, indican los mecanismos mediante los cuales los actores interesados –stakeholders– pueden votar y ver la reunión actual, en vivo, mediante transmisión en vivo por internet.

Evaluación a Pemex: En el caso de PEMEX no se observó esta buena práctica.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad insuficiente

Evaluación a CFE: En el caso de CFE no se observó esta buena práctica.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad insuficiente

Recomendación:

Pemex y CFE: nuestra recomendación es que adopten un mecanismo similar a una reunión general anual. Si bien es cierto que dichas empresas publican diversos reportes anuales sobre desempeño y sustentabilidad, es una buena práctica la realización de un evento de esta naturaleza con el fin de vincular a los actores interesados mediante mecanismos de participación.

6.3.4 ¿Se difunde información sobre los mecanismos de evaluación del desempeño del Consejo de Administración?

¿Por qué es importante? La evaluación del Consejo es de vital importancia para asegurar que éste, sus comités y cada consejero en lo individual funcionen de la manera adecuada. Divulgar los mecanismos de evaluación establece evidencia para el contraste con las expectativas de comportamiento y cumplimiento de objetivos de los consejeros y del mismo Consejo, y brinda herramientas de rendición de cuentas para la vigilancia de las operaciones de este. De acuerdo con la OCDE, “la evaluación sistemática es un instrumento necesario para mejorar la profesionalidad del Consejo de la empresa pública, pues pone de relieve las responsabilidades de este órgano y las obligaciones de sus miembros. Además, es fundamental para detectar las competencias necesarias y el perfil de los miembros. La evaluación debe centrarse en los resultados del Consejo como entidad, si bien puede abordar la eficacia y la aportación individual de cada consejero. Sin embargo, esta última evaluación no debe ser óbice para que prime el carácter colegiado, no sólo deseable, sino también necesario, de su labor⁴²⁴”. La transparencia de dicha evaluación debe cuidar la confidencialidad y la sensibilidad sobre el riesgo que su exposición puede infringir en la seguridad de los consejeros. Sin embargo, una versión pública sobre los resultados y una versión confidencial para los miembros parlamentarios contribuyen sin duda a fortalecer la rendición de cuentas.

⁴²³ <https://www.equinor.com/en/what-we-do/calendar/annual-general-meeting-2018.html>

⁴²⁴ OCDE (2010) Directrices de la OCDE sobre gobierno corporativo en empresas públicas. Pág. 86

Referente de mejor práctica: En este aspecto, el referente de mejor práctica es la compañía de telecomunicaciones Vodafone, que tiene una política de evaluación muy completa que aplica de manera exitosa año con año. Según el reporte llamado Chairmans governance statement⁴²⁵, donde se muestra un resumen del desempeño y las actividades del Consejo, se sabe que se realiza una evaluación interna anual y una externa cada tres años. La evaluación se compone de cuatro pasos: en primer lugar, una autoevaluación con base en un cuestionario diseñado por una consultora de gobernanza; en segundo, una entrevista de cada consejero con el Chairman; en tercero, una evaluación de cada consejero hecha por el Chairman y viceversa; finalmente, una consultora de gobernanza reporta y compila los resultados y añade evaluaciones del Chairman a cada comité. Finalmente, con base en las evaluaciones, se hace un diagnóstico del desempeño y se emiten recomendaciones para mejorar. Todo este proceso queda claramente indicado en el Chairmans governance statement.

Evaluación a Pemex: La Ley de Pemex (Art. 117) señala que la evaluación del Consejo de Administración la elabora el Comisario, nombrado por el Congreso, y que ésta debe de publicarse, sin que se especifique ningún otro requisito. La propia ley establece que no puede presentar información de tipo reservada o confidencial. El Reglamento de la Ley de Pemex establece que el Comisario deberá difundir y remitir al Consejero jurídico del Ejecutivo si existe un posible caso de conflicto de interés (Art. 15). Las secretarías de Energía y de Hacienda y Crédito Público son quienes pueden determinar los contenidos mínimos que deben preverse en la evaluación que realice el Comisario, sin que a la fecha esto haya ocurrido. De acuerdo con Reglamento (Art. 22), el informe del Comisario se debe publicar en el portal de Pemex en un plazo de 15 días siguientes a que el Ejecutivo lo reciba. No existen lineamientos que den mayor descripción de esta evaluación, por lo que existe una gran incertidumbre respecto de cuáles son los criterios que se seguirán para evaluar la labor del Consejo como entidad y la aportación individual de cada Consejero. Desde que Pemex funciona como una EPE, no ha existido evaluación ya que el Congreso no ha nombrado Comisario, por lo que no se puede evaluar la forma en que se transparenta y si la evaluación se centra en los resultados del Consejo como entidad.

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Evaluación a CFE: La Ley de CFE (Art. 120) señala que la evaluación del Consejo de Administración la elabora el Comisario, nombrado por el Congreso, y que ésta debe de publicarse, sin que se especifique ningún otro requisito. La propia ley establece que no puede presentar información de tipo reservada o confidencial. El Reglamento de la Ley de CFE establece que el Comisario deberá difundir y remitir al Consejero Jurídico del Ejecutivo si existe un posible caso de conflicto de interés (Art. 17). Las secretarías de Energía y de Hacienda y Crédito Público son quienes pueden determinar los contenidos mínimos que deben preverse en la evaluación que realice el Comisario (Art. 23), sin que a la fecha esto haya ocurrido. De acuerdo con Reglamento (Art. 24), el informe del Comisario se debe publicar en el portal de CFE en un plazo de 15 días siguientes a que el Ejecutivo lo reciba. Este informe será considerado tanto para la remuneración como de la reelección de los Consejeros. En CFE, el Comisario nombrado por el Congreso presentó la evaluación correspondiente a 2017, la cual puede ser consultada en el portal de internet de CFE. Si bien el documento se difunde en su totalidad –pues está prohibido por Ley entregar información reservada o de carácter comercial incluso al Congreso–, no hay información sobre los resultados del Consejo. Lo único que se difunde como evaluación y recomendaciones para el Consejo se limita a lo siguiente: “(...)dados los comentarios vertidos en algunas sesiones, es recomendable que el Consejo de Administración y los comités se reúnan con la frecuencia necesaria para agotar debidamente los asuntos a tratar, que los presidentes de los comités y el secretario de los mismos acuerden previamente el orden del día de las sesiones, así como establecer un adecuado mecanismo de seguimiento de los asuntos jurídicos relevantes y acuerdos del Consejo y sus comités.”

⁴²⁵ https://www.vodafone.com/content/annualreport/annual_report17/downloads/Vodafone-governance-2017.pdf

Conclusión: En relación con el referente y de acuerdo con los cálculos realizados por el equipo de México Evalúa, se observó una práctica de transparencia con calidad **insuficiente**

Recomendación

Pemex y CFE: Los mecanismos de evaluación se encuentran establecidos a nivel de Ley y Reglamento, y se difunden en los portales de las EPE; sin embargo, se podría describir dentro de los apartados de sus Consejos de Administración la forma en que los consejeros son evaluados y poner una liga de rápido acceso a las evaluaciones del Comisario. Además, es muy relevante que exista mayor certidumbre respecto de los criterios que se siguen para la evaluación, los cuales no han sido emitidos por la Secretaría de Hacienda y Energía, por lo que sería importante que lo hicieran. Respecto a la forma en que se difunden las evaluaciones, respecto de Pemex no podemos hacer análisis alguno pues no se han elaborado estas evaluaciones. En el caso de CFE, si bien se difunde el documento de evaluación, éste no deja ver los resultados del Consejo. La práctica internacional demuestra que la transparencia, cuando se utiliza como herramienta de rendición de cuentas, es capaz de marcar diferencias. El caso mexicano muestra que, aunque se prevea en ley la obligación de transparentar información, no funciona como herramienta de rendición de cuentas, pues no se cumplen los objetivos que se plantean para este tipo de ejercicios. Además, nos parece que hace falta una evaluación de la eficacia del Consejo como órgano, pues de acuerdo a las mejores prácticas, es una función importante del Presidente del Consejo. Esta evaluación tiene como objeto saber si en vista de los retos que se presentaron en la empresa, se requirió un mayor número de Consejeros o de diferente perfil. Este componente y función de Presidente del Consejo de Administración de las EPE no existe en el marco normativo y sería un cambio deseable.

Recomendaciones generales

En general, las páginas del Consejo de Administración y de sus comités podrían aprovecharse mejor. Por un lado, difundiendo las distintas normas que atañen al Consejo así como documentos complementarios que ayuden a un mejor entendimiento de éstas; por el otro lado, profundizando sobre la información que se muestra de cada consejero –mostrando por ejemplo información completa de todos los consejeros así como información de contacto–. Por otro lado, actas y minutas de las actividades del Consejo y sus comités contienen mucha información, sin embargo, el formato no es el mejor para encontrar información específica. Se podrían subir las actas y minutas digitalizadas y hacer esfuerzos por mejorar su accesibilidad, por ejemplo, profundizando sobre el contexto y usando un lenguaje accesible para los distintos tipos de audiencias.

En cuanto a la primera categoría –información sobre quién integra el Consejo–, sería una buena práctica en primer lugar que se muestre información completa de todos los consejeros y que se difundan las reglas de su proceso de selección en la página del Consejo de Administración. En segundo lugar, sería una buena práctica que se ampliasen los canales de comunicación, por ejemplo, publicando en el sitio del Consejo de Administración los teléfonos o correos electrónicos de todos los consejeros. En tercer lugar, la política de remuneraciones del Consejo de Administración se podría difundir a través de la página del Consejo; además, se podría generar un documento que aclare aspectos importantes de dicha política pensando en audiencias no expertas. Finalmente, se podría realizar y publicar un documento en la página del Consejo donde se explique de manera accesible el tratamiento de casos específicos de conflicto de interés para consejeros.

En cuanto a la segunda categoría –información sobre cómo opera el Consejo–, para ambas instituciones se sugiere, en primer lugar, que únicamente difundan los mecanismos de operación del Consejo de Administración en la página de éste dentro del sitio web de la empresa. En segundo lugar, sería una buena práctica que se mostraran las reglas de operación de los comités a través de la página del Consejo y que sus actas y minutas de las actividades se muestren en un formato más amigable, por ejemplo, que contengan información contextual y lenguaje accesible.

Finalmente, en cuanto a la tercera categoría –información sobre las actividades del Consejo–, sería una buena práctica, en primer lugar, que se muestren las asistencias y votos de los consejeros; que se suban las actas y minutas en formato digital, en lugar de una fotocopia; y que se generen versiones de éstos para audiencias no expertas. En segundo lugar, las empresas pueden realizar un esfuerzo por presentar un documento o una página de su sitio web para explicar de manera breve, clara, accesible y, sobre todo, completa, la política actual de auditoría externa. En tercer lugar, sería una buena práctica internacional, con múltiples beneficios, que las empresas tengan una reunión general anual. Finalmente, podrían profundizar sobre la forma en cómo los consejeros y el Consejo son evaluados y poner una liga de rápido acceso a las evaluaciones del Comisario.

Recomendaciones generales a la práctica de transparencia corporativa – Directriz 6

6. Transparencia del Consejo de Administración

1. *En relación con información sobre conflictos de interés de los consejeros, se considera que si bien el marco normativo es más exhaustivo para el caso de consejeros y por tanto determina el alcance, supuestos y monitoreo de los conflictos de información, la difusión de información de cualquiera de estos mecanismos es inexistente. Por lo tanto, se recomienda al menos informar en qué sesiones del Consejo de Administración se presentaron excusas por existir un conflicto de interés. Sobre todo, en el caso de Consejeros que son secretarios de Estado; y en el caso de CFE, que tiene un representante del sindicato, se recomienda emitir y publicar mecanismos para garantizar que dicha representación dentro del Consejo contribuye a la mejora de habilidades y que permite mantener la independencia del Consejo.*

1. *Difundir lineamientos que establecen política de remuneraciones, así como el monto percibido por cada Consejero anualmente para calcular el costo de operación del Consejo.*

2. *Mayor transparencia dentro del proceso de toma de decisiones del Consejo:*

a. *Difundir calendario y orden del día sobre asuntos que se resolverán de forma oportuna.*

b. *Formalizar sesiones previas de discusión.*

c. *Difundir minutas de las reuniones del Consejo y de sus Comités de forma oportuna y con mayor información que permita la rendición de cuentas.*

3. *Adoptar y difundir criterios de evaluación del Consejo como órgano en línea con las mejores prácticas internacionales. Estas evaluaciones deben estar encaminadas a conocer si la composición del Consejo es la adecuada para las tareas a las que se enfrentaron. Para ello es importante conocer si existen suficientes Consejeros, si tienen las cualificaciones que se requieren, si se actualiza su independencia, particularmente para casos relevantes dentro de la empresa, y en general una evaluación del desempeño de los comités y del desempeño del Consejo en un periodo determinado.*