

TIPO DE REVISIÓN: DESEMPEÑO

Control Interno y  
Gobernanza de P.M.I. y sus  
Empresas Filiales

Ente fiscalizado

PEMEX

¿Qué se auditó?

El Sistema de Control Interno Institucional y el gobierno corporativo ejercido por PEMEX respecto de la gestión y desempeño de las empresas privadas constituidas, en territorio nacional o extranjero, bajo la denominación de P.M.I., utilizando como criterios de evaluación la eficiencia, la eficacia, la economía, la transparencia y la rendición de cuentas, para comprobar que su gestión contribuyó a la maximización del valor de PEMEX y a la rentabilidad petrolera del Estado mexicano.

Número de auditoría:

440-DE

¿Por qué se practicó esta  
auditoría?

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Esta auditoría se seleccionó con base en los criterios establecidos por la Auditoría Superior de la Federación para la integración del Programa Anual de Auditorías para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2018 considerando lo dispuesto en el Plan Estratégico de la ASF.

La fiscalización de la gobernanza y el control interno de PEMEX en las empresas de P.M.I., fue consecuencia de la revisión de la Cuenta Pública 2017, por la ASF a la empresa filial P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V., en la cual se observaron deficiencias en la gobernanza, la falta de una administración de riesgos y de un Sistema de Control Interno Institucional eficiente y eficaz.

UNIVERSO SELECCIONADO

No Aplica

MUESTRA AUDITADA

No Aplica

## Principales resultados de la auditoría

Durante 2018, PEMEX mantuvo participación accionaria directa e indirecta en 21 empresas privadas de P.M.I., constituidas en territorio nacional y extranjero, las cuales clasificó con base en la tenencia accionaria en 17 empresas filiales, 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero; tuvieron como actividad principal ser controladoras de acciones, comercializadoras, prestadoras de servicios, ejecutoras de proyectos de inversión y la asociación con otras empresas privadas del sector energético y naviero.

En la planeación estratégica de las empresas privadas de P.M.I., se observó el manejo discrecional y la inobservancia por parte de los servidores públicos de PEMEX, en su carácter de representantes accionarios, al no elaborar planes de negocios o sus equivalentes.

En materia de control interno, las unidades internas de PEMEX mostraron discrecionalidad y omisión en las actividades de vigilancia y monitoreo encaminadas a comprobar la efectividad del Sistema de Control Interno implementado por las empresas de P.M.I., debido a que utilizaron preceptos imprecisos y vagos incluidos en el marco jurídico y normativo, con las frases "y, en su caso, Empresas Filiales" y "cuando resulte aplicable", lo que mostró la falta de certeza y transparencia de las operaciones, así como la materialización de riesgos en las empresas de P.M.I., como se verificó de manera específica en la empresa P.M.I. Azufre Industrial, S.A. de C.V., de la cual, en 2018, la Unidad de Control Interno Institucional de PEMEX decidió que tuviera menores controles en la implementación del sistema de control interno, bajo el argumento de que era una empresa sin operaciones, ni empleados; no obstante, con las pruebas de auditoría se comprobó que la empresa tuvo operaciones relevantes relacionadas con la inversión del proyecto denominado "Planta Solidificadora de Azufre", ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, que conllevó que, al cierre de 2018, el valor de la planta ascendiera a 62.5 millones de dólares, equivalentes a 1,228.9 millones de pesos, respecto del valor de la inversión estimado en 40.8 millones de dólares; capitalizó deuda por 75.1 millones de dólares, equivalentes a 1,476.2 millones de pesos; por decisión de los órganos de Gobierno de la filial, ésta junto con el proyecto de la planta se transfirieron a otras filiales de PEMEX; y, con las pruebas de auditoría de hechos posteriores se verificó que al 31 de diciembre de 2019, la Planta Solidificadora de Azufre no había podido iniciar operaciones por la existencia de vicios ocultos por la empresa "Ecolaire España, S.A.", filial del Grupo OHL, en la construcción y el hundimiento de una bodega, y por la inexistencia de oferta del principal insumo que es el azufre.

Adicionalmente, en el conjunto de empresas privadas de P.M.I. se observaron deficiencias en el diseño e implementación del Sistema de Control Interno y en la administración de riesgos, debido a que éstas fueron omisas a las disposiciones normativas aprobadas por el Consejo de Administración de PEMEX; sus operaciones no se basaron en la gestión integral de procesos, ni en la adecuada administración de riesgos y, los mecanismos de información reflejaron fallas y omisiones sustanciales.

Por otra parte, se observó la discrecionalidad de los órganos de Gobierno de las empresas en el pago de dividendos durante 2018, ya que únicamente pagaron 5 empresas filiales y 3 alianzas estratégicas de las 21 integrantes de P.M.I., no obstante que las utilidades reportadas por el conjunto de empresas ascendieron a 21,348.4 millones de pesos, correspondientes al ejercicio 2017, y de los cuales sólo PEMEX recibió 7,721.7 millones de pesos, lo que representó el 36.2% sobre las utilidades.

El restringido pago de dividendos a PEMEX, ha sido una práctica recurrente, lo que provocó que en los últimos 10 años (2008 a 2017) las empresas privadas de P.M.I. acumularan utilidades por 133,574.0 millones de pesos, de los cuales únicamente pagaron 26,665.3 millones de pesos, a favor de PEMEX, en el mismo periodo, lo que permitió que el capital de las empresas se incrementara y que estos recursos se utilizaran para la constitución de otras empresas filiales, contrarrestar pérdidas financieras, así como financiar proyectos de inversión que han generado resultados adversos para PEMEX, entre los que destacan la compra de los activos de la empresa de Agronitrogenados de Altos Hornos de México, S.A.B. y el proyecto de inversión de la Planta Solidificadora de Azufre.



## Principales acciones emitidas

- *Sugerencias a la H. Cámara de Diputados*

*Tiene como finalidad reformar la Ley de PEMEX con el propósito de regular la organización, administración, funcionamiento, operación, control, evaluación y rendición de cuentas de las empresas en las que participa de manera minoritaria, directa e indirectamente, mediante asociaciones y alianzas estratégicas, o cualquier otra figura que considere el derecho privado mercantil, en las que mantenga derechos corporativos, sin importar la residencia nacional o extranjera y la tenencia accionaria; y elimine las excepciones y situaciones especiales que generan las referencias del tipo "y, en su caso, empresas filiales" que limitan el alcance y cumplimiento de los principios e instrumentos de gobierno corporativo y control interno en las empresas, así como el debido seguimiento y supervisión de las actividades que ejecutan las unidades administrativas internas de PEMEX, referentes a la vigilancia y supervisión de dichas empresas.*

- *Recomendaciones al Desempeño*

*Tienen como objetivo que PEMEX en su carácter de accionista directo e indirecto en las empresas privadas de P.M.I.:*

- *Diseñe e implemente los mecanismos de control que garanticen que la Planeación Estratégica institucional que incluya de forma clara, específica y concreta los objetivos, metas y estrategias en materia de comercio exterior que deberán desarrollar las empresas de P.M.I., para orientar los esfuerzos de éstas hacia la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX.*
- *Implemente los mecanismos de control que fortalezcan el Sistema de Control Interno y la administración de riesgos en las empresas privadas y que dichos mecanismos garanticen el análisis robusto con información verídica y oportuna de las operaciones realizadas por cada empresa a nivel estratégico, directivo y operativo; la gestión de procesos que considere subprocesos y actividades que le permitan definir la gestión de riesgos y actividades de control; así como la transparencia y la rendición de cuentas integrales.*
- *Fortalezca los mecanismos de validación, supervisión y comunicación en el Sistema de Control Interno y en específico en el proceso de gestión de riesgos entre la Alta Dirección de PEMEX y los órganos de Gobierno de las empresas privadas de P.M.I.*
- *Establezca un Sistema de Evaluación del Desempeño determinado con elementos metodológicos, principios de verificación sobre el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos con indicadores estratégicos y de gestión institucional, y la valoración objetiva e integral de la gestión, basados en la eficiencia, eficacia y economía de las empresas de P.M.I.*
- *Establezca una política de dividendos que defina la estrategia clara precisa y transparente, enfocada a la generación de valor económico para PEMEX, como máximo accionista en las empresas privadas, que defina actividades de control relativas a los importes que serán sujetos de decreto de dividendos, el destino de los resultados no decretados, la estrategia a seguir con las empresas que generaron resultados deficitarios y que no maximizaron su valor económico.*

- *Solicitudes de intervención de la Unidad de Responsabilidades de PEMEX*

*Tuvieron como objetivo solicitar a dicha unidad realizar las investigaciones por los hallazgos de la auditoría que configuraron posibles faltas administrativas graves por los servidores públicos que participaron en los órganos de Gobierno de PEMEX y de las empresas privadas, y por los particulares que suscribieron contratos con las empresas de P.M.I. vinculados a dichas faltas, en términos de lo establecido en la Ley General de Responsabilidades Administrativas.*

