

Petróleos Mexicanos

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

Auditoría Combinada de Cumplimiento y Desempeño: 2018-6-90T9N-21-0440-2019

440-DE

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.

Objetivo

Fiscalizar la razonabilidad del diseño, implementación y eficacia del Sistema de Control Interno Institucional en las empresas filiales de P.M.I., y en aquellas empresas en las que participa de manera minoritaria, directa o indirectamente, o en asociaciones y alianzas, respecto de la maximización del valor de Petróleos Mexicanos y la rentabilidad petrolera para el Estado mexicano; así como la Gobernanza ejercida en las empresas, asociaciones y alianzas relativa a la eficiencia, la eficacia y la economía de sus operaciones; la vigencia del marco jurídico; la transparencia; la rendición de cuentas, y la confiabilidad de la información generada.

Consideraciones para el seguimiento

Los resultados, observaciones y acciones contenidos en el presente informe individual de auditoría se comunicarán a la entidad fiscalizada, en términos de los artículos 79 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y 39 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, para que en un plazo de 30 días hábiles presente la información y realice las consideraciones que estime pertinentes.

En tal virtud, las recomendaciones y acciones que se presentan en este informe individual de auditoría se encuentran sujetas al proceso de seguimiento, por lo que en razón de la información y consideraciones que en su caso proporcione la entidad fiscalizada, podrán confirmarse, solventarse, aclararse o modificarse.

Alcance

La auditoría comprendió la revisión y evaluación integral del Sistema de Control Interno Institucional y el gobierno corporativo^{1/} ejercido por Petróleos Mexicanos (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, en términos de lo establecido en los artículos 4° y 6° de la Ley de PEMEX.

Asimismo, para comprobar la eficiencia y eficacia del gobierno corporativo de PEMEX, se revisaron sus órganos de Gobierno y sus unidades administrativas responsables de definir la planeación estratégica, las políticas y lineamientos; diseñar y vigilar la implementación y razonabilidad del Sistema de Control Interno, el seguimiento, la evaluación del desempeño integral de la gestión y la rendición de cuentas por las empresas privadas de P.M.I., las cuales durante 2018, se integraron de 17 empresas filiales, 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero, en los que PEMEX mantuvo derechos corporativos directos e indirectos.

También, se revisaron los controles por parte de los órganos de Gobierno de PEMEX referentes a las operaciones específicas en las que estas empresas participaron y que constituyeron riesgos en la consecución de los objetivos y las metas institucionales de la entidad fiscalizada. Dichas operaciones correspondieron a la suscripción de contratos de prestación de servicios, entre ellas, lo que provocó la discrecionalidad en la toma de decisiones; el proyecto de inversión en la Planta Solidificadora de Azufre, ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, por el cual se presumen daños al patrimonio de PEMEX por 1,228,942.4 miles de pesos; y la toma de decisiones por los órganos de Gobierno de las empresas de P.M.I. relacionadas al decreto y pago de dividendos a PEMEX por 7,721,733.3 miles de pesos, lo que representó únicamente el 36.2% de las utilidades generadas por las empresas que ascendieron a 21,348,365.2 miles de pesos. Adicionalmente, mediante la prueba de hechos posteriores en el ejercicio 2019, se verificó el incremento de los posibles daños al patrimonio de PEMEX, por la inversión en la Planta Solidificadora de Azufre y la acumulación de las utilidades generadas por las empresas de P.M.I.

Por los hallazgos de esta auditoría que configuraron posibles faltas administrativas graves por los servidores públicos que integraron los órganos de Gobierno de PEMEX, en términos de lo establecido en la Ley General de Responsabilidades Administrativas, se formularon las solicitudes de intervención a la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, para que en el

^{1/} También conocido como Gobernanza, corresponde al sistema que regula la relación de la Alta dirección de la empresa y su Consejo de Administración con sus accionistas y otras partes interesadas, mediante políticas y prácticas empresariales que permiten la definición y establecimiento de estructuras de dirección, operación y supervisión, eficaces y transparentes; así como mecanismos efectivos de rendición de cuentas, con el fin de crear valor y generar confianza. Definición establecida por PEMEX en los "Lineamientos que Regulan el Sistema de Control Interno de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales", aprobados por el Consejo de Administración de PEMEX, el 23 de febrero de 2018.

ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de la entidad fiscalizada, y a los particulares vinculados con faltas administrativas graves.

Antecedentes

El 6 de febrero de 1971 fue promulgada la Ley Orgánica de PEMEX, en la que se le definió como un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, con el objeto de llevar a cabo la exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y ventas de primera mano de petróleo, gas artificial y derivados del petróleo, así como de las materias primas industriales básicas. Con esta ley, PEMEX estaba sujeto a la normativa de las empresas paraestatales, lo que limitaba sus operaciones comerciales en el extranjero y lo posicionaba en desventaja jurídica y operativa ante las grandes empresas comercializadoras extranjeras; además, de que su prioridad, hasta esos años, había sido la producción y el abasto interno; su producción no era suficiente para cubrir la demanda del país de productos y requería importar con agilidad las diferencias en volumen de gasolinas, para que el Sistema Nacional de Refinación no sufriera una situación de desabasto, así como exportar los excedentes de petróleo. Ante estas adversidades, PEMEX determinó que necesitaba de una estructura corporativa acorde con la importancia de sus actividades internacionales, que le brindara los mecanismos de protección necesarios y le permitiera aprovechar los esquemas para un mejor manejo fiscal en el ámbito internacional, con la flexibilidad y eficiencia que exigía participar en un mercado abierto.

Es por ello que PEMEX constituyó a las empresas filiales^{2/}, a las empresas en las que participa de manera minoritaria^{3/}, directa e indirectamente, a las alianzas estratégicas^{4/} y a los vehículos financieros^{5/} de P.M.I., bajo el derecho privado como parte de la política pública que instrumentó a partir de 1988, como se describe a continuación:

- I. Durante 1988, de forma directa, PEMEX constituyó a las empresas filiales P.M.I. Holdings B.V., en Ámsterdam, Holanda, y P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L., en las Antillas Holandesas, para ser controladoras de acciones de otras empresas filiales y de participación minoritaria de P.M.I.; asimismo, de forma indirecta, PEMEX, mediante P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L., constituyó a la empresa filial P.M.I. Services B.V., en Ámsterdam, Holanda, con la actividad preponderante de la compra y venta de cuentas

^{2/} Empresas en las que PEMEX participa, directa o indirectamente, en más del 50.0% de su capital social, con independencia de que se constituyan conforme a la legislación mexicana o extranjera; las cuales no serán entidades paraestatales y tendrán la naturaleza jurídica y se organizarán conforme al derecho privado del lugar de su constitución o creación, lo anterior de conformidad con el artículo 61, de la Ley de PEMEX.

^{3/} Empresas en las que PEMEX participa, directa o indirectamente, con menos o igual del 50.0% de su capital social, en términos de lo dispuesto en el artículo 71, de la Ley de PEMEX.

^{4/} Acuerdos que PEMEX o sus empresas filiales suscriben con una o más personas físicas o morales para lograr de manera conjunta beneficios comunes conforme a sus objetivos.

^{5/} Fondos de inversión con propósitos específicos.

por cobrar presentes y futuras de petróleo crudo pesado Maya y Altamira; y, a otra empresa filial denominada Pemex Internacional España, S.A., en Madrid, España, para la prestación de servicios (económicos, contables, financieros, elaboración de estudios de mercado y análisis en el sector petrolero) a las empresas de P.M.I. que no contaban con personal. A su vez, esta última empresa constituyó a la filial P.M.I. Services North America, Inc., en Delaware, EUA, con el objeto de prestar servicios relacionados con la transportación de productos derivados de petróleo mediante ductos.

- II. En 1989, PEMEX, junto con el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT) y la Secretaría de Energía (SENER), constituyó a P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V., en México, bajo el régimen de empresa de participación estatal mayoritaria, para comercializar petróleo crudo en el mercado internacional. A partir de 2015, esta empresa dejó de ser paraestatal y se convirtió en una empresa filial.
- III. En 1991, las empresas filiales P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L. y P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V. constituyeron a la empresa filial P.M.I. Trading, Ltd., en Dublín, Irlanda, para que realizara la compra, venta y almacenamiento de petróleo crudo y sus derivados en el mercado internacional. El 27 de junio de 2018, en cumplimiento de la Ley de Sociedades de la República de Irlanda de 2014, la Asamblea de Accionistas de P.M.I. Trading Ltd. autorizó el cambio de régimen de la empresa a Designated Activity Company, por lo que la nueva denominación de dicha empresa fue P.M.I. Trading Designated Activity Company.
- IV. Durante 1993, las empresas filiales controladoras de acciones denominadas P.M.I. Holdings B.V. y P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L. constituyeron a P.M.I. Norteamérica, S.A. de C.V., en México, como una empresa filial, con un establecimiento permanente en Houston, Texas, EUA, con el objeto de que se asociara con la compañía estadounidense Shell Oil Company, bajo la figura de alianza estratégica, mediante la compra del 50.0% de los activos de Deer Park Refining Limited Partnership. Dicha alianza estratégica tuvo como propósito suscribir un contrato, a un plazo inicial de 30 años que garantizara la refinación de petróleo crudo pesado, que por sus características no se podía procesar en México.
- V. En 2010, P.M.I. Services North America, Inc. se asoció con la empresa extranjera privada Magellan OLP, L.P., para crear Texas Frontera, Llc., bajo la figura de alianza estratégica, con el objeto de construir siete tanques de almacenamiento de productos refinados en Galena Park, Texas, EUA.
- VI. Durante 2011, P.M.I. Services North America, Inc. se asoció con TransMontaigne Partners, L.P. para crear la alianza estratégica denominada Frontera Brownsville, Llc., en Delaware, EUA, ambos socios con el 50.0%; la alianza tuvo como propósito la construcción de una terminal en Brownsville, Texas, EUA, que conecta con el poliducto en Matamoros, Tamaulipas, México, propiedad de PEMEX.

En ese año, la empresa filial P.M.I. Holdings B.V. constituyó P.M.I. Field Management Resources, S.L., en Madrid, España, como empresa filial, con el objeto de realizar la gestión y administración de valores representativos de los fondos propios de entidades residentes en territorio español, así como la colocación de recursos financieros derivados de las actividades constitutivas. Esta filial, a su vez, creó a la filial P.M.I. Campos Maduros Sanma, S. de R.L. de C.V., en México, para que participara en proyectos relacionados con la exploración, evaluación, prospección, desarrollo y producción de hidrocarburos, en tierra o costa afuera, de conformidad con lo establecido en las leyes mexicanas.

- VII. En 2012, PEMEX y sus empresas filiales P.M.I. Holdings B.V. y Pemex Internacional España, S.A. se convirtieron en accionistas con el 9.43% del capital social de Repsol, S.A., una compañía petrolera ubicada en Madrid, España, antes conocida como Repsol, YPF, S.A. No obstante, la participación individual de PEMEX en Repsol databa de 1979, con motivo del restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre México y España, y en respuesta a una invitación del gobierno español, PEMEX se convirtió en accionista de la refinería Petróleos del Norte, S.A. ubicada en el Cantábrico, España, y fue hasta 1990, cuando Repsol, socio mayoritario de Petronor, le ofreció a PEMEX intercambiar las acciones que poseía en Petronor por acciones de Repsol YPF, S.A.

- VIII. En 2013, P.M.I. Norteamérica, S.A. de C.V. constituyó a la filial P.M.I. Infraestructura de Desarrollo, S.A. de C.V., en México, para adquirir, bajo cualquier título legal, acciones de cualquier interés o participar en sociedades civiles o mercantiles, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, así como enajenar, disponer y negociar dichas acciones.

Por otra parte, en ese mismo año, la filial P.M.I. Holdings B.V. adquirió el 51.0% del capital social de la empresa naviera Hijos de J. Barreras, S.A., lo que la convirtió en una empresa filial de PEMEX. La constitución de la empresa naviera data desde 1928, en Vigo, España, su actividad preponderante es la construcción y venta de buques en el mercado nacional e internacional.

A finales de 2013, P.M.I. Infraestructura de Desarrollo, S.A. de C.V. y P.M.I. Norteamérica, S.A. de C.V. constituyeron a la empresa filial Pro-Agroindustria, S.A. de C.V., en México, para adquirir la planta de fertilizantes de la empresa Agro Nitrogenados, ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, con el propósito de elevar la producción de urea^{6/}.

- IX. Durante 2014, P.M.I. Infraestructura de Desarrollo, S.A. de C.V. y P.M.I. Norteamérica, S.A. de C.V. constituyeron a otra empresa filial denominada P.M.I. Azufre Industrial, S.A. de C.V., en México, para la construcción de una Planta Solidificadora de Azufre, ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, con la que buscaba incrementar la capacidad de procesamiento, comercialización y almacenamiento de azufre.

^{6/} Fertilizante nitrogenado sólido con alto contenido de nitrógeno ureico.

De manera simultánea, P.M.I. Infraestructura de Desarrollo, S.A. de C.V. y su controladora P.M.I. Norteamérica, S.A. de C.V. se asociaron para crear tres empresas filiales denominadas P.M.I. Transoceánico Gas LP, S.A. de C.V., P.M.I. Cinturón Transoceánico Gas Natural, S.A. de C.V. y P.M.I. Midstream del Centro, S.A. de C.V., en México, para que proporcionaran servicios de transporte a terceros.

También, en ese año, la empresa filial P.M.I. Holdings B.V. firmó un acuerdo con SPF Capital Lux S.a.r.l. para crear el vehículo financiero denominado Sino-Mex Energy Fund S.C.Sp., que correspondió a un fondo de inversión creado bajo las leyes de Luxemburgo, para invertir en negocios y proyectos relacionados con el sector energético, de exploración y producción de petróleo crudo y gas natural, entre otros.

- X. En 2015, P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V. y P.M.I. Infraestructura de Desarrollo, S.A. de C.V. constituyeron la empresa filial Administración Portuaria Integral PMI, S.A. de C.V., en México, para que se dedicara a la administración y explotación comercial del Puerto de Salina Cruz, Oaxaca.

Adicionalmente, P.M.I. Infraestructura de Desarrollo, S.A. de C.V. se asoció con P.M.I. Services North America, Inc. para crear a la empresa filial P.M.I. Ducto de Juárez, S. de R.L. de C.V., en México, para que se dedicara a la prestación de los servicios de transporte de petrolíferos por medio de ductos.

- XI. En 2016, P.M.I. Trading Designated Activity Company y P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L. constituyeron a la empresa filial P.M.I. Trading México, S.A. de C.V., en México, para la comercialización de petrolíferos en el mercado nacional.
- XII. En 2017, PEMEX constituyó la empresa filial Holdings Holanda Services, B.V., en Ámsterdam, Holanda, con la finalidad de ser controladora de acciones de otras empresas filiales.

Con la Reforma Energética de 2013, PEMEX se transformó de un Organismo Público Descentralizado a una Empresa Productiva del Estado, con lo que se modificó su ley y la normativa interna, y se obligó a alinear las operaciones de sus empresas filiales al Plan de Negocios, evaluar los resultados de la gestión y conducir sus operaciones con base en la planeación y visión estratégica, así como en las mejores prácticas de gobierno corporativo.

A julio de 2016, PEMEX, mediante la Dirección Corporativa de Alianzas y Nuevos Negocios (DCANN), diagnosticó que participaba de forma directa e indirecta en el capital social de 90 empresas filiales, de las cuales 36 formaban parte de las constituidas bajo la denominación de P.M.I., por lo que consideró que era necesario la reducción en el número de empresas, debido a que su desempeño financiero y las actividades que realizaban, en algunos casos, no se alineaban al Plan de Negocios de PEMEX. En consecuencia, en la sesión extraordinaria número 909 del 8 de julio de 2016, el Consejo de Administración de PEMEX autorizó la “Reingeniería Corporativa de las Empresas

Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”, con la finalidad de:

- Maximizar la rentabilidad de las empresas filiales, participadas y productivas subsidiarias de PEMEX, en las que participa de forma directa e indirecta en su capital social.
- Optimizar la estructura corporativa mediante los procesos de fusión, escisión, transformación o modificación, enajenación o disolución y liquidación.
- Disminuir los costos operativos, las gestiones administrativas y las cargas del personal en sus roles de representantes y consejeros.
- Vincular a las empresas al nuevo régimen fiscal de PEMEX.

Con el Plan de Reingeniería, PEMEX redujo de 36 a 21 las empresas filiales de P.M.I., mediante los procesos de venta, liquidación y fusión.

En julio de 2017, el Consejo de Administración de PEMEX autorizó la segunda etapa del Plan de Reingeniería que tuvo como objetivo reducir 14 empresas filiales.

En junio de 2018, nuevamente el Consejo de Administración autorizó la reducción de otras 6 empresas filiales. Por lo que, durante dicho ejercicio, la estructura corporativa de las empresas filiales, las empresas de participación minoritaria, las alianzas estratégicas y los vehículos financieros, constituidos bajo la denominación de P.M.I., se integró como se muestra en el cuadro siguiente:

EMPRESAS FILIALES, EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN MINORITARIA, ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y VEHÍCULOS FINANCIEROS,

CONSTITUIDOS BAJO LA DENOMINACIÓN DE P.M.I., VIGENTES EN 2018.

Actividad Preponderante	Denominación de Empresa/ alianza estratégica/ vehículo financiero		Año de Constitución	Residencia Fiscal
	Razón Social	Acrónimo ^{1/}		
Empresas Filiales Controladoras de Acciones	P.M.I. Holdings B.V.	P.M.I. HBV	1988	Holanda
	P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L.	P.M.I. HPE	1988	España
	P.M.I. Infraestructura de Desarrollo, S.A. de C.V.	P.M.I. ID	2013	México
	Holdings Holanda Services, B.V.	P.M.I. HHS	2017	Holanda
Empresas Filiales Comercializadoras	P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V.	P.M.I. CIM	1989	México
	P.M.I. Trading Designated Activity Company	P.M.I. DAC	1991	Irlanda
	P.M.I. Norteamérica, S.A. de C.V.	P.M.I. NASA	1993	México
	P.M.I. Trading México, S.A. de C.V.	P.M.I. TRDMX	2016	México
	P.M.I. Azufre Industrial, S.A. de C.V.	P.M.I. AZUFRE	2014	México
	P.M.I. Services North America, Inc.	P.M.I. SNA	1988	Estados Unidos
Empresas Filiales Prestadoras de Servicios	P.M.I. Services B.V.	P.M.I. SBV	1988	Holanda
	P.M.I. Transoceánico Gas LP, S.A. de C.V.	P.M.I. TRANSOCEÁNICO	2014	México
	P.M.I. Cinturón Transoceánico Gas Natural, S.A. de C.V.	P.M.I. CINTURÓN	2014	México
	P.M.I. Midstream del Centro, S.A. de C.V.	P.M.I. MIDSTREAM	2014	México
	P.M.I. Ducto de Juárez, S. de R. L. de C.V.	P.M.I. DUCTO	2015	México
	Administración Portuaria Integral P.M.I., S.A. de C.V.	P.M.I. API	2015	México
Empresa Filial Ejecutora de Proyectos de Inversión	Hijos de J. Barreras, S.A.	HIJOS DE J. BARRERAS	2013	España
Alianzas Estratégicas	Deer Park Refining Limited Partnership	DEER PARK	1993	Estados Unidos
	Texas Frontera Ll.c.	TEXAS FRONTERA	2010	Estados Unidos
	Frontera Brownsville Ll.c.	FRONTERA BROWNSVILLE	2011	Estados Unidos
Vehículo Financiero	Sino-Mex Energy Fund, S.C. S.P.	SINO-MEX	2014	China

FUENTE: Elaborado por la ASF con base en las actas constitutivas y los estados financieros de las empresas filiales, alianzas estratégicas y vehículo financiero, así como los resultados del Plan de Reingeniería, proporcionados por PEMEX.

1/ Acrónimos que se utilizarán en este Informe Individual de Auditoría para identificar a cada empresa filial, alianza estratégica y vehículo financiero de P.M.I., vigente durante 2018.

Bajo esta estructura corporativa de P.M.I., vigente en 2018, la ASF fiscalizó los procesos de gobierno corporativo definidos y ejercidos por el Consejo y la Administración de PEMEX en dichas empresas, para verificar su integración, organización corporativa, la toma de decisiones y la normativa que definió las estructuras de dirección, operación y supervisión, así como los tramos de control en sus unidades administrativas responsables de definir y supervisar a las empresas privadas de P.M.I., para garantizar que su gestión institucional coadyuvó de manera eficiente y eficaz en la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX.

Asimismo, en materia de Control Interno de PEMEX en las empresas de P.M.I., se revisó el conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos y mecanismos de control y evaluación aprobados por el Consejo de Administración de PEMEX, para proporcionar un grado de seguridad razonable respecto del logro de los objetivos planteados, propiciar la coordinación de las acciones, la calidad de la información, la comunicación, así como anticipar y corregir de manera oportuna, las debilidades en la operación y funcionamiento de las

empresas, mediante la gestión de riesgos, para asegurar el comportamiento adecuado de los empleados y minimizar las oportunidades de corrupción y actos ilícitos.

Resultados

1. Órganos de Gobierno de PEMEX

Las mejores prácticas de gobierno corporativo señalan que los órganos de gobierno y la alta dirección dirigirán y controlarán a las instituciones para el logro de las estrategias y los objetivos, estableciendo estructuras, procesos y mecanismos que garanticen la organización e interacción, la certeza de la gestión de riesgos y de responsabilidades, la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la promoción de la ética y valores apropiados. Con la observancia de estos elementos, las actividades de las instituciones garantizarán la credibilidad de su gestión, la prestación equitativa de los servicios, la administración de recursos y asegurarán el comportamiento adecuado de los funcionarios públicos minimizando las oportunidades de corrupción.^{2/}

Con la finalidad de verificar la integración, responsabilidades y normativa aprobada por los órganos de Gobierno durante 2018, se revisaron la Ley de PEMEX y la normativa emitida en materia de gobierno corporativo y control interno; las actas de asambleas y los acuerdos del Consejo de Administración de PEMEX, relativos a la constitución, conducción, participación, estructura, gestión, vigilancia y regulación de las empresas privadas constituidas bajo la denominación de P.M.I., para garantizar que los órganos de Gobierno de PEMEX gestionaron y propiciaron el funcionamiento eficiente y eficaz en dichas empresas, tuvieron una comunicación efectiva para la consecución de los objetivos y las metas institucionales, y mostraron independencia en su integración.

Se verificó que los artículos 11 y 12 de la Ley de PEMEX establecen que la Empresa Productiva del Estado al ser propiedad exclusiva del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, debe contar con la organización y estructura que mejor le convenga para la realización de su objeto, la cual atenderá la optimización de recursos humanos, financieros y materiales; la simplificación de procesos; la eficiencia y transparencia; la adopción de las mejores prácticas corporativas y empresariales a nivel nacional e internacional, asegurando su autonomía técnica y de gestión. Además, de que PEMEX será dirigido y administrado por el Consejo de Administración (órgano supremo) y el Director General.

También, dicha ley en el artículo 4° prevé que PEMEX podrá realizar las actividades, operaciones o servicios necesarios para el cumplimiento de su objeto con apoyo de empresas filiales, o mediante la celebración de contratos, convenios, alianzas o asociaciones o cualquier acto jurídico, con personas físicas o morales de los sectores público, privado o social, nacional o internacional.

^{2/} Auditoría Superior de la Federación; Informe del Estudio General sobre la Situación que guarda la Gobernanza en el Sector Público Federal Núm. 1640; Enero 2016; Página. 43.

Con las disposiciones jurídicas antes descritas, PEMEX diseñó la definición de los órganos de Gobierno y sus responsabilidades respecto de las operaciones de sus empresas privadas.

Por otra parte, las mejores prácticas de control interno propuestas en el Modelo de Control Interno del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Modelo COSO)^{8/} 2013, en el principio 2, del componente denominado “Entorno de Control”, señala que el Consejo de Administración debe demostrar independencia respecto de la Administración y ejercer la supervisión del desempeño del sistema de desarrollo y del cumplimiento del control interno.

AUTORIZACIÓN O TOMA DE CONOCIMIENTO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE PEMEX DE ASUNTOS REFERENTES A LAS EMPRESAS DE P.M.I. EN 2018

Número y Tipo de Sesión	Fecha	Autorización o Toma de Conocimiento	Alcance regulatorio
Sesión ordinaria número 925	23/02/2018	Se aprobó la normativa interna denominada: – Lineamientos que regulan el Sistema su Control Interno de Petróleos Mexicanos, sus empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales. – Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y en su caso, Empresas Filiales. – Lineamientos de Auditoría Interna aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales. – Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales.	– Aplicable a todas las empresas filiales directas e indirectas de P.M.I. – Se excluyó a las empresas de participación minoritaria directas e indirectas, a las alianzas, asociaciones estratégicas y vehículos financieros.
Sesión ordinaria número 926	17/04/2018	Aprobación de los informes siguientes: – Informe Anual de Petróleos Mexicanos, Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales correspondiente al ejercicio 2017. – Informe Financiero de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias con corte al 28 de febrero de 2018. Tomó conocimiento del Informe del avance de la Implementación del Plan de Trabajo de Reingeniería Corporativa de las Empresas Filiales.	PEMEX mencionó en informes anuales y financieros de forma parcial a las empresas de P.M.I.
Sesión ordinaria número 929	13/07/2018	Se aprobó el Informe Anual de 2017 de las empresas filiales de PEMEX y de sus empresas productivas subsidiarias. Tomó conocimiento del Informe de avances sobre el Programa de Compliance.	En el informe se excluyó a las empresas de participación minoritaria directas e indirectas, a las alianzas y asociaciones estratégicas y vehículos financieros. El Programa de Compliance fue aplicable a todas las empresas filiales directas e indirectas de P.M.I.

^{8/} Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Control Interno-Marco Integrado, mayo 2013.

Número y Tipo de Sesión	Fecha	Autorización o Toma de Conocimiento	Alcance regulatorio
Sesión ordinaria número 933	26/11/2018	Tomó conocimiento del Informe Final de la Administración anterior, respecto de los avances del Programa de Compliance.	Aplicable a todas las empresas filiales directas e indirectas de P.M.I. y se excluyó a las empresas de participación minoritaria directas e indirectas, a las alianzas y asociaciones estratégicas y vehículos financieros.
Sesión extraordinaria número 927	29/05/2018	Aprobó y precisó la ruta de capitalización de Pemex Fertilizantes y sus empresas filiales que incluyó a Grupo Fertinal y obligó a P.M.I. HBV a decretar dividendos en especie. Aprobó el Informe Anual sobre el Estado que Guarda el Sistema de Control Interno en PEMEX, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales de 2017. Tomó conocimiento de la modificación de los términos de la Alianza en Deer Park.	Aplicable a las empresas filiales relacionadas con Grupo Fertinal y P.M.I., así como a la alianza estratégica Deer Park.
Sesión extraordinaria número 928	22/06/2018	Aprobó la tercera etapa de la reingeniería corporativa de las empresas filiales de PEMEX.	Aplicable a las empresas filiales de P.M.I. y excluyó a las alianzas y asociaciones estratégicas y vehículos financieros.
Sesión extraordinaria número 930	30/08/2018	Aprobó: – El Informe Final de los avances del Programa de Compliance presentados por la Administración anterior. – La participación directa de PEMEX en el vehículo financiero Pemex Finance Ltd. administrado por la empresa filial P.M.I. HBV. – El Informe del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno. – La estrategia de las unidades habitacionales flotantes denominadas “Reforma Pemex” y “Cerro de la Pez” proyectos a cargo de la empresa filial P.M.I. NASA.	Aplicable a las empresas filiales de P.M.I. y excluyó a las alianzas, asociaciones estratégicas y al vehículo financiero Sino- Mex.
Sesión extraordinaria número 931	28/09/2018	Aprobó el Informe del Comité de Auditoría sobre el Estado que Guarda el Sistema de Control Interno de PEMEX, sus empresas Productivas Subsidiarias y empresas filiales a junio de 2018.	Aplicable a las empresas filiales de P.M.I. y excluyó a las alianzas, asociaciones estratégicas y vehículos financieros.
Sesión extraordinaria número 932	31/10/2018	Se verificó que en esta sesión no se mencionaron temas relativos a las empresas de P.M.I.	
Sesión extraordinaria número 934	07/12/2018	Se verificó que en esta sesión no se mencionaron temas relativos a las empresas de P.M.I.	
Sesión extraordinaria número 935	14/12/2018	Se verificó que en esta sesión no se mencionaron temas relativos a las empresas de P.M.I.	

FUENTE: Elaborado por la ASF con las actas de sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo de Administración de PEMEX, llevadas a cabo en 2018.

Se comprobó que el Consejo de Administración de PEMEX únicamente sesionó para autorizar la normativa y los informes anuales de gestión, financieros y del estado que guarda el Sistema de Control Interno de las empresas privadas de P.M.I.; sin embargo, como se describe en el

resultado número 2 del presente informe, la ASF también analizó las sesiones de las Asambleas de Accionistas y de los Consejos de Administración de dichas empresas, llevadas a cabo en 2018, y al comparar los temas de las empresas filiales con relación a los sesionados en el Consejo de Administración de PEMEX, se observó que éste no tomó conocimiento, ni aprobó los temas relevantes siguientes:

- De la empresa filial P.M.I. HBV
 - o La pérdida financiera por 241.1 millones de dólares correspondiente al ejercicio de 2017, que repercutió de manera negativa en el decreto de dividendos a favor de PEMEX durante 2018.
 - o La terminación del contrato de prestación de los servicios financieros de Tesorería Centralizada al resto de las empresas filiales de P.M.I., lo que resultó en que la empresa ya no se alinea con Plan de Negocios de PEMEX.
- De la empresa filial P.M.I. ID
 - o La transferencia de las acciones del 99.0% de P.M.I. AZUFRE, que incluyó el activo de la “Planta Solidificadora de Azufre” con vicios ocultos derivado de los trabajos de construcción por parte de la empresa “Ecolaire España, S.A., Unión Temporal de Empresas, Ley 18/82 de 26 de mayo” mejor conocida como empresa integrante de OHL^{9/}, a las empresas filiales denominadas Mex Gas Internacional S.L. (Mex Gas) y MGI Asistencia Integral, S. de R.L. de C.V. (MGI AI), de la Empresa Productiva Subsidiaria del Estado denominada Pemex Transformación Industrial.
- De la empresa filial P.M.I. HHS
 - o La transferencia de las facultades para proporcionar los servicios financieros de Tesorería Centralizada al resto de las empresas filiales de P.M.I.
 - o El cambio de residencia fiscal de Holanda a México.
 - o El cierre de la oficina en Ámsterdam, Holanda.
- De la empresa filial P.M.I. CIM
 - o La modificación de su estructura organizacional.
- De la empresa filial P.M.I. DAC
 - o La emisión de bonos por 300.0 millones de dólares.

^{9/} Empresa que se encargó de la construcción de la Planta Solidificadora de Azufre en Coatzacoalcos, Veracruz.

- De la empresa filial P.M.I. NASA
 - La transferencia de las acciones del 1.0% de P.M.I. AZUFRE, que incluyó el activo de la “Planta Solidificadora de Azufre”.
 - La capitalización de la deuda por 75,098.1 miles de dólares, equivalentes a 1,476,173.3 miles de pesos (tipo de cambio 19.6566) de P.M.I. AZUFRE, un día antes de su transferencia a las empresas Mex Gas y MGI AI.
 - El otorgamiento del crédito por 175.0 millones de dólares, equivalentes a 3,439,905.0 miles de pesos (tipo de cambio 19.6566) a Deer Park.
- De la empresa filial P.M.I. TRDMX
 - La aprobación de aumento del capital social.
- De la empresa filial P.M.I. AZUFRE
 - La suscripción de dos convenios modificatorios con la empresa integrante de OHL, relativos a las definiciones de las garantías y la contratación de un experto independiente encargados de resolver cualquier diferencia en materia técnica.
 - La capitalización de la deuda por 75,098.1 miles de dólares, equivalentes a 1,476,173.3 miles de pesos (tipo de cambio 19.6566) adquirida con P.M.I. NASA.
 - El estatus de los vicios ocultos en la “Planta Solidificadora de Azufre” derivados de los trabajos de construcción de la empresa integrante de OHL.
 - La suscribieron del Acta de Recepción, con la que aceptó la formalización de la entrega física de la “Planta Solidificadora de Azufre” por parte de la empresa integrante de OHL, con trabajos pendientes de concluir por dicha empresa, así como la entrada en vigor de los periodos de garantía y garantía adicional.
- De la empresa filial P.M.I. DUCTO
 - La disminución de la tarifa del ducto.
- De la empresa filial P.M.I. MIDSTREAM
 - Las modificaciones a su estructura organizacional.
- De la empresa filial HIJOS DE J. BARRERAS
 - La suscripción del contrato con la empresa armadora Naviera del Monte, S.L. para la construcción de Buque tipo Ferry con un valor de 146.2 millones de euros, el cual se entregará en agosto de 2020.

Lo observado por la ASF, mostró la falta de vigilancia y aprobación de los temas prioritarios de las empresas de P.M.I., por parte del Consejo de Administración de PEMEX, que por su importancia o trascendencia repercutieron en el desempeño de dichas empresas y, en consecuencia, en la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX; con lo que se incumplió con lo previsto en los artículos 13, fracciones IV y XVIII, y 69 de la Ley de PEMEX.

Asimismo, la falta de autorización y conocimiento, por parte del Consejo de Administración de PEMEX, propició condiciones desfavorables en las actividades de gobierno corporativo y control interno por la inexistencia y desarticulada comunicación entre el Consejo de Administración de la entidad fiscalizada y los órganos de Gobierno de las empresas privadas de P.M.I., para la toma de decisiones oportuna, así como la posible materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, PEMEX, mediante la Gerente de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019 de fecha 18 de diciembre de 2019, señaló que las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y Empresas Productivas Subsidiarias” aprobados en 2015, y vigentes en 2018 prevén los mecanismos de comunicación para la notificación, por parte de los Consejeros a la Asamblea de cada empresa filial de P.M.I., de los riesgos que pudieran existir; adicionalmente, proporcionó el proyecto de las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias”, que se someterán a la autorización del Consejo de Administración de PEMEX, que prevén las obligaciones específicas de los representantes, consejeros y órganos de administración de las empresas de P.M.I.

No obstante lo señalado y acreditado por PEMEX, se mantiene la observación, debido a que el proyecto de las políticas antes citadas, señalan las obligaciones aplicables a los órganos de gobierno de las empresas privadas, y no definen los mecanismos de comunicación efectiva entre el Consejo de Administración de PEMEX y los órganos de Gobierno de cualquier empresa constituida bajo el derecho privado, que garanticen que el máximo órgano de Gobierno de PEMEX aprobará o tomará conocimiento de los temas prioritarios de dichas empresas de manera oportuna, que por su importancia o trascendencia pueden repercutir en su desempeño y en consecuencia en el cumplimiento de los objetivos y las metas de PEMEX.

Por otra parte, para comprobar el cumplimiento del marco normativo vigente en 2018 autorizado por el Consejo de Administración de PEMEX que reguló la gestión de las empresas filiales, de participación minoritaria, las alianzas estratégicas y los vehículos financieros de P.M.I., con el oficio número AED/DGAESCI/111/2019, del 22 de febrero de 2019, se solicitaron a la entidad fiscalizada las políticas, los manuales de organización y procedimientos aplicables a cada empresa de P.M.I.

En respuesta, PEMEX, con los oficios números CA/COMAUD/AI/GEIR/0360/2019 del 11 de marzo de 2019; CA/COMAUD/AI/GEIR/0492/2019 y CA/COMAUD/AI/GEIR/0505/2019, ambos del 2 de abril de 2019; y CA/COMAUD/AI/GEIR/1026/2019 del 11 de junio de 2019, proporcionó diversa normativa autorizada por el Consejo de Administración de PEMEX, en

términos del artículo 70 de la Ley de PEMEX, aplicable a las empresas privadas de P.M.I., con la revisión se verificó que tuvo como objetivos los siguientes:

NORMATIVA INTERNA APROBADA POR EL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN DE PEMEX QUE INCLUYÓ LA OPERACIÓN DE LAS EMPRESAS DE P.M.I. EN 2018.

Nombre de la normativa	Fecha de aprobación	Vigente a partir de	Objetivo
Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias.	20/10/2015	28/10/2015	Establecer las bases para la creación, fusión, escisión, transformación o modificación, enajenación, disolución y liquidación de empresas filiales; la alineación corporativa; la adopción de mejores prácticas de Gobierno Corporativo; la actuación de los empleados o mandatarios que ejerzan el ejercicio de los derechos corporativos; y, la información que deben presentar.
Código de Ética de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales.	11/11/2016	25/11/2016	Regir la conducta de los empleados de PEMEX, sus Empresas Productivas Subsidiarias y empresas filiales que refleje la cultura y los principios empresariales.
Código de Conducta de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales.	15/08/2017	29/08/2017	Establecen los comportamientos esperados y las conductas que no serán toleradas para el personal de conformidad con los principios éticos.
Políticas y Lineamientos Anticorrupción para Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales.	n.d.	11/09/2017	Establecen las acciones contra actos de corrupción, así como de las directrices que permitan al personal de Pemex y sus empresas, identificar dichos actos y los medios para afrontarlos y combatirlos
Políticas y Lineamientos para el Desarrollo de la Debida Diligencia en Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales, en materia de Ética e Integridad Corporativa.	n.d.	11/09/2017	Rigen las actividades que el personal y sus empresas deberán llevar a cabo para la Debida Diligencia para evaluar los riesgos propios y de terceros que puedan afectar al negocio por actos de corrupción, falta de ética e integridad corporativa, entre otros; así como la viabilidad de mantener vigentes o celebrar con terceros algún tipo de acuerdo comercial, fomentar una cultura de cumplimiento de convicciones y estándares internacionales en materia de anticorrupción y antisoborno.
Políticas y Lineamientos específicos para las Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales.	23/02/2018	28/02/2018	Normar la actividad relacionada con cualquier colaboración, Asociación o Alianza Estratégica que requieran o no recursos de inversión.
Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y en su caso, Empresas Filiales.	23/02/2018	12/06/2018	Establecen las directrices y mecanismos que permitan prever, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos. Lo anterior para crear un ambiente de cultura de riesgos, gobernanza de la administración de riesgos, desarrollo de metodologías de evaluación y visión integral de los riesgos en la toma de decisiones.
Lineamientos de Auditoría Interna aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales.	23/02/2018	06/06/2018	Establecen los lineamientos en los que se determina la competencia y la responsabilidad de la Auditoría Interna, así como el propósito de su actividad, de conformidad con su misión y con los elementos de cumplimiento obligatorio de la función que definen las Normas Internacionales de Auditoría Interna, los Lineamientos del Sistema de Control Interno, los códigos Ética y de Conducta, y demás normativa del programa de Compliance de PEMEX, así como, el Código de Ética del Instituto de Auditores Internos.
Lineamientos que regulan el Sistema de Control Interno de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales.	23/02/2018	07/06/2018	Establecen los lineamientos para instrumentar, mantener y vigilar el funcionamiento del Sistema de Control Interno, con el propósito de dar certidumbre en la toma de decisiones y conducir a las empresas con una seguridad razonable del logro de sus metas y objetivos.

Nombre de la normativa	Fecha de aprobación	Vigente a partir de	Objetivo
Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso Empresas Filiales.	23/02/2018	12/06/2018	Establecen los términos que se aplicarán para la evaluación de desempeño de PEMEX y sus empresas, con el propósito de habilitar la toma de decisiones táctica y estratégica; proporcionar calidad, transparencia y consistencia sobre el desempeño de las empresas.
Políticas y Lineamientos para la protección de la información sensible de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y en su caso, Empresas Filiales.	17/04/2018	23/04/2018	Establecen las disposiciones que permitan identificar y proteger la información sensible de PEMEX.

FUENTE:Elaborado por la ASF con la normativa aprobada por el Consejo de Administración de PEMEX y vigente en 2018.

n.d.: No definido.

Al respecto, se observó lo siguiente:

- En ningún lineamiento o política se incluye a las empresas en las que PEMEX tiene una inversión minoritaria, ni a las alianzas estratégicas y vehículos financieros, los cuales forman parte de la estructura corporativa creada por sus empresas filiales directas e indirectas, bajo el argumento de coadyuvar al cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales, maximizar el valor económico de PEMEX y la rentabilidad petrolera del Estado mexicano, en términos del artículo 4 de la Ley de PEMEX.
- Las políticas y lineamientos que regularon la conducta, las acciones de anticorrupción, la debida diligencia, la administración de riesgos, la evaluación de desempeño y la protección de datos sensibles, señalaron que serán aplicables “en su caso a las empresas filiales”, y en el resto de la normativa referente al Sistema de Control Interno, la administración riesgos y código de ética, se establece que serán aplicables “cuando resulte aplicable” a las empresas filiales. Estos preceptos fueron utilizados por las unidades administrativas de PEMEX, entre las que destacaron la Unidad de Control Interno Institucional y la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño, para justificar la inexistencia de controles, supervisión y vigilancia en la gestión y el desempeño de las empresas de P.M.I., asimismo, fueron utilizadas por los órganos de gobierno de estas empresas respecto a la omisión en implementación y cumplimiento de las disposiciones normativas señaladas en el cuadro anterior y aprobadas por el máximo órgano de Gobierno de PEMEX.

Estos preceptos fueron factores de la conformación de condiciones favorables que soportaron el manejo discrecional y la inobservancia de las normas, lo que se reflejó en la inexistencia de una gestión basada en una planeación y visión estratégica alineada con la de PEMEX, así como deficiencias en el seguimiento, la evaluación del desempeño, el establecimiento de un sistema de control interno eficiente y eficaz, y la materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y metas de PEMEX.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, PEMEX, mediante la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, con el oficio número DCPCD-SPEAREF-GPSEF-231-2019 del 18 de diciembre de 2019, proporcionó el

proyecto de “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias” y señaló que éstas prevén medidas respecto a la adopción de normatividad interna, que por las características particulares de cada empresa filial, es necesario “atemperar” para su implementación, evitando en todo momento, que se utilice para establecer que algún apartado que no les resulta aplicable, además que dicha gerencia tendrá la facultad de dar seguimiento a la adopción y cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo.

No obstante lo señalado y acreditado por PEMEX, se mantiene la observación, debido a que el proyecto de las políticas antes citadas, no atienden ni mitigan la exclusión de las empresas en las que PEMEX posee inversión minoritaria, las alianzas estratégicas y los vehículos financieros, para que éstos den observancia en materia de conducta, acciones de anticorrupción, debida diligencia, administración de riesgos, evaluación de desempeño y protección de datos sensibles; ni se eliminan los preceptos **“en su caso a las empresas filiales”** y **“cuando resulte aplicable”**, que limitan el alcance y cumplimiento de las disposiciones normativas aprobadas por el Consejo de Administración de PEMEX, para la consecución de sus objetivos y metas institucionales mediante cualquier empresa privada.

Por los hallazgos antes descritos, se solicitó la intervención de la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, mediante el oficio número DGAESCI/IOIC/015/2020 de fecha 20 de enero de 2020, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de PEMEX respecto de las irregularidades vinculadas por la falta de vigilancia, aprobación y conocimiento de los temas prioritarios de las empresas de P.M.I., por parte del Consejo de Administración de PEMEX, que por su importancia y trascendencia repercutieron en el desempeño de dichas empresas y en consecuencia en la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX, con lo que se incumplió con lo previsto en los artículos 13, fracciones IV y XVIII, y 69 de la Ley de PEMEX; así como las vinculadas a la utilización de preceptos imprecisos y vagos en la normativa interna que soportaron el manejo discrecional y la inobservancia del alcance y cumplimiento por parte de las unidades administrativas de PEMEX y las empresas privadas de P.M.I.

Conclusión:

Con las pruebas de auditoría realizadas, se comprobó que el Consejo de Administración de PEMEX, durante 2018, se integró por los titulares de las secretarías de Energía y Hacienda y Crédito Público; por tres representantes del Gobierno Federal, que correspondieron a funcionarios de las secretarías de Economía, de Medio Ambiente y Recursos Naturales, y de la Comisión Federal de Electricidad; y por cuatro consejeros independientes designados por el Presidente de la República y ratificados por el Senado, de los cuales uno concluyó su designación en 2018, con lo que mostró independencia, en observancia de los artículos 15 y 26, fracción III, de la Ley de PEMEX y del principio 2, del componente “Entorno de Control” del modelo COSO 2013.

Respecto de los temas autorizados en las sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo de Administración de PEMEX, se observó la falta de vigilancia y aprobación de los temas prioritarios en las empresas de P.M.I., que por su importancia y trascendencia repercutieron en el desempeño de dichas empresas y en la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX, lo que propició condiciones desfavorables en las actividades de gobierno corporativo y control interno por la inexistencia y desarticulada comunicación efectiva entre la Administración de la entidad fiscalizada y los órganos de Gobierno de las empresas privadas de P.M.I., para la toma de decisiones oportuna, así como la posible materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX.

Por otra parte, en lo relativo al marco normativo vigente en 2018 autorizado por el Consejo de Administración de PEMEX que reguló la gestión de las empresas filiales, de participación minoritaria, las alianzas estratégicas y los vehículos financieros de P.M.I., se observó que ningún lineamiento o política incluyó a las empresas en las que PEMEX mantiene una inversión minoritaria, ni a las alianzas estratégicas y vehículos financieros, los cuales formaron parte de la estructura corporativa creada por sus empresas filiales directas e indirectas. Asimismo, de manera específica, las políticas y lineamientos que regularon la conducta, las acciones de anticorrupción, la debida diligencia, la administración de riesgos, la evaluación de desempeño, la protección de datos sensibles, la adopción del sistema de control interno, la administración riesgos y el código de ética, incluyeron preceptos imprecisos y vagos como “en su caso a las empresas filiales” y “cuando resulte aplicable” que fueron utilizados por las unidades administrativas de PEMEX, entre las que destacaron la Unidad de Control Interno Institucional y la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño, para justificar la inexistencia de controles, supervisión y vigilancia en la gestión y el desempeño de las empresas de P.M.I., así como, por los órganos de gobierno de estas empresas para justificar su omisión en la implementación y cumplimiento de las disposiciones normativas aprobadas por el máximo órgano de Gobierno de PEMEX. Lo que propició la conformación de condiciones favorables para la discrecionalidad de su observancia y reflejó la inexistencia de una gestión institucional basada en una planeación y visión estratégica alineada con la de PEMEX, así como deficiencias en el seguimiento, la evaluación del desempeño, el establecimiento de un sistema de control interno eficiente y eficaz, y la materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX.

Por dichos hallazgos, se hizo del conocimiento a la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas.

2018-6-90T9N-21-0440-01-001 **Recomendación**

Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Consejo de Administración, diseñe y autorice los mecanismos de comunicación efectiva con los órganos de Gobierno de cualquier empresa privada en la que Petróleos Mexicanos posee derechos corporativos directos e indirectos, que permitan garantizar que el máximo órgano de gobierno del accionista principal sea informado de manera oportuna para la toma de decisiones, de los temas prioritarios de dichas empresas

que, por su importancia y trascendencia, pueden repercutir en la consecución de los objetivos y las metas institucionales, lo anterior, permitirá fortalecer el control y la supervisión de las operaciones y, con ello, evitar la materialización de riesgos en detrimento del patrimonio de Petróleos Mexicanos y dar observancia a los artículos 13, fracciones I, IV, XVIII, 62 y 69 de la Ley de Petróleos Mexicanos.

2018-6-90T9N-21-0440-01-002 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Consejo de Administración, modifique el marco normativo interno vigente en 2018, para incluir en su alcance y cumplimiento a las empresas privadas en las que Petróleos Mexicanos posee inversión minoritaria, directa e indirecta, a las alianzas estratégicas y a los vehículos financieros, que formaron parte de la estructura corporativa de P.M.I., y elimine aquellos preceptos imprecisos y vagos que propician la discrecionalidad y la inobservancia de las políticas y los lineamientos emitidos para regular la conducta, las acciones de anticorrupción, la debida diligencia, la administración de riesgos, la evaluación de desempeño, la protección de datos sensibles, la adopción del sistema de control interno, la administración riesgos y el código de ética, por cualquier empresa privada. Lo anterior, evitará la discrecionalidad de su observancia y promoverá la gestión institucional basada en una planeación y visión estratégica alineada con la de Petróleos Mexicanos, así como la observancia en el seguimiento, la evaluación del desempeño, el establecimiento de un sistema de control interno eficiente y eficaz, y la materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y metas institucionales, en términos del artículo 70 de la Ley de Petróleos Mexicanos.

2. Órganos de Gobierno de las empresas privadas constituidas bajo la denominación de P.M.I.

Con el objetivo de verificar la integración, funciones, toma de decisiones y supervisión de los Consejos de Administración, Asambleas de Accionistas, Junta de Directores o sus equivalentes, quienes fungieron como órganos de Gobierno en las empresas filiales, en las empresas de participación minoritaria, directas e indirectas, las alianzas estratégicas y los vehículos financieros constituidos bajo la denominación de P.M.I., durante 2018, para comprobar que dichos órganos dirigieron y controlaron a las empresas para el logro de las estrategias y los objetivos de PEMEX, y estableciendo estructuras, procesos y mecanismos que garantizaron su organización e interacción, la certeza de la gestión de riesgos y de responsabilidades, la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la promoción de la ética y valores apropiados, en observancia de las mejores prácticas de gobierno corporativo, el artículo 70 de la Ley de PEMEX y el artículo 14, fracción XXX del Estatuto Orgánico de PEMEX.

Se solicitaron a PEMEX, mediante los oficios números AED/DGAESCI/111/2019 y DGAESCI/109/2019 de fechas 22 de febrero de 2019 y 16 de abril de 2019, respectivamente, la normativa aprobada por el Consejo de Administración de PEMEX, relativa las funciones de los órganos de gobierno de las empresas; las designaciones de los representantes, mandatarios y consejeros que durante 2018 participaron en los órganos de gobierno de estas

empresas; así como las actas ordinarias y extraordinarias de cada una. De su revisión se verificó lo siguiente:

Funcionarios de PEMEX que participaron en los órganos de gobierno de las empresas de P.M.I.

Durante 2018, estuvieron vigentes las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias” (PLEF), aprobadas por el Consejo de Administración, mismas que en el numeral I, prevén en materia de gobierno corporativo que PEMEX, por medio las figuras de representantes ^{10/}, consejeros ^{11/} y mandatarios^{12/}, llevará a cabo las gestiones para que en el seno de los órganos de Gobierno de cada empresa filial se adopten las medidas necesarias para la alineación estratégica, la evaluación de desempeño, la adopción de la normativa, la regulación de las operaciones en materia de contratación, financiamiento, garantías, asuntos jurídicos, donaciones, entre otras, así como la rendición de cuentas.

Asimismo, en los numerales III.2.1. y III.2.2. de las PLEF, se señala que el Director General de PEMEX de forma directa o por conducto de la figura de representante, quien designará por escrito, ejercerá sus derechos corporativos en las empresas filiales de participación directa^{13/}; mientras que los derechos en las empresas filiales indirectas^{14/}, serán ejercidos mediante los directores generales de las empresas productivas subsidiarias o empresas filiales que poseen la tenencia accionaria, según corresponda, o por conducto de quienes designen por escrito.

También, las PLEF establecen que los representantes podrán designar mandatarios para que, previas emisiones del poder correspondiente acudan a los órganos de Gobierno de las empresas filiales. Dichas designaciones deberán recaer en un empleado de PEMEX del nivel inmediato inferior, que cuente con el perfil y la experiencia necesarios en la materia del objeto de la empresa filial. Asimismo, las PLEF establecen que dentro de las obligaciones de los representantes de PEMEX en las empresas privadas será el de velar por los intereses de éste, la transparencia y rendición de cuentas, conocer y cumplir con los estatutos de las empresas, proponer el nombramiento de los consejeros, convocar a la Asamblea de Accionistas para los asuntos que sean necesarios, solicitar al órgano de administración la información para dar seguimiento a las empresas, e informar al área competente de PEMEX el decreto de dividendos.

Al respecto, se verificó que el artículo 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, señaló que los Directores Corporativos, que fungen como representantes en

^{10/} Persona física que representa el interés o participación de PEMEX y empresas filiales ante las Asambleas de Accionistas.

^{11/} Persona designada para participar en calidad de propietario o suplente, en el Órgano de Administración.

^{12/} Persona designada en la forma que prescriben los estatutos de las empresas filiales, para representar los derechos corporativos de PEMEX en las Asambleas de Accionistas.

^{13/} Son las empresas en las que PEMEX posee directamente más del 50.0% de su capital social.

^{14/} Son las empresas en las que PEMEX posee más del 50.0% de su capital social, mediante sus Empresas Productivas Subsidiarias, Empresas Filiales u otras sociedades.

las empresas filiales directas tendrán como funciones las necesarias para el ejercicio de su cargo, así como las señaladas en otros artículos del Estatuto, por el Consejo de Administración, por el Director General, y por otras disposiciones aplicables.

Con relación al Consejo de Administración de las empresas, las PLEF establecen que los consejeros serán propuestos por el representante de PEMEX en las empresas filiales directas y por los representantes de las empresas filiales en las empresas filiales indirectas. En las citadas políticas se señala que dentro de las obligaciones como consejeros, debieron actuar de buena fe y con la diligencia y cuidados debidos a fin de buscar el mejor interés de la empresa filial; analizar la información; deliberar y votar en las sesiones de los órganos de Administración; entregar la información requerida a PEMEX; y llevar a cabo las acciones necesarias, para cuidar el interés, participación e inversión en las empresas filiales, así como la transparencia y rendición de cuentas de las mismas.

Con la normativa revisada, la ASF verificó la integración de los órganos de gobierno de las empresas privadas de P.M.I., en 2018, y se comprobó que el Director General de PEMEX designó como sus representantes en 4 empresas de P.M.I. con participación directa, a los servidores públicos que ocuparon los cargos de Director Corporativo de Finanzas, Director Corporativo de Administración y Servicios, y Director Corporativo de Alianzas y Nuevos Negocios, de PEMEX; y que éstos, en su carácter de representantes del principal accionista, designaron a los representantes de 13 empresas de participación indirecta, en términos de los numerales III.2.1. y III.2.2. de las PLEF.

Respecto de la designación de los representantes en las alianzas estratégicas denominadas Deer Park, Texas Frontera y Frontera Brownsville, así como del vehículo financiero Sino-Mex, se observó que las PLEF no establecieron la participación de representantes, al no considerarse como empresas filiales, en términos de lo establecido en los pactos societarios y en los contratos suscritos con empresas privadas distintas a las de P.M.I., en los que PEMEX acordó que dichas empresas serían los socios operadores y controladores de las alianzas.

Con la revisión de los oficios de designación de representante durante 2018 y las actas de sesión de los órganos de Gobierno, se verificó por cada empresa filial, que accionistas designaron a los representantes en los órganos de Gobierno de P.M.I. y la fecha de designación éstos, el resultado del análisis se muestra en la tabla siguiente:

EMPRESAS FILIALES DIRECTAS E INDIRECTAS DE P.M.I. QUE CONTARON CON REPRESENTANTES EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DURANTE 2018.

Empresa Filial	Tipo de empresa	Accionista que Designó	Fecha
P.M.I. HBV	Directa	PEMEX	05/11/2018
P.M.I. HPE	Directa	PEMEX	21/12/2018
P.M.I. HHS	Directa	PEMEX	05/11/2018
P.M.I. CIM	Directa	PEMEX	17/12/2018
P.M.I. ID	Indirecta	P.M.I. NASA	25/04/2018
P.M.I. DAC	Indirecta	P.M.I. NASA	25/04/2018
P.M.I. NASA	Indirecta	P.M.I. HHS	25/04/2018
P.M.I. TRDMX	Indirecta	P.M.I. NASA	17/11/2017
P.M.I. AZUFRE	Indirecta	P.M.I. ID	28/05/2018
P.M.I. SNA	Indirecta	P.M.I. NASA	25/04/2018
P.M.I. SBV	Indirecta	P.M.I. HPE	26/04/2018
P.M.I. TRANSOCEÁNICO	Indirecta	P.M.I. ID	26/04/2018
P.M.I. CINTURÓN	Indirecta	P.M.I. ID	26/04/2018
P.M.I. DUCTO	Indirecta	P.M.I. ID	26/04/2018
P.M.I. MIDSTREAM	Indirecta	P.M.I. SNA	26/04/2018
P.M.I. API	Indirecta	P.M.I. CIM	26/04/2018
HIJOS DE J. BARRERAS	Indirecta	P.M.I. HBV	28/05/2018

FUENTE: Elaborado por la ASF con los oficios de designación de representantes para el ejercicio 2018 y las actas de sesión de los órganos de Gobierno de las empresas de P.M.I.

Las mejores prácticas de Gobierno Corporativo señalan que las empresas tendrán como máximo Órgano de Gobierno a la Asamblea de Accionistas o su equivalente, para la toma de decisiones y control de las empresas; así como a un Consejo de Administración, el cual:

- Asegurará la generación de valor económico y social para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la empresa.
- Promoverá que la empresa considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.
- Asegurará la conducción honesta y responsable.
- Asegurará que la empresa emita su Código de Ética.
- Promoverá la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
- Vigilará la prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
- Definirá el rumbo estratégico.
- Vigilará la operación.
- Aprobará la gestión.

- Asegurará la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
- Asegurará el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.
- Asegurará el establecimiento de planes para la continuidad del negocio y recuperación de la información, en caso de desastres.
- Asegurará el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos estratégicos.
- Otorgará certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la empresa.

Se verificó que las 17 empresas filiales directas e indirectas con participación mayoritaria de PEMEX en 2018, contaron con asambleas de accionistas o sus equivalentes, así como los consejos de administración. Asimismo, para comprobar que los representantes de PEMEX en las empresas filiales, directas e indirectas durante 2018, garantizaron los derechos corporativos directos e indirectos de PEMEX en las empresas filiales de P.M.I., mediante la toma de decisiones, se revisaron 45 actas de asamblea de los Accionistas y 67 actas de los consejos de Administración en 2018, a continuación se presenta el resumen de los acuerdos de dichos órganos de gobierno:

PRINCIPALES ACUERDOS DE LAS ASAMBLEAS DE ACCIONISTAS Y CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN
DE LAS EMPRESAS FILIALES DE P.M.I., DURANTE 2018.

Empresa Filial	Acuerdos de las Asambleas de Accionistas	Acuerdos de los Consejos de Administración
P.M.I. HBV	Se ratificaron los reportes financieros y de gestión de 2017; la distribución de dividendos por 125.3 millones de dólares; la designación del auditor externo; y, se informaron las renunciaciones de empleados.	Aprobación del Informe Anual 2017 y de los estados financieros 2017; aprobación de que la pérdida financiera por 241.3 millones de dólares se aplique a las otras reservas de la compañía; aprobación de las modificaciones presupuestales; terminación de los servicios financieros de Tesorería Centralizada al resto de las empresas filiales; el pago de dividendos; la adopción de normativa interna de PEMEX; y, el Poder notarial para el pago de impuestos.
P.M.I. HPE	Se ratificó el decreto de dividendos por un monto de 9.7 millones de dólares, y se autorizaron la designación de los miembros del Consejo de Administración.	Aprobación del seguimiento del avance de la implementación del Sistema de Control Interno; Aprobación del Plan de Negocios y del Presupuesto 2018; la adopción de normativa interna de PEMEX; la aprobación del pago de dividendos por 9.7 millones de dólares; nombramientos; y, el establecimiento del domicilio fiscal en España.
P.M.I. ID	Aprobación de los reportes financieros y de gestión; informe de la situación fiscal; las designaciones de delegados; y la renuncia y designación de miembros del Consejo de Administración.	El Consejo aprobó el incremento de la Línea de Crédito de 6.0 millones de dólares a 68.7 millones de dólares, Autorizaciones del Presupuesto, el Informe Anual, las adecuaciones presupuestales y del auditor externo.
P.M.I. HHS	Aprobación del decreto y pago de dividendos por la cantidad de 36.1 millones de dólares; los reportes financieros y de gestión; el nombramiento del auditor	Autorización de la contratación del auditor externo; el cambio de residencia fiscal de Holanda a México; el cierre de la oficina de Ámsterdam, Holanda; la aprobación del

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2018

Empresa Filial	Acuerdos de las Asambleas de Accionistas	Acuerdos de los Consejos de Administración
	externo, delegados especiales y de consejeros; así como el establecimiento del domicilio fiscal.	presupuesto; se informó de la situación jurídica de la fusión, la liquidación y autorización de dos créditos el primero a Grupo Fertinal por 19.0 millones de dólares y el segundo a PMX Fertilizantes Pacífico 6.9 millones de dólares; la aprobación del pago de dividendos en especie por 10.0 millones de dólares a PEMEX; la adopción de normativa interna de PEMEX; la aprobación del Plan de Negocios, de los informes anuales y de las adecuaciones presupuestales.
P.M.I. CIM	Aprobación de la modificación de los estatutos sociales; las renunciaciones y designaciones de miembros del Consejo de Administración, comisarios y delegados especiales.	Modificación de la estructura organizacional de la empresa y la aprobación del informe del Director General de 2017.
P.M.I. TRD DAC	Aprobación de las designaciones de miembros del Consejo de Administración, y delegados; el pago de dividendos por la cantidad de 280.05 millones de dólares; y, cambio de registro de la empresa.	Autorización del Plan de Negocios, de los estados financieros, de la designación del auditor externo, de la emisión de bonos por 300.0 millones de dólares y el decreto y pago de dividendos a favor de los tenedores de acciones por la cantidad de 280.05 millones de dólares
P.M.I. NASA	Aprobación del decreto de dividendos por la cantidad de 36.8 millones de dólares; las renunciaciones y designaciones de los miembros del Consejo de Administración y delegados especiales; e informes financieros, de gestión y de situación fiscal de la empresa.	Autorización del otorgamiento del crédito por 175.0 millones de dólares a Deer Park; se informó de la situación de la Planta Solidificadora de Azufre; la aprobación del decreto y pagar un dividendo por la cantidad de 36.9 millones de dólares a filial; la autorización de la capitalización de la deuda por 75,098.1 miles de dólares de P.M.I. Azufre; se informó sobre la situación de los flóteles; la aprobación de la adopción de la normativa interna de PEMEX, del Presupuesto y la adecuación presupuestaria.
P.M.I. TRD MX	Aprobación de aumento del capital social y las renunciaciones y designaciones de miembros del consejo de Administración de comisarios y delegados especiales.	Autorización de los estados financieros y designación de auditor externo.
P.M.I. AZUFRE	n.p.	Autorizaciones de la adopción de la normativa interna de PEMEX; el informe de los administradores 2017; el incremento de la Línea de Crédito de 6 millones de dólares a 68.7 millones de dólares; la suscripción de un convenio modificatorio con "Ecolaire España, S.A., Unión Temporal de Empresas, Ley 18/82 de 26 de mayo" mejor conocida como empresa integrante de OHL, relativos a las definiciones de las garantías y la contratación de experto independientes encargados de resolver cualquier diferencia en materia técnica; la capitalización de la deuda por 75,098.1 miles de dólares adquirida con P.M.I. NASA y el estatus de los vicios ocultos derivados de los trabajos de construcción de la empresa integrante de OHL; y, la transferencia de las acciones de P.M.I. AZUFRE que incluyó el activo de la "Planta Solidificadora de Azufre" con vicios ocultos a las empresas filiales denominadas Mex Gas Internacional S.L. y MGI Asistencia Integral, S. de R.L. de C.V., que pertenecen a la Empresa Productiva del Estado Subsidiaria de PEMEX denominada Pemex Transformación Industrial.
P.M.I. SNA	Aprobación de estados financieros; elección de directores, y la designación del auditor externo.	Aprobación de los estados financieros, la designación de directores y auditor externo.
P.M.I. SBV	Aprobación de las designaciones de los Consejeros; de los estados financieros del periodo 2017; y, la ratificación del auditor externo.	Autorización del Presupuesto, del Informe Anual 2017 y los estados financieros; se informó el término del contrato de cuentas por cobrar presentes y futuras; se autorizó el Plan de Negocios, la adopción de la normativa interna de PEMEX, el decreto de dividendos y la modificación presupuestal.

Empresa Filial	Acuerdos de las Asambleas de Accionistas	Acuerdos de los Consejos de Administración
P.M.I. TRANSOCEÁNICO	Aprobación de los informes financieros y de gestión 2017; la creación de reserva legal; situación fiscal de la empresa; y, designaciones de consejeros y delegados especiales.	Autorización del Informe Anual de 2017.
P.M.I. CINTURÓN	Aprobación de los informes financieros y de gestión 2017; la creación de reserva legal; situación fiscal de la empresa; y, designaciones de consejeros y delegados especiales.	Autorización del Informe Anual de 2017.
P.M.I. DUCTO	Aprobación de los informes financiero y de gestión 2017; la creación de la reserva legal; y, las renunciaciones y designaciones de los consejeros, el tesorero y el comisario.	Aprobación del presupuesto, de la disminución de la tarifa del Ducto, del Plan de Negocios y del Informe Anual de los Administradores.
P.M.I. MIDSTREAM	Aprobación de los informes financieros y de gestión; conocimiento de la no constitución de la reserva legal; la situación fiscal de la empresa; y, las renunciaciones y designaciones de consejeros.	Autorizaciones del Plan de Negocios, del Informe Anual 2017, del Reglamento Interior, de las modificaciones a la Estructura Organizacional, del Presupuesto y de la adopción a la normativa interna de PEMEX.
P.M.I. API	No sesionó durante 2018.	No sesionó durante 2018.
HIJOS DE J. BARRERAS	Aprobación de los nombramientos de auditores externos, delegados especiales, consejeros; la composición del órgano de administración; y, aprobación de cuentas anuales.	Autorización de cuentas anuales; de la firma del contrato de construcción de Ferry; de la adopción de normativa interna de PEMEX; de los contratos de suministro del Ferry; pago de garantías de hasta 100.0 millones de euros con la entidad Naviera del Monte, S.L.; y, contrato de Garantías de Reembolso de hasta 75.0 millones de euros con la entidad Havila Kystruten.

FUENTE: Elaborado por la ASF con base en las actas de asamblea de los Accionistas y de los Consejos de Administración de las empresas filiales de P.M.I., llevadas a cabo durante 2018.

n.p.: No proporcionado.

De las principales decisiones corporativas en las asambleas de Accionistas de las empresas filiales de P.M.I. se destacaron la aprobación del decreto y pago de dividendos; los informes anuales 2017; los estados financieros; y, las designaciones de los consejeros y delegados especiales. Sin embargo, del análisis de las actas de los Consejos de Administración de dichas empresas, se observaron asuntos relevantes que no se informaron, ni se sometieron a las aprobaciones de las asambleas de accionistas, entre las que destacaron el otorgamiento y seguimiento de créditos entre empresas filiales; la capitalización de dichas deudas en algunos casos; inconsistencias en los proyectos de inversión, entre los que destacaron los flóteles y la Planta Solidificadora de Azufre, a cargo de P.M.I. NASA y P.M.I. AZUFRE, respectivamente; la cancelación del pago de dividendos, como resultado del otorgamiento de créditos; modificaciones a los presupuestos; y, la situación de los proyectos de inversión. Asimismo, se observó la falta de seguimiento por ambos órganos de Gobierno a los acuerdos previamente autorizados. Lo anterior, debido a que los representantes fueron los responsables de velar por los intereses de PEMEX, la transparencia y rendición de cuentas; solicitar al órgano de administración la información para dar seguimiento a las empresas; e informar al área de PEMEX el decreto de dividendos; mientras que los consejeros debieron entregar la información requerida a PEMEX; y llevar a cabo las acciones necesarias, para cuidar el interés, participación e inversión en las empresas filiales, así como la transparencia y rendición de cuentas de las mismas, con los hallazgos los representantes de PEMEX en los órganos de Gobierno en las empresas privadas de P.M.I. fueron omisos en los artículos 70 de la Ley de

PEMEX, 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX y numerales III.2.1 y III.2.2 de las PLEF.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, PEMEX, mediante la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño, informó con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019, que las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y Empresas Productivas Subsidiarias” aprobados en 2015 y vigentes en 2018, prevén los mecanismos de comunicación para la notificación, por parte de los Consejeros a la Asamblea de cada empresa filial, de los riesgos que pudieran existir; adicionalmente, proporcionó el proyecto de las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias” y señaló que éstas prevén obligaciones específicas a los representantes, consejeros y órganos de administración para su alineación al Plan de Negocios de PEMEX y así lograr la maximización de las operaciones y la generación de valor de las empresas filiales, para cuidar el interés, participación e inversión en la empresa filial o participada, así como la transparencia y rendición de cuentas de las mismas.

Por otra parte señaló que el proyecto contempla dar seguimiento al cumplimiento que dé la administración de la empresa a los acuerdos adoptados por los órganos de Gobierno y de Administración, el cual se deberá presentar en cada sesión ordinaria.

No obstante, lo señalado por la entidad fiscalizada, prevalece la observación, en razón de que si bien existe normativa referente a la comunicación y seguimiento en los órganos de gobierno de las empresas filiales, con la evidencia de la auditoría se mostraron las debilidades en comunicación e información entre las Asambleas de Accionistas y los Consejos de Administración de cada empresa, lo que propiciaron la generación de amplios márgenes de discrecionalidad en la toma de decisiones, y la falta de supervisión y seguimiento a los acuerdos por ambos Órganos de Gobierno, y la falta de observancia de los artículos 70 de la Ley de PEMEX, 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX y numerales III.2.1 y III.2.2 de las PLEF.

Por los hallazgos antes descritos, se solicitó la intervención de la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, mediante el oficio número DGAESCI/IOIC/016/2020 de fecha 20 de enero de 2020, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de PEMEX, que en su carácter de representantes de éste en las empresas de P.M.I., no informaron, ni sometieron a las aprobaciones de las asambleas de accionistas, asuntos relevantes, entre las que destacaron, el otorgamiento y seguimiento de créditos entre empresas filiales; la capitalización de dichas deudas en algunos casos; inconsistencias en los proyectos de inversión, entre los que destacaron los flóteles y la Planta Solidificadora de Azufre, a cargo de P.M.I. NASA y P.M.I. AZUFRE, respectivamente; la cancelación del pago de dividendos, como resultado del otorgamiento de créditos; modificaciones a los presupuestos; y, la situación de los proyectos de inversión; por lo que fueron omisos en los artículos 70 de la Ley de PEMEX, 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX y numerales III.2.1 y III.2.2 de las PLEF.

Conclusión:

De la fiscalización de los órganos de Gobierno de las empresas de P.M.I., se observaron las deficiencias del gobierno corporativo de PEMEX en sus empresas filiales por la falta de observancia de los artículos 70 de la Ley de PEMEX, 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX y numerales III.2.1 y III.2.2 de las PLEF, debido a que los representantes de PEMEX en los órganos de gobierno de dichas empresas no informaron, ni sometieron a las aprobaciones de las asambleas de accionistas, asuntos relevantes, lo que propició la generación de amplios márgenes de discrecionalidad en la toma de decisiones, y la falta de supervisión y seguimiento a los acuerdos por ambos Órganos de Gobierno, observaciones que, en su conjunto, constituyen riesgos en la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX relacionados con las operaciones de comercio exterior a cargo de las empresas de P.M.I., así como la materialización de posibles daños patrimoniales al Estado mexicano al no garantizarse la maximización de las operaciones y la generación de valor.

Por dichos hallazgos, se hizo del conocimiento a la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas.

2018-6-90T9N-21-0440-01-003 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, mediante su Consejo de Administración, establezca normas y criterios específicos y concretos que garanticen los mecanismos de comunicación e información entre las Asambleas de Accionistas y los Consejos de Administración de las empresas filiales y en aquellas en las que participa de manera minoritaria, directa e indirectamente, mediante alianzas estratégicas, vehículos financieros o cualquier otra figura mercantil, enfocados a la supervisión y seguimiento de los acuerdos por ambos Órganos de Gobierno, lo que permitirá fortalecer el control y la supervisión de las operaciones por parte de los representantes de PEMEX y, con ello, evitar la materialización de riesgos en detrimento del patrimonio de Petróleos Mexicanos. En observancia de los artículos 70 de la Ley de Petróleos Mexicanos; 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos y numerales III.2.1 y III.2.2 de las "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias".

3. Estructura corporativa de las empresas privadas creadas bajo la denominación de P.M.I., vigente en 2018

Con la finalidad de verificar la estructura corporativa y la participación accionaria directa e indirecta de PEMEX en las empresas filiales, y en aquellas empresas en las que participó de manera minoritaria, directa o indirectamente, en alianzas estratégicas, vehículos financieros y cualquier otra figura del derecho privado constituida bajo la denominación de P.M.I., vigentes en 2018. La ASF solicitó a PEMEX, mediante el oficio número AED/DGAESCI/111/2019 del 22 de febrero de 2019, las actas constitutivas, los estatutos e

instrumentos comerciales mediante los cuales se constituyeron las empresas, los estados financieros, los informes de gestión, así como los antecedentes que motivaron su creación.

En respuesta, PEMEX, con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/0360/2019 del 11 de marzo de 2019, proporcionó la información y documentación solicitada, con la revisión se identificó que en la década de los 80 PEMEX era un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, que se regulaba bajo la normativa de las empresas paraestatales vigente en esos años, lo que le impedía operar de manera flexible y abierta en los mercados internacionales, por lo que determinó la necesidad de contar con una estructura corporativa de empresas constituidas bajo el derecho privado, en territorio nacional y extranjero, que le brindarían los mecanismos de protección jurídica, así como aprovechar los esquemas de participación internacional y flexibilidad para adaptarse al mercado.

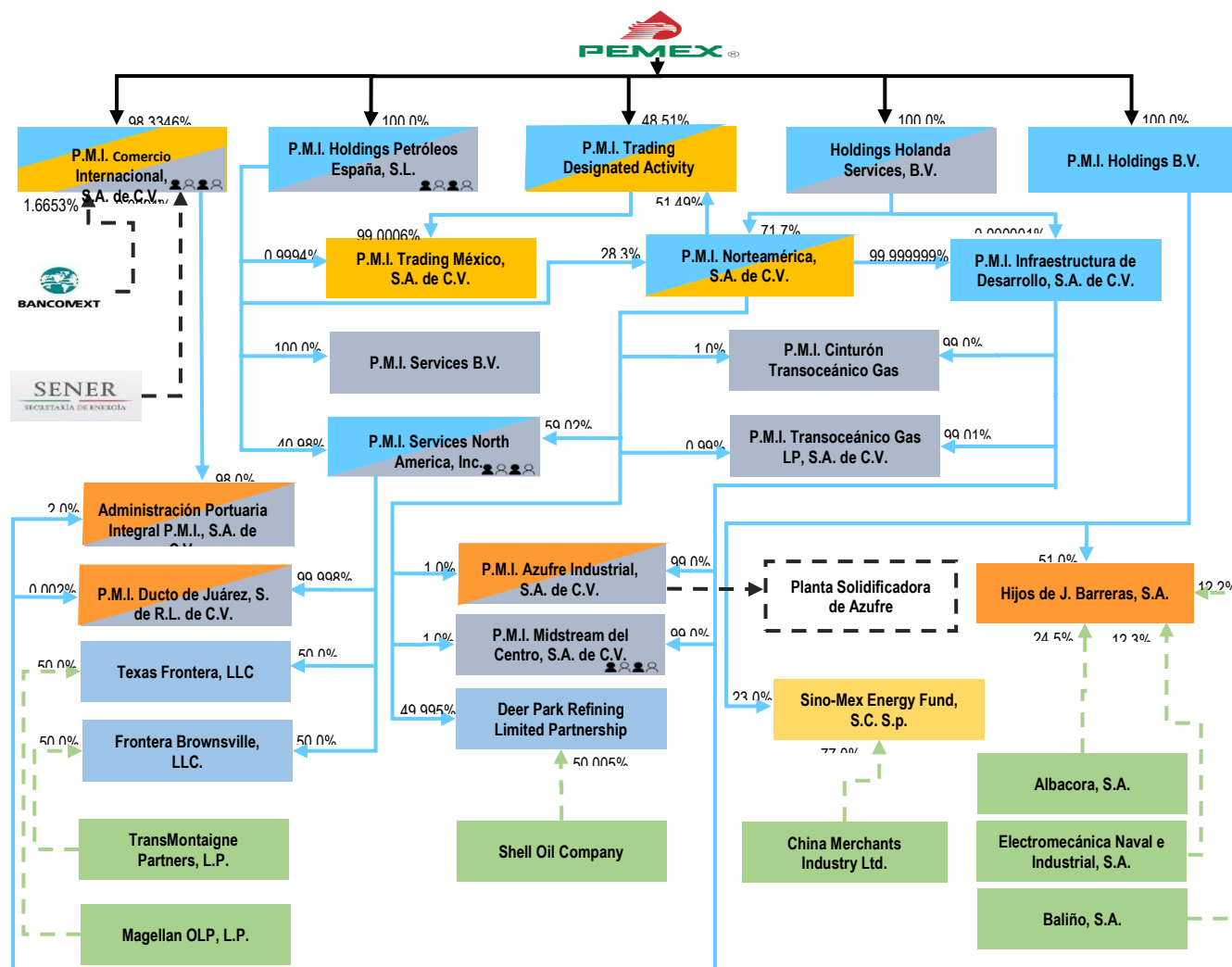
Ante estos hechos, en 1988, PEMEX tomó la decisión de separar las actividades de comercio internacional de crudo e hidrocarburos e inició la instrumentación del Plan Integral de optimización de las actividades de exportación de crudo, comercialización de productos petrolíferos, inversiones en el extranjero y otros negocios, mediante la constitución de empresas privadas con las actividades preponderantes siguientes:

- Controladoras de acciones. Su objeto es adquirir, invertir y administrar acciones en otras empresas de P.M.I. o de empresas privadas.
- Comercializadoras. Su función es la comercialización de petróleo crudo, productos petrolíferos, productos petroquímicos, químicos y catalizadores; funcionan como entes comercializadores que actúan en el mercado internacional con la flexibilidad y rapidez que requiere el mercado energético.
- Prestadoras de servicios. Su propósito es suscribir contratos de prestación de servicios con empresas de P.M.I., que no cuentan con empleados para el desarrollo de sus actividades preponderantes y actuar como enlaces con los clientes de petróleo crudo para desempeñar tareas de inteligencia de mercado y asesoría económica, financiera, comercial y administrativa en particular a las empresas comercializadoras.
- Alianzas estratégicas. Su finalidad es la suscripción de contratos de las empresas de P.M.I. con empresas extranjeras para que éstas realicen de forma preponderante las actividades de refinación, comercialización y transportación de hidrocarburos a nivel mundial, mediante la inversión accionaria en proyectos de infraestructura; así como transferir los conocimientos tecnológicos.
- Vehículos financieros. Su objeto es fungir como fondos de inversión en proyectos de infraestructura del sector energético, en participación conjunta con empresas privadas del mismo sector.

Asimismo, con la revisión de las actas constitutivas y los estatutos sociales, sus modificaciones, así como los estados financieros dictaminados y el Informe Anual de las

empresas filiales de P.M.I., vigentes en 2018, se comprobó que durante dicho año, la estructura corporativa de P.M.I. se integró de 17 empresas filiales, 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero, constituidos por PEMEX de forma directa e indirecta, con los porcentajes accionarios y figuras jurídicas que se muestran en el esquema siguiente:

ESTRUCTURA CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS PRIVADAS CONSTITUIDAS BAJO LA DENOMINACIÓN DE P.M.I.
VIGENTE EN 2018



Simbología:

	Controladora de Acciones		Alianzas estratégicas		Empresas privadas asociadas con P.M.I.
	Comercializado		Ejecutoras de Proyectos de Inversión		Proyecto de Infraestructura
	Prestadora de Servicios		Vehículo Financiero		Empresas que cuentan con personal

FUENTE:Elaborado por la ASF con las actas constitutivas, los estados financieros, los informes de gestión de las empresas de P.M.I., vigentes en 2018, proporcionados por PEMEX.

La constitución de las 17 empresas filiales, 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero, así como la estructura de la tenencia accionaria, se detallan a continuación:

I. Controladoras de acciones

- P.M.I. HBV: su accionista único fue PEMEX con el 100.0% de su capital social, fue constituida en Ámsterdam, Holanda, en 1988, con el objeto de ser una empresa filial controladora de acciones en otras empresas filiales.
- P.M.I. HPE: su accionista único fue PEMEX con el 100.0% de su capital social, fue creada en Madrid, España, en 1988, con el objeto de ser una empresa filial controladora de acciones en otras empresas filiales; además de ser prestadora de servicios administrativos y financieros.
- P.M.I. HHS: su accionista único fue PEMEX con el 100.0% de su capital social, fue creada en Ámsterdam, Holanda, en 2017, con el propósito de ser controladora de acciones y prestadora de servicios financieros a las empresas de P.M.I. mediante la Tesorería Centralizada y con ello sustituir a la empresa filial P.M.I. HBV.
- P.M.I. ID: sus accionistas fueron P.M.I. NASA con el 99.999999% y P.M.I. HHS con el 0.000001%, fue creada en México, en 2013, y su actividad preponderante consistió en ser controladora de acciones.

II. Comercializadoras

- P.M.I. CIM: fue constituida en México, en 1989, entre PEMEX, el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. y la Secretaría de Energía, al participar en su capital social con el 98.3346%, 1.6653% y 0.0001%, respectivamente; se verificó que durante 2018 sus actividades preponderantes consistieron en la prestación de servicios administrativos y financieros a las empresas de P.M.I. y fungió como controladora de acciones y comercializadora de petróleo crudo en el mercado internacional.

P.M.I. DAC: en 1991, PEMEX y P.M.I. NASA constituyeron a la empresa filial P.M.I. Trading, Limited, al participar en su capital social con el 48.51% y el 51.49%, respectivamente; el 27 de junio de 2018, en cumplimiento con la Ley de Sociedades de la República de Irlanda de 2014, la Asamblea de Accionistas de P.M.I. Trading Ltd. autorizó el cambio de régimen de la empresa a Designated Activity Company, por lo que la nueva denominación de dicha empresa fue P.M.I. Trading Designated Activity Company (P.M.I. DAC), y se mantuvo su residencia fiscal en Irlanda, su actividad preponderante fue la comercialización de petrolíferos en el mercado internacional y participar como controladora de acciones de P.M.I. TRDMX.

- P.M.I. TRDMX: en 2016, P.M.I. DAC y P.M.I. HPE constituyeron a P.M.I. TRDMX, al aportar el 99.0006% y 0.9994% del capital social, respectivamente, fue creada en

México y su actividad preponderante fue la comercialización de petrolíferos en el mercado nacional.

- P.M.I. NASA: en 1993, P.M.I. HBV y P.M.I. HPE crearon a esta empresa filial al aportar el 71.7% y 28.3% del capital social, respectivamente. El 13 de diciembre de 2017, la participación de P.M.I. HBV fue transferida a P.M.I. HHS; en 2018, su actividad preponderante fue la refinación y comercialización de petróleo crudo en el extranjero; la compra y venta de buques; y, fungir como controladora de acciones en alianzas estratégicas y empresas filiales.
- P.M.I. AZUFRE: en 2014, P.M.I. ID y P.M.I. NASA constituyeron en México a esta empresa filial al participar con el 99.0% y 1.0% del capital social, respectivamente, fue creada para desarrollar el proyecto de inversión de la “Planta Solidificadora de Azufre”, en Coatzacoalcos, Veracruz, y comercializar azufre. En junio de 2018, ambos accionistas aprobaron la transferencia del 100.0% de las acciones a las empresas filiales denominadas Mex Gas y MGI AI, integrantes de PEMEX Transformación Industrial.

III. Prestadoras de servicios

- P.M.I. SNA: se constituyó en 1988, en Delaware, EUA, por P.M.I. HPE con el 40.98% del capital social y P.M.I. NASA con el 59.02%, fue creada para realizar actividades de controladora de acciones y prestadora de servicios.
- P.M.I. SBV: se creó en 1988, en Madrid, España, por su accionista único P.M.I. HPE con el 100.0% de su capital social, con el objeto ser prestadora de servicios en el esquema de compra y venta de cuentas por cobrar presentes y futuras de petróleo crudo pesado Maya y Altamira, como parte del programa de financiamiento estructurado implementado por PEMEX y el vehículo financiero denominado Pemex Finance, Ltd.
- P.M.I. TRANSOCEÁNICO: se constituyó en 2014, en México, por sus accionistas P.M.I. ID y P.M.I. NASA con el 99.01% y 0.99% del capital social, respectivamente, con el objeto de construir ductos y gasoductos, y ser prestadora de servicios de transportación de estos productos.
- P.M.I. CINTURÓN: se creó en 2014, en México, por sus accionistas P.M.I. ID y P.M.I. NASA con el 99.0% y 1.0% del capital social, respectivamente, con el objeto de construir ductos y gasoductos, y ser prestadora de servicios de transportación de estos productos.
- P.M.I. MIDSTREAM: se creó en 2014, en México, por sus accionistas P.M.I. ID y P.M.I. NASA con el 99.0% y 1.0% del capital social, respectivamente, con el objeto de ser prestadora de servicios a las empresas filiales de P.M.I.
- P.M.I. API: se constituyó en 2015, en México, por sus accionistas P.M.I. CIM con el 98.0% y P.M.I. ID con el 2.0% del capital social, para administrar y explotar comercialmente el puerto de Salina Cruz, Oaxaca.

- P.M.I. DUCTO: se constituyó en 2015, en México, por sus accionistas P.M.I. SNA con el 99.998% y P.M.I. ID con el 0.002% del capital social, para participar como propietaria del ducto de gasolina de la Frontera México-EUA a la terminal de almacenamiento y reparto de PEMEX en Ciudad Juárez, Chihuahua.

IV. Alianzas estratégicas

- DEER PARK: en 1993, P.M.I. NASA adquirió el 50.0% de la refinería localizada en Deer Park, Texas, mediante la figura de alianza estratégica con la empresa privada estadounidense Shell Oil Company. En julio de 2011, en términos de lo establecido en el “Consent Evaluation Policy”, se autorizó que Shell incrementara su porcentaje accionario a 50.005% en Deer Park, mediante la aportación de un terreno de 7.1 acres, lo que originó que P.M.I. NASA adquiriera el carácter de socio minoritario con el 49.995%. Su actividad preponderante fue la refinación de petróleo crudo.
- TEXAS FRONTERA: en 2010, P.M.I. SNA adquirió con Magellan OLP, L.P. el 50.0% de TEXAS FRONTERA, mediante la figura de alianza estratégica, que consistió en tanques de almacenamiento de petrolíferos en Galena, Texas.
- FRONTERA BROWNSVILLE: en 2010, P.M.I. SNA adquirió con TransMontaigne Partners, L.P. el 50.0% de FRONTERA BROWNSVILLE, mediante la figura de alianza estratégica, que consistió en la adquisición de tanques de almacenamiento de productos petrolíferos en Brownsville, Texas.

V. Empresa filial ejecutora de proyectos de inversión

- HIJOS DE J. BARRERAS: en 2013, P.M.I. HBV adquirió el 51.0% del capital social de la empresa, con lo que se convirtió en el socio mayoritario, el resto de los socios denominados Albacora, S.A., Electromecánica Naval e Industrial, S.A. y Baliño, S.A. participaron con el 24.5%, 12.3% y 12.2%, respectivamente, del capital social; su actividad preponderante obedece a una empresa naviera constituida en Vigo, España, la cual durante 2018 desarrolló proyectos de construcción y venta de buques.

VI. Vehículo financiero

- SINO-MEX: Como resultado del pacto para fortalecer las relaciones entre México y China, PEMEX, mediante su empresa filial P.M.I. HBV, firmó un acuerdo con SPF Capital Lux S.a.r.l. y Xinxing Pipes para la creación del fondo de inversión denominado SINO-MEX. Se verificó que en 2018, la participación del fondo quedó distribuida para la empresa China Merchants Industry Investment Ltd. con el 77.0% y P.M.I. HBV con el 23.0%.

Por otra parte, con la revisión de las actas de sesión de los órganos de Gobierno de las empresas de P.M.I. llevadas a cabo en 2018, se verificó que las 17 empresas filiales disminuyeron a 16 empresas, al transferir a P.M.I. AZUFRE a las empresas filiales Mex Gas

Internacional S.L. y MGI Asistencia Integral, S. de R.L. de C.V., de Pemex Transformación Industrial, como resultado del “Plan de Trabajo de Reingeniería Corporativa de las Empresas Filiales” (Reingeniería Corporativa), aprobado por el Consejo de Administración de PEMEX, con el Acuerdo número CA-070/2016, adoptado en la sesión extraordinaria 909 de 2016, con lo que PEMEX se obligó a alinear las operaciones de las empresas filiales a su Plan de Negocios, evaluar los resultados de su gestión y conducir sus operaciones con base en la planeación y visión estratégica, así como en las mejores prácticas de gobierno corporativo, para dar observancia al artículo 70 de la Ley de PEMEX.

En la sesión 909 antes citada, PEMEX informó al Consejo de Administración que participaba de forma directa e indirecta en el capital social de 90 empresas filiales, de las cuales 27 formaban parte de P.M.I. (24 empresas filiales y 3 alianzas estratégicas), por lo que consideró que era necesario una reducción bajo los criterios del número de empresas, su desempeño financiero y las actividades que realizaban, las cuales, en algunos casos, no se alineaban a su Plan de Negocios.

Con la autorización del Consejo de Administración de PEMEX, en términos de lo establecido en el artículo 11 de la Ley de PEMEX, la entidad fiscalizada implementó la Reingeniería Corporativa, con la finalidad de:

- Maximizar la rentabilidad de las empresas filiales y productivas subsidiarias de PEMEX, en las que participaba de forma directa o indirecta en su capital social.
- Optimizar la estructura corporativa mediante los procesos de fusión, escisión, transformación o modificación, enajenación, disolución y liquidación.
- Disminuir los costos operativos, las gestiones administrativas y las cargas del personal en sus roles de representantes y consejeros.
- Vincular a las empresas con el nuevo régimen fiscal de PEMEX.

La Reingeniería Corporativa se realizó en dos vertientes:

1. Por Reducción: su objetivo era reducir el número de empresas filiales y participadas.
2. Por Transferencia: su objetivo era reubicar activos (empresas) en las líneas de negocio que fueran más eficientes, de acuerdo con su estrategia de negocio.

Asimismo, el Consejo de Administración de PEMEX autorizó en el Acuerdo número CA-070/2016, que la Reingeniería por Reducción en el número de empresas, se llevará a cabo considerando los criterios de desempeño y estratégicos, divididos de la manera siguiente:

1. Criterios de Desempeño

- Sin operaciones. Empresas que no tenían operaciones toda vez que el objeto para el que fueron creadas ya no existía, por lo que serían sujetas de liquidación.

- Desempeño financiero. Empresas que en los últimos años habían tenido un mal desempeño financiero, por lo que serían liquidadas o vendidas.
- Duplicidad de actividades. Empresas que tenían actividades similares, por lo que serían sujetas de fusión o liquidación, con la finalidad de disminuir las cargas administrativas y obtener beneficios en las empresas que contaran con la participación accionaria directa en las empresas fusionadas o liquidadas.

2. Criterios Estratégicos

- Alineación con el Plan de Negocios de PEMEX. Las empresas que no se alineaban, serían sujetas de liquidación o, en algunos casos, se cambiaría o modificaría su actividad.
- Actividades que podían desarrollar terceros. Empresas que realizaban actividades que podían realizar terceros, por lo que serían sujetas a los procesos de desinversión o venta.
- Análisis regulatorio. En consecuencia del cambio de régimen fiscal de PEMEX, el esquema de tener empresas controladoras de acciones en el extranjero, en algunos casos, generaban cargas impositivas excesivas para PEMEX o sus Empresas Productivas Subsidiarias y filiales.

Por lo anterior, PEMEX presentó al Consejo de Administración en dicha sesión extraordinaria, el resultado de la aplicación de los criterios de la Reingeniería por Reducción; de los cuales la ASF observó en lo relativo a las empresas privadas de P.M.I. lo siguiente:

- 2 empresas filiales ya contaban con la autorización de liquidación (P.M.I. Petroquímica, S.A. de C.V. y BICI-PMX, S.A. de C.V.).
- 3 alianzas estratégicas no se ubicaron en ninguno de los criterios (DEER PARK, TEXAS FRONTERA y FRONTERA BROWNSVILLE).
- 4 empresas filiales no se encontraron en ninguno de los criterios (P.M.I. CIM, P.M.I. DAC, P.M.I. AZUFRE y P.M.I. Campos Maduros SANMA, S. de R.L. de C.V.).
- 18 empresas filiales se ubicaron en los criterios desempeño y estratégicos, como se muestra a continuación:

ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS FILIALES DE P.M.I. QUE FUERON SUJETAS A LA REINGENIERIA CORPORATIVA DE PEMEX, A PARTIR DE 2016

Número	Empresa	Criterios					
		Desempeño			Estratégicos		
		Sin operaciones	Desempeño financiero	Duplicidad de actividades	Alineación con el Plan de Negocios de PEMEX	Actividades que pueden desarrollar terceros	Nuevo Esquema Fiscal de PEMEX
1	P.M.I. HBV						X
2	P.M.I. HPE		X	X			X
3	P.M.I. ID			X			
4	P.M.I. HANA ^{1/}			X			
5	PEMEX IE ^{2/}			X			
6	P.M.I. NASA			X			
7	P.M.I. SNA			X			
8	P.M.I. SBV				X		
9	P.M.I. TRANSOCEANICO					X	
10	P.M.I. CINTURÓN					X	
11	P.M.I. MIDSTREAM					X	
12	P.M.I. SPT ^{3/}					X	
13	P.M.I. DUCTO						X
14	P.M.I. API	X					
15	HIJOS DE J. BARRERAS					X	
16	P.M.I. FMR ^{4/}		X	X			
17	PRO-AGROINDUSTRIA ^{5/}					X	
18	DUCTOS PENINSULAR ^{6/}						X

FUENTE: Plan de Trabajo de Reingeniería Corporativa de las Empresas Filiales, aprobado por el Consejo de Administración de PEMEX, con el Acuerdo CA-070/2016, adoptado en la sesión extraordinaria número 909, el 8 de julio de 2016.

- 1/ P.M.I. Holding North America, Inc.
- 2/ P.M.I. Internacional España, S.A.
- 3/ P.M.I. Servicios Portuarios Transoceánico, S.A. de C.V.
- 4/ P.M.I. Field Management Resources, S.L.
- 5/ Pro-Agroindustria, S.A. de C.V.
- 6/ Ductos el Peninsular, S.A.P.I. de C.V.

Con base en lo anterior, PEMEX instrumentó, mediante la DCANN, el plan de trabajo de reingeniería vigente a partir de 2016, dividido en cinco grupos con la finalidad de:

1. Liquidar a las empresas BICI-PMX, S.A. de C.V. y P.M.I. Petroquímica, S.A. de C.V. con base en la autorización del Consejo de Administración de PEMEX.
2. Fusionar las empresas que realizaban actividades similares, entre las que se encontraban P.M.I. Holding North America, Inc. con P.M.I. SNA y P.M.I. Internacional España, S.A. con P.M.I. HPE.
3. Analizar en conjunto con los administradores de las empresas filiales, aquellas que se encontraban en algún criterio (P.M.I. HBV, P.M.I. ID, P.M.I. NASA, P.M.I. SBV, P.M.I. TRANSOCEÁNICO, P.M.I. CINTURÓN, P.M.I. MIDSTREAM, P.M.I. SPT, P.M.I. DUCTO, P.M.I. API, HIJOS DE J. BARRERAS, P.M.I. FRM, PRO-AGROINDUSTRIA y DUCTOS PENINSULAR).

Respecto con la Reingeniería por Transferencia, la DCANN de PEMEX definió en el diagnóstico que ciertos bienes, derechos y obligaciones podrían ser más eficientes y rentables al ubicarlos en otras líneas de negocios, con lo que se lograrían los beneficios siguientes:

- Los derechos, bienes y obligaciones que se transfirieran no quedarían gravados con impuestos federales en México.
- Se destinarían los bienes, derechos y obligaciones a la línea de negocio que correspondiera, para optimizar su utilización.
- Se obtendría una estructura corporativa más eficiente, creando sinergias y reduciendo el número de empresas filiales.

El 14 de diciembre de 2016, el Consejo de Administración de PEMEX aprobó, mediante Acuerdo número CA-142/2016 de la sesión 915 extraordinaria, la *“Implementación de la Reingeniería Corporativa, en la parte relativa a la transferencia de bienes, derechos y obligaciones de Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos, como parte de la Primera Reorganización Corporativa de Petróleos Mexicanos a que se refiere el Transitorio Octavo, Apartado A, de la Ley de Petróleos Mexicanos”*. Con la revisión de las actas de los órganos de Gobierno de las empresas de P.M.I., se verificó que, al 31 de diciembre de 2018, seis empresas habían sido transferidas a otros grupos de empresas filiales privadas de PEMEX y a sus empresas productivas subsidiarias, como se describe a continuación:

- P.M.I. Field Management Resources, S.L. y P.M.I. Campos Maduros SANMA, S. de R.L. de C.V. se transfirieron a PEMEX Exploración y Producción.
- PRO-AGROINDUSTRIA se transfirió a PEMEX Fertilizantes.
- P.M.I. Servicios Portuarios Transoceánico, S.A. de C.V. y Ductos el Peninsular, S.A.P.I. de C.V se transfirieron a PEMEX Logística.
- P.M.I. AZUFRE se transfirió a PEMEX Transformación Industrial.

Adicionalmente, la ASF analizó el “Informe Anual 2018 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”, que el Director General de PEMEX presentó al Consejo de Administrado en junio de 2019, en el que se observó que a esa fecha cuatro empresas de P.M.I. se encontraban en proceso de liquidación y fusión, bajo las justificaciones siguientes:

- La empresa filial P.M.I. API desde su constitución en junio de 2015, no realizó operaciones, ni contó con personal, por lo que no cumplió con el objeto para la cual fue creada, debido a que no obtuvo el permiso de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte para operar el puerto de Salina Cruz, Oaxaca. En consecuencia, fue hasta el 23 de agosto de 2019, cuatro años después de su constitución que fue liquidada.

- En junio de 2018, con el Acuerdo número CA-097/2018 de la sesión extraordinaria 928, el Consejo de Administración de PEMEX aprobó la liquidación de la empresa filial P.M.I. SBV, una vez que concluyera el contrato de compra de cuentas por cobrar suscrito con Pemex Finance, Ltd., P.M.I. CIM y PEMEX Exploración y Producción, y después de transcurrir 90 días de que Pemex Finance, Ltd. cumpliera con todas las obligaciones establecidas en el "Paying Agency Agreement" firmado con The Chase Manhattan Bank, hecho que se consumó al cierre de 2018, sin embargo, con la prueba de hechos posteriores, la ASF observó que a diciembre de 2019, PEMEX no había concluido el proceso de liquidación.

En el mismo acuerdo, el Consejo de Administración de PEMEX autorizó la liquidación de las empresas P.M.I. CINTURÓN y P.M.I. TRANSOCEÁNICO, sin embargo, la entidad fiscalizada determinó que dichas empresas tenían saldos a favor del Impuesto al Valor Agregado susceptibles de ser aprovechados mediante los procesos de fusión por la empresa filial P.M.I. NASA, en su carácter de controladora de ellas. Por lo que, mediante el Acuerdo número CA-011/2019, de la sesión ordinaria 938, del 26 de febrero de 2019, el Consejo de Administración de PEMEX tomó conocimiento de las fusiones de ambas empresas. Sin embargo, con la prueba de hechos posteriores, la ASF observó que, a diciembre de 2019, PEMEX no había concluido los procesos de fusión, ni acreditó las razones por las cuales éstas prevalecieron.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019 del 20 de diciembre de 2019, PEMEX, mediante la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, informó y acreditó que de la estructura corporativa de P.M.I. vigente en 2018, el Consejo de Administración autorizó o tomó conocimiento de la constitución de únicamente 7 empresas filiales y 1 alianza estratégica, conforme a lo establecido en las leyes de PEMEX vigentes en 1971, 1992, 2008 y 2014. Respecto de la constitución de las 10 empresas filiales, 2 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero restantes señaló que *... en términos de la normativa emitida por el Consejo de Administración (PLEF), la creación de empresas filiales directas debe ser aprobada por el CAPEMEX, y las indirectas por los Consejos de Administración de las Empresas Productivas Subsidiarias o de las Empresas Filiales (numerales II.2.1.3 y II.2.1.4).*

Como se puede observar, el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos y/o sus Directivos (Representantes Accionarios), siempre han autorizado o instruido lo concerniente a la constitución de las Empresas P.M.I...

Al respecto, con las actas de las asambleas de accionistas se verificó que fueron autorizadas por los órganos de Gobierno de las empresas filiales de P.M.I., sin contar con la autorización del Consejo de Administración de PEMEX, al corresponder a empresas filiales indirectas.

Con lo anterior, se observaron deficiencias en el marco jurídico de PEMEX vigente en 2018, y del cual se destaca, que el artículo 62 de la Ley de PEMEX prevé que la creación, fusión o escisión de empresas productivas subsidiarias, así como de las empresas filiales en las que PEMEX participa de manera directa, serán autorizadas por el Consejo de Administración, a

propuesta del Director General. Asimismo, en la fracción II de dicho artículo, se señala que tratándose de empresas filiales de participación directa, se procederá a la celebración de los actos corporativos correspondientes, para lo cual el Consejo de Administración podrá dictar las bases conforme a las cuales deban llevarse a cabo los actos corporativos para la constitución de empresas filiales de participación directa y que al aprobar la creación o participación de éstas, dicho consejo determinará si como parte del objeto social de las empresas, se preverá la posibilidad de que éstas, a su vez, constituyan o participen en otras empresas de participación indirecta.

En esta tesitura, el Consejo de Administración de PEMEX facultó a los órganos de Gobierno de las empresas privadas de P.M.I., en las que no posee participación directa, para aprobar la constitución de empresas filiales indirectas sin contar con su respectiva autorización, hecho que se comprobó con las disposiciones establecidas en el numeral II.2.1.4 de las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y Empresas Productivas Subsidiarias”, aprobadas por el Consejo de Administración de PEMEX el 26 de octubre de 2015, las cuales estuvieron vigentes en 2018.

Por otra parte, se comprobó que la estructura corporativa de P.M.I. no fue definida por el Consejo de Administración de PEMEX, ni por su Director General como un instrumento de “Política Corporativa” que estableciera a nivel de gobierno corporativo y control interno: i) los objetivos estratégicos de PEMEX como accionista directo e indirecto en las empresas privadas; ii) las responsabilidades del Consejo de Administración y de la Alta Dirección de PEMEX en la estructura al definir los alcances y las atribuciones en los órganos de Gobierno de las empresas privadas, principalmente en las de participación indirecta y minoritaria, para garantizar el interés del Estado mexicano y la rentabilidad petrolera; iii) la constitución y operación de las empresas filiales, de participación minoritaria, alianzas estratégicas o vehículos financieros bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía; iv) la administración de los recursos de PEMEX, al poseer derechos corporativos directos e indirectos, como accionista principal; v) los mecanismos de control, monitoreo y seguimiento de la gestión en las empresas privadas; vi) el establecimiento de la gestión de riesgos estratégicos, directivos y operativos; y vii) la transparencia y rendición de cuentas para eliminar en todos los procesos la denominación de “velo corporativo” y, con ello, detectar y prevenir de manera oportuna operaciones que generen daños al Estado mexicano.

Se advierte que de prevalecer la inexistencia de una “política corporativa” bajo las mejores prácticas corporativas nacionales e internacionales definida y aprobada por el Consejo de Administración de PEMEX e instrumentada por éste y su Alta Dirección, estos órganos de Gobierno seguirán dando inobservancia al artículo 11 de la Ley de PEMEX; y las decisiones del Estado mexicano en materia de hidrocarburos en el comercio internacional, y que son instrumentadas mediante empresas privadas, seguirán constituyendo riesgos para PEMEX y en consecuencia para el interés del Estado mexicano. Como se comprobó en el desarrollo de esta auditoría y en la que se observaron la materialización de riesgos durante 2018, relacionados con la creación de empresas privadas sin la autorización de los órganos de Gobierno de PEMEX y las cuales nunca realizaron las operaciones que motivaron su constitución, no estuvieron vinculadas a la cadena de valor de PEMEX, en casos específicos

destinaron recursos por 1,228,942.4 miles de pesos a proyectos de inversión con efectos negativos al patrimonio de PEMEX; además de mostrar la discrecionalidad por los órganos de Gobierno de dichas empresas en el decreto y pago de dividendos a su accionista principal por sólo 7,721,733.3 miles de pesos sobre utilidades generadas por 21,348,365.2 miles de pesos, en 2018, práctica recurrente por los órganos de Gobierno de P.M.I. en los últimos 10 años y lo que ha provocado la acumulación de utilidades en el capital contable por 89,275,742.9 miles de pesos, al 31 de diciembre de 2018. Hallazgos que identificaron con el desarrollo de la auditoría y que se detallan en los resultados 12 y 13 de este informe.

Por lo que, en términos de lo establecido en el artículo 12 de la Ley de PEMEX, que señala que PEMEX será dirigido y administrado por el Consejo de Administración y el Director General, éstos respecto de las operaciones en las empresas de P.M.I. durante 2018, no vigilaron que el desarrollo de las actividades empresariales, económicas y comerciales de dichas empresas, en su conjunto, generaran valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano como su propietario y actuaran de manera eficiente para maximizar la rentabilidad petrolera del Estado y contribuir con ello al desarrollo nacional. Ni establecieron la organización y estructura corporativa que permitiera la eficacia en la consecución de los objetivos institucionales, la optimización de los recursos financieros, la eficiencia y la transparencia de su gestión, así como la adopción de las mejores prácticas corporativas a nivel nacional e internacional; como lo establecen los artículos 4, 6, 11 y 13, fracción XVIII, de la Ley de PEMEX; y 7, fracción I, de la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

Por los hallazgos antes descritos, se solicitó la intervención de la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, mediante el oficio número DGAESCI/IOIC/014/2020 de fecha 20 de enero de 2020, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de PEMEX respecto de las irregularidades vinculadas con la inexistencia de una “política corporativa” establecida bajo las mejores prácticas corporativas nacionales e internacionales, definida y aprobada por el Consejo de Administración de PEMEX y su Alta Dirección, en términos del artículo 11 de la Ley de PEMEX, lo que provocó la materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y las metas institucionales para PEMEX.

Conclusión

De la fiscalización de la estructura corporativa de las empresas de P.M.I. -creada por PEMEX desde la década de 1980 y vigente en 2018-, se concluye que en el transcurso de 40 años que la entidad fiscalizada lleva implementando la política pública de constituir empresas bajo el derecho privado, ha creado más de 30 empresas bajo denominación de P.M.I., de las cuales ha participado en su mayoría de forma indirecta, en razón de que las empresas filiales en las que mantiene participación directa han constituido otras empresas, convirtiéndolas en las controladoras de acciones en filiales, alianzas estratégicas y vehículos financieros; sin embargo, se comprobó que este mecanismo de estructura corporativa no fue definido por el Consejo de Administración de PEMEX, ni por su Alta Dirección como un instrumento de “Política Corporativa” que establezca a nivel de gobierno corporativo y control interno: i) los

objetivos estratégicos de PEMEX como accionista directo e indirecto en las empresas privadas; ii) las responsabilidades de los órganos de Gobierno de PEMEX en la estructura de P.M.I. al definir los alcances y las atribuciones en dichas empresas para garantizar el interés del Estado mexicano y la rentabilidad petrolera; iii) la constitución y operación bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía; iv) la administración de los recursos de PEMEX, al poseer derechos corporativos directos e indirectos, como accionista principal; v) los mecanismos de control, monitoreo y seguimiento de la gestión en las empresas; vi) el establecimiento de la gestión de riesgos estratégicos, directivos y operativos; y vii) la transparencia y rendición de cuentas para eliminar la utilización del “velo corporativo”. En términos de lo establecido en el artículo 12 de la Ley de PEMEX, que prevé que el Consejo de Administración y el Director General de PEMEX dirigirán y administrarán a dicha entidad, éstos incumplieron los artículos 4, 6, 11 y 13, fracción XVIII, de la Ley de PEMEX; y 7, fracción I, de la Ley General de Responsabilidades Administrativas. Por dichos hallazgos, se hizo del conocimiento a la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas.

2018-6-90T9N-21-0440-01-004 **Recomendación**

Para que Petróleos Mexicanos, mediante su Consejo de Administración y el Director General, establezca como un instrumento de gobierno corporativo y de control interno la "Política Corporativa" aplicable a las empresas filiales, a las de participación minoritaria, a las alianzas estratégicas, a los vehículos financieros y a cualquier figura del derecho privado en la que Petróleos Mexicanos posee derechos corporativos directos e indirectos, que defina: i) los objetivos estratégicos en las empresas privadas; ii) las responsabilidades del Consejo de Administración y de la Alta Dirección de Petróleos Mexicanos en la estructura corporativa que permita establecer los alcances y las atribuciones en la toma de decisiones de los órganos de Gobierno en las empresas privadas, iii) la constitución, fusión, escisión, liquidación y operación de las empresas privadas bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía; iv) los mecanismos de control, monitoreo y seguimiento del desempeño de la gestión en dichas empresas; v) la eficiencia y eficacia de un Sistema de Control Interno Institucional; vi) el establecimiento de un modelo de gestión de riesgos estratégicos, directivos y operativos; y vii) la transparencia y rendición de cuentas para eliminar en todos los procesos la denominación de "velo corporativo". Lo anterior otorgará certeza de que las empresas de Petróleos Mexicanos, constituidas bajo el derecho privado, coadyuvan en la consecución de los objetivos y las metas institucionales, garantizando el interés del Estado mexicano y la rentabilidad petrolera, en las operaciones de comercio exterior, en observancia de los artículos 4, 6, 11, 12 y 13, fracción XVIII, de la Ley de Petróleos Mexicanos.

4. Marco jurídico y normativo de PEMEX en 2018

Con la finalidad de comprobar que el marco jurídico y normativo de PEMEX, vigente en 2018, fue armónico e integral, respecto de las atribuciones y funciones que realizó mediante las empresas filiales, las empresas en las que participó de manera minoritaria, directa e indirectamente, las alianzas estratégicas y los vehículos financieros; así como constatar que

el diseño de su estructura orgánica fue sistemático y estableció procesos y responsabilidades para comprobar en materia de gobierno corporativo y control interno, su organización, asignación de responsabilidades y delegación de autoridad, para otorgar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos y las metas institucionales.

Al respecto, se solicitó a PEMEX las disposiciones jurídicas y normativas aplicables en la materia, con la revisión de éstas se verificó lo siguiente:

El artículo 25, párrafo cuarto, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), reformado y adicionado el 20 de diciembre de 2013, producto de la Reforma Energética, se estableció que *“El sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva, las áreas estratégicas que se señalan en el artículo 28, párrafo cuarto de la Constitución, manteniendo siempre el Gobierno Federal la propiedad y el control sobre los organismos y empresas productivas del Estado que en su caso se establezcan. Tratándose de la planeación y el control del sistema eléctrico nacional, y del servicio público de transmisión y distribución de energía eléctrica, así como de la exploración y extracción de petróleo y demás hidrocarburos, la Nación llevará a cabo dichas actividades en términos de lo dispuesto por los párrafos sexto y séptimo del artículo 27 de esta Constitución. En las actividades citadas la ley establecerá las normas relativas a la administración, organización, funcionamiento, procedimientos de contratación y demás actos jurídicos que celebren las empresas productivas del Estado, así como el régimen de remuneraciones de su personal, para garantizar su eficacia, eficiencia, honestidad, productividad, transparencia y rendición de cuentas, con base en las mejores prácticas, y determinará las demás actividades que podrán realizar”*.

Para reglamentar el artículo antes referido, el 11 de agosto de 2014, fue expedida la nueva Ley de PEMEX, en la que se identificaron diversas disposiciones previstas, para regular la organización, administración, funcionamiento, operación, control, evaluación y rendición de cuentas de esta empresa, así como el establecimiento del régimen especial en diversas materias, entre las que destacó, el aplicable a las empresas filiales. Entre las disposiciones establecidas, se destacan las siguientes:

DISPOSICIONES EN LA NUEVA LEY DE PEMEX RELACIONADAS CON LAS EMPRESAS FILIALES

Fundamentación Jurídica	Motivación Jurídica
Artículo 6	<i>Petróleos Mexicanos podrá realizar las actividades, operaciones o servicios necesarios para el cumplimiento de su objeto por sí mismo; con apoyo de sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales, o mediante la celebración de contratos, convenios, alianzas o asociaciones o cualquier acto jurídico, con personas físicas o morales de los sectores público, privado o social, nacional o internacional, todo ello en términos de lo señalado en esta Ley y las demás disposiciones jurídicas aplicables.</i>
Artículo 13	<p><i>El Consejo de Administración, órgano supremo de administración de Petróleos Mexicanos, será responsable de definir las políticas, lineamientos y visión estratégica de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y sus empresas filiales. Al efecto, tendrá las funciones siguientes:</i></p> <p><i>I. La conducción central y la dirección estratégica de las actividades empresariales, económicas e industriales de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales;</i></p> <p><i>II. Establecer las directrices, prioridades y políticas generales relativas a la producción, productividad, comercialización, desarrollo tecnológico, investigación, administración general, seguridad, salud y protección ambiental, finanzas, presupuesto y otras que se relacionen con las actividades de Petróleos Mexicanos;</i></p> <p><i>III. Aprobar, revisar y, en su caso, actualizar anualmente el Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus empresas productivas subsidiarias, con base en una proyección a cinco años, y, conforme a éste, el programa operativo y financiero anual;</i></p> <p><i>IV. Aprobar las directrices, prioridades y políticas generales relacionadas con las inversiones de Petróleos Mexicanos, de sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales, y con la celebración de alianzas estratégicas y asociaciones con personas físicas o morales, debiendo señalar, en ambos casos, aquellas que por su importancia o trascendencia deban ser autorizadas por el propio Consejo;</i></p> <p><i>V. Aprobar, a propuesta del Director General, las directrices, disposiciones y políticas generales para las contrataciones que realicen Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales, debiendo señalar aquellas que por su importancia o trascendencia deban ser autorizadas por el propio Consejo;</i></p> <p><i>VI al XI (...)</i></p> <p><i>XII. Aprobar, en su caso, la constitución de reservas contables de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales, así como los requerimientos de inversión de las mismas;</i></p> <p><i>XIII al XIV (...)</i></p> <p><i>XV. Establecer las políticas, bases, lineamientos y procedimientos para el desmantelamiento, la enajenación, la afectación en garantía o el gravamen de las instalaciones industriales de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias o, en su caso, empresas filiales;</i></p> <p><i>XVI al XVII (...)</i></p> <p><i>XVIII. Vigilar y evaluar el desempeño de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales y sus directivos;</i></p> <p><i>XIX. Emitir, a propuesta del Comité de Auditoría, los lineamientos en materia de auditoría y evaluación del desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales;</i></p> <p><i>XX al XXIX.</i></p>
Artículo 46	<p><i>Corresponden al Director General la gestión, operación, funcionamiento y ejecución de los objetivos de Petróleos Mexicanos, sujetándose a las estrategias, políticas y lineamientos aprobados por el Consejo de Administración. Al efecto, tendrá las funciones siguientes:</i></p> <p><i>I al VIII (...)</i></p> <p><i>IX. Instrumentar y administrar los sistemas de seguridad de los bienes e instalaciones de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales, en coordinación con las dependencias competentes de los tres órdenes de gobierno;</i></p> <p><i>X. Instrumentar y administrar los mecanismos de seguridad, salud y protección y seguridad industrial de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales, así como los mecanismos y procedimientos para controlar la calidad y continuidad de las operaciones industriales y comerciales;</i></p> <p><i>XI al XII (...)</i></p> <p><i>XIII. Presentar al Consejo de Administración un informe anual sobre el desempeño de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales, incluido el ejercicio de los presupuestos de ingresos y egresos y los estados financieros correspondientes. El informe y los documentos de apoyo contendrán un análisis comparativo sobre las metas y compromisos establecidos en el Plan de Negocios con los resultados alcanzados;</i></p> <p><i>XIV al XVIII.</i></p>

Fundamentación Jurídica	Motivación Jurídica
Artículo 50	La vigilancia y auditoría de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales se realizará por: I. El Comité de Auditoría; II. La Auditoría Interna, y III. El Auditor Externo.
Artículo 51	El Comité de Auditoría tendrá a su cargo las funciones siguientes: I. (...) II. Dar seguimiento a la gestión de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales, revisar la documentación concerniente a la evaluación del desempeño financiero y operativo - general y por funciones- de la empresa, así como presentar al Consejo de Administración los informes relacionados con estos temas; III al XX.
Artículo 52	La Auditoría Interna dependerá del Consejo de Administración, por conducto de su Comité de Auditoría y será la instancia ejecutora de éste. Actuará conforme a las políticas que determine el Comité de Auditoría y estará encargada de revisar periódicamente, mediante los procedimientos de auditoría que se determinen, que las políticas, normas y controles establecidos por el Consejo de Administración para el correcto funcionamiento de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales, se apliquen de manera adecuada, así como de verificar el correcto funcionamiento del sistema de control interno. (...)
Artículo 54	La Auditoría Interna tendrá las funciones siguientes: I. Evaluar con base en el programa anual de auditoría interna que apruebe el Comité de Auditoría, mediante auditorías y pruebas sustantivas, procedimentales y de cumplimiento, el funcionamiento operativo de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales, la aplicación adecuada de las políticas establecidas por el Consejo de Administración, el cumplimiento de las disposiciones jurídicas aplicables, así como verificar, en la misma forma, el correcto funcionamiento del sistema de control interno; II. Revisar que los mecanismos de control implementados conlleven la adecuada protección de los activos de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales; III al V. (...) VI. Revisar la eficacia de los procedimientos de control interno para prevenir y detectar actos u operaciones que afecten o puedan afectar a Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales, y comunicar los resultados a las instancias competentes; VII al XIV.
Artículo 56	El Director General implementará, con base en los lineamientos que apruebe el Consejo de Administración, el sistema de control interno en Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales, el cual tendrá como objetivos los siguientes: I. Establecer mecanismos que permitan prever, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos que puedan derivarse del desarrollo de las actividades de las empresas; II. Prevenir, detectar y canalizar con las instancias y autoridades competentes, los actos y omisiones que puedan constituir prácticas de corrupción; III. Delimitar las funciones y operaciones entre las áreas, divisiones o líneas de negocio, a fin de procurar eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades y evitar conflictos de interés; IV. Coadyuvar a la observancia de las disposiciones jurídicas, contables y financieras aplicables; V. Contar con información financiera, económica, contable, jurídica y administrativa confiable y oportuna por línea de negocios, que contribuya a la adecuada toma de decisiones; VI. Propiciar el correcto funcionamiento de los sistemas de procesamiento de información, y VII. Los demás que determine el Consejo de Administración. (...)

Fundamentación Jurídica	Motivación Jurídica
Artículo 59	<p><i>Petróleos Mexicanos podrá contar con empresas productivas subsidiarias y empresas filiales en términos de la presente Ley.</i></p> <p><i>(...)</i></p> <p><i>Las demás actividades de Petróleos Mexicanos podrá realizarlas directamente, a través de empresas filiales, empresas en las que participe de manera minoritaria, directa o indirectamente, o mediante cualquier figura de asociación o alianza que no sea contraria a la ley.</i></p>
Artículo 61	<p><i>Son empresas filiales de Petróleos Mexicanos aquellas 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.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>Las empresas filiales nacionales que tengan por objeto la compraventa o comercialización de hidrocarburos se sujetarán a lo dispuesto en el artículo 34 de la Ley del Banco de México.</i></p>
Artículo 62	<p><i>La creación, fusión o escisión de empresas productivas subsidiarias, así como de empresas filiales en las que Petróleos Mexicanos participe de manera directa, será autorizada por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, a propuesta de su Director General, misma que deberá presentarse conforme a las normas que dicte el propio Consejo.</i></p> <p><i>En caso de que el Consejo de Administración apruebe la propuesta con las modificaciones que estime pertinentes, se procederá conforme a lo siguiente:</i></p> <p><i>I. (...)</i></p> <p><i>II. Tratándose de empresas filiales de participación directa, se procederá a la celebración de los actos corporativos correspondientes, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables.</i></p> <p><i>El Consejo de Administración podrá dictar las bases conforme a las cuales deban llevarse a cabo los actos corporativos para la constitución, escisión o fusión de empresas filiales de participación directa, sin perjuicio de que pueda dictar reglas específicas cuando autorice cada uno de dichos actos.</i></p> <p><i>Al aprobar la creación o participación en empresas filiales de participación directa de Petróleos Mexicanos, el Consejo de Administración determinará si, como parte del objeto social de dichas empresas filiales, se preverá la posibilidad de que éstas, a su vez, constituyan o participen en otras sociedades mercantiles.</i></p>
Artículo 63	<p><i>Con sujeción a lo dispuesto en la Ley de Hidrocarburos, la Ley de Ingresos sobre Hidrocarburos, las disposiciones que emanen de ambos ordenamientos, y demás aplicables, Petróleos Mexicanos podrá realizar las actividades de exploración y extracción de hidrocarburos, conforme a lo siguiente:</i></p> <p><i>I. (...)</i></p> <p><i>II. Si las actividades se realizan por virtud de un Contrato para la Exploración y Extracción de Hidrocarburos:</i></p> <p><i>a. (...)</i></p> <p><i>b. En los casos que pretenda realizar las actividades en asociación o alianza con terceros, podrá hacerlo mediante la creación o participación en empresas filiales, la participación minoritaria en otras sociedades o las demás formas de asociación permitidas conforme a la Ley de Hidrocarburos, la Ley de Ingresos sobre Hidrocarburos y demás disposiciones aplicables.</i></p> <p><i>En los casos en que Petróleos Mexicanos forme parte de una asociación en participación o consorcio, podrá hacerlo a través de empresas productivas subsidiarias o empresas filiales.</i></p>
Artículo 65	<p><i>Las secretarías de Energía y de Hacienda y Crédito Público podrán contar con consejeros designados por las mismas en los consejos de administración de las empresas productivas subsidiarias de Petróleos Mexicanos, previa aprobación del Consejo de Administración de esta última.</i></p> <p><i>En las empresas filiales de participación directa, la Secretaría de Energía podrá designar a uno de los consejeros del consejo de administración.</i></p> <p><i>La aplicación de lo dispuesto en el presente artículo deberá considerar el número máximo de integrantes señalado en el artículo anterior.</i></p>
Artículo 69	<p><i>El Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, a propuesta de su Director General, aprobará la forma y términos en que se ejercerán los derechos que correspondan a Petróleos Mexicanos, a sus empresas productivas subsidiarias o a sus empresas filiales, respecto de la constitución, escisión, liquidación o fusión de otras sociedades o de la participación en las mismas.</i></p> <p><i>Lo dispuesto en el párrafo anterior deberá sujetarse en todo momento a lo señalado en los artículos 59, párrafo segundo, y 63 de esta Ley.</i></p> <p><i>En todo caso y sin perjuicio de lo señalado en los párrafos anteriores, el Consejo de Administración deberá autorizar la participación de terceros en el capital de las empresas filiales, así como cualquier aumento en dicha participación, instruyendo a los representantes y mandatarios respectivos que actúen en consecuencia en los órganos o ante las instancias que correspondan.</i></p>

Fundamentación Jurídica	Motivación Jurídica
Artículo 70	<i>Las empresas productivas subsidiarias y empresas filiales deberán alinear sus actividades al Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos, conducirán sus operaciones con base en la planeación y visión estratégica y mejores prácticas de gobierno corporativo que al efecto apruebe el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, mismo que también emitirá los lineamientos relativos a su alineación corporativa, evaluación y las políticas para que Petróleos Mexicanos otorgue garantías a su favor, o para que aquéllas otorguen garantías a favor de Petróleos Mexicanos o entre ellas mismas, así como demás aspectos necesarios para su adecuado funcionamiento.</i> <i>Para efectos de transparencia y rendición de cuentas de las inversiones de Petróleos Mexicanos en sus empresas productivas subsidiarias, empresas filiales y en las empresas en las que mantenga alguna otra participación accionaria, directa o indirecta, el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, a propuesta de su Director General, emitirá lineamientos que regulen lo concerniente al ejercicio de los derechos que como propietario o accionista correspondan a Petróleos Mexicanos, la actuación de los empleados o mandatarios que ejerzan los derechos correspondientes, la información que deberán presentar al Consejo de Administración y los demás aspectos que el propio Consejo determine.</i>
Artículo 71	<i>El Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos emitirá las políticas generales conforme a las cuales Petróleos Mexicanos o sus empresas productivas subsidiarias, así como sus respectivas empresas filiales, podrán participar en forma minoritaria en el capital social de otras sociedades mercantiles, nacionales o extranjeras, determinando aquellas inversiones relevantes que deban ser previamente aprobadas por el propio Consejo.</i>
Artículo 89	<i>El Consejo de Administración emitirá las políticas que regulen los actos de disposición y gravamen a que se refiere el artículo anterior, así como las relativas a la adquisición, arrendamiento, enajenación y administración de los bienes de Petróleos Mexicanos, de sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales, considerando lo dispuesto en el artículo 134 de la Constitución y sin que sean aplicables al efecto las disposiciones relativas de la Ley General de Bienes Nacionales.</i> (...)

FUENTE: Elaborado por la ASF con la nueva Ley de PEMEX, expedida el 11 de agosto de 2014.

Con las disposiciones antes señaladas, se identificó que en la citada ley, se establecieron funciones al Consejo de Administración y al Director General de PEMEX, relativas a la definición de políticas, lineamientos y visión estratégica de éste, respecto de la gestión de las empresas filiales^{15/}, así como el seguimiento, la evaluación del desempeño, el establecimiento del sistema de control interno, con la finalidad de centralizar la conducción y dirección estratégica de las actividades empresariales, económicas e industriales de dichas empresas.

También, se advirtió que la vigilancia y auditoría de las empresas filiales fue facultad del Comité de Auditoría y de la Auditoría Interna de PEMEX. Sin embargo, las disposiciones no establecieron en su alcance, para su respectiva observancia, a las empresas de participación minoritaria, las alianzas estratégicas, los vehículos financieros o cualquier otra figura mercantil del derecho privado, en las que PEMEX mantuvo derechos corporativos y realizó actividades de comercio exterior.

Adicionalmente, se observó en la redacción de los preceptos contenidos en los artículos 13, 46, 50, 52, 54, 56 y 89 de la nueva Ley de PEMEX, las frases “y, en su caso, Empresas Filiales” y “o, en su caso, Empresas Filiales”, lo que propició la conformación de condiciones que soportaron el manejo discrecional y la inobservancia de las disposiciones por parte de los

^{15/} Empresas en las que PEMEX participa, directa o indirectamente, en más del 50.0% de su capital social.

órganos de Gobierno y de la Administración de PEMEX para dar observancia a las funciones establecidas en la citada ley, correspondientes a las empresas filiales, relativas al establecimiento del sistema de control interno, que incluyó los mecanismos para prevenir, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos que pudieron derivarse del desarrollo de las actividades; prevenir, detectar y canalizar a las autoridades competentes los actos y omisiones que pudieron constituir prácticas de corrupción; delimitar las funciones y operaciones entre las áreas, para procurar la eficiencia y eficacia de las actividades y, con ello, evitar el conflicto de interés; así como propiciar el correcto funcionamiento de los sistemas de procesamiento de información; y vigilar y auditar la gestión de dichas empresas.

Lo anterior, se reflejó en la inexistencia de una gestión basada en una planeación y visión estratégica vinculada a la de PEMEX, así como deficiencias en el seguimiento, la evaluación del desempeño, el establecimiento de un sistema de control interno institucional eficiente y eficaz, y la materialización de riesgos, hallazgos que se identificaron y comprobaron en el desarrollo de la auditoría y los cuales se detallan en cada uno de los resultados del presente informe.

Por otra parte, se revisó el Estatuto Orgánico de PEMEX, que entró en vigor el 6 de diciembre de 2017, y el cual estuvo vigente durante 2018, éste señaló que las funciones de la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño (DCPCD) y la Dirección Corporativa de Alianzas y Nuevos Negocios (DCANN), establecidas en los artículos 23 y 60, respectivamente, se enfocarían a “PEMEX, sus Empresas Productivas Subsidiarias, y, en su caso, Empresas Filiales”; como se destaca a continuación:

La DCPCD, tendrá entre otras las funciones siguientes:

- Dirigir y establecer la planeación estratégica institucional^{16/} y la gestión estratégica institucional^{17/}, la programación operativa y la evaluación del desempeño operativo y de negocio.
- Dirigir la alineación de las operaciones de PEMEX, sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales, al Plan de Negocios y a la programación operativa.
- Dirigir las acciones para la solución de controversias operativas y comerciales entre las empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales.
- Coordinar el establecimiento de políticas, estrategias, procesos, iniciativas, proyectos, acciones, metodologías, mecanismos y sistemas en las materias de planeación estratégica institucional y la gestión estratégica institucional, portafolio de inversiones,

^{16/} Son las actividades y mecanismos encaminados a definir el rumbo y la dirección estratégica de Pemex, sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales, reflejado en objetivos, estrategias, metas de desempeño e inversiones, de conformidad con el artículo 3, fracción XVIII, del Estatuto Orgánico de PEMEX.

^{17/} Son las actividades orientadas al seguimiento de la ejecución de las estrategias contenidas en el Plan de Negocios, de conformidad con el artículo 3, fracción XI, del Estatuto Orgánico de PEMEX.

programación operativa, evaluación del desempeño, inversiones vinculadas a la cadena de valor, actividades reguladas, competencia económica, seguridad industrial, salud en el trabajo, protección ambiental, desarrollo sustentable, eficiencia energética, confiabilidad operacional y mantenimiento.

- Dirigir la administración e implantación del sistema institucional para las inversiones vinculadas a la cadena de valor, del sistema de seguridad, salud en el trabajo y protección ambiental, así como del sistema de confiabilidad y gestión del mantenimiento.
- Dirigir el seguimiento de los resultados operativos y de negocio.
- Coordinar la integración de información operativa y de negocio de PEMEX, sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales, para la base de datos institucional, así como el informe anual a que se refiere el artículo 113 de la Ley de PEMEX.
- Dirigir los trabajos para la administración del portafolio de inversiones.

La DCANN, tendrá entre otras las funciones siguientes:

- Dirigir la estrategia integral de alianzas y nuevos negocios.
- Definir y proponer las directrices, prioridades, criterios y mecanismos generales, para las alianzas y nuevos negocios.
- Supervisar la elaboración y el análisis de los modelos de negocio y estudios para la creación o terminación de alianzas y negocios.
- Supervisar la integración y seguimiento del portafolio de oportunidades de alianzas y nuevos negocios.
- Supervisar la elaboración y el análisis de los términos, condiciones y demás aspectos de carácter técnico, financiero, legal y económico-fiscal, en materia de alianzas y nuevos negocios.
- Aprobar y suscribir los instrumentos jurídicos, cartas de intención y memorando de entendimiento, en los cuales se consigne el interés de participar en una alianza o negocio, así como los documentos para su formalización.
- Supervisar la estrategia para las negociaciones de las alianzas y nuevos negocios, su formalización y el plan de transición.
- Proponer la creación, modificación, escisión, fusión, liquidación, transformación, adquisición o venta de empresas; la compra o venta de activos estratégicos, y la cesión o adquisición de derechos y nuevas inversiones en las alianzas y negocios.

- Proponer las condiciones, estructura y gobierno corporativo de las alianzas y nuevos negocios.

Es importante destacar que, sólo las fracciones X, XI y XII, del artículo 60, del Estatuto Orgánico de PEMEX dispuso que las funciones de la DCANN se enfocarían, en materia de control interno, a:

- X. Presentar los informes de las empresas filiales de PEMEX, de sus empresas productivas subsidiarias y de las empresas en las que mantenga alguna participación accionaria, así como supervisar el análisis de los informes de los representantes y consejeros designados en las mismas.
- XI. Supervisar el seguimiento a los acuerdos del Consejo de Administración y sus comités, así como de los consejos de administración de las empresas productivas subsidiarias que tengan incidencia en las empresas filiales de PEMEX, de sus empresas productivas subsidiarias, y en las empresas en las que mantenga alguna participación accionaria.
- XII. Supervisar la obtención y entrega de información de las empresas filiales y de las empresas en las que se mantenga alguna participación accionaria a las instancias de fiscalización, y de transparencia y acceso a la información.

Mediante la prueba de hechos posteriores, se verificó que el 24 de junio de 2019, el Consejo de Administración de PEMEX aprobó, mediante el Acuerdo CA-062/2019, el nuevo Estatuto Orgánico, que entró en vigor el 1 de julio del mismo año, y definió la nueva estructura de organización de PEMEX, en el que la DCANN se eliminó y las funciones se asignaron a la DCPCD, conforme al artículo 115, de dicho Estatuto; además de las funciones establecidas en el estatuto anterior, y de igual manera enfocadas a “PEMEX, sus Empresas Productivas Subsidiarias, y, en su caso, Empresas Filiales”, dichas funciones se describen a continuación:

- Dirigir la validación de las metodologías de precios y tarifas de actividades reguladas.
- Dirigir las acciones de carácter general para la instrumentación, evaluación y mejora de procesos, sus riesgos y controles.
- Participar en la identificación, análisis, evaluación y diseño de estrategias de mitigación de riesgos empresariales, así como en la integración de los informes correspondientes a órganos colegiados.
- Dirigir el desarrollo de la normatividad en materia de esquemas de negocio, así como la formulación de la estrategia para esquemas de negocio y la mejora de negocios en marcha.

Asimismo, se observó que dicho artículo estableció en las fracciones XIX, XXI, XXVI y XXVII, que las funciones de la DCPCD se enfocarían a:

- XIX. Dirigir las acciones para la adopción de la normatividad interna de PEMEX y sus empresas productivas subsidiarias que resulte aplicable en las Empresas Filiales y, en su caso, en las empresas en las que mantengan alguna participación accionaria.
- XXI. Dirigir la participación en la definición de la estructura y gobierno corporativo de las Empresas Filiales y la interacción con las instancias fiscalizadoras respecto de los requerimientos a las Empresas Filiales y, en su caso, a las empresas en las que se mantenga participación accionaria.
- XXVI. Coordinar la integración de los informes que se requieran respecto de las empresas filiales de PEMEX, de sus empresas productivas subsidiarias y de las empresas en las que mantenga alguna participación accionaria, así como supervisar el análisis de los informes que presenten los representantes y consejeros.
- XXVII. Coordinar el diseño e implementación de los mecanismos para el seguimiento de los acuerdos del Consejo de Administración y sus comités, así como de los consejos de administración de las empresas productivas subsidiarias que tengan incidencia en las empresas filiales y, en su caso, en las empresas en las que mantengan alguna participación accionaria, en coordinación con las áreas competentes.

Con base en lo anterior, se observó que el Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente durante 2018, de igual forma que en la Ley de PEMEX, incluyó la frase “y, en su caso, Empresas Filiales”, lo que propició la conformación de condiciones que soportaron el manejo discrecional y la inobservancia de dichas disposiciones por parte de las unidades administrativas de PEMEX, responsables de dirigir la planeación y gestión estratégica institucional, la estrategia integral de alianzas y nuevos negocios, la vinculación de las operaciones al Plan de Negocios de PEMEX, la administración e implantación del sistema institucional para las inversiones vinculadas a la cadena de valor de PEMEX; establecer políticas, estrategias, procesos, iniciativas en materia de evaluación al desempeño; proponer la creación, modificación, escisión, fusión, liquidación, transformación, adquisición o venta de empresas. Asimismo, en las modificaciones del Estatuto Orgánico de PEMEX que entró en vigor en 2019, prevalecieron los preceptos imprecisos y vagos antes señalados, lo que constituye riesgos en la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX, en su carácter de socio directo e indirecto en empresas constituidas bajo el derecho privado.

Por lo que es necesario la modificación del marco jurídico y normativo de PEMEX, para incluir de manera explícita, directa y completa, por un lado, a las empresas de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros, o cualquier otra figura mercantil en la que mantiene derechos corporativos; y, por otro lado, elimine los preceptos imprecisos y vagos que propician el manejo discrecional y la inobservancia por parte de las unidades administrativas internas de PEMEX, que tienen como responsabilidad coadyuvar en la vigilancia y supervisión de las empresas privadas; para que se garantice y otorgue certeza de la gestión y consecución de los objetivos y las metas institucionales.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019 del 20 de diciembre de 2019, PEMEX, mediante la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, informó lo siguiente:

“El artículo 71 de la Ley de Petróleos Mexicanos (LPM), establece que el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos (CAPEMEX) emitirá las políticas generales conforme a las cuales Petróleos Mexicanos (PEMEX) o sus empresas productivas subsidiarias (EPS’s), así como sus respectivas empresas filiales, podrán participar en forma minoritaria en el capital social de otras sociedades mercantiles, nacionales o extranjeras, determinando aquellas inversiones relevantes que deban ser previamente aprobadas por su Consejo de Administración.

Como se desprende de la disposición invocada en el párrafo precedente, la LPM no excluyó a las empresas en las que Pemex o sus empresas productivas subsidiarias participen en forma igualitaria o minoritaria (empresas participadas), por el contrario faculta al CAPEMEX para emitir las políticas generales para que Pemex, sus EPS’s y las Empresas Filiales, puedan participar en el capital social en Empresas Participadas”.

“... respecto al Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, se comenta que en diversos artículos se establece “y, en su caso, Empresas Filiales”, lo anterior a que lo previsto a tales disposiciones, podrá ser aplicable a las empresas filiales, si sus órganos de gobierno y/o de administración de éstas últimas, así lo aprobaran, o bien si dicha actividad les resulta aplicable (v.gr. artículo 10, fracción IX, que establece como una de las funciones del Director General tendrá, “Conducir la política y establecer las directrices para la programación, instrumentación y evaluación de las acciones de apoyo de Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales, para el desarrollo comunitario sustentable, y organización y para la coordinación con las instancias competentes y organizaciones sociales en esta materia”, supuesto que solo será aplicable a aquellas empresas filiales que como parte de su objeto lleven a cabo acciones de apoyo para el desarrollo comunitario sustentable, y que coordinen sus acciones en la materia con PEMEX), y así en cada caso, con lo que no se observan lagunas, ambigüedades e imprecisiones que motiven la necesidad de su modificación”.

No obstante lo señalado por la entidad fiscalizada, la observación se mantiene debido a que, la Ley de PEMEX únicamente establece como éste y las empresas filiales participarán en la constitución de empresas de participación minoritaria y en alianzas estratégicas, y que el Consejo de Administración de PEMEX emitirá los lineamientos para dicha función; sin embargo, la citada ley no establece en su alcance la observancia de las funciones del Consejo de Administración, el Director general, el Comité de Auditoría y la Auditoría Interna, respecto de las empresas de participación minoritaria, las alianzas estratégicas, los vehículos financieros o cualquier otra figura mercantil constituida por PEMEX directa e indirectamente, en la que mantiene derechos corporativos, en relación a la conducción y la dirección estratégica de las actividades empresariales, económicas e industriales de dichas empresas, la vigilancia y la auditoría.

Respecto de las frases “y, en su caso, empresas filiales” y “o en su caso, empresas filiales” en la Ley de PEMEX y en el Estatuto Orgánico de PEMEX, la entidad fiscalizada informó que dichas frases se refieren a que *“podrá ser aplicable a las empresas filiales, si sus órganos de gobierno y/o de administración de éstas últimas, así lo aprobaran, o bien si dicha actividad les resulta aplicable”*. Lo informado por la entidad fiscalizada ratifica lo observado por la ASF, referente a que dichos preceptos propician el manejo discrecional y la inobservancia por parte de las unidades administrativas internas de PEMEX responsables de vigilar y supervisar la gestión de las empresas, al asignar criterios de interpretación a los órganos de Gobierno y administración de las mismas empresas.

Conclusión:

Con el análisis de las disposiciones señaladas, la ASF concluyó que la Ley de PEMEX y el Estatuto Orgánico únicamente incluyeron en su marco jurídico y normativo a las empresas filiales y excluyeron aquéllas empresas en las que PEMEX participó de manera minoritaria, las alianzas estratégicas, los vehículos financieros o cualquier otra figura mercantil del derecho privado; además, se observaron preceptos imprecisos y vagos en los artículos 13, 46, 50, 52, 54, 56 y 89 de la Ley de PEMEX, al establecer las frases “y, en su caso, Empresas Filiales” y “o, en su caso, Empresas Filiales”, lo que propició la conformación de condiciones que soportaron el manejo discrecional y la inobservancia por parte de las empresas de P.M.I. y las unidades administrativas de PEMEX responsables de vigilar y supervisar su gestión, lo que conllevó a la falta de certeza y transparencia de las operaciones y la materialización de riesgos, entre los que destacaron el otorgamiento de financiamientos entre empresas, la capitalización de deuda, la adquisición de activos fijos con vicios ocultos derivados de procesos de construcción no supervisados y la cancelación del decreto de dividendos por financiamientos otorgados entre empresas, que generaron efectos negativos al patrimonio de PEMEX y en la consecución de los objetivos y metas institucionales, hallazgos que se determinaron con los trabajos de fiscalización y que se describen en los resultados del presente informe.

2018-6-90T9N-21-0440-01-005 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, mediante su Consejo de Administración y Director General, modifique el Estatuto Orgánico, con el propósito de hacer referencia explícita, directa y completa de las empresas en las que participa de manera minoritaria, en alianzas estratégicas, vehículos financieros o cualquier otra figura que considere el derecho privado mercantil en las que mantenga derechos corporativos, sin importar la residencia fiscal 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 la obligatoriedad de las unidades administrativas internas de la entidad fiscalizada, que coadyuvan en la vigilancia y supervisión de dichas empresas, lo anterior le permitirá contar con un marco de control interno y gobierno corporativo eficiente y eficaz a favor de la gestión de las empresas constituidas bajo el derecho privado para la consecución de los objetivos y las metas institucionales, relacionadas con la política petrolera nacional y la maximización de su valor económico, premisas del artículo 4 de la Ley de Petróleos Mexicanos.

5. Vinculación de los planes de negocios de las empresas de P.M.I. con el Plan de Negocios de PEMEX

Con el objetivo de verificar la vinculación de los planes de negocios de las empresas de P.M.I. con el Plan de Negocios de PEMEX, vigentes en 2018, es necesario contextualizar la política pública que emana desde la planeación estratégica establecida en la CPEUM desarrollada en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa Sectorial de Energía, de los cuales se verificó lo siguiente:

Plan Nacional de Desarrollo (PND 2013-2018)

El artículo 26 de la CPEUM, establece que el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación, y prevé que habrá un PND al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

Con observancia en el artículo antes descrito y el artículo 5° de la Ley de Planeación, el Ejecutivo Federal estableció el PND 2013-2018, que trazó los grandes objetivos y prioridades de las políticas públicas, así como las acciones para alcanzarlos por parte de la Administración Pública Federal, mediante cinco metas nacionales y tres estrategias transversales para que México alcanzara su máximo potencial, las cuales se citan a continuación:

ESQUEMA DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018



FUENTE: Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Sobre el particular, se verificó que en el objetivo 4.6., de la meta “México Próspero” se planteó abastecer de energía al país con precios competitivos, calidad y eficiencia a lo largo de la cadena productiva y la estrategia 4.6.1. “Asegurar el abastecimiento del petróleo crudo, gas natural y petrolíferos que demanda el país”, la cual consideró cuatro líneas de acción que estuvieron directamente asociadas con las actividades que realizaron las empresas de P.M.I. en 2018.

Programa Sectorial de Energía (PROSENER 2013-2018)

El artículo 22, párrafo segundo, de la Ley de Planeación prevé que los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales, deberán elaborarse en congruencia con el PND. En términos de los artículos 16, fracción III, y 29, segundo párrafo, de la Ley de Planeación, y 33 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a la Secretaría de Energía le correspondió su elaboración.

En el PROSENER 2013-2018 se establecieron 6 objetivos, 30 estrategias, 130 líneas de acción y 8 líneas de acción transversales específicas, para dar cumplimiento al PND 2013-2018, en lo referente al sector energético del país en el mediano y largo plazos, con la revisión de dicho documento se verificó que sólo 4 objetivos, 8 estrategias, 25 líneas de acción y 3 líneas de acción transversales específicas, se vincularon con el objetivo 4.6 “Abastecer de energía al país con precios competitivos, calidad y eficiencia a lo largo de la cadena productiva” y a la estrategia 4.6.1 “Asegurar el abastecimiento del petróleo crudo, gas natural y petrolíferos que demanda el país” del PND.

Plan de Negocios de PEMEX 2017-2021

En el artículo 14, fracciones I, II, III y IV de la Ley de PEMEX señala que el Plan de Negocios de PEMEX se elaborará y actualizará con un horizonte de cinco años y contendrá al menos:

- I. Los objetivos, líneas y oportunidades de negocio de la empresa.
- II. Las principales estrategias comerciales, financieras y de inversiones, los proyectos de gran magnitud y de mejora tecnológica, así como las adquisiciones prioritarias.
- III. Un diagnóstico de su situación operativa y financiera, así como los resultados e indicadores de desempeño.
- IV. Los principales escenarios de riesgos estratégicos y comerciales de la empresa, considerando, entre otros aspectos, el comportamiento de la economía a largo plazo, innovaciones tecnológicas, tendencias en la oferta y demanda, y cambios geopolíticos.

Asimismo, se verificó que el artículo 13, fracción III, de la misma ley establece que su Consejo de Administración tendrá, entre otras, la facultad de aprobar, revisar y, en su caso, actualizar anualmente el Plan de Negocios de PEMEX y de sus empresas productivas subsidiarias con base en una proyección a cinco años; así como el programa operativo y financiero anual que resulte de dicho plan.

Adicionalmente, se verificó que en términos de lo establecido en el artículo 46, fracción III, de la Ley de PEMEX, se facultó al Director General para formular y presentar para autorización del Consejo de Administración el Plan de Negocios y el programa operativo y financiero anual de trabajo. En este sentido, durante 2018, conforme lo estableció el artículo 23, fracciones I, II y III, del Estatuto Orgánico de PEMEX, el Director Corporativo de Planeación, Coordinación y Desempeño tuvo las funciones de dirigir y establecer la planeación estratégica institucional

y la gestión estratégica institucional, que incluyó a las empresas filiales; conducir la elaboración de dicho plan y dirigir la vinculación de las operaciones de las empresas filiales al plan de negocios.

Al respecto, la ASF solicitó a PEMEX, mediante el oficio número DGAESCI/109/2019 del 16 de abril de 2019, el Plan de Negocios de PEMEX vigente en 2018, en respuesta la entidad fiscalizada proporcionó con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/0808/2019, del 17 de mayo de 2019, el Plan de Negocios de PEMEX 2017-2021. Con la revisión de este documento se verificó que el Plan de Negocios de PEMEX estableció como eje rector la rentabilidad e incluyó:

- La descripción de la situación operativa y financiera de PEMEX y sus empresas productivas subsidiarias.
- Los retos y oportunidades de las actividades estratégicas en cada una de las empresas productivas subsidiarias de PEMEX, en el contexto de la reforma energética.
- En materia de comercio internacional únicamente se mencionó que las empresas filiales P.M.I. TRD y P.M.I. CIM se ubicaron en 2015, como el séptimo comercializador más importante del mundo en el Ranking Trading House, por los volúmenes comercializados de petróleo y petrolíferos que ascendieron a 2.2 miles de barriles diarios (mbd), y que PEMEX estableció como reto pasar a P.M.I. de su comercializador exclusivo a un comercializador global competitivo, con lo que se beneficiaría directamente al ser su principal contraparte.

Se observó, que el Director General y el Director Corporativo de Planeación, Coordinación y Desempeño de PEMEX excluyeron del Plan de Negocios, vigente en 2018, los objetivos, las líneas de acción, las oportunidades de negocio, las principales estrategias comerciales, financieras y de inversiones; los proyectos de gran magnitud y de mejora tecnológica; las adquisiciones prioritarias; indicadores de desempeño; los principales escenarios de riesgos estratégicos y comerciales en referencia directa vinculados con las actividades de las empresas privadas constituidas bajo la denominación de P.M.I.

Lo anterior se hizo del conocimiento de PEMEX con el oficio número DGAESCI/188/2019 del 22 de agosto de 2019, en el que se solicitó fundamentar las razones que motivaron que en su Plan de Negocios no incluyera las actividades de las empresas de P.M.I.; en respuesta con el oficio CA/COMAUD/AI/GEIR/1521/2019, del 17 de septiembre de 2019, la entidad fiscalizada señaló:

(...) La Ley de PEMEX (LPM) establece en el artículo 13, fracción III que el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos tiene entre otras funciones la de aprobar, revisar, y en su caso, actualizar anualmente el Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y de sus empresas productivas subsidiarias (PN), con base en una proyección de cinco años.

Aunado a lo anterior, es de resaltar que el Artículo 14 de la LPM se establece lo mínimo que se debe de considerar en el Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos que se elabore, entre los que destaca que debe realizarse con un horizonte de cinco años, y no existe la obligación en dicha Ley o en algún ordenamiento que establezca que se debe de plasmar en el PN lo relativo a objetivos, estrategias y las líneas de acción específicas relativas a las operaciones que realiza en territorio nacional y extranjero, las empresas filiales. Esta situación se puede observar siempre y cuando se considere relevante para los objetivos de Petróleos Mexicanos o de sus Empresas Productivas Subsidiarias, a modo de ejemplo en el PN 2017-2021 se incluyó a la filial denominada “Petróleos Mexicanos Internacional” (P.M.I.) derivado de la reciente apertura del mercado de hidrocarburos en México y como agente comercializador de Petróleos Mexicanos para la exportación de crudo y combustóleo y la venta de productos refinados, era destacada su participación e importante hacer del conocimiento de esta situación a los lectores del PN.

No obstante lo anterior, le informó que las empresas filiales de Petróleos Mexicanos y Empresas Productivas Subsidiarias elaboran su propio Plan de Negocios de acuerdo con las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y Empresas Productivas Subsidiarias, que establecen:

- *Punto IV.1.3: Los Consejeros llevarán a cabo las gestiones que se requieran para, que, se autoricen y actualicen la misión, visión y el plan de negocios de la Empresa Filial de que se trate, de conformidad con el lineamiento IV.2.8 de las presentes Políticas y Lineamientos.*
- *Punto IV.2.8 inciso a): El Órgano de Administración tendrá, entre otras, las obligaciones y facultades siguientes: autorizar y actualizar la misión, visión y el plan de negocios de la Empresa Filial promoviendo su alineación con el Plan de Negocios.*

Por lo anterior, no se cuenta con la obligación normativa de tener considerado en el PN lo requerido (...).

Del análisis de los argumentos de PEMEX, en relación al señalamiento de que las Empresas Productivas Subsidiarias elaboran su propio Plan de Negocios, se destaca que, la ASF comprobó con los trabajos de fiscalización con las auditorías de desempeño números 484-DE y 507-DE, de la Cuenta Pública 2017, que se realizaron a las Empresas Productivas Subsidiarias, Pemex Exploración y Producción y Pemex Transformación Industrial, que éstas no elaboraron un Plan de Negocios propio vinculado al Plan de Negocios de PEMEX 2017-2021.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019 del 20 de diciembre de 2019, PEMEX, mediante la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, informó que:

...la LPM instruye a Pemex a elaborar un Plan de Negocios el cual incluye a Petróleos Mexicanos y a sus Empresas Productivas Subsidiarias.

Ahora bien, se destaca que el Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias 2019 - 2023, el cual, si establece, entre otros, los objetivos, metas y estrategias al comercio nacional e internacional del Petróleo y los Petrolíferos (páginas 19 a 30), sin vincularlo a acciones que deben desarrollarse a través de las empresas PMI, ya que de conformidad con la LPM no son materia de dicho Plan...

Con el análisis de la información presentada, se mantiene la observación, debido a dichos argumentos no justificaron la omisión del Director General y del Director Corporativo de Planeación, Coordinación y Desempeño de PEMEX, así como del Consejo de Administración, respecto de la exclusión de las empresas privadas de P.M.I. en el Plan de Negocios, vigente en 2018, no obstante, que los artículos 46, fracción III, de la Ley de PEMEX, y 23, fracciones I, II y III, del Estatuto Orgánico de PEMEX, establecieron dicha responsabilidad a cargo de la Administración de PEMEX. Lo que propició la falta de control, la discrecionalidad en la toma de decisiones, evaluación y seguimiento de dichas empresas y la materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y las metas institucionales.

Planes de negocios de las empresas de P.M.I.

El artículo 70 de la Ley de PEMEX señala que las empresas productivas subsidiarias y filiales deberán vincular sus operaciones al Plan de Negocios de PEMEX y conducirse con base en la planeación y visión estratégica, y en las mejores prácticas de gobierno corporativo que apruebe el Consejo de Administración de PEMEX.

El numeral I.7 de las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias” establece que PEMEX, por medio de sus representantes, consejeros y mandatarios, llevará a cabo las gestiones que se requieran para que los órganos de Gobierno de las empresas filiales adopten las medidas necesarias para su vinculación estratégica con el Plan de Negocios de PEMEX, conforme a la misión, visión y plan de negocios de la empresa filial.

Por lo anterior, la ASF solicitó a PEMEX mediante el oficio número AED/DGAESCI/111/2019 del 22 de febrero de 2019, los planes de negocios de las empresas de P.M.I. vigentes en 2018, en respuesta con los oficio números CA/COMAUD/AI/GEIR/0360/2019, CA/COMAUD/AI/GEIR/0492/2019, CA/COMAUD/AI/GEIR/1274/2019 y CA/COMAUD/AI/GEIR/1426/2019, del 11 de marzo, 2 de abril, 6 y 30 de agosto, todos de 2019, respectivamente, la entidad fiscalizada proporcionó lo solicitado. Con la revisión de los planes de negocios de las empresas de P.M.I. (17 empresas filiales, las 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero de P.M.I.), se determinó lo siguiente:

PLANES DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS DE P.M.I. VIGENTES EN 2018

Tipo	Empresa de P.M.I.	Elaboraron Plan de Negocios
Empresas Filiales	P.M.I. HBV	SI
	P.M.I. HPE	SI
	P.M.I. ID	NO
	P.M.I. HHS	SI
	P.M.I. CIM	SI
	P.M.I. DAC	SI
	P.M.I. NASA	SI
	P.M.I. TRDMX	SI
	P.M.I. AZUFRE	SI
	P.M.I. SNA	SI
	P.M.I. SBV	SI
	P.M.I. TRANSOCEÁNICO	NO
	P.M.I. CINTURÓN	NO
	P.M.I. MIDSTREAM	SI
	P.M.I. DUCTO	SI
	P.M.I. API	NO
	HIJOS DE J. BARRERAS	NO
Alianza Estratégica	DEER PARK	NO
	TEXAS FRONTERA	NO
	FRONTERA BROWNSVILLE	NO
Vehículo Financiero	SINO-MEX	NO

FUENTE: Elaborado por la ASF con los planes de negocios de las empresas de P.M.I. y el Plan de Negocios de PEMEX.

n.a.: No aplica.

Respecto de las 4 empresas filiales, las 3 alianzas estratégicas y el vehículo financiero que no elaboraron el plan de negocios estratégico en 2018, PEMEX señaló lo siguiente:

- La empresa filial P.M.I. API está en proceso de liquidación desde 2016, por lo que no se elaboró su plan de negocios.
- Las empresas P.M.I. ID, P.M.I. CINTURON y P.M.I. TRANSOCEÁNICO no tuvieron operaciones en 2018, por lo que no elaboraron sus planes de negocio.
- Las alianzas estratégicas DEER PARK, TEXAS FRONTERA, FRONTERA BROWNSVILLE y el vehículo SINO-MEX no tienen la obligación de elaborar mapas de sus procesos, los inventarios y los mapas de riesgos, en virtud de que no les aplican los Lineamientos del SCI ni las PLARE, al no considerarse empresas filiales, conforme a la definición prevista en el artículo 61, de la Ley de PEMEX.

No obstante lo señalado por PEMEX, con la revisión de actas de asamblea, estados financieros y los informes del Director General de la empresa filial P.M.I. ID, la ASF comprobó que realizó operaciones relevantes durante 2018 como controladora de acciones de la filial P.M.I. AZUFRE, quien, a su vez, desarrolló y financió el proyecto de inversión de la Planta Solidificadora de Azufre en Coatzacoalcos, Veracruz. Con relación a las empresas filiales P.M.I. CINTURON y P.M.I. TRANSOCEÁNICO, la ASF verificó con los informes y estados financieros de la empresa P.M.I. NASA, accionista único de dichas empresas, que éstas fueron utilizadas

para obtener beneficios fiscales en el Impuesto al Valor Agregado. Por último, respecto de las alianzas estratégicas y el vehículo financiero es importante señalar que éstos reportaron en sus estados financieros resultados del ejercicio fiscal 2018 por 1,079,016.1 miles de pesos, y que sus operaciones fueron relevantes para PEMEX en materia de comercio internacional, como lo mencionó en el “Informe Anual 2018 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”.

Por lo tanto, los argumentos de la entidad fiscalizada carecen de veracidad y no justifican la omisión de los directores generales y los representantes accionarios en las empresas filiales, las alianzas estratégicas y el vehículo financiero en la elaboración de sus planes de negocios, por lo que incumplieron el artículo 70 de la Ley de PEMEX y el numeral I.7 de las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”.

De las 13 empresas que elaboraron Planes de Negocios y que señalaron su vinculación al Plan de Negocios de PEMEX en 2018, la ASF observó que:

- Los periodos de ejecución de los planes de negocios de 11 empresas fueron distintos al periodo previsto en el Plan de Negocios de PEMEX, como se muestra en el cuadro siguiente:

PERIODOS DE LOS PLANES DE NEGOCIO DE
LAS EMPRESAS DE P.M.I.

Periodo	Empresa de P.M.I.
2018	P.M.I. SNA
2018-2019	P.M.I. HPE
2018-2020	P.M.I. MIDSTREAM
2018-2021	P.M.I. HBV
	P.M.I. HHS
	P.M.I. NASA
	P.M.I. TRDMX
	P.M.I. SBV
2018-2022	P.M.I. DUCTO
	P.M.I. CIM
	P.M.I. DAC

FUENTE: Elaborado por la ASF con los planes de negocios de cada empresa filial de P.M.I.

Lo anterior reflejó la falta de homogeneidad, alineación, congruencia y seguimiento de los objetivos, metas y líneas de acción establecidos en el Plan de Negocios de PEMEX, observación que se hizo del conocimiento de la entidad fiscalizada con el oficio número DGAESCI/188/2019 del 22 de agosto de 2019.

En respuesta, mediante el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/1521/2019 del 17 de septiembre de 2019, PEMEX señaló que “(...) las Políticas y Lineamientos para Empresas

Filiales de Petróleos Mexicanos y Empresas Productivas Subsidiarias define la forma y términos en los que Petróleos Mexicanos se conducirá con respeto a las Empresas Filiales en las que participa, y establece las bases para la fusión, escisión, transformación o modificación, enajenación, disolución y/o liquidación de Empresas Filiales, y entre otros puntos, la alineación corporativa y la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones de la Ley de Petróleos Mexicanos y, en particular, al Plan de Negocios, por lo que las Empresas Filiales elaboraran su propio Plan de Negocios de acuerdo con las Políticas y Lineamientos (...)"

- Las empresas filiales P.M.I. NASA, P.M.I. SNA y P.M.I. AZUFRE reportaron en sus planes de negocios la vinculación con los objetivos estratégicos de PEMEX denominado "Enfocar la comercialización de productos y servicios en mercado objetivo" y "Eficientar actividades y operaciones en la cadena de valor de PEMEX"; sin embargo, se observó que dichos objetivos no se incluyeron en el Plan de Negocios de PEMEX 2017-2021.
- Las empresas filiales P.M.I. HHS, P.M.I. MIDSTREAM y P.M.I. DUCTO reportaron en sus planes de negocios la alineación con el objetivo estratégico de PEMEX "Corp. OCORP1"; de manera adicional P.M.I. DUCTO señaló que estaba alineado con los objetivos estratégico de PEMEX "Corp. OLOG1 y OLOG3"; sin embargo, se observó que dichos objetivos no se incluyeron en el Plan de Negocios de PEMEX 2017-2021.
- La empresa filial P.M.I. NASA consideró en su Plan de Negocios como su único objetivo "Maximizar el valor de la inversión de PEMEX, a través de su participación en la sociedad con el 49.99% en Deer Park Refining Limited Partnership", no obstante, la ASF comprobó que la empresa tuvo más actividades catalogadas como preponderantes, tales como, ser controladora de acciones; participar y financiar proyectos de inversión e infraestructura directa o indirectamente, entre los que destacaron los flóteles y la Planta Solidificadora de Azufre.
- La empresa P.M.I. AZUFRE, consideró en su Plan de Negocios como objetivo el "Maximizar el valor de la Inversión de PEMEX, a través de la transformación de excedentes de azufre líquido en la Planta Solidificadora de Azufre", con la estrategia de solidificar excedente de azufre líquido de PEMEX.
- La empresa P.M.I. CIM no mencionó en su Plan de Negocios estar alineado con los objetivos estratégicos de PEMEX, no obstante, que el documento si establece señalar dicha información; sin embargo, contempló dos principales desafíos: "Continuar siendo el brazo de comercio exterior confiable de PEMEX y atender los requerimientos que se presenten" y "Ser un comercializador (trader) global competitivo", considerando las oportunidades de ampliar la presencia del crudo mexicano en el mercado de EUA, aprovechando la experiencia y conocimientos, que como empresa tiene para comercializar en mercados internacionales; asimismo, planteó la estrategia orientada a "Capturar mayor valor en los negocios", que consideró ocho iniciativas específicas enfocadas en petróleo crudo, productos petrolíferos y logística.

- La empresa P.M.I. DAC estableció en su Plan de Negocios los mismos desafíos, oportunidades e iniciativas establecidos por P.M.I. CIM en su Plan de Negocios, no obstante que ambas empresas realizan actividades de comercialización distintas.
- La empresa P.M.I. HPE estableció en su Plan de Negocios la misión, visión y los objetivos estratégicos de mantener la calidad de los servicios que le sean requeridos; lograr una eficiencia operativa que resulte en el ahorro de al menos en un 20.0% de su gasto programable para 2018, en relación con el gasto de 2016 y conservarlo en ese nivel para el año 2019.
- La empresa P.M.I. TDRMX estableció en su Plan de Negocios la misión, visión y los objetivos estratégicos de ser líder en la comercialización en hidrocarburos en México.
- La empresa P.M.I. SBV estableció en su Plan de Negocios la misión, visión, objetivos estratégicos y metas, relativos a continuar realizando las actividades de compra de cuentas por cobrar presentes y futuras, y una vez concluido, someterse al proceso de liquidación.
- La empresa P.M.I. HBV estableció en su Plan de Negocios la misión, visión, objetivos estratégicos y metas, relativos a mantener su interés en las empresas filiales HIJOS DE J. BARRERAS y P.M.I. SBV; analizar junto con los asesores fiscales la posible competencia de sus pérdidas fiscales acumuladas; y, liquidar el vehículo financiero SINO-MEX; lo que muestra la nula alineación con los objetivos y metas de PEMEX.

Es importante señalar que, si bien las empresas filiales antes señaladas establecieron o mencionaron en sus planes de negocios la vinculación estratégica con el Plan de Negocios de PEMEX, e incluyeron la misión, visión, objetivos estratégicos, metas y, en su caso, estrategias, la ASF observó que los “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias” aprobados por el Consejo de Administración de PEMEX para la elaboración de los planes de negocio no fueron específicos y concretos, lo que se reflejó en el establecimiento de planes de negocios que no definieron las alineaciones estratégicas claras y específicas respecto del Plan de Negocios de PEMEX; que definieran, bajo las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de gobierno corporativo:

- El establecimiento de objetivos claros y específicos que conlleven a la consecución de éstos y la permanencia de las empresas.
- Los principales escenarios de riesgos estratégicos y operativos de la empresa, para la implementación de medidas de control.
- Las principales estrategias comerciales, financieras y de inversiones, los proyectos de gran magnitud y de mejora tecnológica, así como las adquisiciones prioritarias.
- Un diagnóstico de su situación operativa y financiera.

- Los resultados e indicadores de desempeño.
- La estimación de los recursos.
- Los tiempos de ejecución.

Por lo tanto, se considera que los planes de negocio de las empresas filiales de PEMEX fueron elaborados por los directores generales y los representantes accionarios en dichas empresas, para cumplir en la forma con la Ley de PEMEX y la normativa aprobada por el Consejo de Administración; sin embargo, sus contenidos se alejaron del objetivo e importancia que conllevaba la planeación estratégica.

Asimismo, PEMEX no acreditó el Plan de Negocios de la empresa filial HIJOS DE J. BARRERAS, no obstante, que en el informe semestral del representante y en el “Informe Anual 2018 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”, reportó que dicha empresa sí elaboró su plan de Negocios. Al respecto, es importante precisar que, como resultado de la auditoría, la ASF observó que las actividades que esta empresa realizó en 2018, no se vincularon con la cadena de valor de PEMEX, debido a que se enfocaron al desarrollo de cuatro proyectos relativos a la construcción de:

- Un crucero de lujo, como resultado de la firma del contrato con el armador Cruise Yacht 1 Ltd. con un valor por 248.8 millones de euros, en febrero de 2017.
- Un Buque tipo Ferry de pasajeros, con un valor por 146.2 millones de euros, del contrato suscrito con el armador Naviera del Monte, en febrero de 2018.
- Dos buques de pasajeros, con valor por 216.0 millones de euros, resultado del contrato con la compañía noruega Havila Krystruten AS, en abril de 2018.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019 del 20 de diciembre de 2019, PEMEX, mediante la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, informó y proporcionó lo siguiente:

...Cada una de las Empresas P.M.I. desarrolla su estrategia de negocio alineado al Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos conforme los niveles de producción de crudo de Pemex Exploración y Producción, y a los requerimientos de exportación e importación de petrolíferos de Pemex Transformación Industrial, y realizan las gestiones necesarias para su comercialización y adquisición, en términos de los contratos que tienen suscritos para el efecto.

Cabe precisar que el numeral IV.1 de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (autorizadas mediante Acuerdo CA-215/2015), establece las acciones que deben llevar a cabo los Representantes Accionarios y Consejeros para las actividades de las Empresas Filiales.

En nuevo proyecto de Políticas y Lineamientos se prevén medidas de control para las Empresas Filiales señalando que las actividades de éstas se basen en la planeación y visión estratégica de Pemex y las mejores prácticas de gobierno corporativo, y que si alguna actividad o proyecto de la empresa filial no se encuentra alineada al Plan de Negocios, deberán hacerlo del conocimiento de la Asamblea, así como de la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño, a efecto de que lleven a cabo las acciones que se consideren necesarias para alinear dicha actividad o proyecto al Plan de Negocios o, en su defecto, adoptar las medidas pertinentes y, en su caso, dar aviso al Consejo de Administración para los efectos que este determine.

La otra Gerencia de Empresas Filiales, ahora Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, lleva a cabo la evaluación de las empresas filiales, que se incorpora al Informe de Empresas Filiales que se rinde de manera anual al Consejo de Administración, para lo cual se elaboran tableros de control en los que se analiza, entre otros, el cumplimiento con el objeto para el cual la Empresa Filial fue creada, y la alineación de la Empresa con el Plan de Negocios (numeral IV.3.3.1).

Por último, se informa que conforme a lo instruido por el numeral 1.8 de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, Pemex a través de sus Consejeros, lleva a cabo las gestiones que se requieran ante los Órganos de Administración de las Empresas Filiales, para que se realice un análisis de la alineación estratégica de las actividades de la Empresa Filial con el Plan de Negocios de Pemex, y que informen anualmente, el resultado de dicho análisis al Representante y a Pemex, a efecto de que en su caso, se adopten las medidas necesarias.

Se precisa que las empresas participadas, por su naturaleza jurídica e integración de la participación accionaria, no están obligadas a alinear sus actividades al Plan de Negocios de Pemex, sin que ello impida que los Representantes y Consejeros puedan formular propuestas que estén alineadas a la planeación estratégica de Pemex y sus EPS's. En el caso de las Empresas participadas en las cuales las Empresas P.M.I. detentan acciones, mantener la inversión permite:

Deer Park Refining Limited Partnership, refinar crudo pesado mexicano y coadyuvar los requerimientos de combustibles en el país.

Frontera Brownsville, LLC., almacenamiento de petrolíferos en Estados Unidos, para su importación a México.

Texas Frontera, LLC., almacenamiento de petrolíferos en Estados Unidos, para su importación a México.

En relación con la recomendación de que se evalúe financiera y jurídicamente la conveniencia de liquidar o vender su participación accionaria de las empresas filiales P.M.I. HBV; P.M.I. SBV, e HIJOS DE J. BARRERAS, por no realizar actividades que generen valor económico a PEMEX ni tampoco rentabilidad petrolera del Estado Mexicano, se informa que se evaluó financiera y

jurídicamente lo antes señalado, ya que en el ejercicio fiscal 2018 y 2019 el CAPEMEX autorizó la liquidación de P.M.I. SBV (Acuerdo CA-097/2018), y la fusión de P.M.I. HBV con P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L. (Acuerdo CA-056/2019), y actualmente se encuentra en proceso de negociación de la desinversión de la participación accionaria que detenta P.M.I. Holdings BV en Hijos de J. Barreras.”

No obstante, lo informado por la entidad fiscalizada, no solventa lo observado debido a que, el proyecto de las políticas no considera a las alianzas estratégicas y a cualquier otra figura constituida bajo el derecho privado, lo que propicia condiciones favorables para la discrecionalidad en las operaciones y constituyen riesgos en la consecución de los objetivos y las metas institucionales al carecer de planes de negocios vinculados a la planeación estratégica de PEMEX. Además de que no se definen los controles a cumplir por los representantes y los consejeros de las empresas filiales para que los planes de negocios, más allá de elaborarlos para cumplir en la forma, cumplan con la calidad y objetivo que conlleva la formulación de una planeación estratégica, su seguimiento y evaluación.

Con relación a las empresas filiales P.M.I. SBV, P.M.I. CINTURÓN, P.M.I. TRANSOCEÁNICO, P.M.I. HBV, P.M.I. SBV e Hijos de J. Barreras, a diciembre de 2019, PEMEX no ha concretado los procesos de liquidación, fusión o desinversión correspondientes, lo que constituye riesgos estratégicos para la entidad fiscalizada.

Por los hallazgos antes descritos, se solicitó la intervención de la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, mediante el oficio número DGAESCI/IOIC/017/2020 de fecha 20 de enero de 2020, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de PEMEX, Director General y Director Corporativo de Planeación, Coordinación y Desempeño, quienes formularon y presentaron para autorización del Consejo de Administración el Plan de Negocios vigente en 2018, dicho documento sin incluir a las empresas privadas de P.M.I., en términos de lo establecido en los artículos 46, fracción III, de la Ley de PEMEX y 23, fracciones I, II y III, del Estatuto Orgánico de PEMEX. Así como a los servidores públicos que ejercieron funciones de representantes y consejeros en las empresas de P.M.I., en 2018, no elaboraron planes de negocios de las empresas en las que participaron y de los que elaboraron no cumplieron con el objetivo de la planeación estratégica, con lo que se incumplió el artículo 70 de la Ley de PEMEX y el numeral I.7 de las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”. Además, de las disposiciones previstas en el artículo 134 de la CPEUM.

Conclusión:

De la fiscalización de los planes de Negocio de PEMEX y sus empresas integrantes de P.M.I., vigentes en 2018, se concluyó que el Director General y el Director Corporativo de Planeación, Coordinación y Desempeño de PEMEX no incluyeron en el Plan de Negocios los objetivos, metas y estrategias en materia de comercio exterior que debían desarrollar las empresas filiales, directas e indirectas, de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos

financieros, durante 2018, lo que propició la ausencia de mecanismos de control y seguimiento, la potencial materialización de riesgos, la posible discrecionalidad en la toma de decisiones que impidieron que la petrolera mexicana contara con elementos objetivos para asegurar y verificar que las empresas filiales forman parte y están vinculadas a su planeación estratégica relativa a la maximización del valor de sus operaciones y la rentabilidad petrolera del Estado mexicano, por lo que incumplieron lo previsto en los artículos 46, fracción III, y 70 de la Ley de PEMEX y 23, fracciones I, II y III, del Estatuto Orgánico de PEMEX. Además, de las disposiciones previstas en los artículos 26 y 134 de la CPEUM.

Respecto de los planes de negocios de las 17 empresas filiales, las 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero de P.M.I., vigentes en 2018, se observó que los servidores públicos de PEMEX, en su carácter de representantes accionarios, en 4 empresas, 3 alianzas estratégicas y el vehículo financiero no elaboraron un plan de negocios, bajo el argumento de que estaban en proceso de liquidación, no tuvieron operaciones y no se consideraban empresas filiales en términos del artículo 61 de la Ley de PEMEX. No obstante, con los informes de gestión y estados financieros proporcionados por la entidad fiscalizada, se comprobó que sí realizaron operaciones relevantes como controladoras de acciones y otorgaron beneficios fiscales a los accionistas. Con las omisiones antes señaladas incumplieron el artículo 70 de la Ley de PEMEX y el numeral I.7 de las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”; así como el artículo 134 de la CPEUM.

Por otra parte, se observó que las operaciones realizadas en 2018 por las empresas filiales P.M.I. HBV; P.M.I. SBV, e HIJOS DE J. BARRERAS no se vincularon con la cadena de valor de PEMEX, en incumplimiento de lo establecido en el artículo 70 de la Ley de PEMEX y del numeral 1.7 de las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”.

Por dichos hallazgos, se hizo del conocimiento a la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas.

2018-6-90T9N-21-0440-01-006 **Recomendación**

Para que Petróleos Mexicanos, mediante su Consejo de Administración y la Dirección General, diseñe e implemente los mecanismos de control que garanticen que la Planeación Estratégica institucional que apruebe, incluya de forma clara, específica y concreta los objetivos, metas y estrategias en materia de comercio exterior que deberán desarrollar las empresas filiales, directas e indirectas, de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros o cualquier otra figura del derecho privado, para orientar los esfuerzos de éstos hacia la consecución de los objetivos y las metas de Petróleos Mexicanos, lo anterior permitirá a Petróleos Mexicanos establecer en el Plan de Negocios, objetivos, líneas y oportunidades de negocio, las principales estrategias comerciales, financieras y de inversiones, los proyectos de gran magnitud y de mejora tecnológica, las adquisiciones prioritarias, el diagnóstico de la situación operativa y financiera, los resultados e indicadores de desempeño, los principales

escenarios de riesgos estratégicos y comerciales en materia de comercio exterior aplicable a las empresas privadas; y con ello dar observancia al artículo 14, fracciones I, II, III y IV de la Ley de Petróleos Mexicanos.

2018-6-90T9N-21-0440-01-007 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, mediante la Dirección General y sus representantes accionarios en las empresas filiales, directas e indirectas, en las empresas de participación minoritaria, en las alianzas estratégicas y en los vehículos financieros, establezcan las actividades de gobierno corporativo y de control interno que garanticen que la totalidad de las empresas privadas de P.M.I. elaboren sus planes de negocios que incluyan a) los objetivos, líneas de acción y oportunidades de negocio; b) las principales estrategias comerciales, financieras y de inversiones, proyectos de gran magnitud y de mejora tecnológica, así como las adquisiciones prioritarias; c) un diagnóstico de su situación operativa y financiera, así como sus resultados e indicadores de desempeño, y d) los principales escenarios de riesgos estratégicos y comerciales, lo anterior permitirá fortalecer la planeación estratégica y dar observancia a los artículos 14 y 70 de la Ley de Petróleos Mexicanos, y el numeral I.7 de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias.

2018-6-90T9N-21-0440-01-008 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Director General y sus representantes accionarios en las empresas filiales, evalúe financiera y jurídicamente, la conveniencia de liquidar, fusionar o desinvertir su participación en las empresas filiales P.M.I. Holdings B.V.; P.M.I. Services B.V.; P.M.I. Transoceánico Gas LP, S.A. de C.V.; P.M.I. Cinturón Transoceánico Gas Natural, S.A. de C.V; e Hijos de J. Barreras, S.A., así como concluir dichos procesos una vez autorizados por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, en términos del artículo 70 de la Ley de Petróleos Mexicanos y el numeral I.7 de las "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias".

6. Implementación del Sistema de Control Interno de PEMEX en las empresas privadas de P.M.I.

El artículo 13, fracción XX, de la Ley de PEMEX establece que el Consejo de Administración será responsable de definir las políticas, lineamientos y visión estratégica aplicables a PEMEX, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales, entre los que destacan los relativos a la regulación del Sistema de Control Interno, que incluirá la administración de riesgos, la vigilancia e implementación. Mientras que el artículo 56 de la citada ley establece que el Director General es el encargado de implementar el Sistema de Control Interno en PEMEX, sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales.

Asimismo, dicha ley prevé la adopción de las mejores prácticas nacionales e internacionales, por lo que en julio de 2017, el Consejo de Administración de PEMEX aprobó el Programa

Compliance^{18/} que sería aplicable a todas sus áreas y empresas; y que consiste en la adopción y establecimiento del conjunto de políticas y procedimientos enfocados para que las empresas, sus directivos, empleados, clientes, proveedores, contratistas y, en general, cualquier tercero con el que mantienen relaciones comerciales, cumplan con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables para mitigar los riesgos, principalmente los asociados a corrupción y actos ilícitos.

Se verificó que PEMEX definió el Programa Compliance como una estrategia de integridad corporativa, basado en los códigos de Ética y Conducta para regular las actividades de las empresas, bajo los principios de legalidad, integridad, honradez, efectividad, responsabilidad, respeto, lealtad, imparcialidad, igualdad y no discriminación.

Ante estos hechos, se verificó que el 25 de febrero de 2018, mediante el acuerdo CA-011/2018, el Consejo de Administración de PEMEX aprobó los “Lineamientos que regulan el Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos, Sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales” (Lineamientos del SCI), con el propósito de establecer las disposiciones relativas a instrumentar, mantener y vigilar el funcionamiento del Sistema de Control Interno en PEMEX y sus empresas, incluidas las filiales de P.M.I., con ello buscaría:

- Dar certidumbre en la toma de decisiones.
- Conducir a las empresas filiales con una seguridad razonable al logro de los objetivos y metas y, con ello, maximizar el valor de PEMEX.
- Crear un entorno para fomentar la conducta ética en observancia de las disposiciones jurídicas y normativas internas aplicables.
- Fomentar la mejora continua.
- Combatir la corrupción y actos ilícitos.
- Salvaguardar los recursos públicos.
- Fomentar la transparencia y la rendición de cuentas.

Se destaca que la aprobación de los lineamientos en materia de Control Interno fue resultado de integrar el Programa Compliance al SCI y la alineación de los 5 componentes y los 17 principios del Modelo de Control Interno COSO 2013, ambos como mejores prácticas, en cumplimiento a los artículos 11 y 70 de la Ley de PEMEX.

^{18/} Programa que utilizó como referencia el “Evaluation of Corporate Compliance Programs” emitido por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos Americanos.

Se verificó que los Lineamientos del SCI de PEMEX, tomaron como base la metodología establecida en el Modelo de Control Interno COSO 2013, el cual define cinco componentes, los cuales se describen a continuación:

- Ambiente de Control. Contempla la adopción y el establecimiento de normas, procesos y estructuras que guían y apoyan al personal, de todos los niveles de la organización, e incluye la adopción de los códigos de Ética y Conducta, la independencia de los órganos de administración y, la selección y retención del personal para el desempeño de sus funciones, así como la toma decisiones.
- Administración de Riesgos. Corresponde al proceso de identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo, información y mejora continua de los riesgos empresariales vinculados con los objetivos estratégicos del Plan de Negocios y los de corrupción y fraude.
- Actividades de Control. Se enfoca al establecimiento de políticas, procedimientos y controles, así como a los relativos a la Debida Diligencia y de Tecnologías de información.
- Información y Comunicación. Define la obtención, generación y uso de información relevante, oportuna y de calidad, para el control interno y toma de decisiones.
- Actividades de Supervisión. Establece la evaluación, seguimiento, validación y monitoreo de la existencia, operación y efectividad de los controles y resultados de PEMEX y sus empresas.

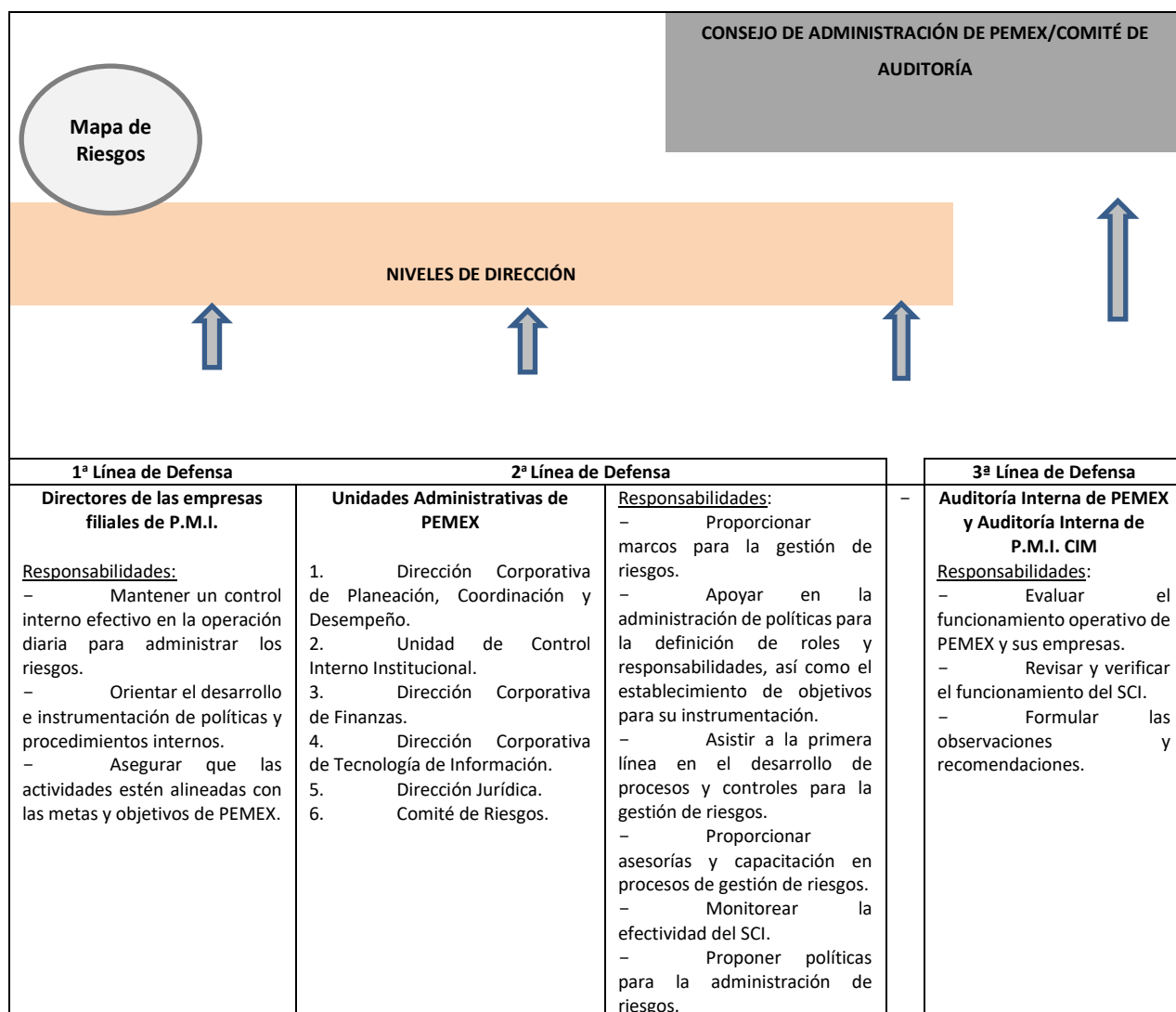
Asimismo, se verificó que los Lineamientos del SCI de PEMEX consideraron el Modelo de las Tres Líneas de Defensa propuesto por el Instituto de Auditores Internos (IIA) que está en concordancia con lo propuesto en la Norma Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) GOV 9160 “Mejorar la Buena Gobernanza de los Bienes Públicos”. Las líneas de defensa en PEMEX se definieron de la forma siguiente:

- Primera Línea de Defensa. Está conformada por las áreas que administran y operan los procesos estratégicos, sustantivos y de soporte, bajo los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión.
- Segunda Línea de Defensa. Está integrada por diferentes áreas responsables de coordinar y asesorar a la primera línea en la administración de riesgos, así como para monitorear la instrumentación de los controles y el cumplimiento de las disposiciones jurídicas y normativas aplicables.
- Tercera Línea de Defensa. Recae en el área de auditoría interna para verificar y revisar el funcionamiento del SCI.

Con base en el Modelo de las Tres Líneas de Defensa establecido por PEMEX y que fue aplicable a las operaciones de las empresas privadas de P.M.I. en 2018, se identificaron las

áreas internas de la entidad fiscalizada y sus responsabilidades por la línea de defensa, el resultado se muestra en el esquema siguiente:

MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA DE PEMEX APLICABLE A LAS EMPRESAS FILIALES, EN 2018.



FUENTE: Lineamientos que Regulan el Sistema de Control Interno de PEMEX, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, aprobados en febrero de 2018, proporcionados por PEMEX.

Por otra parte, el artículo 14, fracciones XIX y XXX del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, establecen que cada uno de los directores corporativos, el Director Jurídico y el Titular de la Unidad de Control Interno Institucional, en el ámbito de su competencia, tendrán que coadyuvar en la instrumentación del Sistema de Control Interno y el programa de cumplimiento legal, así como promover el fortalecimiento de la cultura de cumplimiento legal

y las demás que sean necesarias para el ejercicio de su cargo, así como las señaladas por el Consejo de Administración, por el Director General, y por otras disposiciones aplicables.

Con base en los modelos y los Lineamientos del SCI, se verificó que PEMEX, en coordinación con sus representantes, consejeros y mandatarios debieron gestionar en los órganos de Gobierno de las empresas privadas de P.M.I. el establecimiento de los mecanismos de coordinación y apoyo para la instrumentación, evaluación y mejora del SCI aprobado por PEMEX. Asimismo, se identificó que la Unidad de Control Interno Institucional de PEMEX (UCII), en su carácter de integrante de segunda línea de defensa, fue la encargada de apoyar al Director General de PEMEX de definir y proponer las acciones y medidas de carácter general para la instrumentación, evaluación y mejora del SCI en las empresas privadas de P.M.I., así como de apoyar en la elaboración del informe que guarda el SCI, en concordancia con el artículo 177, fracciones I, IV y V del Estatuto Orgánico de PEMEX.

Por lo anterior, con el propósito de verificar las actividades que la UCII realizó en 2018 relativas a las medidas y acciones para la instrumentación y mejora del SCI, propuestas a los directores generales de las empresas filiales de P.M.I. en observancia de lo establecido en el artículo 177, fracciones I, IV y V, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018; y en atención al acuerdo CAUD/003/038/ORD/2018 formulado por el Comité de Auditoría de PEMEX, en el que solicitó su participación para diagnosticar, implementar, evaluar y mejorar el SCI en las empresas filiales, en razón de los 43 hallazgos determinados en materia de control interno por la Auditoría Interna de PEMEX, derivado de las auditorías practicadas a 35 empresas filiales en 2016 y 2017, en las que el 89.0% de las empresas revisadas no tenían implementado el SCI.

A la fecha de la emisión del acuerdo, se observó que la UCII comunicó que ya había iniciado un programa para instrumentar el control interno en 17 empresas filiales de un total de 54, que catalogó y seleccionó bajo los criterios y etapas siguientes:

- Etapa 1 “Proyecto Pioneras”, en el que adhirió cinco empresas filiales al SCI de PEMEX, de las cuales se consideró a P.M.I. CIM. Los criterios de selección de la UCII respecto de estas empresas se basaron en que tenían operaciones, tenían empleados y generaban la mayor cantidad de ingresos; se verificó que el periodo de implementación comprendió de abril de 2017 a marzo de 2018.
- Etapa 2 “Proyecto Express Fase 1”, el objetivo de la UCII era adherir a 12 empresas filiales, sin embargo, únicamente logró implementar el SCI de PEMEX en 4 empresas filiales de P.M.I. (P.M.I. HPE, P.M.I. HBV, P.M.I. SNA y P.M.I. MIDSTREAM) y en la empresa Mex Gas. Respecto, a las 7 empresas restantes que no contaban con empleados, la UCII decidió que la implementación del SCI se realizara por medio de las empresas prestadoras de servicios P.M.I. CIM y Mex Gas, hecho que no se concretó ante la negativa de las empresas prestadoras de servicios.

Se identificó que los criterios de selección de la UCII respecto de estas empresas se basaron en que tenían operaciones, tenían o no empleados y generaban ingresos; el periodo de implementación fue de septiembre de 2017 a marzo de 2018.

No obstante, los trabajos realizados por la UCII, la Auditoría Interna de PEMEX concluyó que el proceso de implementación había sido lento y que, debido a que la mayoría de las empresas no tenían empleados y dependían de las empresas prestadoras de servicios, solicitó a la UCII la implementación del SCI en las 37 empresas filiales vigentes a esa fecha, ante la conclusión del periodo de administración.

Se verificó que en respuesta, la UCII desarrolló la etapa 3 denominada “Proyecto Express Fase 2” que consistió en la instrumentación simplificada del SCI a las empresas filiales, mediante la categorización éstas en cuatro niveles de control, que determinó y priorizó en función de sus operaciones y la existencia o no de empleados, y que con un menor nivel se requerían mayores controles, lo anterior se muestra a continuación:

CRITERIOS ESTABLECIDOS POR LA UCII
PARA SELECCIONAR A LAS EMPRESAS FILIALES DE
PEMEX EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SCI, EN 2018.

Estatus Operativo	Existencia o no de empleados	Nivel de Control Interno
Con Operación	Con empleados	Nivel I
	Sin empleados	Nivel II
Sin operación	Con empleados	Nivel III
	Sin empleados	Nivel IV
Pre-operación	Con empleados	Nivel IV
	Sin empleados	Nivel IV

FUENTE: Elaborado por la ASF con información y documentación proporcionada por PEMEX.

Al respecto, la ASF observó que la categorización de la UCII discriminó a las empresas minoritarias, las alianzas estratégicas y los vehículos financieros; por lo que se incumplió con los artículos 14, fracción XIX; y 177, fracción I, del Estatuto Orgánico de PEMEX. Hecho que se hizo del conocimiento de la entidad fiscalizada, la cual señaló que:

*El proyecto desde su inició contempló exclusivamente empresas filiales, es decir aquellas en las que Pemex, su Empresas Productivas Subsidiarias, e incluso filiales tienen participación en **más del 50%** de su capital, es decir aquellas en las que se tiene el Control.*

...Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y Empresas Productivas Subsidiarias en las que, entre otros, su numeral “IV.4.1. Control interno” se establece la responsabilidad sobre la instrumentación del Sistema de Control Interno en empresa filiales con base en los Lineamientos emitidos por Pemex en esta materia, en lo que resulte aplicable, en los siguientes términos:

*“Pemex, a través de sus Representantes, Consejeros y Mandatarios, gestionará ante las instancias correspondientes de las Empresas Filiales, que se establezcan mecanismos de coordinación y apoyo para la **instrumentación del sistema de control interno**, que permita una mayor certidumbre en la toma de decisiones y cumplimiento de sus objetivos y metas, observando los **Lineamientos que regulan el Sistema de Control Interno** en Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales. “...*

Con base en los criterios establecidos por la UCII, se verificó que ésta categorizó a las empresas privadas de P.M.I. vigentes en 2018, en su proceso de implementación del SCI de PEMEX, como se muestra en el cuadro siguiente:

CATEGORIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE P.M.I. PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SCI, EN 2018.

Etapa de Implementación	Empresa de P.M.I.	Categorización	Nivel de Control
Proyecto Pioneras	P.M.I. CIM	Con operación y con empleados	n.a.
	P.M.I. HBV		n.a.
Proyecto Express Fase 1	P.M.I. HPE	Con operación, sin empleados	n.a.
	P.M.I. NASA		n.a.
	P.M.I. SNA	Con operación y con empleados	n.a.
	P.M.I. MIDSTREAM		n.a.
	HIJOS DE J. BARRERAS		Nivel I
Proyecto Express Fase 2	P.M.I. HHS	Con operación y sin empleados	Nivel II
	P.M.I. ID		Nivel II
	P.M.I. DAC		Nivel II
	P.M.I. TRDMX		Nivel II
	P.M.I. SBV		Nivel II
	P.M.I. DUCTO		Nivel II
	P.M.I. AZUFRE	Sin operación y sin empleados	Nivel IV
	P.M.I. TRANSOCEÁNICO		Nivel IV
	P.M.I. CINTURÓN		Nivel IV
	P.M.I. API		Nivel IV
No consideradas	DEER PARK	No consideradas	No consideradas
	TEXAS FRONTERA		
	FRONTERA BROWNSVILLE		

FUENTE: Elaborado por la ASF con información y documentación proporcionada por PEMEX.

n.a.: No aplica, debido a que la UCII, sólo categorizó el Proyecto Express Fase 2.

Con el análisis de la categorización de las empresas filiales de P.M.I. con base en los criterios de selección establecidos por la UCII y autorizados por el Comité de Auditoría de PEMEX, se

concluye que éstos carecieron de certeza debido a que se categorizaron a las empresas P.M.I. AZUFRE, P.M.I. TRANSOCEÁNICO, P.M.I. CINTURÓN y P.M.I. API en el nivel IV, al no tener operaciones ni empleados, lo que implicó que la UCII implementara menores controles en estas empresas. No obstante, que la ASF verificó que la empresa filial P.M.I. AZUFRE tuvo operaciones en 2018 relacionadas con la inversión del proyecto denominado “Planta Solidificadora de Azufre”, ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, lo que implicó la obtención de financiamientos por 75,098.1 miles de dólares, la emisión de acciones por la capitalización de su deuda, pagos a la empresa constructora OHL, la validación de los avances de obra y las gestiones de transferencia a otras empresas filiales de PEMEX, operaciones que no fueron sujetas de un proceso de administración de riesgos implícito en el SCI, y que durante el mismo 2018, la Planta Solidificadora de Azufre presentó vicios ocultos en la construcción, como se detalla en el resultado número 12 del presente informe. Respecto, a las empresas P.M.I. TRANSOCEÁNICO y P.M.I. CINTURÓN, se verificó que, en 2018, realizaron operaciones en materia fiscal con su empresa controladora P.M.I. NASA. Por lo antes descrito, es necesario que la UCII, en su carácter de integrante de la segunda línea de defensa de PEMEX, establezca los mecanismos de control que garanticen la certeza de la información utilizada en los procesos de selección para implementar el SCI en las empresas filiales de PEMEX, y con ello, garantizar la consecución de los objetivos y metas institucionales.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, PEMEX, mediante el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019, señaló que los criterios de selección utilizados por la UCII estiman que fueron adecuados y señalaron que PMI AZUFRE tuvo operaciones (ejecución del proyecto denominado "Planta Solidificadora de Azufre"), y que el personal que supervisó la ejecución del proyecto fue externo a P.M.I. AZUFRE. Por lo que hace a las empresas P.M.I. CINTURÓN y P.M.I. TRANSOCEÁNICO señaló que si bien dichas empresas realizaron operaciones en materia fiscal (contabilidad), éstas se mantuvieron sin llevar a cabo la ejecución de programas o proyectos, lo anterior se da como resultado de lo instruido por numeral III.6.2, inciso d), subinciso 11, de las PLEF.

No obstante lo señalado por PEMEX, se mantiene lo observado, debido a que las operaciones relacionadas con la inversión del proyecto denominado “Planta Solidificadora de Azufre no fueron sujetas de un proceso de administración de riesgos y gestión de procesos implícito en el SCI por P.M.I. AZUFRE, a través de sus representantes, consejeros o mandatarios, como se menciona en el resultado 12 de este informe; ni por las empresas prestadoras de servicios como se detalla en el resultado 7 de este informe, por lo que no hubo gestión de riesgos, y que durante 2018, se materializaron debido a que la Planta Solidificadora de Azufre presentó vicios ocultos en la construcción. Por lo que, la implementación del SCI, propuesta por la UCII en las empresas de P.M.I. no fue integral, lo que implicó sesgos en los procesos de implementación, validación y monitoreo que le permitieran definir y establecer acciones de mejora en el SCI y, sobre todo, la inclusión de los riesgos implícitos en la realización de obras y proyectos constructivos, en cumplimiento a los artículos 14, fracción XIX; y 177, fracciones I y V del Estatuto Orgánico de PEMEX.

Adicionalmente, se verificó que la participación de la UCII en la implementación del SCI en las empresas de P.M.I. se centró en la concientización y transferencia de conocimiento hacia las empresas de P.M.I., mediante cursos de capacitación para la elaboración de los planes de

negocios, la esquematización de procesos, la administración de riesgos, incluidos los de corrupción, el establecimiento de controles, la validación y monitoreo del SCI y la elaboración del Programa de Trabajo de Control Interno. Además, se verificó, mediante los informes del estado que guarda el SCI de las empresas privadas de P.M.I., que la implementación del SCI se enfocó en la actividad principal de la empresa que la UCII identificó, por lo que no se consideraron todas las actividades de las empresas filiales, hecho que se describe en el resultado número 7 del presente informe.

Monitoreo de las empresas filiales y rendición de cuentas por la UCII

Se verificó que los Lineamientos del SCI de PEMEX, así como los componentes “Información y Comunicación” y “Actividades de Supervisión”, que incluyen los principios 13, 14, 15 y 16 del Modelo de Control Interno COSO 2013, establecen el uso relevante de la información para la toma de decisiones, la efectividad de la comunicación de forma interna y externa para el buen funcionamiento del SCI y las evaluaciones continuas para el establecimiento de actividades correctivas.

Sobre el particular, los Lineamientos del SCI señalan que las actividades de supervisión deben ser realizadas por la Alta Dirección (Directores General de las empresas de P.M.I.), como primera línea de defensa, para determinar las medidas y los mecanismos de control, así como la mejora al SCI. Adicionalmente, prevén que las actividades de validación y monitoreo para documentar la existencia, operación y efectividad de los controles, las cuales serán coordinadas por la UCII de PEMEX, con base en su metodología, y por lo cual el Director General emitirá el “Informe del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno en Pemex y sus empresas” al Consejo de Administración de PEMEX, en cumplimiento al artículo 56 de la Ley de PEMEX.

Para verificar las actividades de validación, monitoreo, información y comunicación del SCI en las empresas filiales de P.M.I., se comprobó que la UCII y la Auditoría Interna de PEMEX, elaboraron la “Metodología para determinar el Estado que Guarda el Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas y Empresas Filiales” (Metodología del SCI), en la estableció los métodos de trabajo para los ejercicios de validación y monitoreo de las empresas filiales, los cuales se verificó que se determinaron en función a la categorización del nivel de control interno realizado por la UCII y descrito anteriormente.

Asimismo, la Metodología del SCI señala que los ejercicios de validación corresponden a verificar el grado de instrumentación de controles para comunicar debilidades, mientras que los ejercicios de monitoreo corresponden a determinar la efectividad de los controles clave, para identificar necesidades de rediseño e implementación de medidas correctivas. Por otra

parte, establece 3 niveles de control, definidos a nivel entidad^{19/}, proceso^{20/} y ciclo de transacciones y temas relevantes^{21/}.

De la revisión al “Informe del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno en las Empresas Filiales 2018” elaborado por la UCII, el cual consideró los ejercicios de validación y monitoreo realizados por las empresas filiales en coordinación con la UCII, se destaca que:

- Únicamente se realizaron los ejercicios de validación y monitoreo a las empresas del proyecto pioneras.
- Se realizaron los ejercicios de validación a las empresas filiales consideradas en los proyectos Express Fase 1 y Fase 2; sin embargo, no se incluyeron a las empresas P.M.I. AZUFRE, P.M.I. TRANSOCEÁNICO, P.M.I. CINTURÓN y P.M.I. API, bajo el argumento de no tener operaciones ni empleados.
- Como resultado del Programa Compliance, se señaló que las 36 empresas filiales de PEMEX se adhirieron a los códigos de Ética y de Conducta; contaron con planes de negocios que definieron misión, visión, objetivos y estrategias; establecieron el mapeo de procesos; e identificación y evaluación de riesgos; sin embargo, la ASF comprobó que las empresas P.M.I. ID, P.M.I. AZUFRE, P.M.I. TRANSOCEÁNICO, P.M.I. CINTURÓN, P.M.I. API e HIJOS DE J. BARRERAS, no elaboraron sus planes de negocios, como se describió en el resultado 5.

Por lo anterior, los trabajos de validación y monitoreo coordinados por la UCII no fueron integrales, lo que limitó que se definieran y establecieran acciones de mejora en el SCI para conducir a las empresas privadas de P.M.I., con una seguridad razonable, al logro de los objetivos y metas, y con ello, maximizar el valor de PEMEX, así como fomentar la mejora continua y salvaguardar los activos de PEMEX, objetivos del SCI de la empresa productiva del Estado.

Conclusión:

De la fiscalización al proceso de implementación del SCI de PEMEX en las empresas privadas de P.M.I., se concluye que los criterios de selección establecidos por la UCII carecieron de certeza, debido a que se categorizaron a las empresas P.M.I. AZUFRE, P.M.I. TRANSOCEÁNICO, P.M.I. CINTURÓN y P.M.I. API en el nivel IV, lo que implicó el establecimiento de menores controles en la implementación del sistema, debido a que se consideraron como empresas sin operaciones ni empleados. Sin embargo, los trabajos de

^{19/} Controles relacionados con los procesos de evaluación de riesgos, ambiente de control y supervisión y los cuales incluyen a los Controles General de Tecnologías de Información.

^{20/} Controles relacionados con la operación de la empresa, de tipo generales y específicos.

^{21/} Controles relacionados con los procesos de negocio de la organización, para obtener información integra, precisa y veraz.

fiscalización determinaron que la empresa filial P.M.I. AZUFRE en 2018, tuvo operaciones relacionadas con la inversión del proyecto denominado “Planta Solidificadora de Azufre”, lo que implicó la obtención de financiamientos por 75,098.1 miles de dólares, la emisión de acciones por la capitalización de su deuda, pagos a la empresa constructora OHL, la validación de los avances de obra y las gestiones de transferencia a otras empresas filiales de PEMEX, operaciones que no fueron sujetas de un proceso de administración de riesgos implícito en el SCI, y que durante 2018, la Planta Solidificadora de Azufre presentó vicios ocultos en la construcción. También, se comprobó que las empresas P.M.I. TRANSOCEÁNICO y P.M.I. CINTURÓN realizaron operaciones en materia fiscal con su empresa controladora P.M.I. NASA en 2018.

Por lo que, la implementación del SCI en las empresas de P.M.I. no fue integral por parte de la UCII, lo que implicó sesgos en los procesos de validación y monitoreo que le permitieran definir y establecer acciones de mejora en el SCI y, sobre todo, la inclusión de los riesgos implícitos en la realización de obras y proyectos constructivos, para dar cumplimiento a los artículos 14, fracción XIX; y 177, fracciones I y V del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018.

Lo anterior, limitó a PEMEX a que definiera y estableciera acciones de mejora en el SCI para conducir a las empresas privadas de P.M.I. con una seguridad razonable, al logro de los objetivos y metas y, con ello, maximizar el valor de PEMEX, así como fomentar la mejora continua y salvaguardar los activos de PEMEX, objetivos del SCI de la empresa productiva del Estado y dar cumplimiento al artículo 4 de la Ley de PEMEX.

2018-6-90T9N-21-0440-01-009 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, mediante la Unidad de Control Interno Institucional y la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño, establezca los mecanismos de control que garanticen la certeza de la información utilizada en los procesos de categorización para la selección de las empresas filiales que serán sujetas de la implementación del Sistema de Control Interno aprobado por Petróleos Mexicanos y se establezcan procesos adecuados de validación y monitoreo para la mejora continua del Sistema, y con ello, se cumplan con los objetivos y metas institucionales de la Empresa Productiva del Estado, y de su Sistema de Control Interno Institucional en particular, en cumplimiento al artículo 14, fracción XVIII; 115, fracción XII, V; 156, fracciones I y V del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos.

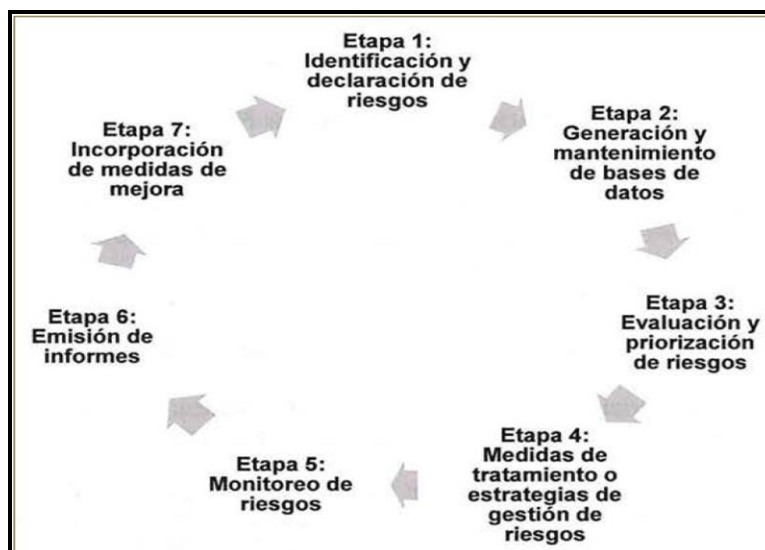
7. Administración de Riesgos de PEMEX adoptado en las empresas de P.M.I.

Para comprobar que el Director General de PEMEX, mediante sus representantes accionarios en las empresas de P.M.I., estableció los mecanismos de control interno, para que éstas adoptaran e instrumentaran el Sistema de Control Interno (SCI) de PEMEX, que incluyó la Administración de Riesgos en los procesos, subprocesos y actividades; establecieron el flujo de las operaciones; delimitaron las funciones y responsabilidades, para prevenir, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos, en términos de lo establecido en el artículo

56, fracción I, de la Ley de PEMEX y las mejores prácticas en materia de control interno, previstas en el Modelo COSO 2013; la ASF solicitó a la entidad fiscalizada la documentación relacionada. En respuesta, con los oficios números CA/COMAUD/AI/GEIR/0360/2019; CA/COMAUD/AI/GEIR/0492/2019, CA/COMAUD/AI/GEIR/0505/2019 y CA/COMAUD/AI/GEIR/1274/2019 de fechas 11 de marzo de 2019, 2 de abril de 2019 y 2 de agosto de 2019, respectivamente, PEMEX proporcionó los mapas de procesos, los inventarios y mapas de riesgos, los informes del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno 2018 de cada empresa; los manuales de organización de P.M.I. CIM; y, la normativa aprobada por el Consejo de Administración de PEMEX.

Con la revisión de la metodología de Administración de Riesgos aprobada por PEMEX, se verificó que las “Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y en su caso, Empresas Filiales” (PLARE) establecen el Marco de Administración de Riesgos Empresariales (MARE), establecieron siete etapas en el proceso de administración de riesgos, como se definen en el esquema siguiente:

ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES DE PEMEX,
APLICABLES A LAS EMPRESAS DE P.M.I. EN 2018



FUENTE: Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias y en su caso, Empresas Filiales, proporcionados por PEMEX.

El MARE estableció la clasificación de los “Riesgos no discrecionales”^{22/} y los “Riesgos discrecionales”^{23/}, los roles y las responsabilidades de los servidores públicos de PEMEX y de los empleados en las empresas de P.M.I., en el Modelo de las Tres Líneas de Defensa, respecto de la administración de riesgos y los mecanismos de gestión para su categorización, priorización, evaluación de la relación probabilidad de ocurrencia e impacto, medidas de tratamiento, estrategias de gestión, monitoreo y rendición de cuentas. Bajo esta metodología, la ASF revisó las matrices de procesos, inventarios y mapas de riesgos, y los informes del Estado que Guarda al Sistema de Control Interno de las empresas de P.M.I. reportados por el ejercicio 2018, y se comprobó que únicamente 14 de las 17 empresas filiales de P.M.I. elaboraron los mapas de sus procesos, los inventarios y los mapas de riesgos, mientras que las 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero, fueron omisos. El resultado de análisis se muestra en la tabla siguiente:

^{22/} Aquellos riesgos que no son resultantes de la toma de una posición en Riesgo como los de capital humano, confiabilidad, continuidad del negocio, gobernanza, legales, de procesos, regulatorios, reputación, salvaguarda e integridad física, entre otros. Anexo 2, “Clasificación de los Riesgos Empresariales” de las PLARE.

^{23/} Aquellos riesgos que son resultantes de una posición en riesgo como los comerciales, financieros, de inversión, planeación, gestión, evaluación, procura, producción, entre otros. Anexo 2, “Clasificación de los Riesgos Empresariales” de las PLARE.

MAPAS DE PROCESOS E INVENTARIOS DE RIESGOS DE LAS EMPRESAS DE P.M.I. REPORTADOS EN 2018.

Empresa	Actividad Preponderante	Procesos Mapeados	Riesgos	
			Proceso	Inventario
P.M.I. HBV	Controladora de acciones	Proceso Sustantivo	Sustantivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto elaborado deficientemente. 2. Requerimientos de información de terceros atendidos de forma deficiente. 3. Servicios recibidos por parte de terceros sin suscripción de contratos. 4. Cierre contable efectuado fuera de tiempo y forma. 5. Servicios prestados por partes relacionadas con suscripción de contratos fuera de tiempo. 6. Inversiones accionarias en empresas filiales aprobadas fuera de tiempo.
			Dirección del Negocio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos humanos contratados sin el perfil adecuado. 2. Pagos de nómina efectuados fuera de tiempo y forma. 3. Prestaciones otorgadas fuera de norma.
			Administración de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos y estrategias definidos de forma incorrecta. 2. Plan de Negocios elaborado sin estar alineado al de PEMEX. 3. Análisis financiero y presupuestal realizado de forma incorrecta (con información errónea o insuficiente).
P.M.I. HPE	Controladora de acciones y prestadora de servicios.	Presupuestación Tesorería y Gestión Fiscal Contabilidad Financiera Prestación de Servicios Tenencia Accionaria Sustantivo	Sustantivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto elaborado deficientemente. 2. Gestión fiscal efectuada de forma inadecuada. 3. Observaciones de auditorías y requerimientos de información no solventados en tiempo y forma. 4. Cierre contable efectuado fuera de tiempo y forma. 5. Información financiera elaborada de forma imprecisa. 6. Requerimientos de información de terceros atendidos de forma deficiente. 7. Falta de cobro a los clientes.
P.M.I. ID	Controladora de acciones	La empresa reportó que no tuvo operaciones, por lo que no cuenta con esquemas de operación	Plan de Negocios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos Golfo-Centro y Transoceánico no concretados.
P.M.I. HHS	Controladora de acciones y de Tesorería Centralizada	La empresa no mapeo procesos bajo el argumento de que sus actividades las realiza P.M.I. CIM	Plan de Negocios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios fiscales otorgados al cliente fuera de tiempo y forma. 2. Servicios financieros otorgados de forma inadecuada. 3. Recursos obtenidos fuera de tiempo con costos por encima de lo planeado. 4. SCI implementado fuera de tiempo y forma.

Empresa	Actividad Preponderante	Procesos Mapeados	Riesgos	
			Proceso	Inventario
P.M.I. CIM	Comercialización de petróleo crudo, prestadora de servicios y controladora de acciones	Comercialización de Crudo Comercialización de Producto	Comercialización de Crudo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volumen de crudo Istmo insuficiente para el cumplimiento de los compromisos contractuales. 2. Pérdida de posicionamiento en el mercado (pérdida de la competitividad). 3. Volumen para exportación de crudo Altamira insuficiente para el cumplimiento de los compromisos contractuales. 4. Problemas de calidad (alto contenido de agua, sal, baja gravedad API y alta acidez en el crudo). 5. Volumen para la exportación de crudo Olmeca insuficiente para el cumplimiento de los compromisos contractuales. 6. Volumen para la exportación de crudo insuficiente para adquirir nuevos compromisos contractuales. 7. Volumen para la exportación de crudo insuficiente para el cumplimiento de los compromisos contractuales. 8. Infraestructura insuficiente para la entrega de crudo en Salina Cruz. 9. Variaciones en la disponibilidad de volumen de crudo para comercializar. 10. Limitaciones de la infraestructura y logística para la comercialización de crudo. 11. Incertidumbre en la determinación de mercados potenciales. 12. Ausencia de programación oportuna del volumen disponible para comercializar. 13. Deterioro de las relaciones comerciales. 14. Migraciones de asignaciones a nuevos contratos de exploración y producción sin concretar. 15. Condiciones económicas y operativas desfavorables para la comercialización del crudo obtenido de pruebas de producción. 16. Incumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato de comercialización y normativa aplicable. 17. No adjudicación del contrato de servicios de comercialización.
			Comercialización de Producto	
			Dirección de operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento de pago de nuevas contrapartes comerciales. 2. Pérdidas o bajos niveles de rentabilidad en la entrada y operación de nuevos mercados. 3. Condiciones no negociables en licitaciones. 4. Falta de capital para ejecutar estrategias. 5. Riesgo de mercado por periodos de valuación. 6. Costo de entrada por la curva de aprendizaje.
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones inadecuadas de seguridad de la infraestructura, previo a su contratación. 2. No exista la disponibilidad de infraestructura en los puntos requeridos. 3. No disponibilidad de embarcaciones que cumplen con los requerimientos de seguridad internos de P.M.I., así como las normas externas aplicables. 4. No tener disponibilidad de buques para satisfacer los requerimientos de transporte marítimo. 5. Condiciones inadecuadas o inexistentes en la infraestructura disponible en los nuevos mercados.

Empresa	Actividad Preponderante	Procesos Mapeados	Riesgos	
			Proceso	Inventario
				<p>6. No exista la disponibilidad de infraestructura necesaria para la realización de mezclas.</p> <p>7. Desconocimiento de responsabilidades contractuales o no definidas.</p> <p>8. Rechazo de embarcaciones por terceros.</p> <p>9. Firma de contratos que expongan a P.M.I. a responsabilidades ante un incidente.</p> <p>10. No proporcionar el servicio de transporte marítimo a las áreas comerciales a un costo competitivo.</p> <p>11. Incumplimiento de términos contractuales con terceros.</p> <p>12. Incidentes definidos.</p> <p>13. Respuesta inadecuada ante situaciones de emergencia.</p> <p>14. Accidentes o derrames en nuevas operaciones de transferencia de carga.</p> <p>15. Pérdidas económicas en el suministro de productos por el cumplimiento de términos contractuales inconsistentes con PEMEX Transformación Industrial.</p> <p>16. Penalizaciones, sanciones, paro de operaciones por incumplimiento de requerimientos aduanales y de comercio exterior.</p> <p>17. Eventos adversos inherentes a la operación de transporte de productos.</p> <p>18. Cierre de puertos y terminales marítimas.</p> <p>19. Descontrol de la calidad del crudo en plataforma de producción.</p>
P.M.I. DAC	Comercializadora y Controladora de acciones	La empresa filial reportó que utilizó el mapa de "Comercialización de Producto" de P.M.I. CIM, en razón de que ésta le presta servicios por no tener empleados.	Comercialización de Producto	<p>1. Incumplimiento de pago de nuevas contrapartes comerciales.</p> <p>2. Pérdidas o bajos niveles de rentabilidad en la entrada y operación de nuevos mercados.</p> <p>3. Condiciones no negociables en licitaciones.</p> <p>4. Falta de capital de trabajo para ejecutar estrategias.</p> <p>5. Riesgo de mercado por periodos de valoración.</p> <p>6. Costos de entrada por la curva de aprendizaje; bajos márgenes o pérdidas.</p>
P.M.I. NASA	Controladora de acciones y Comercializadora	Proceso de venta de productos refinados a Shell	Plan de Negocios	<p>1. Compromisos contractuales no cumplidos provocando la disolución de la sociedad.</p> <p>2. Refinería ubicada en zona de posible desastre natural.</p> <p>3. Incidentes provocados por falta de mantenimiento.</p>
P.M.I. TRDMX	Comercializadora	La empresa filial reportó que utilizó el mapa de "Comercialización de Producto" de P.M.I. CIM, en razón de que ésta le presta servicios por no tener empleados.	Comercialización de Producto	<p>1. Incumplimiento de pago de nuevas contrapartes comerciales.</p> <p>2. Pérdidas o bajos niveles de rentabilidad en la entrada y operación de nuevos mercados.</p> <p>3. Condiciones no negociables en licitaciones.</p> <p>4. Falta de capital de trabajo para ejecutar estrategias.</p> <p>5. Riesgo de mercado por periodos de valoración.</p> <p>6. Costos de entrada por la curva de aprendizaje; bajos márgenes o pérdidas.</p>
P.M.I. AZUFRE	Comercializadora	No elaboró	No elaboró	No elaboró
P.M.I. SNA	Controladora de Acciones y prestadora de servicios.	Acuerdo de desarrollo y ejecución de la inversión con P.M.I. TRD-	Dirección del Negocio	<p>1. Plan de Negocios elaborado de manera inadecuada.</p> <p>2. Proyectos desarrollados de forma deficiente y fuera de norma.</p>

Empresa	Actividad Preponderante	Procesos Mapeados	Riesgos	
			Proceso	Inventario
		PEMEX.	Administración de Activos Financieros	3. Gobernanza de la empresa efectuada sin el rumbo óptimo.
			Comercialización, Operación y Servicios	1. Estudio de precios de manera deficiente y fuera de mercado. 2. Presupuesto anual elaborado de forma incorrecta. 3. Pólizas de riesgo físicos contratados no acordes a las necesidades de la empresa. 4. Recursos monetarios administrados de forma deficiente y con posibilidades de fraude. 5. Impuestos corporativos determinados de forma incorrecta.
			Administración de Recursos Humanos	1. Tarifas de transporte y almacenamiento calculadas de forma inadecuada. 2. Permiso de transporte en México y Estados Unidos de América, cancelados afectando el suministro de importación de productos refinados. 3. Proveedores de servicios contratados sin la experiencia suficiente.
				1. Estructura organizacional administrada o elaborada de forma ineficaz. 2. Personal operando fuera de norma o con deficiencias operativas. 3. Pagos efectuados al personal fuera de norma o a destiempo.
P.M.I. SBV	Prestadora de servicios	No elaboró	No determinado	1. Presupuesto elaborado deficiente. 2. Cierre contable efectuado fuera de tiempo y forma. 3. Falta de pago por parte de algún cliente.
P.M.I. TRANSÓCEANICO	Prestadora de servicios	No elaboró	Plan de Negocios	1. Proyecto Transoceánico Gas L.P. no concretado.
P.M.I. CINTURÓN	Prestadora de servicios	No elaboró	Plan de Negocios	2. Proyecto Cinturón Transoceánico Gas Natural no concretado.
P.M.I. MIDSTREAM	Prestadora de servicios	Dirección del Negocio	Activos Financieros	1. Obligaciones fiscales presentadas fuera de tiempo y forma. 2. Observaciones de auditorías y requerimientos de información no solventados en tiempo y forma. 3. Información financiera generada fuera de tiempo y forma.
			Administrativo	1. Pagos de nómina efectuados fuera de tiempo y forma. 2. Presupuesto elaborado de forma inadecuada. 3. Pago a terceros fuera de tiempo y forma.
			Dirección del Negocio	1. Plan de Negocios elaborado de manera inadecuada. 2. Catálogo de procesos diseñado de modo deficiente. 3. Implementación del SCI de forma deficiente.
			Prestación de servicios	1. Información fuente sin la calidad y oportunidad requerida e incompleta. 2. Proceso efectuado con recursos no acordes a la magnitud del proyecto. 3. Proyecto de riesgos elaborado sin la calidad y oportunidad requerida o sin concluir. 4. Proyecto legal elaborado fuera de tiempo y forma. 5. Existencia de demandas.

Empresa	Actividad Preponderante	Procesos Mapeados	Riesgos	
			Proceso	Inventario
P.M.I. DUCTO	Prestadora de servicios	Proceso Sustantivo	Activos Financieros Dirección del Negocio Comercialización, Operación y Servicios	6. Proyecto contable-fiscal elaborado de forma errónea. 1. Estudio de precios de transferencia elaborado de manera deficiente y fuera de mercado. 2. Pólizas de seguros contratadas no acordes con las características y valor de los activos. 3. Recursos monetarios administrados de forma deficiente. 4. Impuestos corporativos determinados de forma incorrecta. 1. Plan de Negocios elaborado de manera inadecuada. 2. Proyectos desarrollados de forma deficiente y fuera de norma. 3. Toma de decisiones efectuadas sin rumbo óptimo. 1. Tarifas de transporte calculados de forma inadecuada. 2. Incumplimiento a modificaciones en la normatividad regulatoria. 3. Contar con un sólo proveedor en México.
P.M.I. API	Prestadora de servicios	No elaboró	No elaboró	No elaboró
HIJOS DE J. BARRERAS	Ejecutora de Proyectos	No elaboró	No elaboró	No elaboró
DEER PARK	Alianza Estratégica	No elaboró	No elaboró	No elaboró
TEXAS FRONTERA	Alianza Estratégica	No elaboró	No elaboró	No elaboró
FRONTERA BROWNSVILLE	Alianza Estratégica	No elaboró	No elaboró	No elaboró
SINO-MEX	Vehículo Financiero	No elaboró	No elaboró	No elaboró

FUENTE: Elaborado por la ASF con las matrices de procesos, inventarios y mapas de riesgos, y los informes del Estado que Guarda al Sistema de Control Interno de las empresas de P.M.I. correspondientes al ejercicio 2018.

Del cuadro anterior, se destaca lo siguiente:

- Las empresas filiales P.M.I. AZUFRE, P.M.I. SBV, P.M.I. TRANSOCEÁNICO, P.M.I. CINTURÓN y P.M.I. API no elaboraron el mapeo de sus procesos bajo el argumento de que no tuvieron operaciones en 2018; lo cual únicamente aplicó a la empresa P.M.I. API, debido a que la ASF comprobó, con los informes de gestión y los estados financieros, que:
 - La empresa filial P.M.I. AZUFRE realizó operaciones relacionadas con la inversión del proyecto denominado “Planta Solidificadora de Azufre”, ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, lo que implicó la obtención de financiamientos por 75,098.1 miles de dólares, equivalentes a 1,476,173.3 miles de pesos (tipo de cambio 19.6566 pesos) la emisión de acciones por la capitalización de su deuda, pagos a la empresa

constructora integrante de OHL, la validación de los avances de obra y las gestiones de transferencia a otras empresas filiales de PEMEX.

- La empresa filial P.M.I. SBV realizó actividades de cobro de cuentas por cobrar presentes y futuras del vehículo financiero Pemex Finance Ltd.
- Las empresas filiales P.M.I. TRANSOCEÁNICO y P.M.I. CINTURÓN realizaron operaciones en materia fiscal con su empresa controladora P.M.I. NASA, para que ésta obtuviera beneficios fiscales con el Impuesto al Valor Agregado.
- Respecto de la empresa filial HIJOS DE J. BARRERAS, PEMEX reportó en sus informes de gestión que esta empresa, en 2018, desarrolló actividades relacionadas con su objeto social, que consistieron en la construcción de un crucero de lujo, un buque tipo Ferry y de dos buques de pasajeros; sin embargo, dicha empresa no reportó a PEMEX, en su carácter de accionista mayoritario indirecto con el 51.0%, el mapeo de sus procesos sustantivos y la gestión de los riesgos.
- Con la revisión de los mapas de los procesos elaborados por la Administración de 14 empresas filiales, se observó que no diseñaron los mapas de riesgos respecto de la totalidad de sus operaciones desarrolladas durante 2018, y únicamente esquematizaron los procesos, que a su criterio, consideraron sustantivos y excluyeron los correspondientes a inversiones en acciones por las empresas controladoras; la participación en proyectos de inversión, alianzas estratégicas y vehículos financieros; la prestación de servicios con partes relacionadas; entre otros. Adicionalmente, con dicha revisión, se identificaron deficiencias, debido a que sólo incluyeron actividades genéricas y no se establecieron procesos, subprocesos y actividades que permitieran a las empresas filiales identificar, administrar, prever, dar seguimiento y evaluar los riesgos; establecer actividades de control; delimitar funciones para procurar la eficiencia, eficacia y economía; evitar la duplicidad de funciones y discrecionalidad en la toma de decisiones.
- Se verificó que ninguna empresa filial, con excepción de P.M.I. CIM, elaboró manuales de organización que establecieran los procesos, subprocesos y actividades en los términos descritos en el párrafo anterior, con el propósito de definir la adecuada segregación de funciones, atribuciones y responsabilidades.
- Se observó que las empresas P.M.I. HBV, P.M.I. SNA, P.M.I. MIDSTREAM y P.M.I. DUCTO determinaron los mismos riesgos genéricos aplicables a los activos financieros, Dirección del Negocio, Administración de Recursos Humanos y Prestación de Servicios, no obstante, que la naturaleza de sus operaciones es distinta.
- Ninguna de las empresas de P.M.I. incluyó en su inventario de riesgos los relacionados con los actos de corrupción e ilícitos, en incumplimiento de lo establecido en el principio 8, del Modelo COSO 2013, y del numeral VI.2.3 de los Lineamientos del SCI, ambos aplicables a PEMEX y sus empresas filiales.

- Las empresas P.M.I. HHS, P.M.I. DAC y P.M.I. TRDMX no elaboraron los mapas de los procesos de Tesorería Centralizada e importación y comercialización de gasolinas, bajo el argumento de que no contaron con empleados, por lo que, en consecuencia de los contratos de prestación de servicios suscritos con la filial P.M.I. CIM, decidieron adoptar aquellos mapas, políticas y procedimientos que les aplicaran de dicha empresa. Hecho que la ASF considera como riesgos potenciales en las actividades de las empresas, en virtud de que P.M.I. CIM no tiene establecidos riesgos y controles específicos, que se adecúen a las operaciones de las tres empresas omisas en la elaboración de los mapas.
- Por último, se verificó que los riesgos determinados por las empresas filiales, en algunos casos, no se correspondieron con los procesos sustantivos que fueron sujetos de gestión.

Por lo tanto, los hallazgos mostraron las deficiencias del gobierno corporativo y del control interno de los órganos de Gobierno de PEMEX en la gestión de las empresas constituidas bajo el derecho privado, con lo que contravino el artículo 56, fracción I, de la Ley de PEMEX, y los numerales V.1, V.2, V.3 y V.4, de las PLARE, debido a que los órganos de Gobierno de PEMEX no promovieron, ni supervisaron la adopción e implementación del MARE en las empresas de P.M.I., lo que propició la materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y las metas institucionales.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019 del 20 de diciembre de 2019, PEMEX, mediante la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, informó que *“De conformidad con el Acuerdo CA-134/2019, inherente al Programa Pemex Cumple, se instruyó a la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño, dirigir las acciones para que las Empresas Filiales de Pemex, de sus Empresas Productivas Subsidiarias y de aquellas en las que se mantenga alguna participación accionaria, adopten el presente Programa, así como coordinar la integración del informe de avances en su implementación”*

Se verificó que el Programa Pemex Cumple tiene como objetivo mitigar los riesgos por incumplimiento, generar cadenas éticas con los proveedores, contratistas, inversionistas y mejorar la confianza de la empresa por parte de la sociedad, al establecer los objetivos siguientes:

- Fortalecer el comportamiento ético del personal.
- Disminuir la probabilidad de ocurrencia y sancionar los actos de corrupción.
- Medir y reforzar la cultura de cumplimiento, evaluar la solidez de los controles y realizar auditorías periódicas, para garantizar que los controles funcionen bien y, con ello, fomentar una cultura de cumplimiento en las operaciones diarias de PEMEX y sus empresas.
- Promover la transparencia y rendición de cuentas, salvaguardando los derechos de los titulares a la privacidad de su información.

No obstante, lo observado por la ASF prevalece, debido a que, la normativa antes señalada no establece los mecanismos de gobierno corporativo y control interno que garanticen que: i) cualquier empresa privada en el proceso de determinación de riesgos, se basará en análisis robustos, con información individual que incluya los procesos a nivel estratégico, directivo y operativo; ii) la administración de riesgos será integral al incluir a las empresas de participación minoritaria, a las alianzas estratégicas, los vehículos financieros y cualquier otra figura del derecho privado en la que PEMEX posee derechos corporativos indirectos; iii) la supervisión y comunicación eficaz de los órganos de Gobierno de PEMEX y los representantes accionarios, así como las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos, para prevenir, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos, para la toma de decisiones oportuna y, con ello, evitar la materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y metas de PEMEX.

Por los hallazgos antes descritos, se solicitó la intervención de la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, mediante el oficio número DGAESCI/IOIC/018/2020 de fecha 20 de enero de 2020, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de PEMEX, respecto de las irregularidades vinculadas a las deficiencias en el diseño e implementación de la administración de riesgos en las empresas de P.M.I., la inobservancia de las disposiciones normativas en materia de administración de riesgos aprobadas por el Consejo de Administración; la falta de supervisión y vigilancia que propició la materialización de riesgos. Lo que contravino el artículo 56, fracción I, de la Ley de PEMEX, y los numerales V.1, V.2, V.3 y V.4, de las PLARE.

Conclusión:

Con las pruebas de auditoría al proceso de administración de riesgos implementado en las empresas de P.M.I., en 2018, se concluyó que, no obstante que los órganos de Gobierno de PEMEX aprobaron diversa normativa aplicable en materia de control interno y adoptaron prácticas nacionales e internacionales, que obligaban a las empresas de P.M.I. adoptar e instrumentar un modelo de administración de riesgos, la ASF observó deficiencias en el diseño e implementación de la administración de riesgos en las empresas, que requieren la atención, revisión y fortalecimiento inmediato por las autoridades de PEMEX, en razón de que las empresas no dieron observancia a las disposiciones normativas; sus operaciones no se basaron en la gestión de procesos, ni en la administración de riesgos; y, los mecanismos de información reflejaron fallas y omisiones substanciales, al identificarse la falta de supervisión y vigilancia por parte de los órganos de Gobierno de PEMEX en las operaciones de las empresas P.M.I., lo que propició la materialización de riesgos, entre los que, destacaron la inexistencia de una planeación estratégica; la ausencia de un Sistema de Control Interno Institucional eficiente y eficaz que incluyera la administración de riesgos; la discrecionalidad en la toma de decisiones referente al proyecto de inversión en la Planta Solidificadora de Azufre, ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, por el cual se presumen daños al patrimonio de PEMEX por 1,228,942.4 miles de pesos; y la discrecionalidad en la en la toma de decisiones por los representantes de PEMEX relativas al decreto y pago de dividendos por las empresas

y los cuales correspondieron a 7,721,733.3 miles de pesos, lo que representó únicamente el 36.2% de las utilidades generadas por 21,348,365.2 miles de pesos.

Por lo tanto, los hallazgos mostraron las deficiencias del gobierno corporativo y del control interno de los órganos de Gobierno de PEMEX en la gestión de las empresas constituidas bajo el derecho privado, con lo que contravino el artículo 56, fracción I, de la Ley de PEMEX, y los numerales V.1, V.2, V.3 y V.4, de las PLARE, debido a que los órganos de Gobierno de PEMEX no promovieron, ni supervisaron la adopción e implementación del MARE en las empresas de P.M.I., lo que propició la materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y las metas institucionales.

Se advierte que de prevalecer la inexistencia del SCI en las empresas de P.M.I., que incluya la administración de riesgos eficiente y eficaz, y la deficiente supervisión por los órganos de Gobierno de PEMEX, éste no podrá garantizar la razonabilidad del cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales en materia de comercio exterior a cargo de las empresas privadas de P.M.I., ni otorgará certidumbre de las operaciones de éstas.

Por dichos hallazgos, se hizo del conocimiento a la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas.

2018-6-90T9N-21-0440-01-010 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Director General y los representantes accionarios, implemente los mecanismos de control que fortalezcan el Sistema de Control Interno y la administración de riesgos en las empresas privadas en las que mantiene derechos corporativos directos e indirectos, 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, lo anterior, permitirá garantizar la razonabilidad del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, otorgar certidumbre de las operaciones de las empresas, generar resultados favorables que conlleven a la creación de valor económico para Petróleos Mexicanos y contribuyan en la rentabilidad petrolera del Estado mexicano, y con ello, dar observancia del artículo 56, fracción I, de la Ley de Petróleos Mexicanos, y los numerales V.1, V.2, V.3 y V.4, de las Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y en su caso, Empresas Filiales.

2018-6-90T9N-21-0440-01-011 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, por conducto de la Dirección General y los representantes accionarios, 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 Petróleos Mexicanos y los órganos de Gobierno de las empresas privadas en las que mantiene derechos corporativos directos e indirectos, con el propósito de verificar la efectividad del Sistema de Control Interno, e identificar, analizar y evaluar aquéllos riesgos prioritarios y relevantes que, de materializarse, comprometen la consecución de los objetivos y metas institucionales, en observancia del artículo 56, fracción I, de la Ley de Petróleos Mexicanos.

2018-6-90T9N-21-0440-01-012 **Recomendación**

Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Director General y los representantes accionarios, realice las gestiones que garanticen la incorporación al Sistema de Control Interno y de gestión de riesgos a las alianzas estratégicas y los vehículos financieros, así como cualquier empresa privada en la que mantenga derechos corporativos indirectos, para prevenir, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos, para la toma de decisiones oportuna y, con ello, evitar la materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y metas de institucionales, en observancia del artículo 56, fracción I, de la Ley de Petróleos Mexicanos.

8. Evaluación del Desempeño de las empresas de P.M.I

La evaluación del desempeño juega un papel primordial para la toma de decisiones, ya que muestra los términos, elementos y las directrices para dar seguimiento a los avances, resultados y causas de desviación, respecto de la planeación estratégica, y permite la mejor conducción para cumplir con los objetivos y metas institucionales.

El artículo 4 de la Ley de PEMEX establece que la Empresas Productiva del Estado tiene como fin el desarrollo de actividades empresariales, económicas, industriales y comerciales en términos de su objeto, con el propósito de crear valor económico y rentabilidad para el Estado Mexicano como su propietario, así como de procurar el mejoramiento de la productividad para maximizar la renta petrolera del Estado y contribuir con ello al desarrollo nacional.

El artículo 13, fracción XIX, establece que el Consejo de Administración de PEMEX, a propuesta del Comité de Auditoría, tiene la función de emitir los lineamientos en materia de auditoría y evaluación del desempeño, aplicables a PEMEX, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales, con la finalidad de que dichas empresas contribuyan a la consecución de los objetivos de PEMEX.

En cumplimiento de ello, el 23 de febrero de 2018, el Consejo aprobó los “Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales” (Lineamientos del desempeño), para medir, dentro de un marco de mejores prácticas, la eficiencia y eficacia de las empresas y, con ello, contribuir a la toma de decisiones tácticas y estratégicas; proporcionar calidad, transparencia y consistencia sobre el desempeño; mejorar los mecanismos de evaluación; vigilar el correcto diseño y entendimiento de indicadores; fortalecer los procesos de

recolección, integración y análisis de datos; así como promover la captura de oportunidades de corto y largo plazos.

Con el análisis de los lineamientos, en la sección III.1 señala la obligación de la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño de PEMEX (DCPCD) de determinar, con la autorización del Comité de Auditoría, las metas y los indicadores para la evaluación del desempeño enfocados a la creación de valor de PEMEX, bajo un enfoque económico, que contemple aspectos operativos, financieros y de mercado, las metas y los resultados. Asimismo, establece que dichos indicadores se deben documentar considerando: fórmula de cálculo, descripción de términos, criterios, frecuencia, área responsable de cálculo, vinculación a la creación de valor, así como las fuentes de información.

Lo anterior se complementó con el artículo 23, fracciones I y VII, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, que establecen la obligación de la DCPCD de dirigir y establecer la evaluación del desempeño de PEMEX, sus empresas productivas subsidiarias y en su caso empresas filiales, así como el seguimiento de los resultados operativos y de negocio de éstos.

Por otra parte, se comprobó que los numerales III.6 y IV.3.3, de las PLEF, aprobadas por el Consejo de Administración de PEMEX, facultó a la Dirección Corporativa de Alianzas y Nuevos Negocios (DCANN) para elaborar los informes semestral y anual del Director General de PEMEX, que debe incluir, entre otras, las evaluaciones del desempeño de las empresas filiales y del ejercicio de los derechos corporativos. En adición, el artículo 60, fracción X, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, establece la obligación de la DCANN de presentar los informes de las empresas filiales de PEMEX, de sus empresas productivas subsidiarias y de las empresas en las que mantenga alguna participación accionaria, así como supervisar el análisis de los informes de los representantes y consejeros designados en las mismas. También, el artículo 67, fracción I, del Estatuto establece que la Gerencia de Empresas Filiales (GEF), adscrita a la DCPCD, tiene la obligación de elaborar los informes de las empresas filiales de PEMEX, de sus empresas productivas subsidiarias, y de las empresas en las que mantenga alguna participación accionaria, así como analizar los informes de los representantes y consejeros designados en las mismas, y evaluar el desempeño de dichas empresas y de estos últimos.

Con relación a las alianzas estratégicas, se verificó que las “Políticas y Lineamientos Generales para las Inversiones, Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales” (PLIAE), en las secciones VIII y IX, regularon la evaluación y seguimiento de las asociaciones y alianzas estratégicas, con las actividades previstas en los numerales II.3, III.2, III.3, de las “Políticas y Lineamientos Específicos para las Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales” (Políticas de alianzas), las cuales establecen que para la evaluación de las asociaciones y alianzas estratégicas se emitirán las disposiciones para la entrega de la información por parte de las áreas responsables y se integrará un reporte semestral para el Comité de Estrategia e Inversiones de PEMEX. Sin embargo, a la fecha de revisión de este informe (enero 2020), PEMEX proporcionó la propuesta de dichas disposiciones, sin que se hayan aprobado.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, la Gerente de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, mediante el oficio número DCPCD-SPEAREF-GPSEF-231-2019 del 18 de diciembre de 2019, señaló que dicha obligación no le corresponde, si no al área de PEMEX y/o de las empresas productivas subsidiarias, no obstante, se mantiene la observación debido a que los argumentos exponen la ausencia de dichas disposiciones y el incumplimiento a las Políticas de alianzas. Adicionalmente dicha área mencionó que no son facultades de ellos realizar el desempeño de las alianzas estratégicas, de conformidad con el artículo 119, del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, publicado el 1 de julio de 2019, no obstante que dicho precepto estipula la obligación de evaluar el desempeño de las empresas filiales y de las empresas en las que mantengan alguna participación accionaria, siendo las alianzas estratégicas empresas en las que PEMEX mantiene alguna participación accionaria.

Con el objetivo de verificar la información y la metodología que PEMEX utilizó para evaluar el desempeño de las empresas de P.M.I. y el ejercicio de sus derechos corporativos directos e indirectos, vigentes en 2018, con los oficios números DGAESCI/109/2019 y DGAESCI/188/2019 de fechas 16 de abril y 22 de agosto de 2019, respectivamente, se solicitaron los resultados de las evaluaciones del desempeño de las empresas de P.M.I., los tableros de control; la metodología; los lineamientos, políticas y manuales que establecieron las métricas, los parámetros e indicadores utilizados en las evaluaciones; la información; y, las gestiones de seguimiento a los resultados de las evaluaciones que la DCPCD realizó al ejercicio 2018, en observancia de lo establecido en la normativa previamente descrita, y en su carácter de Unidad Administrativa responsable, entre otras, de las actividades previstas en la 2ª línea de defensa del modelo “Tres Líneas de Defensa” adoptado por la entidad fiscalizada y propuesto por el IIA.

En respuesta, PEMEX, con los oficios números CA/COMAUD/AI/GEIR/0727/2019 y CA/COMAUD/AI/GEIR/1521/2019 del 6 de mayo y 17 de septiembre de 2019, respectivamente, proporcionó las evaluaciones del desempeño de las empresas filiales y alianzas estratégicas de P.M.I., la normativa aplicable y el “Informe Anual 2018 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”. Con la revisión, se verificó lo siguiente:

Criterios de evaluación del desempeño y del ejercicio de los derechos corporativos para la gestión de 2018

Se comprobó que la DCPCD realizó dos evaluaciones a las empresas filiales, consistentes en el desempeño y el ejercicio de los derechos corporativos, como lo establecen las PLEF. En la evaluación de desempeño consideró los criterios de:

- El cumplimiento con el objeto para el cual la empresa filial fue creada.
- La alineación de la empresa filial con el Plan de Negocios de Pemex.
- La evaluación del desempeño financiero histórico y su comparación con otras empresas.

- La evaluación del desempeño operativo histórico y su comparación con otras empresas.

Respecto de la evaluación del ejercicio de los derechos corporativos de las empresas filiales, consideró:

- La asistencia de los representantes y consejeros en las sesiones celebradas en 2018.
- La oportunidad y calidad de la información presentada por los consejeros y representantes.
- El resultado de la evaluación del desempeño determinado en función de los criterios anteriormente descritos.
- La efectividad de la implementación de la normativa.

Metodología utilizada por la DCPCD para realizar las evaluaciones

Con el análisis del “Informe Anual 2018 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias” formulado por la DCPD, se identificó que ésta señaló los criterios cualitativos y cuantitativos, así como la metodología utilizada para las evaluaciones del desempeño y del ejercicio de los derechos corporativos de las empresas, los cuales se citan a continuación:

CRITERIOS Y METODOLOGÍA UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DE P.M.I., EN 2018.

Tipo de Evaluación	Criterios	Metodología
Del Desempeño	Cumplimiento con el objeto para el cual fue creada	LA DCPCD señaló que para la evaluación de este criterio utilizó los estatutos sociales, las actas de asamblea de accionistas, que motivaron la razón de ser de las empresas; compararon dicho objeto con las actividades efectivamente desempeñadas por cada empresa reportadas en sus estados financieros, informes semestrales y anual, actas de consejos de administración o cualquier otro documento que indicaron la actividad que realizaron durante 2018, a fin de determinar si cumplieron o no con los objetos para los cuales fueron creadas las empresas.
	Alineación con Plan de Negocios de PEMEX	La DCPCD utilizó los informes recibidos por los Representantes de las empresas, así como los estatutos sociales, actas de asamblea de accionistas o de sesiones de los consejos de Administración, los estados financieros u otros documentos, que determinaron las actividades y proyectos que desarrolló cada empresa analizada, para determinar si se alineaban con algún objetivo del Plan de Negocios de PEMEX, vigente en 2018.
	Desempeño financiero	LA DCPCD utilizó como indicadores las razones financieras de liquidez, apalancamiento y rentabilidad. De las razones financieras obtenidas, comparó con las mismas razones reportadas por sus empresas comparables ³² en el mismo sector de negocios, en el que operaron (benchmarking). Las razones utilizadas fueron las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> – Liquidez: <ul style="list-style-type: none"> ○ Razón Circulante: Activo Circulante/Pasivo Circulante ○ Razón de Efectivo: Efectivo/Pasivo Circulante – Apalancamiento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pasivo Total/Activo Total

Tipo de Evaluación	Criterios	Metodología
Ejercicio de los derechos corporativos		<ul style="list-style-type: none"> – Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> ○ Rendimiento de Capital (ROE)= Utilidad Neta/Capital Contable ○ Margen Operativo= Resultado Operativo/Ingresos <p>La DCPCD utilizó indicadores técnico-financieros y técnico-operativos, que se compararon con empresas del mismo sector de negocios en el que operaron.</p> <p>Los indicadores financiero-operativos se integraron por la:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Rotación de Activos Totales: Ingresos/Activo Total – Rotación de Activos Fijos: Ingresos/Activo Fijo
	Desempeño operativo	<p>Los indicadores técnico-operativos se integraron en función a la actividad que realizaron las empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Downstream: Permisos activos de servicios, participación de mercado y tasa de accidentes. – Comercializadoras: Capacidad, participación en el mercado, ingresos por volumen promedio, satisfacción de cliente y distribución de ingreso por mercado. – Servicios Administrativos: Retorno de capital ejercido y tasa de solvencia. – Controladora: calificación ponderada de subsidiarias.
	Asistencias	<p>Para este criterio la DCPCD asignó el valor del 10.0% en una escala del 100.0%, que se cumplió si los representantes y consejeros reportaban que asistieron a las sesiones de los órganos de Gobierno.</p>
	Asistencias Oportunidad y calidad de la información	<p>Para este criterio la DCPCD asignó el valor del 45.0%, que cumplía si los representantes y consejeros entregaban los informes previstos en la normativa bajo los criterios de oportunidad y calidad, que consideraron los informes siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Para el Representante: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informe semestral de la empresa, valor 25.0% ○ Informe anual de la empresa, valor 25.0% ○ Informe semestral de gestión, valor 12.5% ○ Informe anual de gestión, valor 12.5% ○ Asamblea de accionistas, valor 25.0% – Para el Consejero: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informe anual de gestión, valor 20.0% ○ Informe semestral de gestión, valor 20.0% ○ Estados financieros dictaminados, valor 20.0% ○ Estados financieros mensuales, valor 20.0% ○ Consejos de administración, valor 20.0%
	Calificación de la empresa	<p>Para este criterio la DCPCD asignó el valor del 45.0% y consideró el resultado de la evaluación del desempeño.</p>

FUENTE:Elaborado por la ASF con el “Informe Anual de 2018 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias”.

^{1/} Para el proceso de “benchmarking” la DCPCD de PEMEX utilizó la información financiera de empresas comparables registradas en “Bloomberg”.

Con el análisis de la metodología, las métricas, los indicadores, los parámetros, y las ponderaciones en las evaluaciones de desempeño y del ejercicio a los derechos corporativos realizadas por la DCPCD de PEMEX, por las operaciones de 2018, la ASF observó lo siguiente:

- Los elementos y métodos de evaluaciones no estuvieron aprobados por el Consejo de Administración de PEMEX, ni por el Comité de Auditoría, con lo que se incumplió con el numeral III.1.2, de la Sección III, de los Lineamientos del Desempeño.

Lo anterior se hizo del conocimiento de la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales de la DCPCD, antes GF de la DCANN, la cual, a partir de 2019, como resultado de las modificaciones del Estatuto Orgánico de PEMEX, es la encargada de realizar las evaluaciones del desempeño y del ejercicio de los derechos corporativos, en términos de la normativa descrita anteriormente; y la cual informó que en mayo de 2019 presentó la “Guía para la elaboración de la Evaluación del Desempeño de las Empresas Filiales y la Evaluación del Desempeño del Ejercicio de los Derechos Corporativos en las Empresas Filiales” como propuesta al Comité de Mejora Regulatoria de PEMEX, el cual precisó que dicha guía debía presentarse como políticas y procedimientos, y someterse a los grupos de trabajo de la Dirección Jurídica, la UCII y Auditoría Interna.

No obstante, lo señalado y gestionado por la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales de PEMEX, a la fecha de la revisión (enero de 2020), sigue aplicando la metodología y los criterios para las evaluaciones de las empresas, sin las aprobaciones previstas en los citados lineamientos, lo que constituye riesgos y discrecionalidad en los resultados, mecanismos de evaluación y su seguimiento, como se describe en los apartados siguientes de este resultado.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, PEMEX, mediante el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019 del 20 de diciembre de 2019 proporcionó el proyecto de “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias” y señaló que se iniciarán las gestiones conducentes a la Subdirección de Desarrollo de Proyectos y Nuevos Modelos de Negocio para que establezcan la nueva metodología, las métricas, los indicadores, los parámetros y las ponderaciones para las evaluación del desempeño.

No obstante lo informado por la entidad fiscalizada, se mantiene lo observado debido a que no proporcionó evidencia de las gestiones que llevó acabo para tales efectos. Adicionalmente los indicadores propuestos deben ser aprobados por el Consejo de Administración de PEMEX y por el Comité de Auditoría, de conformidad con el numeral III.1.2, de la Sección III, de los Lineamientos del Desempeño y artículo 115, fracción I, del Estatuto Orgánico de PEMEX, que entró en vigor el 1 de julio de 2019.

Resultados de las evaluaciones a las empresas filiales por el ejercicio de 2018

Con el análisis de los tableros de control y el Informe Anual, se observó que, por el ejercicio de 2018, PEMEX, mediante la DCPCD, realizó las evaluaciones del desempeño a un total de 65 empresas, que incluyeron a 17 empresas filiales y 3 alianzas estratégicas de P.M.I., y de las cuales, se observaron los resultados de desempeño y ejercicio de los derechos corporativos siguientes:

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO Y DEL EJERCICIO
DE LOS DERECHOS CORPORATIVOS DE LAS EMPRESAS DE P.M.I., EN 2018.
(Porcentajes)

Empresa de P.M.I.	Evaluación del Desempeño					Evaluación del Ejercicio de los Derechos Corporativos	
	Cumplió con el Objeto Social	Se alineó con el Plan de Negocios de PEMEX	Evaluación Financiera (%)	Evaluación Operativa (%)	Calificación de la empresa ^{1/} (%)	Calificación de los Representantes (%)	Calificación de los Consejeros (%)
P.M.I. HBV	Si	Si	61.4	76.7	69.0	83.5	77.8
P.M.I. HPE	Si	Si	82.9	76.8	79.9	84.5	88.9
P.M.I. ID	Si	Si	84.3	54.0	69.2	86.1	81.7
P.M.I. HHS	Si	Si	84.3	77.2	80.8	83.5	84.5
P.M.I. CIM	Si	Si	74.1	76.1	75.1	86.8	82.7
P.M.I. DAC	Si	Si	80.0	91.7	85.8	92.0	87.6
P.M.I. NASA	Si	Si	84.3	77.2	80.8	88.9	86.8
P.M.I. TRDMX	Si	Si	50.0	86.5	68.2	78.0	79.2
P.M.I. AZUFRE INDUSTRIAL	Si	Si	n.e.	n.e.	n.e.	95.8	85.4
P.M.I. SNA	Si	Si	76.4	75.0	75.7	88.8	67.4
P.M.I. SBV	No	No	66.0	66.7	66.3	81.1	65.5
P.M.I. TRANSOCEÁNICO	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	86.4	85.6
P.M.I. CINTURÓN	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	94.7	85.6
P.M.I. MIDSTREAM	No	Si	84.3	53.8	69.1	81.7	80.7
P.M.I. DUCTO	Si	Si	90.0	81.6	85.8	84.7	89.0
P.M.I. API	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.
HIJOS DE J. BARRERAS	Si	No	61.4	76.7	69.0	72.1	75.8
DEER PARK	Si	Si	90.0	58.4	74.2	n.e.	n.e.
TEXAS FRONTERA	Si	Si	96.0	55.8	75.9	n.e.	n.e.
FRONTERA BROWNSVILLE	Si	Si	90.0	51.9	70.9	n.e.	n.e.
SINO-MEX	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.

FUENTE: Elaborado por la ASF con el "Informe Anual de 2018 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias".

1/ Resultado del promedio de las evaluaciones financieras y operativas de las empresas.

n.e.: La DCPCD no evaluó a estas empresas, bajo el argumento de que no realizaron operaciones, se encontraban en etapa pre-operativa o no eran empresas filiales.

Adicionalmente, se verificó que PEMEX en el "Informe Anual 2018 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias" reportó los resultados de las evaluaciones de las empresas, descritos en el cuadro anterior, de la forma siguiente:

- De las evaluaciones del cumplimiento asociadas con el objeto social y la alineación con el Plan de Negocios de PEMEX, únicamente informó el número de empresas que cumplieron o no con el criterio de evaluación.
- De las evaluaciones del desempeño financiero, operativo y el resultado de ambas, reportó los promedios de dichos criterios que se ubicaron en 75.9%, 68.8% y 72.3%, respectivamente, y únicamente señaló el número de empresas que se ubicaron por encima o por debajo de estos porcentajes.

- De las evaluaciones a los representantes y consejeros, reportó los promedios de 78.9% y 77.9%, respectivamente, y sólo mencionó el número de representantes y consejeros de las empresas que se ubicaron por encima o por debajo de estos porcentajes.

Es importante destacar, que PEMEX no acreditó las gestiones de seguimiento de los resultados de las evaluaciones de las empresas de P.M.I., no obstante, que el artículo 23, fracción VII, de su Estatuto Orgánico establece dicha obligación. Lo que muestra una débil Gobernanza y la falta de implementación de medidas preventivas y correctivas en las empresas filiales, que le permita evitar la materialización riesgos y asegure la toma de decisiones de manera oportuna en los órganos de gobierno de éstas.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, mediante el oficio número DCPCD-SPEAREF-GPSEF-231-2019 del 18 de diciembre de 2019, señaló que llevó a cabo gestiones de seguimiento de los resultados de las evaluaciones de las empresas, mismas que informó al Consejo de Administración de PEMEX y de los cuales proporcionó los informes semestrales y anuales de 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019, así como las actas de sesiones del Consejo de Administración de PEMEX de 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019, en las que el Consejo tomó conocimiento de los informes anuales y semestrales así como del avance de implementación del Plan de Reingeniería Corporativa. Adicionalmente, señaló que “no encuentran sustento en el marco funcional vigente”, en términos del artículo 119 del Estatuto Orgánico de PEMEX, publicado el 1 de julio de 2019, por lo que la implementación de medidas preventivas y correctivas corresponden a los representantes y consejeros de cada empresa, no obstante que el artículo 115, fracción VII de dicho estatuto, establece la obligación de la DCPCD de dirigir el seguimiento de los resultados operativos y de negocio de PEMEX, sus empresas productivas subsidiarias y, en su caso, empresas filiales.

No obstante lo señalado y acreditado por PEMEX, se mantiene la observación debido a que los informes y las actas de sesiones únicamente el Consejo de Administración tomó conocimiento de la gestión y resultados de evaluaciones de desempeño de las empresas contenidas en los informes semestrales y anuales, sin embargo, la DCPCD no acreditó las acciones de seguimiento preventivas y correctivas como resultado de las evaluaciones, y que si bien contiene los avances del Plan de Reingeniería Corporativa, dicho proyecto no estuvo estrechamente relacionado con las evaluaciones de desempeño, ni propuesto por la DCPCD para que implementen acciones o medidas preventivas y correctivas para evitar la materialización de riesgos que afecten adversamente la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX respecto de sus resultados financieros y operativos, en términos del artículo 115, fracción VII del Estatuto Orgánico de PEMEX.

Por otra parte, respecto de la metodología; las métricas; los indicadores; los parámetros y las ponderaciones de las evaluaciones del desempeño y del ejercicio a los derechos corporativos, realizadas por la DCPCD de PEMEX, la ASF considera pertinente destacar lo siguiente:

- Las evaluaciones del desempeño y del ejercicio de los derechos corporativos no estuvieron vinculadas con métricas e indicadores relacionados con la planeación estratégica de PEMEX, que le permitieran establecer y medir cómo las empresas de P.M.I. contribuyeron a la maximización de su valor y la rentabilidad del Estado mexicano.

- Las evaluaciones se realizaron de manera individual a las empresas, lo que mostró la falta de una “Política Corporativa” que le permita a PEMEX evaluar de forma integral el desempeño y contribución a sus objetivos y metas institucionales.
- Los resultados de las evaluaciones no mostraron si las empresas de P.M.I. fueron eficientes, eficaces y económicas (elementos de las mejores prácticas en los procesos de evaluación del desempeño), en razón de que los datos y la información utilizada para la evaluación de cada indicador fue discrecional y careció de certeza respecto de los objetivos que PEMEX pretendía alcanzar con el establecimiento éstos, principalmente la creación de valor bajo un enfoque económico; lo anterior se sustenta en razón de lo siguiente:
 - o La creación de valor económico para PEMEX, mediante el ejercicio de los derechos corporativos en las empresas, no puede determinarse asignando valores a la asistencia de los representantes y consejeros en las sesiones de los órganos de Gobierno de las empresas y con la entrega de los informes establecidos en la normativa, dándolos por buenos con el sólo hecho de haber requisitado todos los rubros señalados del informe y no verificando la calidad de los datos e información de éstos. Cuando la finalidad del ejercicio de los derechos corporativos, bajo las mejores prácticas internacionales de gobierno Corporativo, así como las adoptadas por PEMEX, es garantizar la consecución de los objetivos y las metas institucionales, la salvaguarda de los recursos y la prevención de actos de corrupción en cada una de las empresas de P.M.I.
 - o Respecto de los indicadores de la evaluación del desempeño, se observaron inconsistencias respecto de los criterios que la DCPCD utilizó para determinar que empresas debían ser sujetas de evaluación, en razón de que se observó que P.M.I. AZUFRE no fue evaluada financiera y operativamente bajo el argumento de estar en etapa pre-operativa, no obstante, que con los trabajos de fiscalización, se comprobó que ésta administró recursos hasta por 75,098.1 miles de dólares obtenidos por financiamiento y que destinó a la construcción y administración de la “Planta Solidificadora de Azufre”, en la que se detectaron vicios ocultos. Por lo tanto, los criterios que la DCPCD utilizó para discriminar a dicha empresa de su evaluación fueron improcedentes.
 - o Con relación a la información que utilizó para determinar si las empresas se alinearon con el Plan de Negocios de PEMEX, se observaron imprecisiones de la información que recibió de los representantes en las empresas, en razón de que, se destaca a manera de ejemplo, el caso de P.M.I. HBV que se informó que sus actividades se alinearon con el plan de PEMEX, no obstante que, con los trabajos de fiscalización, se comprobó que su única actividad en 2018, consistió en ser controladora de acciones de HIJOS de J.BARRERAS, empresa filial que realizó operaciones no vinculadas a la cadena de valor de PEMEX.

- Por último, se observó que las funciones de la DCPCD, como Unidad Administrativa de PEMEX integrante de la 2ª línea de Defensa, tienen un rol relevante para la toma de decisiones de la entidad fiscalizada respecto de sus empresas de P.M.I., debido a las atribuciones conferidas en su Estatuto Orgánico y en las PLEF, que la posicionan como enlace entre PEMEX y las empresas filiales, encargada de dirigir el seguimiento de los resultados operativos y de negocio, sus funciones no pueden limitarse a sólo fungir como área receptora de información, ni omitir el seguimiento oportuno ante las autoridades competentes de PEMEX para que implementen acciones o medidas preventivas y correctivas para evitar la materialización de riesgos que afecten adversamente la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX, esto se sustentó, con los resultados de los trabajos de fiscalización comparados con el informe presentado en 2019, respecto de la gestión de las empresas en 2018.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, mediante el oficio número DCPCD-SPEAREF-GPSEF-231-2019 del 18 de diciembre de 2019, señaló que las evaluaciones del ejercicio de los derechos corporativos, es decir, a los consejeros y representantes, no necesariamente tienen que estar vinculadas a la planeación estratégica de PEMEX ya que corresponde a la actuación de dichos servidores públicos como integrantes de los órganos de Gobierno y administración de las empresas filiales. Con relación a las evaluaciones de forma individual, indicó que se realizaron como lo establecen las PLEF. Por otro lado, lo referente a la participación de la DCPCD como segunda línea de defensa y la metodología utilizada para las evaluaciones de desempeño señaló que el proyecto de “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias” prevén la interacción de diversas áreas de PEMEX tendentes a implementar mejores prácticas, acciones y medidas preventivas y correctivas, así como de mitigación de riesgos a los que están expuestas las empresas filiales.

Con el análisis de los argumentos expuestos por la entidad fiscalizada, se mantiene la observación debido a que las evaluaciones no estuvieron vinculadas con métricas e indicadores relacionados con la planeación estratégica de PEMEX, que le permitieran establecer y medir cómo las empresas de P.M.I. contribuyeron a la maximización de su valor y la rentabilidad del Estado mexicano como lo establece el artículo 4 de la Ley de PEMEX.

Por los hallazgos antes descritos, se solicitó la intervención de la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, mediante el oficio número DGAESCI/IOIC/020/2020 de fecha 20 de enero de 2020, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de PEMEX, que en su gestión no dirigieron y establecieron la Planeación Estratégica que incluyera a las empresas filiales, de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros; no dirigieron la alineación de las operaciones de estas empresas al Plan de Negocios; no evaluaron el desempeño de las empresas; ni dirigieron el seguimiento de los resultados operativos y de negocio de dichas empresas, en incumplimiento del artículo 23, fracciones I y III, del Estatuto Orgánico de

PEMEX vigente en 2018 y el artículo 115, fracciones I y VII, del Estatuto Orgánico de PEMEX, publicado el 01 de julio de 2019.

Conclusión:

De la fiscalización a la evaluación del desempeño de las empresas de P.M.I. que PEMEX realizó por su gestión de 2018, se concluye lo siguiente:

- El Consejo de Administración de PEMEX fue omiso en la emisión de las disposiciones para la evaluación de las asociaciones y alianzas estratégicas, en incumplimiento de lo establecido en los numerales II.3, III.2 y III.3, de las “Políticas y Lineamientos Específicos para las Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales”, en términos del artículo 13, fracciones IV, XVIII y XIX, de la Ley PEMEX.
- La metodología, las métricas, los indicadores, los parámetros y las ponderaciones en las evaluaciones de desempeño y del ejercicio a los derechos corporativos realizadas por la DCPCD de PEMEX en las operaciones de 2018, no estuvieron aprobados por el Consejo de Administración de PEMEX, ni por el Comité de Auditoría, con lo que se incumplió con el numeral III.1.2, de la Sección III, de los Lineamientos del Desempeño, en términos de los artículos 4 y 13, fracciones XVIII y XIX, de la Ley PEMEX.
- De las evaluaciones del cumplimiento asociadas con el objeto social y la alineación con el Plan de Negocios de PEMEX, únicamente informó el número de empresas que cumplieron o no con el criterio de evaluación.
- De las evaluaciones del desempeño financiero, operativo y el resultado de ambas, reportó los promedios de dichos criterios que se ubicaron en 75.9%, 68.8% y 72.3%, respectivamente, y únicamente señaló el número de empresas que se ubicaron por encima o por debajo de estos porcentajes.
- De las evaluaciones a los representantes y consejeros, reportó los promedios de 78.9% y 77.9%, respectivamente, y sólo mencionó el número de representantes y consejeros de las empresas que se ubicaron por encima o por debajo de estos porcentajes.
- No acreditó las gestiones de seguimiento de los resultados de las evaluaciones de las empresas de P.M.I., en términos del artículo 23, fracción VII, de su Estatuto Orgánico establece dicha obligación, lo que mostró una débil Gobernanza y la falta de implementación de medidas preventivas y correctivas en las empresas filiales, que le permitieran evitar la materialización riesgos y asegurara la toma de decisiones de manera oportuna en los órganos de gobierno de éstas.
- Las evaluaciones del desempeño y del ejercicio de los derechos corporativos no estuvieron vinculadas con métricas e indicadores relacionados con la planeación estratégica de PEMEX, que le permitieran establecer y medir cómo las empresas de

P.M.I. contribuyeron a la maximización de su valor y la rentabilidad del Estado mexicano. Lo que propició condiciones desfavorables en las actividades de Gobierno Corporativo y Control Interno, basadas en un Sistema de Evaluación del Desempeño fundamentado en 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, todos estos elementos basados en la eficiencia, eficacia y economía de las empresas de P.M.I.

- Las evaluaciones se realizaron de manera individual a las empresas, lo que mostró la falta de una "Política Corporativa" que le permita a PEMEX evaluar de forma integral el desempeño y contribución a sus objetivos y metas institucionales.
- Los datos y la información utilizada para la evaluación de cada indicador fueron discrecionales y carecieron de certeza respecto de los objetivos que PEMEX pretendía alcanzar con el establecimiento éstos, principalmente la creación de valor bajo un enfoque económico.
- Se observó que las funciones de la DCPCD se limitaron a sólo fungir como área receptora de información y omitió el seguimiento oportuno ante las autoridades competentes de PEMEX para que la implementación de acciones o medidas preventivas y correctivas para evitar la materialización de riesgos que afecten adversamente la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX, esto se sustentó, con los resultados de los trabajos de fiscalización comparados con el informe presentado en 2019, respecto de la gestión de las empresas en 2018.

Por dichos hallazgos, se hizo del conocimiento a la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas.

2018-6-90T9N-21-0440-01-013 **Recomendación**

Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Consejo de Administración, apruebe las disposiciones para la evaluación de las asociaciones y alianzas estratégicas, en términos de lo establecido en los numerales II.3, III.2 y III.3, de las "Políticas y Lineamientos Específicos para las Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales", que incluya, entre otras, los mecanismos de control y comunicación para la entrega de la información por las áreas responsables, la metodología de evaluación y los indicadores, criterios, parámetros, que le permitan determinar la eficiencia, eficacia y economía de dichas asociaciones y alianzas, vinculadas a la cadena de valor de Petróleos Mexicanos, en términos de los artículos 4, 11, 13, fracciones IV, XVIII y XIX, de la Ley de Petróleos Mexicanos.

2018-6-90T9N-21-0440-01-014 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría, apruebe la metodología; las métricas; los indicadores; los parámetros y las ponderaciones en las evaluaciones de desempeño y del ejercicio a los derechos corporativos aplicados en las empresas filiales, así como la información y datos que se utilizarán en las evaluaciones, en términos de lo establecido en el numeral III.1.2 de la Sección III, de los "Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales"; lo anterior evitará la materialización de riesgos, la discrecionalidad en los resultados, mecanismos de evaluación y su seguimiento, y brindará certeza, objetividad y utilidad a los resultados de las evaluaciones, en términos de los artículos 4, 11, 13, fracciones XVIII y XIX, de la Ley de Petróleos Mexicanos.

2018-6-90T9N-21-0440-01-015 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, establezca un Sistema de Evaluación del Desempeño determinado en 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.; lo que le permitirá establecer y medir cómo las empresas en su conjunto contribuyen a la maximización de su valor económico y a la rentabilidad del Estado mexicano, objetivos institucionales, en términos de los artículos 4, 11, 13, fracciones XVIII y XIX, de la Ley de Petróleos Mexicanos.

2018-6-90T9N-21-0440-01-016 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Consejo de Administración, apruebe en la normativa interna, las disposiciones precisas, concretas y específicas aplicables a sus Unidades Administrativas participantes en la 2ª línea de Defensa del modelo "Tres Líneas de Defensa", y que por sus atribuciones conferidas en el Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos y en diversa normativa interna aprobada, fungan como enlaces y evaluadores de la gestión en las empresas filiales y garanticen el seguimiento oportuno de los resultados operativos y de negocio de éstas, ante las autoridades competentes, lo que permitirá la implementación de acciones y medidas preventivas y correctivas para evitar la materialización de riesgos que afecten adversamente la consecución de los objetivos y las metas institucionales en términos de los artículos, en términos de los artículos 4, 11, 13, fracciones XVI, XVIII, XIX y XXVIII, de la Ley de Petróleos Mexicanos.

9. Rendición de cuentas por las empresas privadas de P.M.I.

El SCI de PEMEX prevé el componente de control "Información y Comunicación" y los principios 13, 14 y 15, relativos al uso relevante de la información para la toma de decisiones, la efectividad de la comunicación de forma interna y externa, para el buen funcionamiento del sistema de control. Asimismo, se verificó que las PLEF aprobadas por el Consejo de Administración de PEMEX y que son de observancia obligatoria para las empresas filiales,

consideran las figuras de representantes^{24/}, consejeros^{25/} y mandatarios^{26/}, quienes participan en los órganos de Gobierno de las empresas y fungen en representación de PEMEX, respecto de sus derechos corporativos directos e indirectos, en la toma de decisiones, así como en la conducción para la transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, en el numeral IV.3.1.1, de las PLEF, se señala la obligación de los representantes accionarios en las empresas de informar a PEMEX, de manera semestral y anual, el resultado de la gestión de las empresas, que contendrá:

- El análisis de la alineación estratégica de las empresas respecto del Plan de Negocios de PEMEX; la visión estratégica; los estados financieros; los principales proyectos y el avance de su implementación; así como el análisis de la situación operativa, financiera, presupuestal, jurídica y, aquellos eventos y operaciones relevantes de las empresas.
- El número de sesiones de asambleas, acuerdos alcanzados y el sentido de los votos.
- Los riesgos y asuntos relevantes que pudieran afectar los resultados y el desempeño de las empresas.
- El decreto de dividendos.

Con base en lo anterior, se revisaron los informes formulados por los representantes accionarios de PEMEX en cada empresa de P.M.I. durante 2018, los resultados se describen a continuación:

- Informes de Gestión. Se verificó que 13 de las 21 empresas de P.M.I. presentaron los informes anuales de su gestión; de las 8 empresas omisas, PEMEX señaló que al ser empresas de participación minoritaria y alianzas estratégicas no contaron con las figuras de representantes, mandatarios o consejeros de PEMEX, al no considerarse empresas filiales, por lo que, no estuvieron obligadas a presentar dichos informes como lo prevén las PLEF. Adicionalmente, informó que la empresa P.M.I. API no tuvo operaciones en 2018, razón que motivo la no elaboración del informe por sus representantes accionarios. Respecto, a las empresas filiales P.M.I. AZUFRE e HIJOS DE J. BARRERAS sus representantes únicamente formularon el informe correspondiente al primer semestre de 2018, sin embargo PEMEX no acreditó las razones que motivaron la omisión de los informes correspondientes al segundo semestre.
- De los 13 informes formulados por los representantes accionarios en las empresas, se observó que éstos cumplieron únicamente “en la forma” al incluir la visión de las empresas; el análisis sobre su alineación estratégica; la descripción de las acciones

^{24/} Persona física que representa el interés o participación de PEMEX y empresas filiales ante las Asambleas de Accionistas.

^{25/} Persona designada para participar en calidad de propietario o suplente, en el Órgano de Administración.

^{26/} Persona designada en la forma que prescriben los estatutos de las empresas filiales, para representar los derechos corporativos de PEMEX en las Asambleas de Accionistas.

llevadas a cabo en materia de adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo; el estado que guarda el SCI; los proyectos; el análisis sobre la situación operativa, financiera, presupuestal, jurídica; las operaciones relevantes; el análisis de los factores de riesgo que pudieron afectar el desempeño; y los estados financieros del ejercicio.

Sin embargo, con la revisión de la información contenida en los documentos, la ASF observó que dicha información no cumplió con el objetivo de las premisas establecidas por el Consejo de Administración de PEMEX en las PLEF, debido a que se presume que dichos informes fueron elaborados para cumplir con los requisitos de forma y plazo, al no elaborarse con el cuidado, la calidad, el detalle y la relevancia que ameritaban dichos documentos; lo antes descrito se sustenta con lo siguiente:

- En los apartados sobre la alineación estratégica de las empresas filiales al Plan de Negocios de PEMEX, se observó que todas las empresas indicaron que “sí” estaban vinculadas a dicho plan; sin embargo, con las pruebas de auditoría se observó la inadecuada determinación u omisión con dicha vinculación.
- En los informes sobre los riesgos y asuntos relevantes que pudieron afectar los resultados y desempeño de las empresas filiales en 2018, se comprobó que todos los representantes accionarios de PEMEX en las empresas filiales fueron omisos en reportar a éste dichos asuntos y los riesgos de cada empresa, y justificaron su omisión señalando que las empresas a su cargo estaban con el proceso de implementación del SCI.

Lo que mostró la discrecionalidad de los representantes en la elaboración de los informes, debido a que con los trabajos de fiscalización se identificaron asuntos relevantes que se efectuaron en 2018 y en los que participaron las empresas de P.M.I., entre los que se destacaron el otorgamiento de financiamientos entre las empresas, la capitalización de deuda, activos fijos con vicios ocultos derivado de los procesos de construcción y la cancelación del decreto de dividendos por financiamientos otorgados entre ellas.

- En relación con los informes del decreto de dividendos, se observó que los representantes accionarios fueron omisos en su elaboración, debido a que, para cumplir notificaron a PEMEX las actas de las sesiones de las empresas en las que se acordaron el decreto de dividendos. Adicionalmente, se verificó que el Consejo de Administración de PEMEX al aprobar las PLEF no estableció los criterios y políticas respecto del contenido de dichos informes, lo que provocó que los representantes accionarios informaran en los términos antes señalados y limitaran la toma de decisiones por parte de PEMEX, respecto de la representatividad de los dividendos decretados y pagados a su favor por las empresas filiales, tomando como base su liquidez financiera. Esto se sustentó principalmente con la revisión de las actas de los órganos de Gobierno y los estados financieros de las empresas, en los que se comprobó que los dividendos pagados en 2018 por éstas a favor

de PEMEX fueron por 7,721,733.3 miles de pesos, lo que representó el 36.2% de los resultados del ejercicio por 21,299,268.3 miles de pesos.

Por lo tanto, los representantes de los derechos corporativos directos e indirectos de PEMEX, que participaron en los órganos de Gobierno de las empresas no se condujeron con transparencia y no velaron en todo momento por los intereses de PEMEX en las empresas, respetando los estatutos y disposiciones legales aplicables, como lo establece el artículo 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, y el numeral III.2.7. de las PLEF.

Asimismo, se identificó que en términos de lo establecido en el artículo 60, fracción X, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, la DCANN fue omisa de dicha disposición al no supervisar el análisis de los informes de los representantes y consejeros designados en las empresas.

Lo anterior mostró las deficiencias del gobierno corporativo y el control interno de PEMEX, mediante los representantes accionarios de éste en las empresas de P.M.I., al no cumplir con una rendición de cuentas efectiva, que incluyera el uso relevante de la información para la toma de decisiones oportuna, en términos de lo establecido en el componente de control “Información y Comunicación” y los principios 13, 14 y 15; así como de los artículos 14, fracción XXX, y 60, fracción X, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, y el numeral III.2.7. de las PLEF.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, PEMEX, mediante la Gerente de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019 de fecha 18 de diciembre de 2019, señaló *...que el ámbito de aplicación (alcance) de las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”, prevé que ésta es de observancia obligatoria para el personal de Pemex y sus EPS’s, así como para los Representantes y Mandatarios de Pemex, EPS’s y Empresas Filiales, en todas las actividades relacionadas con las Empresas Filiales.*

Ahora bien, el proyecto de “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”, prevé que el ámbito de aplicación y las previsiones contenidas en la misma son de observancia obligatoria para el personal de Pemex y de sus Empresas Productivas Subsidiarias y en particular para aquéllos que participen como Representantes y Consejeros de la participación accionaria de Pemex, de sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, en los órganos de gobierno y administración de las Empresas Filiales o Participadas.

Por lo que hace a los Representantes de las 3 empresas filiales que fueron omisas en la presentación del informe, se comenta en el caso de PMI Azufre industrial, S.A. de C.V. se instruirá al representante accionario y al consejero lo conducente; las 2 empresas filiales restantes, no tuvieron operaciones, no sesionaron sus órganos de Gobierno y de Administración, por lo que resulta materialmente imposible adoptar una medida sobre este

particular, excepto informarlo, como se hizo al CAPEMEX en el informe anual de empresas filiales de 2018...

No obstante, lo observado por la ASF prevalece, debido a que mecanismos de control que garanticen la rendición de cuentas integral por las empresas filiales, empresas de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros de P.M.I., que permita a PEMEX, en su carácter de accionista principal directo e indirecto, la supervisión y vigilancia para la oportunidad y congruencia en la toma de decisiones oportuna. Así como la supervisión del análisis de los informes de los representantes y consejeros designados en las empresas filiales por las unidades administrativas internas de la entidad fiscalizada.

Por los hallazgos antes descritos, se solicitó la intervención de la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, mediante el oficio número DGAESCI/IOIC/019/2020 de fecha 20 de enero de 2020, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de PEMEX, que en su carácter de representantes de los derechos corporativos directos e indirectos de éste, que participaron en los órganos de Gobierno de las empresas no se condujeron con transparencia y no velaron en todo momento por los intereses de PEMEX en las empresas, respetando los estatutos y disposiciones legales aplicables, como lo establece el artículo 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, y el numeral III.2.7. de las PLEF. Así como a los servidores públicos de la DCANN que fueron omisos en la supervisión del análisis de los informes de los representantes y consejeros designados en las empresas, lo que contravino el artículo 60, fracción X, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018.

Conclusión:

Con las pruebas de auditoría al proceso de rendición de cuentas de los representantes de los derechos corporativos directos e indirectos de PEMEX, que participaron en los órganos de Gobierno de las empresas de P.M.I., se concluye que los representantes en 4 empresas filiales, 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero fueron omisos en la elaboración de los informes a PEMEX, bajo el argumento de no haber tenido operaciones, no estar obligados al no ser empresas filiales y por haber transferido empresas a su cargo a otras empresas de PEMEX. En relación con las otras 13 empresas filiales, se verificó que los representantes en éstas cumplieron en la forma y no en el contenido de dichos documentos, en razón de que, en los apartados de la alineación estratégica al Plan de Negocios de PEMEX, todas los representantes de las empresas indicaron que “sí” estaban alineadas, sin embargo, con los trabajos de fiscalización se comprobó la inadecuada determinación u omisión de dicha alineación; no reportaron a PEMEX asuntos relevantes y riesgos de cada empresa, lo que implicó acciones discrecionales excedidas por parte de los representantes en la elaboración de los informes; y fueron omisos en la elaboración de los informes del decreto de dividendos, en contravención del artículo 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, y el numeral III.2.7. de las PLEF.

También, se observó que los servidores públicos de la DCANN fueron omisos en la supervisión del análisis de los informes de los representantes, lo que contravino el artículo 60, fracción X, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018.

Por dichos hallazgos, se hizo del conocimiento a la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas.

2018-6-90T9N-21-0440-01-017 **Recomendación**

Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Director General y los representantes accionarios, establezca los mecanismos de control que garanticen la rendición de cuentas integral por las empresas filiales, empresas de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros, en los que mantiene derechos corporativos directos e indirectos, con relación a la normativa interna y externa, relativa al análisis de alineación estratégica, acuerdos y votos en los órganos de Gobierno, asuntos y riesgos relevantes y el decreto de dividendos; lo anterior permitirá la supervisión y vigilancia para la toma de decisiones oportuna y, con ello, evitar la materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y las metas institucionales, en observancia del artículo 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, vigente en 2018, y el numeral III.2.7. de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias.

10. Actividades de control en los contratos de prestación de servicios entre empresas de P.M.I.

Con el objetivo de verificar que el Director General de PEMEX estableció las actividades de control que permitieron prever, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos vinculados con la prestación de servicios entre las empresas privadas de P.M.I. que no contaron con personal para el cumplimiento de sus operaciones comerciales, financieras, administrativas y jurídicas, en términos de lo establecido en el artículo 56, fracción I, de la Ley de PEMEX.

Al respecto, la ASF solicitó a PEMEX mediante el oficio número AED/DGAESCI/111/2019 del 22 de febrero de 2019, la estructura orgánica y ocupacional de cada una de las empresas de P.M.I., así como los contratos de prestación de servicios, convenios modificatorios y anexos, vigentes en 2018. En respuesta, la entidad fiscalizada con los oficios números CA/COMAUD/AI/GEIR/0360/2019, CA/COMAUD/AI/GEIR/0492/2019 y CA/COMAUD/AI/GEIR/1274/2019 del 11 de marzo de 2019, 2 de abril de 2019 y 5 de agosto de 2019, respectivamente, proporcionó la información y documentación solicitada. Con la revisión se verificó lo siguiente:

- Las 3 alianzas estratégicas (DEER PARK, TEXAS FRONTERA y FRONTERA BROWNSVILLE), no tuvieron empleados de PEMEX y de P.M.I., debido a que sus operaciones fueron responsabilidad de los socios operadores (Shell Oil Company, Magellan OLP, L.P. y

TransMontaige Partners, L.P.); por lo tanto, las empresas de P.M.I. no destinaron capital humano para el desarrollo de las operaciones en dichas alianzas, únicamente utilizaron personal para vigilar las actividades estratégicas y administrativas.

- Del vehículo financiero SINO-MEX, se identificó que no contó con empleados; sus operaciones se incluyeron en los servicios proporcionados a su controladora P.M.I. HBV.
- De las 17 empresas filiales se comprobó que únicamente 5 contaron con empleados y 12 no contaron con personal, como se describe a continuación:

Empresas con empleados

- P.M.I. CIM, su estructura organizacional se integró por 278 empleados, organizados por la Dirección General, las direcciones de Finanzas, Administración, Comercial de Crudo, Operaciones y Comercial de Producto; sus oficinas se ubicaron en la Torre Ejecutiva de PEMEX en la Ciudad de México.
- P.M.I. HPE, su estructura organizacional se integró de 5 empleados, dos gerentes Generales, los gerentes Administrativo y Comercial, y el Analista de Contabilidad; sus oficinas se ubicaron en Madrid, España y en Singapur.
- P.M.I. SNA, su estructura organizacional se integró de 26 empleados, organizados por el Presidente y tres Vicepresidentes; sus oficinas se ubicaron en Houston, Texas, EUA.
- P.M.I. MIDSTREAM, su estructura organizacional se integró por 17 empleados, organizados por el Director General, las gerencias de Contabilidad y Fiscal, Riesgos, Administración y Finanzas, y Jurídica; sus oficinas se ubicaron en la Torre Ejecutiva de PEMEX en la Ciudad de México.
- HIJOS DE J. BARRERAS, su estructura organizacional se integró de 150 personas, dirigidas por el Presidente de la empresa; sus oficinas se ubicaron en Vigo, España.

Empresas sin empleados

Con la revisión de los contratos de prestación de servicios y estados financieros, se comprobó que las empresas filiales de P.M.I. que no contaron con empleados para el desarrollo de sus operaciones en 2018, suscribieron contratos de prestación de servicios con otras empresas filiales, como se indica en el cuadro siguiente:

EMPRESAS FILIALES DE P.M.I., SIN EMPLEADOS, QUE SUSCRIBIERON CONTRATOS
DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS CON OTRAS FILIALES, EN 2018.

Núm.	Empresas sin empleados	Empresas que prestaron servicios				
		P.M.I. CIM	P.M.I. SNA	P.M.I. MIDSTREAM	P.M.I. SBV	P.M.I. HPE
1	P.M.I. HBV ^{1/}	X			X	X
2	P.M.I. ID	X		X		
3	P.M.I. NASA	X	X	X		
4	P.M.I. DUCTO	X	X			
5	P.M.I. AZUFRE ^{2/}	X	X	X		
6	P.M.I. DAC	X		X		
7	P.M.I. TRDMX	X		X		
8	P.M.I. CINTURÓN ^{3/}	X		X		
9	P.M.I. TRANSOCEÁNICO ^{3/}	X		X		
10	P.M.I. HHS	X			X	
11	P.M.I. SBV	X				X
12	P.M.I. API ^{4/}	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

FUENTE: Elaborado por la ASF con base en los estados financieros de 2018 y los contratos de prestación de servicios entre filiales vigentes en 2018.

- 1/ Adicionalmente contó con un Gerente General y un Gerente Administrativo, contratados bajo la prestación de servicios personales.
- 2/ Los contratos estuvieron vigentes hasta agosto de 2018.
- 3/ Empresas que no reportaron pagos por servicios recibidos en 2018, sin embargo, cuentan con contratos de prestación de servicios.
- 4/ No suscribió contratos de prestación de servicios, debido a que la empresa durante 2018 estuvo en proceso de liquidación.
- n.a. No aplicable.

Adicionalmente, con la revisión de las actas constitutivas, los contratos de prestación de servicios y los estados financieros, se verificó que las empresas filiales P.M.I. CIM, P.M.I. SNA, P.M.I. MIDSTREAM, P.M.I. SBV y P.M.I. HPE establecieron en su objeto social la prestación de servicios y que éstos consistieron en:

- P.M.I. CIM, servicios de asistencia para la negociación, celebración, operación y administración de toda clase de contratos; el desarrollo de proyectos financieros; el análisis e instrumentación de estrategias de carácter comercial, operativo y fiscal; el desarrollo de programas y planes financieros, administrativos, comerciales, operativos y contables; el análisis de mercados; asesoría legal, financiera, administrativa, contable y de impuestos, prestación de servicios informáticos y de telecomunicaciones, y auditoría interna.

- P.M.I. SNA, servicios administrativos y de gestión financiera, jurídicos, la evaluación, negociación y supervisión de proveedores de servicios externos.
- P.M.I. MIDSTREAM, la asesoría comercial, corporativa, regulación económica, financiera, contable, administrativa y análisis de mercados.
- P.M.I. SBV, la prestación de servicios administrativos y financieros.
- P.M.I. HPE, servicios administrativos y de gestión financiera, jurídicos, la evaluación, negociación y supervisión de proveedores de servicios externos.

Sobre el particular, se destacan las observaciones siguientes:

1. Cada empresa filial sin empleados mantuvo suscritos, al menos, de dos a tres contratos de prestación de servicios.
2. La empresa filial P.M.I. CIM fue la única que suscribió contratos de prestación de servicios con todas las empresas que no tenían empleados.
3. Los contratos establecieron servicios generales y no fueron específicos respecto de las funciones y actividades que cada empresa prestadora de servicios realizó.

Al respecto, con las pruebas de auditoría en las operaciones de las empresas filiales de P.M.I. en el proyecto de inversión en la Planta Solidificadora de Azufre, de la cual la ASF observó la materialización de riesgos y posibles faltas administrativas graves a cargo de servidores públicos de PEMEX y particulares, consistentes en la capitalización de deuda por 75,098.1 miles de dólares, equivalentes a 1,476,173.3 miles de pesos (tipo de cambio 19.6566 pesos); la existencia de vicios ocultos por la constructora integrante de OHL; la transferencia de las acciones a otras empresas filiales; la suscripción de convenios modificatorios a los contratos que ampliaron los plazos de conclusión de la obra e importes de financiamiento, entre otros; y, previo a éstos, la improcedencia de continuar con el proyecto de inversión, debido a que ya no existía la oferta de azufre que motivó la construcción de la Planta Solidificadora.

Con base en lo anterior, mediante la trazabilidad de las operaciones y la reconstrucción de procesos, que incluyeron la toma de decisiones para identificar los servidores públicos de PEMEX y empleados de P.M.I. responsables de la instrumentación, los resultados y la supervisión, así como la participación de las empresas filiales P.M.I. CIM, P.M.I. SNA y P.M.I. MIDSTREAM, en su carácter de prestadoras de servicios, relacionadas con la empresa filial P.M.I. AZUFRE y su inversión en la “Planta Solidificadora de Azufre”. Se observó la inexistencia de controles, la falta de transparencia y la discrecionalidad con la que operaron los empleados de las empresas prestadoras de servicios, debido a que PEMEX no acreditó la evidencia de las instrucciones, los criterios y mecanismos de instrumentación, así como los empleados responsables de cada proceso de las empresas prestadoras de servicios, que realizaron la capitalización de deuda y la recepción y aceptación de la Planta Solidificadora de Azufre con vicios ocultos por parte de la empresa integrante de OHL, por la que se

presumen daños al patrimonio de PEMEX; y que, ante estos hallazgos, la entidad fiscalizada y sus empresas filiales prestadoras de servicios, únicamente argumentaron que las actividades fueron aprobadas por los órganos de Gobierno de las empresas filiales P.M.I. NASA, P.M.I. AZUFRE y P.M.I. ID; no obstante, que las empresas prestadoras de servicios P.M.I. CIM y P.M.I. SNA fueron quienes ejecutaron estas operaciones y establecieron las estrategias y los medios para su instrumentación.

Adicionalmente, con los hallazgos antes descritos, se identificó el establecimiento de una estructura articulada pero informal, por la falta de transparencia y discrecionalidad, en la que operaron las empresas P.M.I. CIM, P.M.I. SNA, P.M.I. MIDSTREAM, P.M.I. SBV y P.M.I. HPE en la prestación de servicios al resto de las empresas de P.M.I., debido a que la toma de decisiones, los procesos, las estrategias, los medios, las actividades y los recursos humanos de cada empresa prestadora de servicios y como participaron en dichas operaciones, fueron decisiones de la empresa filial P.M.I. CIM, además, de observarse que los presidentes o directores generales de las empresas con empleados que prestaron servicios, y que a su vez, fungieron como directores generales de empresas filiales con operaciones relevantes como fue el caso de P.M.I. AZUFRE, no fueron quienes tomaron dichas decisiones, por lo que constituyen riesgos por la tercerización de operaciones. Por lo antes descrito, se contravino los artículos 11 y 56, fracción I, de la Ley de PEMEX; 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, y el numeral III.2.7. de las PLEF, debido a que el Director General de PEMEX y sus representantes accionarios en las empresas, no se condujeron con transparencia y no velaron en todo momento por los intereses de PEMEX, no previeron, identificaron, administraron, ni dieron seguimiento a los riesgos establecidos en los contratos de prestación de servicios entre las empresas privadas de P.M.I., y su estructura no fue transparente para la toma de decisiones.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, PEMEX, mediante la Gerente de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019 de fecha 18 de diciembre de 2019, señaló:

...La creación de las Empresas P.M.I. responde a necesidades específicas de Petróleos Mexicanos, es así que el autorizarse la creación de P.M.I. CIM, la otra Secretaría de Programación y Presupuesto, estableció que su objeto principal, pero no exclusivo, sería la comercialización de los hidrocarburos. En el acta constitutiva de dicha entidad paraestatal, los representantes del Gobierno Federal que comparecieron a su constitución, establecieron como parte de su objeto la prestación de servicios de asesoría, comisión, gestión, agencia, “distribución” (sic), mediación o representación, sean dichos servicios de carácter técnico, administrativo, financiero, legal o económico, que estén relacionados con los objetos anteriores. Conforme a la Reforma Total de los estatutos sociales de P.M.I. CIM del 14 de mayo de 2015, ahora empresa filial de Petróleos Mexicanos sujeta al régimen especial que otorga la LPM, tiene por objeto, entre otros, la prestación o contratación de servicios de asesoría, promoción, comisión, gestión, agencia, distribución, mediación o representación o cualquier actividad complementaria, sean dichos servicios de carácter técnico, administrativo, financiero, legal o económico que están relacionados con los objetos anteriores en México o en extranjero, así como la

ejecución en general de toda clase de acto o la celebración de toda clase de contratos que tengan relación con los objetos antes señalados y de todos aquellos permitidos por la Ley, ya sean en México o en el extranjero.

Las empresas P.M.I. SNA, P.M.I. Midstream, P.M.I. SBV y P.M.I. HPE, son personas jurídicas diversas a P.M.I. CIM, por lo que en caso de requerir que esta última les preste algún servicio, se formaliza mediante la celebración de los contratos respectivos, los cuales establecen las materias objeto de la prestación de servicios, sus alcances y el pago de las contraprestaciones correspondientes, sin que ello implique en ningún momento que P.M.I. CIM la toma de las decisiones por las otras empresas P.M.I. que se cita en este párrafo, ya que las decisiones de negocio son adoptadas por los Órganos de gobierno y Administración de las empresas respectivas, lo anterior a efecto de que exista una separación respecto al patrimonio y responsabilidad de los socios, del patrimonio y responsabilidad de las sociedades en las que participe de manera mayoritaria y minoritaria, en particular que las decisiones requeridas de las Empresas Filiales y Participadas se adopten por los órganos de administración e instancias de aprobación.

Cabe señalar, que en el proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas subsidiarias, se incorporó dentro del capítulo de “Políticas Generales”, un numeral respecto a la “Independencia en la toma de decisiones de las Empresas Filiales y Participadas a través de sus Órganos de gobierno y de Administración”, en el cual se establece que Pemex, las Empresas Productivas Subsidiarias y las Empresas Filiales, a través de sus Representantes y Consejeros, velarán por que exista una reparación respecto al patrimonio y responsabilidad de los socios, del patrimonio y responsabilidad de las sociedades en las que participen de manera mayoritaria y minoritaria, en particular que las decisiones requeridas de las Empresas Filiales y Participadas se adopten por los órganos de administración e instancias de aprobación.

No obstante, lo informado por la entidad fiscalizada, la observación de la ASF prevalece, debido a que lo señalado no acreditó los mecanismos y controles de gobierno corporativo y de control interno de PEMEX en las empresas privadas de P.M.I., que eliminaran la estructura informal con la que operan, la discrecionalidad en la toma de decisiones, la falta de transparencia y la ambigüedad en la definición de los servicios proporcionados de manera simultánea por las empresas; lo que propició la materialización de riesgos en la consecución de los objetivos y metas, y contravino los artículos 11 y 56, fracción I, de la Ley de PEMEX, debido a que el Director General de PEMEX no previó, identificó, administró, ni dio seguimiento de los riesgos establecidos en los contratos de prestación de servicios entre las empresas privadas de P.M.I., además de que dicha estructura no fue transparente en su gestión.

Asimismo, se observó que los representantes accionarios de PEMEX en las empresas no se condujeron con transparencia y no velaron en todo momento por los intereses de su accionista, como lo establece el artículo 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, y el numeral III.2.7. de las PLEF. Lo que mostró la inexistencia de controles,

la falta de transparencia y la discrecionalidad con la que operaron los empleados de las empresas prestadoras de servicios, lo que conllevó la materialización de riesgos, entre los que destacaron, la capitalización de deuda y la recepción y aceptación de la Planta Solidificadora de Azufre con vicios ocultos por parte de la empresa integrante de OHL, por la que se presumen daños al patrimonio de PEMEX; y que, ante estos hallazgos, la entidad fiscalizada y sus empresas filiales prestadoras de servicios, únicamente argumentaron que las actividades fueron aprobadas por los órganos de Gobierno de las empresas filiales P.M.I. NASA, P.M.I. AZUFRE y P.M.I. ID; no obstante, que las empresas prestadoras de servicios P.M.I. CIM y P.M.I. SNA fueron quienes ejecutaron estas operaciones y establecieron las estrategias y los medios para su instrumentación.

Por los hallazgos antes descritos, se solicitó la intervención de la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, mediante el oficio número DGAESCI/IOIC/023/2020 de fecha 20 de enero de 2020, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de PEMEX, que en su carácter de accionista principal y de representantes accionarios de éste, no se condujeron con transparencia y no velaron en todo momento por los intereses de PEMEX en las empresas.

Conclusión:

Con las pruebas de auditoría a los contratos de prestación de servicios entre las empresas filiales de P.M.I., en 2018, se observaron deficiencias, materialización de riesgos, discrecionalidad y falta de transparencia en los procesos realizados por las empresas prestadoras de servicios; así como ambigüedades de los servicios señalados en los instrumentos jurídicos, que permitió a las empresas desarrollar operaciones con discrecionalidad y falta de transparencia durante 2018, por su amplitud, similitud e imprecisión en el tipo de servicios que fueron proporcionados por varias empresas de manera simultánea a una sola empresa filial, que no contaba con empleados, propició la falta de transparencia, deficiencias en los tramos de control y líneas de responsabilidad. Así como la existencia de una estructura informal que permitió concentrar en P.M.I. CIM la toma de decisiones, la coordinación, el tipo y la asignación de servicios a cargo del resto de las empresas prestadoras de servicios P.M.I. SNA, P.M.I. MIDSTREAM, P.M.I. SBV y P.M.I. HPE.

Por lo que, el Director General de PEMEX y sus representantes accionarios en las empresas, no velaron en todo momento por los intereses de PEMEX en dichas empresas, con lo que no dieron observancia a los artículos 11 y 56, fracción I, de la Ley de PEMEX; 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, y el numeral III.2.7. de las PLEF, el artículo 56, fracción I, de la Ley de PEMEX.

2018-6-90T9N-21-0440-01-018 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, por conducto del Director General y sus representantes accionarios, en su carácter de accionista directo e indirecto en las empresas de P.M.I., ejerza

las acciones de gobierno corporativo mediante el establecimiento de mecanismos de control interno relativos a normar la transparencia, la toma de decisiones, los alcances y la mitigación de los riesgos en las operaciones de las empresas prestadoras de servicios. Lo anterior le permitirá garantizar la certeza de las acciones del conjunto de empresas de P.M.I. y mitigar los riesgos asociados a la discrecionalidad y falta de transparencia en los procesos realizados por las empresas prestadoras de servicios en aquellas empresas que no cuentan con personal; así como eliminar las ambigüedades de los servicios mencionados en los instrumentos jurídicos, que por su amplitud, similitud e imprecisión en el tipo de servicios que son proporcionados por varias empresas de manera simultánea a una sola empresa filial sin empleados, propició la falta de transparencia, deficiencias en los tramos de control y líneas de responsabilidad. Además, de dar observancia a los artículos 11 y 56, fracción I, de la Ley de Petróleos Mexicanos; 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, vigente en 2018, y el numeral III.2.7. de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias.

11. Actividades de control en las Alianzas Estratégicas de P.M.I.

Con la finalidad de comprobar las actividades de gobierno corporativo, control interno, evaluación de riesgos, rendición de cuentas, el marco normativo y jurídico que regularon, en 2018, realizadas por PEMEX en las alianzas estratégicas DEER PARK, TEXAS FRONTERA y FRONTERA BROWNSVILLE, durante 2018, y que los representantes accionarios de PEMEX en las empresas filiales P.M.I. NASA y P.M.I. SNA, garantizaron los derechos corporativos indirectos y generaron valor económico y rentabilidad petrolera para el Estado mexicano, de conformidad con el artículo 4, de la Ley de PEMEX.

Al respecto, la ASF solicitó a PEMEX mediante el oficio número AED/DGAESCI/111/2019, del 22 de febrero de 2019, los estados financieros y las actas de los órganos de Gobierno del ejercicio 2018. En respuesta, PEMEX proporcionó, mediante el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/1274/2019, del 6 de agosto de 2019, la información y documentación solicitada. Con su revisión se verificó lo siguiente:

Constitución de las Alianzas Estratégicas

- DEER PARK, se constituyó el 12 de febrero de 1993, en Texas, Houston, por la compañía Shell Oil Company (Shell Oil); y el 31 de marzo de ese mismo año P.M.I. NASA adquirió el 50.0% de los activos de DEER PARK, mediante un contrato de coinversión suscrito entre ambas partes, con el propósito de aprovechar el proceso de refinación de petróleo crudo pesado y la tecnología de la refinería DEER PARK, con vigencia de 30 años con opción a extensión. Con la alianza estratégica se estableció que la operación sería responsabilidad de Shell Oil como socio operador y P.M.I. NASA fungiría como socio limitado.

En 1995, Shell Oil y P.M.I. NASA firmaron el contrato de operación para colocar 170.0 miles de barriles diarios (mbd) de petróleo mexicano (crudo Maya) con una vigencia hasta el 2023.

El 1 de julio de 2011, P.M.I. NASA, en términos de lo establecido en el “Consent Evaluation Policy”, autorizó a Shell Oil incrementar su porcentaje accionario en 0.005% en DEER PARK, mediante la aportación de un terreno de 7.1 acres, lo que originó que esta empresa se convirtiera en socio mayoritario con el 50.005%.

En 2016, Shell Oil presentó un programa para maximizar las utilidades de DEER PARK, que consistió en reducir el proceso de petróleo crudo Maya, debido a que generaba menores utilidades, en comparación con otros crudos pesados de refinar. Por lo que, a finales de 2017, la empresa Shell Oil indicó que ejercería su derecho de adquirir la participación de P.M.I. NASA en la refinería, conforme a los términos pactados en la alianza, para dar por terminado el suministro de petróleo crudo Maya.

En marzo de 2018, P.M.I. NASA y Shell Oil acordaron ajustar los contratos y extender la alianza por 10 años más, que concluirá en 2033. Con los contratos buscaron incrementar la rentabilidad de DEER PARK al reducir el volumen de petróleo crudo Maya de 170.0 mbd a 135.0 mbd en diciembre de 2019; a 100.0 mbd en agosto de 2020; y, a 70.0 mbd en septiembre de 2020 y mantenerse con ese volumen a marzo de 2033.

Lo anterior se hizo del conocimiento al Consejo de Administración de PEMEX, el 29 de mayo de 2018, con el acuerdo CA-079/2018, adoptado en la sesión extraordinaria número 927. Asimismo, se verificó que el Consejo de Administración de P.M.I. NASA autorizó suscribir los convenios modificatorios de los contratos de la alianza estratégica y la operación suscritos por Shell Oil; por lo que, en junio de 2018, Shell Oil y P.M.I. NASA suscribieron los siguientes convenios modificatorios:

- Second Amended and Restated Agreement of Limited Partnership.
- Amended and Restated Operating Agreement.
- Feedstock Refined Products and Processing Agreement.
- Amended and Restated Refinery Model Agreement.
- Feed Flex Agreement.
- Amended and Restated Arbitration Agreement.

Se identificó que en los objetivos de la alianza estratégica está la transferencia tecnológica de Shell Oil a P.M.I. NASA y a su vez a PEMEX, sin embargo, se comprobó que al menos en los últimos cinco años PEMEX no envió personal para adquirir conocimientos que pudieran beneficiar y aprovecharse en los procesos de refinación por el Estado mexicano.

- TEXAS FRONTERA. Se constituyó el 27 de julio de 2010, en Delaware, EUA, por la asociación conjunta de la empresa filial P.M.I. SNA con la compañía estadounidense Magellan OLP, L.P., ambos socios con el 50.0% del valor de los activos, dicha alianza tiene como objetivo el almacenamiento de petrolíferos en Galena Park, Texas.

Al respecto, la ASF revisó los instrumentos que conformaron el marco de regulatorio de la alianza estratégica TEXAS FRONTERA y que estuvieron vigentes en 2018, los cuales fueron los siguientes:

- Limited Liability Company Agreement.
 - Construction, Operations and Reimbursement Agreement.
 - Lease Storage Agreement.
 - Terminalling Agreement.
 - Omnibus Agreement.
 - Throughput and Deficiency Agreement.
 - Connection Agreement.
 - Terminal Lease and Pipeline Easement Agreement.
 - Arbitration Agreement.
- FRONTERA BROWNSVILLE. Se constituyó el 1 de abril de 2011, en Delaware, EUA, por la asociación conjunta de la empresa filial P.M.I. SNA con la compañía privada TransMontaigne Partners, L.P., ambos socios con el 50.0% del valor de los activos, dicha alianza tiene como objetivo el almacenamiento de petrolíferos en su terminal ubicada en Brownsville, Texas.

La ASF revisó los instrumentos que conformaron el marco de regulatorio de la alianza estratégica FRONTERA BROWNSVILLE y que estuvieron vigentes en 2018, los cuales fueron los siguientes:

- Limited Liability Company Agreement.
- Contribution and Formation Agreement.
- Operation and Reimbursement Agreement.
- Shared Facilities Agreement.
- Sublease and Easement Agreement.
- Arbitration Agreement.

De la revisión a los documentos antes descritos, la ASF corroboró que las alianzas DEER PARK, TEXAS FRONTERA y FRONTERA BROWNSVILLE contaron con el marco jurídico y técnico,

amplio y suficiente que cubrió adecuadamente, entre otros aspectos, los acuerdos de origen y la constitución de las alianzas, la cuantificación exacta y precisa de las aportaciones de los socios, los acuerdos generales de operación, los mecanismos de seguimiento, la utilización de instalaciones compartidas y complementarias, y la resolución de disputas.

Asimismo, los socios instrumentaron elementos de control interno y gobierno corporativo adecuados, suficientes y oportunos que otorgaron la razonabilidad de las operaciones de 2018, se llevaron a cabo de forma controlada, empleando mecanismos de medición, seguimiento y verificación, que resultaron en acciones de detección, corrección y prevención de posibles actos contrarios al cumplimiento de los objetivos y metas, y respeto del marco jurídico y operativo aplicable. Lo antes descrito se comprobó con la revisión de los documentos estratégicos formulados por cada alianza, como se describe a continuación:

- DEER PARK puso a disposición de la ASF documentación que acreditó las reuniones de los comités denominados “Business Operations Committee”, “Finance Committee” y “Partners Committee”, correspondientes a las operaciones de 2018, en los que, se presentaron los resultados obtenidos por la operación de DEER PARK; los costos; los nuevos negocios; los contratos, el presupuesto; las tendencias; el Plan de Negocios; la evaluación y mitigación de riesgos; las estrategias; las proyecciones financieras; los indicadores económicos, financieros y operacionales; el seguimiento de proyectos de infraestructura, los resultados y las recomendaciones; así como el análisis de los cambios legales, operativos y tecnológicos.
- TEXAS FRONTERA puso a disposición de la ASF documentación que acreditó las reuniones llevadas a cabo por los órganos de Gobierno, en 2018, en las que se presentaron los resultados obtenidos por la operación; las proyecciones financieras, los presupuestos y la realización de nuevos negocios, entre otros.
- FRONTERA BROWNSVILLE puso a disposición de la ASF documentación que acreditó las reuniones llevadas a cabo por los órganos de Gobierno, en 2018, en las que se presentaron los resultados obtenidos por la operación; las proyecciones financieras, los presupuestos y la realización de nuevos negocios, entre otros.

Actividades de control e inspección física en la refinería DEER PARK

Con el propósito de corroborar la existencia e integridad de los activos, las actividades de supervisión y validación que realizó P.M.I. NASA; las actividades de control, así como las atribuciones de PEMEX, en su carácter de socio indirecto, derivado de la participación accionaria en DEER PARK; con la inspección física en las instalaciones de la refinería DEER PARK, se comprobó la existencia de los activos y que éstos estaban en proceso de mantenimiento mayor e integral, que consideró incluir nuevos proyectos. Se identificó que el proceso se planeó desde hace seis años, considerando la liquidez de la refinería, lo que mostró la eficiente y eficaz planeación estratégica en el mediano plazo.

Se comprobó la participación de P.M.I. NASA en la toma de decisiones de DEER PARK relativa a proyectos, participación presupuestaria y la rendición de cuentas de Shell Oil, entre otras.

Adicionalmente, se observó que PEMEX no ha aprovechado la transferencia tecnológica de la alianza estratégica con Shell Oil en DEER PARK, al no enviar personal para que adquiera conocimientos que puedan beneficiar y aprovecharse en los procesos de refinación por el Estado mexicano y, con ello, maximizar su valor.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, PEMEX, mediante la Gerente de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, con el oficio número CA/COMAUD/Al/GEIR/2158/2019 de fecha 18 de diciembre de 2019, señaló:

... los mecanismos de Gobernanza y Control Interno que se tiene en las alianzas estratégica DEER PARK, TEXAS FRONTERA y FRONTERA BROWNSVILLE, dividen de la suscripción de pactos societarios entre los socios que la suscribieron y que en el caso de Deer Park, éstos se han actualizado para ajustarse a las mejores prácticas internacionales.

Sobre el particular, se comenta que en proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, se desarrolla un apartado inherente al contenido de los pactos societarios en los que se contempla lo recomendado por esa instancia de fiscalización (numeral II.1.5 y IV), previéndose que en aquellas Empresas Filiales y Participadas en las que, en atención a su característica, objeto, particularidades de operación y/o funcionamiento, se requiere que Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales formalicen Pactos Societarios con los demás o alguno de los accionistas, se podrá acordar, entre otros, los términos y condiciones del control administrativos y/o operativo, gobierno corporativo, control interno y vigilancia; y que los Representantes y Consejeros que participen en los Órganos de Gobierno o de Administración en Empresas Filiales o Participadas en las que se establezcan Pactos Societarios, deberán observar en lo que les resulte aplicable, las presentes Políticas y Lineamientos, siempre y cuando, no contravenga el derecho del lugar de su constitución o el de su operación, así como el contenido de los mismos.

Por otra parte, se comenta que las empresas filiales deben estar sujetas a la normativa en materia de control interno, Cumplimiento Legal, Inversiones, entre otros, que emita el CAPEMEX, con lo que se cubren los extremos de lo propuesto por esa instancia de fiscalización.

Por lo que se hace a la conclusión de que Pemex no ha aprovechado la transferencia tecnológica de la alianza estratégica con Deer Park, se correrá traslado de dicha petición a la Dirección General de Pemex Transformación Industrial, para que resuelva lo conducente...

Lo señalado por la entidad fiscalizada no acreditó lo observado por la ASF, concerniente a la falta de aprovechamiento de la transferencia tecnológica de la alianza estratégica con Shell Oil en DEER PARK, como lo advierte el artículo 4 de la Ley de PEMEX.

Conclusión:

Con la fiscalización a las actividades de gobierno corporativo, control interno, evaluación de riesgos, rendición de cuentas, el marco normativo y jurídico que regularon, en 2018, a las alianzas estratégicas DEER PARK, TEXAS FRONTERA y FRONTERA BROWNSVILLE, se verificó que el marco normativo y jurídico otorgó certeza respecto de los derechos corporativos indirectos de PEMEX en dichas alianzas, en razón de que establecieron de manera adecuada y suficiente la constitución de las mismas, la cuantificación exacta y precisa de las aportaciones de los socios, los acuerdos generales de operación, los mecanismos de seguimiento, la utilización de instalaciones compartidas y complementarias, y la resolución de disputas; lo que, a su vez, mostró la aplicación de elementos de control interno y de gobierno corporativo adecuados, suficientes y oportunos que aseguraron que las operaciones de 2018 se llevaron a cabo de forma controlada, empleando mecanismos de medición, seguimiento y verificación, que resultaron en acciones de detección, corrección y prevención de posibles actos contrarios al cumplimiento de los objetivos y las metas.

Es importante resaltar que, con los trabajos de fiscalización, se observó que en los proyectos de inversión desarrollados por PEMEX, mediante sus empresas filiales de P.M.I., en participación con empresas privadas como es el caso de las alianzas estratégicas, éstas cumplieron con los mecanismos de control interno y de gobierno corporativo propuestos por las prácticas internacionales, que se reflejaron en resultados económicos favorables para el Estado mexicano. Situación que no se identificó en los proyectos de inversión ejecutados entre empresas filiales directas e indirectas, entre los que destacaron la Planta Solidificadora de Azufre.

También, se observó que PEMEX no ha aprovechado la transferencia tecnológica de la alianza estratégica con Shell Oil en DEER PARK, al no enviar personal para que adquiriera conocimientos que puedan beneficiar y aprovecharse en los procesos de refinación por el Estado mexicano, como lo advierte el artículo 4 de la Ley de PEMEX.

2018-6-90T9N-21-0440-01-019 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, ejerza los derechos corporativos en las alianzas estratégicas que le permitan aprovechar la transferencia tecnológica prevista en los pactos societarios, en específico en la alianza estratégica con Shell Oil Company. Lo anterior permitirá a su personal adquirir los conocimientos que beneficien y fortalezcan los procesos de refinación del Estado mexicano y, con ello, generar valor económico y rentabilidad petrolera, en términos de lo establecido en el artículo 4, de la Ley de Petróleos Mexicanos.

2018-6-90T9N-21-0440-01-020 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, por conducto del Director General y de los representantes accionarios en las empresas privadas, utilice de manera amplia y generalizada los modelos de referencia en materia de gobierno corporativo y control interno establecidos en las alianzas estratégicas y que le han proporcionado resultados económicos y estratégicos favorables, así

como la certeza de sus derechos corporativos al establecerse el marco normativo y jurídico que previó de manera adecuada y suficiente la constitución de proyectos de inversión; la función y alcance de los socios; los acuerdos generales de operación; los mecanismos de seguimiento; y los procedimientos a seguir en caso de disputas. Lo anterior permitirá asegurar que las operaciones en empresas privadas se lleven a cabo de forma controlada, empleando mecanismos de medición, seguimiento y verificación, para la detección, corrección y prevención de posibles actos contrarios al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. En atención al artículo 4, de la Ley de Petróleos Mexicanos.

12. Actividades de gobierno corporativo y control interno en el proyecto de inversión de la Planta Solidificadora de Azufre

El artículo 4 de la Ley de PEMEX señala que éste tendrá como fin el desarrollo de actividades empresariales, económicas, industriales y comerciales en términos de su objeto, para generar valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano; asimismo, en el artículo 59 prevé que podrá realizar las actividades, excepto las relacionadas con las de exploración y extracción, mediante empresas filiales, empresas en las que participe de manera minoritaria, directa o indirectamente, o mediante cualquier figura de asociación o alianza que no sea contraria a la ley.

Con la finalidad de comprobar que las actividades de gobierno corporativo y control interno de PEMEX y de las empresas P.M.I. en el proyecto de inversión denominado “Planta Solidificadora de Azufre” generaron valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano, en 2018. Se solicitó a la entidad fiscalizada, con los oficios números AED/DGAESCI/656/2019 y AED/DGAESCI/657/2019, ambos de fecha 10 de septiembre de 2019; AED/DGAESCI/682/2019 del 21 de octubre de 2019, acreditar el proceso de inversión en la planta, así como el cumplimiento de las premisas antes descritas.

En respuesta, PEMEX, con los oficios números CA-COMAUD-AI-GEIR-1603-2019, del 2 de octubre de 2019; CA-COMAUD-AI-GEIR-1615-2019, del 3 de octubre de 2019; CA-COMAUD-AI-GEIR-1633-2019, del 7 de octubre de 2019; CA-COMAUD-AI-GEIR-1653-2019, del 10 de octubre de 2019; CA-COMAUD-AI-GEIR-1848-2019, del 12 de noviembre de 2019 y CA-COMAUD-AI-GEIR-2019-2019, del 3 de diciembre de 2019, proporcionó las actas de los órganos de gobierno de las empresas de P.M.I., los contratos suscritos de construcción, adquisición de deuda y transferencia de bienes, cartas invitación a terceros para participar en el proyecto y propuestas económicas por empresas constructoras. De su revisión la ASF observó hallazgos relevantes que se describen a continuación:

Antecedentes del proyecto

El 9 de diciembre de 2013, el Consejo de Administración de la empresa filial P.M.I. NASA, mediante acta de sesión, autorizó:

- a. La constitución de la empresa filial P.M.I. AZUFRE para desarrollar el proyecto de inversión de la Planta Solidificadora de Azufre.

- b. La inversión en el proyecto de la “Planta Solidificadora de Azufre” con valor estimado de 45,000.0 miles de dólares, en respuesta a las necesidades de Pemex Refinación y Pemex Gas y Petroquímica Básica (organismos subsidiarios de PEMEX y actualmente fusionados en la subsidiaria Pemex Transformación Industrial), los cuales producían azufre como un subproducto de los procesos de refinación y recuperación de gas, por lo que, el azufre era desplazado de las refinerías y plantas de proceso para evitar problemas operativos o el paro derivado de altos inventarios del producto. A esa fecha Pemex Gas y Petroquímica Básica era la encargada de comercializar el producto, mientras que la empresa filial P.M.I. Trading Limited (actualmente denominada P.M.I. DAC) lo exportaba en forma líquida a Tampa, Florida, por lo que no podía comercializar el azufre a otros grandes consumidores como China o Brasil, debido a que éstos lo consumían de forma sólida (pastillación y granulación), por lo que ninguna empresa de P.M.I. ni los organismos subsidiarios de PEMEX tenían la capacidad de solidificar el producto.

Es por ello, que la entidad fiscalizada, mediante la empresa filial P.M.I. NASA, inició el proyecto de la Planta Solidificadora de Azufre, bajo el argumento de facilitar el manejo de inventarios de azufre y permitir su comercialización a otros mercados, minimizando el riesgo de cierre de plantas y refinerías por falta de colocación del producto.

Se identificó que la Planta Solidificadora de Azufre formó parte de la cartera de proyectos a cargo de P.M.I. NASA, entre los que destacaron el proyecto de Fertilizantes, que incluyó la compra de los activos de la empresa de Agronitrogenados de Altos Hornos de México, S.A.B.; y los flóteles.

Proceso de selección de la empresa constructora de la Planta Solidificadora de Azufre

El 14 de febrero de 2014, el Consejo de Administración de P.M.I. NASA, mediante acta de sesión, autorizó la suscripción:

- a. Del contrato de capacidad de solidificación de azufre por 10 años con su empresa filial P.M.I. Trading Limited, debido a que ésta había negociado con Pemex Gas y Petroquímica Básica, obtener una tasa de retorno del 11.0%, mediante la compraventa de azufre líquido por el periodo señalado, con lo que buscaban recuperar la inversión de la planta.
- b. Del contrato Engineering Procurement and Construction (EPC) con la empresa “Ecolaire España, S.A., Unión Temporal de Empresas, Ley 18/82 de 26 de mayo” (empresa integrante de OHL) para la construcción de la Planta Solidificadora de Azufre en Coatzacoalcos, Veracruz; que le permitiría a P.M.I. NASA controlar el proyecto invirtiendo recursos limitados, ya que la mayoría de los riesgos serían transferidos a la empresa integrante de OHL, en su carácter de EPC.

En acta de sesión de la empresa filial P.M.I. NASA, se identificó que la contratación de la empresa integrante de OHL fue resultado del proceso de selección realizado por ésta, que consistió en la invitación de cinco empresas que presentaron siete ofertas económicas; del proceso se observó que la oferta inicial de la empresa integrante OHL

fue por 74,800.0 miles de dólares, mayor en 29,800.0 miles de dólares al valor de la inversión de la Planta autorizado en 45,000.0 miles de dólares, mientras que la propuesta inicial de otra empresa participante Química Apollo, S.A. de C.V.^{22/} (Química Apollo), que contaba con el respaldo de la empresa Fysis Soluciones Ambientales, S.A. de C.V., fue por 49,400.0 miles de dólares, superior en 4,400.0 miles de dólares, al monto autorizado para el proyecto.

Se identificó que en los procesos de renegociación la empresa integrante de OHL y Química Apollo ofertaron 43,311.6 miles de dólares y 43,299.4 miles de dólares, respectivamente, es decir, la empresa integrante de OHL disminuyó su oferta inicial en 31,488.4 miles de dólares, mientras que Química Apollo únicamente disminuyó en 6,100.6 miles de dólares. La única diferencia entre las dos ofertas fue el plazo de ejecución, ya que OHL ofertó concluir el proyecto de 19 a 20 meses y Química Apollo en 20 meses.

Suscripción del contrato para la construcción de la Planta Solidificadora de Azufre

Como resultado del proceso de selección, el 21 de febrero de 2014, P.M.I. NASA suscribió con la empresa integrante de OHL el contrato de ingeniería, procura y construcción del proyecto de la Planta Solidificadora de Azufre por un valor de 43,311.6 miles de dólares más el Impuesto al Valor Agregado (IVA), a un plazo de 19 meses.

Primer convenio modificatorio del contrato con la empresa integrante de OHL

Se identificó que el 3 de febrero de 2015, P.M.I. NASA y la empresa integrante de OHL suscribieron el primer convenio modificatorio del contrato, en el que modificaron la cláusula 6.1 "Contraprestación por las Obras" reduciendo el valor de las obras a 40,811.6 miles de dólares más el IVA.

Contrato de comodato para la construcción de la Planta Solidificadora de Azufre

El 20 de febrero de 2014, P.M.I. NASA y Pemex Gas y Petroquímica Básica suscribieron el contrato de comodato, en el que esta última concedió gratuitamente a la empresa filial, el uso y goce temporal por 15 años, de dos superficies de terreno por 48,322.7 m² y 28,572.1 m², para la construcción de la Planta Solidificadora de Azufre.

Constitución de la empresa filial de P.M.I. que administró la Planta Solidificadora de Azufre

El 7 de marzo de 2014, las empresas filiales P.M.I. ID y P.M.I. NASA constituyeron a P.M.I. AZUFRE para adquirir, comercializar, procesar, solidificar, almacenar, comprar y vender azufre

^{22/} Tiene origen en Apollo Technologies Inc., compañía con más de 40 años de experiencia en la fabricación y comercialización de todo tipo de aditivos de combustión. Establecida en México en 1983, a partir de 1988, se constituyó como una empresa con capital 100.0% mexicano.

en territorio nacional y en el extranjero; quién a su vez, administró el proyecto de la Planta Solidificadora de Azufre.

Recursos obtenidos para la construcción y administración de la Planta Solidificadora de Azufre

Se verificó que P.M.I. AZUFRE obtuvo diversos financiamientos para la construcción y administración de la Planta Solidificadora de Azufre, con los contratos siguientes:

- a. El 11 de marzo de 2016, P.M.I. NASA y P.M.I. AZUFRE suscribieron el “Contrato de Crédito Simple” de una línea de crédito hasta por la cantidad de 50,180.0 miles de dólares, a un plazo de un año, con una tasa de interés fija anualizada de 5.53%, para desarrollar el proyecto de construcción e instalación de la infraestructura de la planta con los tanques de azufre líquido.
- b. El 5 de enero de 2017, P.M.I. NASA y P.M.I. AZUFRE suscribieron el primer convenio modificatorio del “Contrato de Crédito Simple”, con el cual, se incrementó la línea de crédito hasta por 62,700.0 miles de dólares y se incorporó la cláusula de “Convertibilidad de Deuda”.
- c. El 10 de marzo de 2017, P.M.I. NASA y P.M.I. AZUFRE suscribieron el segundo convenio modificatorio del contrato, con el cual, se modificaron las cláusulas de “Causas de Vencimiento Anticipado” y “Vigencia”.
- d. El 11 de septiembre de 2017, P.M.I. NASA y P.M.I. AZUFRE firmaron el tercer convenio modificatorio del contrato, en el que se modificó nuevamente la cláusula de “Vigencia”, ampliando a seis meses más la conclusión del contrato.
- e. El 26 de junio de 2018, P.M.I. NASA y P.M.I. AZUFRE suscribieron el cuarto convenio modificatorio del contrato, con el que se modificó la cláusula del “Objeto”, para ampliar la línea de crédito hasta por 68,700.0 miles de dólares; asimismo, se modificó por tercera vez la cláusula de “Vigencia”, para que el contrato concluyera el 31 de diciembre de 2018.

En los estados financieros de P.M.I. AZUFRE, se comprobó que, al primer semestre de 2018, reportó deuda por 75,098.1 miles de dólares a favor de P.M.I. NASA, importe que incluyó intereses.

Cesión de la planta a P.M.I. AZUFRE

Se verificó que el 20 de junio de 2016 P.M.I. NASA cedió a P.M.I. AZUFRE, el contrato de ingeniería, procura y construcción del proyecto de la Planta Solidificadora de Azufre, suscrito con la empresa integrante de OHL. Por lo que, durante 2018, P.M.I. AZUFRE fue la empresa filial encargada del proyecto, mientras que P.M.I. NASA mantuvo derechos corporativos indirectos por ser empresa controladora de acciones de P.M.I. AZUFRE.

Por otra parte, con la revisión de las actas de sesión del Consejo de Administración de P.M.I. AZUFRE, se identificó que el 13 de diciembre de 2016, se tomó conocimiento del retraso en la entrega de la Planta Solidificadora de Azufre, así como del hundimiento de una bodega.

Se verificó que el 27 de febrero de 2018, P.M.I. AZUFRE y la empresa integrante de OHL suscribieron el segundo convenio modificatorio del contrato, con el que se modificó la cláusula 32.2 “Experto independiente”, que permitiría a ambas empresas llegar a un acuerdo en caso de no resolver cualquier diferencia en materia técnica.

El 15 de marzo de 2018, en el Consejo de Administración de P.M.I. NASA se informó que a esa fecha P.M.I. AZUFRE no había recibido la Planta Solidificadora de Azufre derivado del hundimiento de una bodega. Asimismo, se informó que en la reunión celebrada el 27 de octubre de 2017, entre P.M.I. AZUFRE y la empresa integrante de OHL acordaron la designación de un experto independiente para determinar si existía el riesgo de colapso de la bodega, y de ser el caso, se comprometería a la empresa integrante de OHL a realizar las reparaciones.

El 28 de junio de 2018, P.M.I. AZUFRE y la empresa integrante de OHL suscribieron el tercer convenio modificatorio del contrato, con el que se incluyeron en la segunda cláusula las definiciones de “Bodega de la Planta”, “Periodo de Garantía”, “Periodo de Garantía Adicional” y la modificación de la fecha programada de terminación, destacándose las siguientes:

- a. Periodo de Garantía: Se estableció que el periodo comenzaba en la fecha en la cual el Acta de Recepción fuera firmada, de conformidad con la cláusula 18.1 o aquella en que el contrato fuera rescindido o terminado y que terminara de forma continuada e interrumpida el 15 de agosto de 2018.
- b. Periodo de Garantía Adicional: Se estableció que el periodo comenzaba con la fecha en la cual el Acta de Recepción fuera firmada, de conformidad con la cláusula 18.1 y que terminara de forma continuada e interrumpida 12 meses contados a partir de la fecha de firma del Acta de Recepción.

También, en esta fecha, el Consejo de Administración de P.M.I. AZUFRE autorizó la capitalización por 75,098.1 miles de dólares del crédito otorgado por P.M.I. NASA para la construcción de la Planta Solidificadora de Azufre.

El 29 de junio de 2018, P.M.I. ID y P.M.I. NASA transfirieron las acciones de P.M.I. AZUFRE a las empresas filiales denominadas Mex Gas Internacional S.L. y MGI Asistencia Integral, S. de R.L. de C.V., que forman parte del conjunto de empresas filiales de Pemex Transformación Industrial.

El 28 de julio de 2018, P.M.I. AZUFRE y la empresa integrante OHL suscribieron el Acta de Recepción, con la que la empresa filial aceptó las obras que incluyó la formalización de la entrega física de la planta por parte de la empresa integrante de OHL, con trabajos pendientes

de concluir por la constructora y entraron en vigor los periodos de garantía y garantía adicional.

Ante los hallazgos descritos, se solicitó a PEMEX la documentación e información relativa a las erogaciones efectuadas por las empresas filiales P.M.I. NASA y P.M.I. AZUFRE, bajo el concepto de construcción y administración de la Planta Solidificadora de Azufre y que al 31 de diciembre ascendió su valor a 62,520.6 miles de dólares; y, las cédulas de reportes y avances formulados por empresa integrante de OHL y autorizados por las empresas filiales, con las que se aceptaron los trabajos concluidos y con ello los pagos a la constructora, en cumplimiento de la cláusula 7.1 del contrato suscrito entre OHL y P.M.I. AZUFRE.

A la fecha de cierre de este informe, PEMEX no proporcionó las cédulas de reportes y avances formulados por la empresa integrante de OHL y autorizados por las empresas filiales, con las que se aceptaron las obras y autorizaron el pago de éstas, no obstante, que desde el año 2016, las empresas de P.M.I. reportaron en sus órganos de Gobierno, el hundimiento de la bodega y no realizaron las gestiones que conforme a derecho procedía, a efecto de solicitar a la empresa integrante de OHL la reparación del daño en las obras.

También, se observó que los servidores públicos que ocuparon los cargos de Director Corporativo de Finanzas, Director Corporativo de Administración y Servicios y Director Corporativo de Alianzas y Nuevos Negocios de PEMEX, y que por designación del Director General, fungieron como representantes de éste para velar por su intereses, y quienes a su vez, designaron a representantes y consejeros en los órganos de Gobierno de las empresas durante 2018, así como la DCANN y DCPCD quienes recibieron diversos informes de las empresas filiales, fueron omisos antes los hallazgos de la Planta Solidificadora de Azufre, por los vicios ocultos en la construcción efectuada por la empresa integrante de OHL. Por lo que no velaron por los intereses de PEMEX en el proyecto, contraviniendo los artículos 4, 59, 69, 70, 89 de la Ley de PEMEX; 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018; y numeral III de las PLEF.

Además, es importante precisar, que la ASF, mediante la prueba de hechos posteriores, verificó que el valor de la inversión en la Planta Solidificadora de Azufre se incrementó a 64,321.6 miles de dólares y que ha generado costos adicionales pagados por P.M.I. AZUFRE derivado de los vicios ocultos en la planta, que ascienden a 26,308.2 miles de pesos, a junio de 2019, derivado de la firma de contratos relacionados a la contratación de expertos independientes para determinar el impacto de los vicios ocultos.

Asimismo, PEMEX informó que P.M.I. AZUFRE ejecutó las acciones legales en contra de la empresa integrante de OHL para hacer efectiva la Garantía de Calidad Adicional, debido a que el 31 de enero, notificó a la empresa integrante de OHL que la bodega de la planta continuaba presentando defectos y hundimientos como consecuencia de los vicios ocultos de las obras y requirió el arreglo, corrección, reemplazamiento o repetición de las obras y materiales de la bodega, sin embargo, la empresa integrante de OHL rechazó la reclamación. El 4 de julio, P.M.I. AZUFRE notificó nuevamente a la empresa integrante de OHL las afectaciones en torno al hundimiento de la bodega y solicitó el arreglo, corrección, reemplazamiento o repetición

de las obras y materiales. También, solicitó la ampliación del plazo de la vigencia de la Garantía de Calidad Adicional, sin embargo, la empresa integrante OHL rechazó la reclamación, con la salvedad de la fractura en la pieza estructural fijada sobre la base monolítica de la bodega; además, se negó injustificadamente y sin aportar ningún elemento, la ampliación del plazo de la vigencia de la Garantía de Calidad Adicional.

PEMEX informó que, con motivo de los trabajos de fiscalización de la ASF, el 14 de agosto de 2019, P.M.I. AZUFRE presentó ante CHUBB FIANZAS la reclamación y ejecución de la fianza otorgada por la empresa integrante de OHL con relación a la bodega.

Por los hallazgos antes descritos, se solicitó la intervención de la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, mediante el oficio número DGAESCI/IOIC/022/2020 de fecha 20 de enero de 2020, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de PEMEX, quienes en su carácter de representantes en las empresas de P.M.I. relacionadas con las operaciones de la Planta Solidificadora de Azufre, no velaron por los intereses de PEMEX en dicho proyecto, ni generaron valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano, al no evitar la materialización de riesgos e informar de manera oportuna para la toma de decisiones a los órganos de Gobierno de PEMEX, los vicios ocultos en la construcción de la planta por la empresa integrante de OHL, lo que contravino los artículos 134 de la CPEUM; 4, 59, 69, 70, 89 de la Ley de PEMEX; 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018; y numeral III, de las PLEF.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019 del 20 de diciembre de 2019, PEMEX, mediante la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, informó y acreditó lo siguiente:

... la entonces Gerencia de Empresas Filiales, y la ahora Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, informaron sobre lo concerniente a la Planta Solidificadora de Azufre y los vicios ocultos detectados después de la entrega de la misma al CAPEMEX, por lo que como evidencia de ello se incorpora los informes anuales y semestrales de empresas filiales.

- *Informe anual de Empresa Filiales de Petróleos Mexicanos 2013, elaborado entonces por la Dirección Corporativa de Finanzas de Pemex (Página 68);*
- *Informe Anual de Empresas Filiales y otras Inversiones de Petróleos Mexicanos, y de sus Organismos Subsidiarios 2014, elaborado entonces por Dirección Corporativa de Finanzas de Pemex (páginas 9, 47, 72, 81, 82 y 85);*
- *Informe Anual 2015 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (Página 70);*

- *Informe del primer semestre 2016 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (página 52);*
- *Informe Anual 2016 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (páginas 74);*
- *Informe del primer semestre 2017 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (página 55);*
- *Informe Anual 2017 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (páginas 25 y 68);*
- *Informe del primer semestre de 2018 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (página 11 y 63), y*
- *Informe Anual 2018 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (páginas 28 y 89);*
- *Informe del primer semestre de 2019 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (página 67).*

En adición a lo anterior, se anexa el Acta del Consejo de Administración de PMI Azufre, S.A. de C.V., del 13 de diciembre de 2016, en la que dicho órgano tomó conocimiento de: (i) avances del proyecto; (ii) el tomo estimado de la inversión; (iii) avance de las líneas de crédito de corto plazo y subordinada; (iv) penalizaciones al constructor; y (v) reclamo al constructor por hundimiento. Asimismo, en dicha sesión autorizó: (i) modificación del contrato de crédito de corto plazo; (ii) el contrato de operaciones y mantenimiento; y (iii) el presupuesto de egresos de 2017, 5.12 MMUS\$ (Anexo 4, Informes de Empresas Filiales y Acta CA de PMI Azufre).

No obstante, lo acreditado por la entidad fiscalizada, prevalece la observación, debido a que, con la revisión de los informes proporcionados, se observó que efectivamente fueron elaborados por el Director General de PEMEX y presentados al Consejo de Administración, con el propósito de informar únicamente el desempeño de las empresas filiales, e incluyeron fichas técnicas por cada empresa con los indicadores respectivos, que de forma general mencionaban aspectos de éstas. Por lo que, con dichos informes la ASF ratifica la omisión de la Gerencia de Empresas Filiales adscrita a la DCANN hasta 2018, por no informar los riesgos relevantes en el proyecto de Inversión de la Planta Solidificadora de Azufre al Consejo de Administración de PEMEX, para la toma de decisiones oportuna, lo que propició la materialización de riesgos, así como el incumplimiento de los artículos 134 de la CPEUM; 4, 59, 69, 70, 89 de la Ley de PEMEX; 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018; y numeral III, de las PLEF.

Conclusión:

Con las pruebas de auditoría en las actividades de gobierno corporativo y control interno de PEMEX y sus empresas filiales referentes a la inversión en la Planta Solidificadora de Azufre, se comprobó que i) el Consejo de Administración de PEMEX no fue informado, ni se aprobó ningún tema relacionado con la Planta Solidificadora de Azufre; ii) la Gerencia de Empresas Filiales, adscrita a la DCANN hasta 2018, PEMEX fue omisa en la supervisión y seguimiento oportunos respecto de las irregularidades; iii) Al 31 de diciembre de 2018, el valor de la planta ascendió a 62,520.6 miles de dólares, mayor por 21,709.0 miles de dólares, respecto del valor de la inversión estimada en 40,811.6 miles de dólares; iv) durante 2018, P.M.I. AZUFRE erogó 8,114.8 miles de dólares destinados a la construcción e inversión de la Planta Solidificadora de Azufre, se identificó que los pagos realizados correspondieron a la gestión, negociación, adquisición y administración del proyecto por 6,333.5 miles de dólares y los intereses de la deuda capitalizados por 1,781.4 miles de dólares. Por lo que PEMEX no acreditó las cédulas de reportes y avances formulados por la empresa integrante de OHL y autorizados por las empresas filiales, con las que se aceptaron las obras y autorizaron el pago de éstas; y v) mediante la prueba de hechos posteriores, se identificó que al 31 de diciembre de 2019 la Planta Solidificadora de Azufre no está en funcionamiento.

Por dichos hallazgos, se hizo del conocimiento a la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas.

2018-6-90T9N-21-0440-01-021 Recomendación

Para que Petróleos Mexicanos, mediante la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, establezca normas y criterios específicos y concretos que garanticen el análisis y seguimiento de los informes formulados por los representantes, consejeros y mandatarios de la participación accionaria de Petróleos Mexicanos, para i) identificar riesgos y situaciones excepcionales y relevantes que pudieran impedir la consecución de los objetivos y las metas institucionales; y ii) informar al Director General y al Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos para la toma de decisiones oportuna, lo anterior permitirá fortalecer las actividades de gobierno corporativo y de control interno de Petróleos Mexicanos en las empresas privadas que mantiene derechos corporativos directos e indirectos, en atención de lo previsto en los artículos 70 de la Ley de Petróleos Mexicanos; 14, fracción XXX, del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos y numerales III.2.1 y III.2.2 de las "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias".

13. Rentabilidad Financiera y decreto y pago de dividendos de las empresas P.M.I. a PEMEX

El artículo 4 de la Ley de PEMEX señala que éste tendrá como fin el desarrollo de actividades empresariales, económicas, industriales y comerciales en términos de su objeto, para generar valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano. Por otra parte, el artículo 59

establece que podrá realizar las actividades, excepto las relacionadas con las de exploración y extracción, a través de empresas filiales, empresas en las que participe de manera minoritaria, directa o indirectamente, o mediante cualquier figura de asociación o alianza que no sea contraria a la ley. Al respecto, con el oficio número DGAESCI/109/2019 del 16 de abril de 2019, se solicitó a PEMEX documentar cómo midió y comprobó que las empresas de P.M.I. contribuyeron al cumplimiento de las premisas antes descritas.

En respuesta, PEMEX, con el oficio número CA/COMAUD/AI/GEIR/904/2019 del 24 de mayo de 2019, proporcionó el “Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(D) of the Securities Exchange Act Of 1934” (Formato F-20), que obedeció al formulario que emitió a la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), para reportar la información financiera de 2018, en su carácter de emisor de deuda en la Bolsa de Valores de los Estados Unidos de América; e informó a la ASF que en dicho documento mostraron cómo estas empresas contribuyeron a generar valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano.

Con el análisis del Formato F-20, se observó que PEMEX únicamente informó los resultados financieros de las principales operaciones comerciales de las empresas filiales P.M.I. CIM, P.M.I. NASA, P.M.I. DAC, P.M.I. SBV, P.M.I. HBV y DEER PARK, relativos a los volúmenes de exportación y refinación de petróleo crudo e importación de productos petrolíferos y operaciones de servicios financieros; sin embargo, éstos no correspondieron a evaluaciones derivadas de la aplicación de métricas e indicadores que le permitieran a PEMEX mostrar la economía de los resultados de las empresas de P.M.I. asociados con la generación de valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano. Además, de que en el mencionado documento sólo se consideraron a 5 de las 17 empresas filiales y a 1 de las 3 alianzas estratégicas, vigentes en 2018.

Por lo tanto, la ASF con el fin de comprobar los beneficios económicos obtenidos por PEMEX, mediante el decreto de dividendos directos e indirectos de las empresas de P.M.I. en 2018, se solicitaron a la entidad fiscalizada las actas de sesiones; los estados financieros, y los informes de gestión y decreto de dividendos.

Se verificó que el Consejo de Administración emitió las PLEF, que corresponden los lineamientos que regulan lo concerniente al ejercicio de los derechos que como propietario o accionista corresponden a PEMEX, la actuación de los empleados o mandatarios que ejerzan los derechos correspondientes, la información que deberán presentar y los demás aspectos que el propio Consejo determine, en cumplimiento al artículo 70 de la Ley de PEMEX. Al respecto, las PLEF establecen que los numerales III.2.1. y III.2.2. de las PLEF, se establece que el Director General de PEMEX de forma directa o por conducto de la figura de representante, quien será designado por escrito, ejercerá sus derechos corporativos en las empresas filiales de participación directa; mientras que los derechos en las empresas filiales indirectas, serán ejercidos mediante los directores generales de las empresas productivas subsidiarias o empresas filiales que poseen la tenencia accionaria, según corresponda, o por conducto de quienes designen por escrito.

El Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018, señala que el Director General de PEMEX representar y, en su caso, designar a los servidores públicos y mandatarios que representarán los intereses o participación accionaria de Pemex ante las asambleas de accionistas, órganos de administración, o equivalentes en las empresas filiales, y en aquéllas otras en las que se tenga una participación minoritaria, de conformidad con lo establecido por el Consejo de Administración. Al respecto, se verificó que durante 2018, 4 empresas de P.M.I. de participación directa contaron con representantes designados por el Director General de PEMEX, quienes ocuparon los cargos de Director Corporativo de Finanzas, Director Corporativo de Administración y Servicios y Director Corporativo de Alianzas y Nuevos Negocios y que éstos, en su carácter de representantes del PEMEX, designaron a los representantes de 13 empresas de participación indirecta, conforme lo establecieron las PLEF. Cabe destacar que los Directores Corporativos de Finanzas, Administración y Servicios y de Alianzas y Nuevos Negocios estuvieron obligados a velar por los derechos corporativos de PEMEX, para dar cumplimiento a los artículos 4, 11, 59, 69, 70 y 89 de la Ley de PEMEX, 14, fracción XXX del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018 y numeral III de las PLEF. Se verificó que los representantes de PEMEX, designaron a los consejeros de las empresas filiales y todos ellos a su vez, designaron a los consejeros en las empresas privadas de P.M.I.

Con el análisis de las actas de sesiones de los órganos de Gobierno de las empresas privadas de P.M.I., los estados financieros, los informes de gestión y decreto de dividendos, se comprobó que, durante 2018, los representantes y consejeros de las empresas P.M.I. decretaron y pagaron dividendos con cargo a los resultados del ejercicio 2017 y resultados acumulados, como se muestra en el cuadro siguiente:

EMPRESAS DE P.M.I. QUE DECRETARON Y PAGARON DIVIDENDOS DURANTE 2018, CON CARGO A 2017.

(Miles de pesos)

Empresa de P.M.I.	Decretaron Dividendos en 2018	Dividendos		Accionistas que recibió dividendos	Resultado del Ejercicio Fiscal 2017
		Decretados	Pagados		
P.M.I. HPE	SI	190,669.0	191,534.3	PEMEX	12,099.0
P.M.I. HHS	SI	6,938,689.0	7,530,199.0	PEMEX	7,518,971.0
P.M.I. DAC	SI	4,331,769.0	5,716,015.0	P.M.I. NASA	9,537,018.0
P.M.I. NASA	SI	7,310,263.2	7,512,701.0	P.M.I. HHS y P.M.I. HPE	2,636,781.0
P.M.I. SBV	SI	190,669.0	190,669.0	P.M.I. HPE	7,440.0
DEER PARK	SI	491,415.0	491,415.0	P.M.I. NASA	956,264.1 ^{1/}
TEXAS FRONTERA	SI	65,882.1	65,882.1	P.M.I. SNA	53,387.0 ^{2/}
FRONTERA BROWNSVILLE	SI	84,130.8	84,130.8	P.M.I. SNA	69,365.0 ^{2/}
TOTAL					20,791,325.1
EMPRESAS QUE NO DECRETARON DIVIDENDOS Y TUVIERON RESULTADOS POSITIVOS					

Empresa de P.M.I.	Decretaron Dividendos en 2018	Dividendos		Accionistas que recibió dividendos	Resultado del Ejercicio Fiscal 2017
		Decretados	Pagados		
P.M.I. CIM	NO	0.0	0.0	n.a.	211,489.0
P.M.I. TRDMX	NO	0.0	0.0	n.a.	78,802.0
P.M.I. DUCTO	NO	0.0	0.0	n.a.	49,097.1
P.M.I. SNA	NO	0.0	0.0	n.a.	<u>217,652.0</u>
TOTAL					557,040.1
EMPRESAS QUE NO DECRETARON DIVIDENDOS Y TUVIERON RESULTADOS NEGATIVOS					
P.M.I. HBV	NO	0.0	0.0	n.a.	-4,746,545.4
P.M.I. ID	NO	0.0	0.0	n.a.	-769,054.0
P.M.I. AZUFRE	NO	0.0	0.0	n.a.	-14,953.0
P.M.I. TRANSOCEÁNICO	NO	0.0	0.0	n.a.	-457,307.0
P.M.I. CINTURÓN	NO	0.0	0.0	n.a.	-116,820.0
P.M.I. MIDSTREAM	NO	0.0	0.0	n.a.	-76,811.0
P.M.I. API	NO	0.0	0.0	n.a.	n.a.
HIJOS DE J. BARRERAS	NO	0.0	0.0	n.a.	-36,155.7
SINO-MEX	NO	0.0	0.0	n.a.	<u>n.a.</u>
TOTAL					-6,217,646.1

FUENTE: Elaborado por la ASF con las resoluciones de la Asamblea General de Accionistas, del Consejo de Administración, los estados financieros y los informes de gestión de los representantes en cada empresa filial de 2018, proporcionados por PEMEX.

- 1/ Resultado a favor de P.M.I. NASA correspondiente a su participación del 49.995% en DEER PARK.
- 2/ Resultado a favor de P.M.I. SNA correspondiente a su participación del 50.0% en TEXAS FRONTERA y FRONTERA BROWNSVILLE.

n.a.: No aplica.

Como se observa, únicamente pagaron dividendos 5 empresas filiales y 3 alianzas estratégicas de las 21 integrantes de P.M.I., de cuales se destaca lo siguiente:

1. Los órganos de gobierno de las empresas filiales P.M.I. HPE y P.M.I. HHS pagaron dividendos por 7,721,733.3 miles de pesos a favor de PEMEX. Al respecto, se verificó que la empresa P.M.I. HHS pagó dividendos de 36,184.4 miles de dólares en especie a PEMEX, los cuales correspondieron a pagarés por 25,900.0 miles de dólares a cargo de Grupo Fertinal, S.A. de C.V. y Pemex Fertilizantes Pacífico, S.A. de C.V. suscritos el 15 de marzo de 2018, con fecha de vencimiento del 14 de junio de 2018; más los intereses generados de 284.4 miles de dólares. Dicha resolución proviene de la autorización del Consejo de Administración de PEMEX, mediante el acuerdo CA-082/2018, en la que autorizó la capitalización de Pemex Fertilizantes (Empresa Productiva Subsidiaria) y a su vez se capitalizaran a Pemex Fertilizantes Holding, S.A. de C.V., Pemex Fertilizantes Pacífico, S.A. de C.V. y Grupo Fertinal, S.A. de C.V. con la cancelación de dichos pagarés.

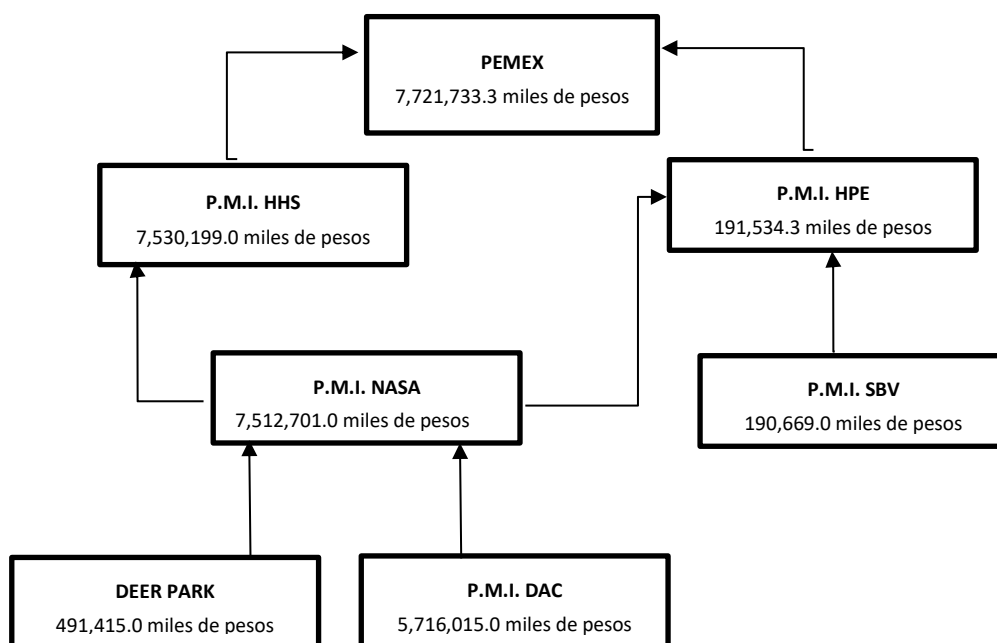
2. Las empresas filiales P.M.I. HPE y P.M.I. HHS recibieron dividendos por 7,703,370.0 miles de pesos, de los órganos de gobierno de las empresas controladas P.M.I. NASA y P.M.I. SBV. Se destaca que esta última empresa pagó dividendos por 190,669.0 miles de pesos a P.M.I. HPE, debido a la conclusión del contrato de cuentas por cobrar presentes y futuras que mantuvo con el vehículo financiero Pemex Finance Ltd., por lo que el decreto de dividendos fue con cargo a resultados de ejercicios anteriores.

En relación con la empresa filial P.M.I. NASA, se verificó que, el 5 de julio de 2018, el Consejo de Administración de dicha empresa aprobó informar a la asamblea de accionistas que los dividendos decretados el 5 de abril de 2018 por 35,889.5 miles de dólares no sería pagados debido a que dicha empresa obtuvo resultados negativos dictaminados en 2017, no obstante que dichos dividendos fueron con cargo a resultados acumulados y no al del ejercicio anterior y en los que se determinó una situación financiera sana. Asimismo, se verificó que dicho hecho no se informó a PEMEX, en términos de las PLEF.

3. La empresa filial que recibió la mayor cantidad de dividendos fue P.M.I. NASA por 6,207,430.0 miles de pesos, durante 2018, provenientes de P.M.I. DAC y DEER PARK.
4. En el caso de la empresa filial P.M.I. SNA recibió dividendos por 150,012.9 miles de pesos de las alianzas estratégicas TEXAS FRONTERA y FRONTERA BROWNSVILLE; sin embargo, los órganos de gobiernos de dicha empresa no pagaron dividendos a favor de sus accionistas P.M.I. HPE y P.M.I. NASA.

Lo antes descrito se muestra en el esquema de distribución siguiente:

ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS PAGADOS DURANTE 2018 POR LAS EMPRESAS P.M.I.



FUENTE: Elaborado por la ASF con las resoluciones de la Asamblea General de Accionistas, del Consejo de Administración, los estados financieros y los informes de gestión de los representantes en cada empresa filial de 2018, proporcionados por PEMEX.

Al respecto, se observó que, al cierre de 2017, en conjunto las empresas de P.M.I. reportaron utilidades por 21,348,365.2 miles de pesos, de los cuales, en 2018, PEMEX sólo recibió 7,721,733.3 miles de pesos, importe que representó el 36.2% sobre las utilidades generadas por las empresas de P.M.I.; asimismo, con el esquema de distribución de dividendos, se comprobó que la mayor parte de los dividendos que recibió PEMEX tuvieron su origen de la empresa filial P.M.I. DAC y la alianza estratégica DEER PARK, las cuales pagaron 5,716,015.0 miles de pesos y 491,415.0 miles de pesos, respectivamente. La diferencia por 1,514,303.3 miles de pesos, entre los dividendos recibidos por PEMEX y los pagados por P.M.I. DAC y DEER PARK, fueron obtenidos de P.M.I. HHS, P.M.I. HPE, P.M.I. NASA y P.M.I. SBV; es decir, las cuatro empresas sólo aportaron el 14.9% del total de las utilidades por 10,175,291.0 miles de pesos, reportadas en sus estados financieros.

Por otra parte, con el análisis de los estados financieros se observó que 7 empresas filiales reportaron resultados deficitarios del ejercicio 2017 por 6,217,646.1 miles de pesos, por lo que no fueron rentables para PEMEX en 2018.

Lo anterior reflejó que los representantes de PEMEX, quienes ocuparon los cargos de Director Corporativo de Finanzas, Director Corporativo de Administración y Servicios y Director Corporativo de Alianzas y Nuevos Negocios, designados por el Director General de PEMEX, y a quienes designaron como representantes en las empresas filiales indirectas, así como el Director General, fueron los responsables de lo anterior, por lo que no velaron por los intereses de PEMEX, con lo que no dieron observancia a los artículos 4, 69, 70 y 89 de la Ley de PEMEX; 14, fracción XXX del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018; y numeral III de las PLEF.

Ante estos hechos, la ASF analizó los ingresos, los gastos, los resultados del ejercicio fiscal, el capital contable y los dividendos pagados por cada empresa de P.M.I., en el lapso de 10 años, que comprendió de 2008 a 2018, para identificar los recursos operados, los resultados superavitarios y deficitarios, así como los dividendos decretados a PEMEX, los datos se muestran en los cuadros siguientes:

INGRESOS, GASTOS, RESULTADOS DEL EJERCICIO, CAPITAL CONTABLE Y DIVIDENDOS PAGADOS
DE LAS EMPRESAS CONTROLADORAS DE P.M.I. POR EL PERIODO DE 2008 A 2018.

(Miles de Pesos)

EMPRESA FILIAL	EJERCICIO FISCAL	INGRESOS	GASTOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	CAPITAL CONTABLE	DIVIDENDOS PAGADOS
P.M.I. HBV	2008	7,953.0	13,930.2	99,149.8	11,880,645.0	0.0
	2009	4,235.6	8,726.1	682,090.0	11,696,008.1	0.0
	2010	0.0	10,296.1	4,574,971.8	15,561,814.2	0.0
	2011	156,715.2	287,864.5	217,987.0	19,620,158.7	0.0
	2012	272,267.4	400,095.3	1,481,476.2	17,167,694.3	0.0
	2013	6,463,524.3	436,521.4	4,316,337.1	23,432,083.4	0.0
	2014	6,536,086.2	246,196.1	6,053,040.0	26,319,841.0	5,478,405.4
	2015	496,247.7	194,726.0	376,585.8	19,004,802.3	9,536,890.0
	2016	3,244,338.9	230,504.3	3,032,639.5	26,986,423.3	0.0
	2017	825,802.5	2,075,438.8	-4,746,545.4	607,269.0	2,454,578.8
	2018	523,848.4	411,707.5	121,163.3	728,237.7	0.0
P.M.I. HPE	2008	13,069.3	1,840.2	13,100.0	112,838.4	0.0
	2009	950.8	11,017.5	-11,549.4	96,483.8	0.0
	2010	27,304.1	2,435.3	25,611.5	110,313.9	0.0
	2011	11,654.3	4,248.1	8,311.8	134,839.1	0.0
	2012	10,929.8	6,138.9	5,255.2	129,562.1	0.0
	2013	16,874.0	7,760.9	10,081.9	154,810.0	0.0
	2014	55,194.8	10,067.8	32,321.4	396,134.4	0.0
	2015	10,873.9	8,143.9	-9,645.9	453,447.2	0.0
	2016	83,232.3	78,007.5	-4,290.1	518,927.9	0.0
	2017	43,644.2	45,824.7	12,098.8	538,210.4	0.0
	2018	225,037.8	30,435.2	204,031.5	527,426.2	191,534.3
P.M.I. ID	2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

EMPRESA FILIAL	EJERCICIO FISCAL	INGRESOS	GASTOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	CAPITAL CONTABLE	DIVIDENDOS PAGADOS
	2010	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2011	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2012	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2014	0.0	2,849.7	-16,214.2	2,286,752.6	0.0
	2015	0.0	17,692.1	-20,573.6	3,522,721.3	0.0
	2016	37.0	5,776.0	-10,252.0	8,166,867.0	0.0
	2017	0.0	774,401.0	-769,054.0	105,112.0	0.0
	2018	95,606.0	2,949.0	89,214.0	212,816.0	0.0
P.M.I. HHS	2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2010	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2011	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2012	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2014	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2016	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2017	7,521,666.0	3,021.0	7,518,971.0	20,431,248.0	9,195,430.0
	2018	7,973,366.0	346,510.0	7,696,801.0	20,539,212.0	7,530,199.0

FUENTE: Elaborado por la ASF con los estados financieros dictaminados de las empresas de P.M.I. del periodo comprendido de 2008 a 2018 proporcionados por PEMEX.

n.a.: No aplica, en razón del año de constitución de las empresas de P.M.I.

Como se observa en el cuadro anterior:

- Los órganos de Gobierno de la empresa filial P.M.I. HBV, en el periodo de 2008 a 2013, no decretaron dividendos a favor de PEMEX, en su carácter de accionista único, no obstante, que la empresa obtuvo resultados superavitarios por 11,372,011.8 miles de pesos, en el mismo lapso, lo que se reflejó en el aumento de su capital contable de 11,880,645.0 miles de pesos hasta 23,432,083.4 miles de pesos. Fue hasta los años 2014, 2015 y 2017, que la empresa pagó dividendos por un total de 17,469,874.2 miles de pesos a favor de PEMEX.

Asimismo, la ASF observó que el capital contable de la empresa P.M.I. HBV disminuyó en 26,379,163.3 miles de pesos, de los cuales 20,431,248.0 miles de pesos se transfirieron al capital de la empresa P.M.I. HHS y los restantes por 5,947,915.3 miles de pesos los destinó al pago de dividendos a PEMEX y al proyecto de inversión del Grupo Fertinal.

- Los órganos de gobierno de la empresa filial P.M.I. HPE, en el periodo de 2008 a 2017, no pagaron dividendos a favor de PEMEX; sin embargo, su capital contable de la empresa aumentó de 112,838.4 miles de pesos a 538,210.4 miles de pesos.

- La empresa filial P.M.I. HHS fue constituida en 2017 y en dos años que lleva operando, los órganos de gobierno han decretado dividendos por 16,725,629.0 miles de pesos a favor de PEMEX.
- La empresa filial P.M.I. ID, desde su creación, ha reportado resultados deficitarios.

INGRESOS, GASTOS, RESULTADOS DEL EJERCICIO, CAPITAL CONTABLE Y DIVIDENDOS PAGADOS
DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE P.M.I. POR EL PERIODO DE 2008 A 2018.

(Miles de Pesos)

EMPRESA FILIAL	EJERCICIO FISCAL	INGRESOS	GASTOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	CAPITAL CONTABLE	DIVIDENDOS PAGADOS
P.M.I. CIM	2008	468,706,122.0	468,713,695.0	95,230.0	633,926.0	0.0
	2009	344,898,419.0	344,783,913.0	170,963.0	320,208.0	0.0
	2010	454,147,866.0	454,109,646.0	338.0	463,301.0	0.0
	2011	614,807,169.0	613,955,646.0	63,546.0	526,847.0	0.0
	2012	616,788,901.0	616,540,571.0	181,751.0	258,596.0	0.0
	2013	547,451,262.0	547,202,658.0	48,227.0	306,873.0	0.0
	2014	476,060,781.0	475,903,095.0	127,845.0	715,350.0	0.0
	2015	289,860,847.0	289,712,824.0	82,449.0	881,821.0	0.0
	2016	290,090,736.0	290,040,410.0	162,495.0	1,388,533.0	0.0
	2017	381,333,300.0	381,188,975.0	211,489.0	1,729,042.0	0.0
	2018	893,237.0	796,004.0	217,970.0	1,805,364.0	0.0
P.M.I. DAC	2008	373,691,868.0	368,419,655.0	5,677,451.0	13,108,105.0	543.0
	2009	296,829,378.0	289,130,731.0	4,766,797.0	18,094,844.0	529.0
	2010	368,239,763.0	363,207,613.0	2,749,817.0	16,833,952.0	3,654,872.0
	2011	469,155,733.0	462,042,703.0	6,669,550.0	23,733,862.0	669.0
	2012	471,879,810.0	463,530,713.0	3,683,533.0	23,425,114.0	5,337,266.0
	2013	403,606,584.0	390,960,013.0	8,376,209.0	26,918,352.0	5,094,511.0
	2014	424,969,280.0	414,119,898.0	6,827,860.0	20,132,172.0	12,254,873.0
	2015	347,840,229.0	336,787,794.0	7,467,328.0	32,057,652.0	3,793,913.0
	2016	378,535,104.0	365,378,421.0	7,945,133.0	40,058,575.0	7,259,053.0
	2017	506,486,177.0	494,484,795.0	9,537,018.0	40,231,156.0	7,573,561.0
	2018	653,001,084.0	647,693,403.0	3,037,402.0	38,027,377.0	5,716,015.0
P.M.I. NASA	2008	74,018,341.0	76,299,335.0	-710,917.0	12,236,180.0	35,889.0
	2009	53,335,214.0	52,198,940.0	649,440.0	11,828,545.0	0.0
	2010	64,745,669.0	64,627,929.0	4,548,192.0	15,689,858.0	0.0
	2011	81,537,770.0	81,099,747.0	249,410.0	10,034,273.0	7,016,665.0
	2012	100,798,909.0	95,686,559.0	5,286,526.0	9,199,267.0	5,279,248.0
	2013	88,627,808.0	83,844,538.0	5,212,520.0	9,345,035.0	5,068,759.0
	2014	103,499,664.0	90,417,476.0	14,251,599.0	21,290,595.0	2,734,399.0
	2015	64,093,804.0	64,193,998.0	-1,517,202.0	23,250,348.0	2,678,678.0
	2016	65,163,205.0	57,906,952.0	6,763,754.0	32,898,370.0	2,221,149.0
	2017	73,890,090.0	72,868,156.0	2,636,781.0	25,550,476.0	7,521,939.0
	2018	96,100,399.0	91,844,325.0	6,632,915.0	22,143,093.0	7,512,701.0

EMPRESA FILIAL	EJERCICIO FISCAL	INGRESOS	GASTOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	CAPITAL CONTABLE	DIVIDENDOS PAGADOS
P.M.I. TRDMX	2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2010	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2011	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2012	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2014	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2016	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2017	24,139,202.0	24,079,586.0	78,802.0	25,645.0	0.0
	2018	90,349.0	104,254.0	-20,805.0	52,289.0	0.0
P.M.I. AZUFRE	2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2010	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2011	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2012	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2014	0.0	190.2	-133.9	-132.8	0.0
	2015	0.0	6,202.1	-5,186.0	-5,269.7	0.0
	2016	7.0	5,242.0	-9,710.0	-17,694.0	0.0
	2017	28.0	7,185.0	-14,953.0	-32,017.0	0.0
	2018	0.0	8,456.1	-8,230.5	1,436,136.2	0.0

FUENTE: Elaborado por la ASF con los estados financieros dictaminados de las empresas de P.M.I. del periodo comprendido de 2008 a 2018 proporcionados por PEMEX.

n.a.: No aplica, en razón del año de constitución de las empresas de P.M.I.

De las cifras presentadas en el cuadro anterior, se destaca lo siguiente:

- Los órganos de gobierno de la empresa filial P.M.I. CIM, en el periodo analizado, no decretaron dividendos a favor de PEMEX; sin embargo, se verificó que sus resultados fueron superavitarios por 1,362,303.0 miles de pesos, con lo que incrementó el capital contable en 2.5 veces en el lapso de 10 años.
- Los órganos de Gobierno de P.M.I. DAC y P.M.I. NASA, empresas filiales indirectas de PEMEX, en el lapso de 10 años pagaron dividendos por 50,685,805.0 miles de pesos y 40,069,427.0 miles de pesos, respectivamente. Es importante mencionar que se verificó, mediante el análisis de la tenencia accionaria, que los dividendos por 50,685,805.0 miles de pesos de P.M.I. DAC fueron pagados en su mayoría a su accionista P.M.I. NASA, y ésta pagó dividendos por 40,069,427.0 miles de pesos a sus accionistas P.M.I. HBV y P.M.I. HPE. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, estas empresas en el lapso de 2008 a 2017, no pagaron dividendos a favor de PEMEX, excepto en los ejercicios 2014, 2015 y 2017 por 17,469,874.2 miles de pesos y en 2018 por 191,534.3 miles de pesos.

- La empresa filial P.M.I. AZUFRE, desde su constitución en el año 2014 hasta el ejercicio 2018, reportó resultados deficitarios, en relación con el capital contable, se identificó que de 2014 a 2017 fue deficitario, mientras que, en 2018, presentó un incremento para posicionarse en 1,436,136.2 miles de pesos, esto se debió a la capitalización de la deuda otorgada por P.M.I. NASA.

INGRESOS, GASTOS, RESULTADOS DEL EJERCICIO, CAPITAL CONTABLE Y DIVIDENDOS PAGADOS
DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE P.M.I. POR EL PERIODO DE 2008 A 2018.

(Miles de Pesos)

EMPRESA FILIAL	EJERCICIO FISCAL	INGRESOS	GASTOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	CAPITAL CONTABLE	DIVIDENDOS PAGADOS
P.M.I. SNA	2008	140,385.3	53,240.6	52,240.6	104,760.8	0.0
	2009	167,772.0	66,263.0	64,650.1	163,858.0	0.0
	2010	284,690.0	134,270.7	78,091.4	544,156.3	0.0
	2011	442,932.3	184,751.0	137,261.9	750,237.1	0.0
	2012	361,933.2	165,025.6	96,945.2	795,565.7	0.0
	2013	321,656.1	111,249.5	160,488.2	1,264,814.3	0.0
	2014	359,457.4	117,982.9	170,426.3	1,597,510.0	0.0
	2015	443,240.1	192,559.5	187,546.9	2,066,642.8	0.0
	2016	446,448.5	153,373.1	361,516.8	2,819,038.5	0.0
	2017	227,157.0	235,696.5	217,652.5	2,972,917.3	0.0
	2018	299,400.9	245,787.7	117,771.0	3,089,365.0	0.0
P.M.I. SBV	2008	28,789.8	8,735.9	16,236.3	68,730.9	0.0
	2009	14,411.6	6,034.6	7,044.1	72,131.8	0.0
	2010	16,937.2	5,333.0	8,782.1	77,253.0	0.0
	2011	25,452.3	7,291.7	14,042.8	101,065.9	0.0
	2012	21,266.4	6,819.4	11,252.8	105,365.3	0.0
	2013	19,727.9	10,227.5	7,308.5	113,300.1	0.0
	2014	20,176.3	10,722.4	6,996.8	134,832.8	0.0
	2015	12,237.2	9,846.9	1,757.2	160,356.3	0.0
	2016	9,583.7	6,415.1	5,416.1	196,101.7	0.0
	2017	12,091.3	4,859.6	7,439.6	194,444.4	0.0
	2018	16,614.5	4,627.5	12,234.8	15,947.2	190,669.0
P.M.I. TRANSOCEÁNICO	2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2010	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2011	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2012	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2014	0.0	372.0	571.3	72,317.2	0.0
	2015	0.0	7,896.0	-15,885.7	208,404.1	0.0
	2016	0.0	79,055.0	-84,997.0	555,727.0	0.0
	2017	0.0	458,029.0	-457,307.0	91.0	0.0
	2018	0.0	0.0	72,930.0	76,456.0	0.0
P.M.I. CINTURÓN	2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2018

EMPRESA FILIAL	EJERCICIO FISCAL	INGRESOS	GASTOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	CAPITAL CONTABLE	DIVIDENDOS PAGADOS
	2010	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2011	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2012	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2014	0.0	372.0	284.3	48,820.1	0.0
	2015	0.0	6,286.5	-12,826.9	149,255.4	0.0
	2016	0.0	19,215.0	-19,765.0	159,237.0	0.0
	2017	0.0	117,428.0	-116,820.0	-53.0	0.0
	2018	0.0	20,157.0	19,251.0	20,105.0	0.0
P.M.I. MIDSTREAM	2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2010	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2011	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2012	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2014	0.0	-473.8	-332.6	-331.7	0.0
	2015	0.0	7,281.9	8,498.0	76,747.7	0.0
	2016	0.0	3,553.0	-4,290.0	128,444.0	0.0
	2017	18,648.0	17,507.0	-76,811.0	24,877.0	0.0
	2018	20,244.0	18,902.0	4,525.0	20,346.0	0.0
P.M.I. DUCTO	2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2010	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2011	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2012	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2014	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	0.0	0.0	-1.1	10.0	0.0
	2016	93,226.0	25,899.4	-57,948.1	438,263.2	0.0
	2017	91,356.1	25,791.9	49,097.1	471,721.4	0.0
	2018	73,331.0	41,696.0	27,472.0	497,786.0	0.0
P.M.I. API	2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2010	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2011	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2012	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2014	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2015	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	2016	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	2017	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	2018	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0

FUENTE: Elaborado por la ASF con los estados financieros dictaminados de las empresas de P.M.I. del periodo comprendido de 2008 a 2018 proporcionados por PEMEX.

n.a.: No aplica, en razón del año de constitución de las empresas de P.M.I.

Como se muestra en el cuadro anterior, únicamente la empresa filial P.M.I. SBV, mediante sus órganos de gobierno, pagó dividendos por 190,669.0 miles de pesos a su accionista P.M.I. HPE en 2018, en el lapso de 10 años, y como se mencionó al inicio de este resultado, el pago fue resultado de la conclusión del contrato de cuentas por cobrar presentes y futuras que mantuvo con el vehículo financiero Pemex Finance Ltd., por lo que el decreto de dividendos fue con cargo a resultados de ejercicios anteriores. Respecto de las 6 empresas filiales restantes, se informa lo siguiente:

- Los órganos de gobierno de la empresa filial P.M.I. SNA no decretaron dividendos en el periodo analizado, no obstante, que la empresa obtuvo resultados financieros superavitarios por 1,644,591.1 miles de pesos, de los cuales, 731,555.4 miles de pesos, correspondieron a dividendos obtenidos de las alianzas estratégicas TEXAS FRONTERA y FRONTERA BROWNSVILLE.
- Las empresas filiales P.M.I. TRANSOCEÁNICO, P.M.I. CINTURÓN y P.M.I. MIDSTREAM, desde su creación en 2014 han reportado comportamientos variables, la mayoría deficitarios, en los resultados de su operación, lo que provocó la descapitalización de estas empresas por 789,035.2 miles de pesos.
- La empresa filial P.M.I. API, desde su creación en 2015, no reportó operaciones ni resultados financieros.

INGRESOS, GASTOS, RESULTADOS DEL EJERCICIO, CAPITAL CONTABLE Y DIVIDENDOS PAGADOS
DE EMPRESAS EJECUTORAS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN POR EL PERIODO DE 2008 A 2018.
(Miles de Pesos)

EMPRESA FILIAL	EJERCICIO FISCAL	INGRESOS	GASTOS	RESULTADO DEL EJERCICIO ^{1/}	CAPITAL CONTABLE ^{1/}	DIVIDENDOS PAGADOS
HIJOS DE J. BARRERAS	2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2010	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2011	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2012	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	58,005.7	79,617.5	41,242.6	96,376.2	0.0
	2014	784,245.3	269,940.9	40,365.4	133,657.2	0.0
	2015	1,359,687.4	1,216,857.3	58,066.5	199,283.2	0.0
	2016	876,798.2	984,194.2	-61,503.7	167,595.7	0.0
	2017	1,182,834.0	1,156,296.0	-36,155.7	145,285.5	0.0
	2018	2,875,322.4	2,890,951.4	-55,122.4	83,786.6	0.0

FUENTE: Elaborado por la ASF con los estados financieros dictaminados de la empresa filial de P.M.I. del periodo comprendido de 2008 a 2018 proporcionados por PEMEX.

1/ Los importes correspondieron a la participación de P.M.I. HBV de 51.0% en HIJOS DE J. BARRERAS.

n.a.: No aplica, debido a que PEMEX, mediante la empresa filial P.M.I. HBV, se convirtió en accionista a partir de 2013.

La empresa filial HIJOS DE J. BARRERAS, de 2013 a 2015, reportó utilidades por 139,674.4 miles de pesos, de los cuales no pagó dividendos, y de los años 2016 a 2018 presentó

resultados deficitarios por 152,781.8 miles de pesos, lo que provocó la descapitalización de dicha empresa.

INGRESOS, GASTOS, RESULTADOS DEL EJERCICIO, CAPITAL CONTABLE Y
DIVIDENDOS PAGADOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS POR EL PERIODO DE 2008 A 2018
(Miles de Pesos)

EMPRESA FILIAL	EJERCICIO FISCAL	INGRESOS	GASTOS	RESULTADO DEL EJERCICIO ^{1/}	CAPITAL CONTABLE ^{1/}	DIVIDENDOS PAGADOS
DEER PARK	2008	19,765,678.5	14,692,044.2	2,449,945.8	7,679,196.5	3,787,795.0
	2009	7,739,453.3	10,074,653.9	-1,189,768.1	6,082,381.7	0.0
	2010	11,753,105.9	9,809,983.8	924,553.9	6,698,239.7	0.0
	2011	11,730,419.8	11,506,532.9	80,233.6	6,450,799.9	1,115,808.0
	2012	12,219,759.8	9,549,102.3	1,317,806.0	7,324,187.8	0.0
	2013	9,759,181.8	10,945,227.6	-590,899.5	6,703,848.0	0.0
	2014	11,941,020.5	12,588,580.7	-337,522.2	7,226,396.1	0.0
	2015	16,769,840.8	12,867,033.3	1,944,724.2	10,444,884.4	0.0
	2016	18,507,622.9	15,311,038.6	1,588,710.2	14,009,110.1	0.0
	2017	17,065,312.9	15,256,935.7	956,170.2	14,315,420.7	0.0
	2018	17,900,420.4	16,100,780.0	891,878.2	14,711,346.4	491,415.0
TEXAS FRONTERA	2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2010	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2011	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2012	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2013	105,776.3	31,966.0	36,581.4	181,128.8	51,267.8
	2014	120,683.1	37,894.5	41,019.0	197,144.6	48,241.2
	2015	141,700.1	44,772.5	48,287.5	226,575.9	53,606.0
	2016	168,450.5	426,953.0	56,043.6	260,264.6	65,208.9
	2017	160,525.1	53,204.1	53,387.2	238,281.7	63,296.8
	2018	166,323.8	53,873.5	55,935.5	228,258.7	65,882.1
FRONTERA BROWNSVILLE	2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2010	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	2011	117,719.7	112,718.1	2,500.8	361,231.4	11,883.3
	2012	149,870.3	135,998.4	6,936.0	340,725.0	18,629.8
	2013	161,860.1	148,653.1	6,603.5	332,174.2	19,178.5
	2014	198,473.7	181,072.7	8,700.5	350,187.1	33,957.5
	2015	278,879.7	210,185.4	34,347.2	407,259.4	47,670.7
	2016	390,904.2	263,215.8	63,844.2	477,381.8	72,811.6
	2017	436,384.2	297,654.4	69,364.9	468,137.1	95,790.4
	2018	472,098.7	350,809.4	60,644.6	472,265.9	84,130.8

FUENTE: Elaborado por la ASF con los estados financieros dictaminados de las alianzas estratégicas de P.M.I. del periodo comprendido de 2008 a 2018 proporcionados por PEMEX.

1/ Los importes correspondieron a la participación de P.M.I. NASA del 50.0% y 49.995% en DEER PARK de 2008 a 2011 y de 2012 a 2018, respectivamente; y, de P.M.I. SNA del 50.0% en TEXAS FRONTERA y FRONTERA BROWNSVILLE.

n.a.: No aplica, debido a que PEMEX, mediante la empresa filial P.M.I. SNA, se convirtió en accionista a partir de 2010.

Con el análisis de los estados financieros, se identificó que las alianzas estratégicas TEXAS FRONTERA y FRONTERA BROWNSVILLE presentaron resultados favorables que se reflejaron en el pago de dividendos a su accionista P.M.I. SNA.

Respecto de la alianza estratégica DEER PARK, se observó que, en el lapso de 10 años, sólo obtuvo resultados deficitarios en los ejercicios 2009, 2013 y 2014. No obstante, que en los 7 ejercicios restantes generó utilidades por 10,154,022.1 miles de pesos.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, PEMEX, mediante el oficio número CA/COMAUD/Al/GEIR/2158/2019 del 20 de diciembre de 2019, señaló lo siguiente:

Conforme lo previsto por el artículo 158, fracción II, de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), los Administradores (en el caso concreto, el Consejo de Administración de cada una de las empresas de P.M.I.) son responsables para con la sociedad del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas.

La Asamblea de Accionistas con base en el informe que le presenten los Administradores, debe autorizar el pago de dividendos (...)

Cabe señalar que durante objeto de revisión de la Auditoría (2018), la Dirección Corporativa de Finanzas, solicitó el pago de dividendos, sustentando su petición en lo instruido por el CAPEMEX mediante Acuerdo CA/140/2018, ajustar el presupuesto de PEMEX y sus EP's, a efecto de que al cierre del ejercicio se observe un balance financiero mejorando en 30 mil millones de pesos respecto del aprobado en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2018.

Ahora bien, de conformidad con lo previsto por el artículo 92, fracción II y IV, del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, corresponde a la Dirección Corporativa de Finanzas, dirigir los procesos financieros de PEMEX y sus Empresas Productivas Subsidiarias, sustento que le permite gestionar que la Administración de las Empresas Filiales analicen la situación financiera y propongan se decreten dividendos.

Con base las disposición citada en el párrafo precedente, y en las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, la Dirección Corporativa de Finanzas, solicitó a Holdings Holanda Services B.V. (Empresa de P.M.I.) el pago de cien millones de dólares americanos, con lo que se acredita que es Pemex, por conducto de la Dirección Corporativa de Finanzas, quien determina lo concerniente al decreto de dividendos, circunstancia que se materializa por conducto de los Consejeros y Representante Accionario.

Es necesario precisar que el pago de dividendos y la autorización de proyectos de inversión son totalmente diferentes. Las inversiones se basan en un caso de negocio que se discute y acredita en términos de la normativa aplicable a cada empresa filial. (sic)

Sobre este particular, se comenta que en el proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, se prevé como obligación de los Consejeros, el proponer al Órgano de Gobierno, cuando la situación financiera de la empresa lo permita, el reparto de dividendos que corresponda a Pemex, a las Empresas Productivas Subsidiarias o Empresas Filiales o Participadas [numeral VI.1.2 inciso p)].

Asimismo, el proyecto de referencia establece los Representantes deben informar a la Dirección Corporativa de Finanzas de Pemex el decreto de dividendos que la Empresa Filial de participación directa o indirecta en la que participe lleve a cabo [numeral VII.1, inciso k)]. En este contexto se estima que la autorización del proyecto referido por parte del Consejo de Administración permitirá solventar esta Pre-Recomendación.

No obstante lo señalado por PEMEX, se mantiene la observación debido a que éste tiene como fin generar valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano, por lo que la constitución de empresas filiales, empresas en las que participa de manera minoritaria, directa o indirectamente, o mediante cualquier figura de asociación o alianza que no sea contraria a la ley, fue para poder realizar las actividades, excepto las relacionadas con las de exploración y extracción. Asimismo, el numeral III.1 de las PLEF establecen PEMEX ejercerán los derechos corporativos a través de representantes, consejeros y mandatarios; cabe mencionar que en las empresas filiales de 2018, 4 empresas filiales tuvieron como representantes, designados por el Director General de PEMEX, a los Directores Corporativo de Finanzas; de Administración y Servicios; y de Alianzas y Nuevos Negocios. Adicionalmente dichos representantes designaron a los representantes de 13 empresas de participación indirecta, conforme lo establecieron las PLEF. Éstos fueron los responsables de velar, en todo momento, por los intereses de PEMEX; así como la transparencia y rendición de cuentas; también, éstos designaron a los consejeros en las empresas filiales; todo ello para dar cumplimiento a los artículos 4, 11, 69, 70 y 89 de la Ley de PEMEX; 9 y 14, fracción XXX del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018 y numeral III de las PLEF.

Por los hallazgos antes descritos, se solicitó la intervención de la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, mediante el oficio número DGAESCI/IOIC/021/2020 de fecha 20 de enero de 2020, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de PEMEX, que en su carácter de representantes, mandatarios y consejeros en las empresas de P.M.I. decidieron no decretar dividendos, por lo que no velaron, en todo momento, por los intereses de PEMEX.

Conclusión:

Con el propósito de verificar cómo PEMEX midió y comprobó que las empresas privadas de P.M.I. contribuyeron generar valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano, se fiscalizó el decreto y pago de dividendos por las empresas de P.M.I., por medio de los representantes de PEMEX, quienes en 4 empresas fueron los Directores Corporativo de Finanzas; de Administración y Servicios; y de Alianzas y Nuevos Negocios, designados por el

Director General de PEMEX y que a su vez, designaron a los representantes 13 empresas de participación indirecta. De las pruebas realizadas, se concluye que el proceso de decreto de dividendos que llevaron a cabo los representantes de PEMEX en las empresas privadas de P.M.I. fue discrecional, en razón de que la documentación proporcionada por la entidad fiscalizada no acreditó los criterios utilizados por los representantes en las empresas para decretar dividendos durante 2018, debido a que únicamente pagaron dividendos 5 empresas filiales y 3 alianzas estratégicas de las 21 integrantes de P.M.I.; PEMEX sólo recibió 7,721,733.3 miles de pesos, importe que representó el 36.2% sobre las utilidades generadas por las empresas; y se comprobó que los dividendos que recibió tuvieron en su mayoría su origen de la empresa filial P.M.I. DAC y la alianza estratégica DEER PARK, las cuales pagaron 5,716,015.0 miles de pesos y 491,415.0 miles de pesos, respectivamente, la diferencia por 1,514,303.3 miles de pesos, entre los dividendos recibidos por PEMEX y los pagados por P.M.I. DAC y DEER PARK, fueron obtenidos de P.M.I. HHS, P.M.I. HPE, P.M.I. NASA y P.M.I. SBV; es decir, las cuatro empresas sólo aportaron el 14.9% del total de las utilidades por 10,175,291.0 miles de pesos, reportadas en sus estados financieros.

Adicionalmente, con el análisis de los dividendos pagados, los resultados del ejercicio fiscal y el capital contable de cada empresa de P.M.I. por el periodo de 2008 a 2017, se observó los órganos de gobierno de empresas de P.M.I. acumularon utilidades por 133,574,002.8 miles de pesos, de los cuales únicamente se pagaron 26,665,304.2 miles de pesos a favor de Petróleos Mexicanos, lo que permitió que el capital contable de cada empresa de P.M.I. se incrementara y que dichos recursos se utilizaran en la constitución de empresas, contrarrestar pérdidas financieras de sus empresas, así como financiar proyectos de inversión que han generado resultados adversos para Petróleos Mexicanos, entre los que destacaron 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.

Por lo que los representantes de PEMEX no velaron, en todo momento, por los intereses de PEMEX; así como la transparencia y rendición de cuentas; como lo establecen los artículos 4, 11, 69, 7 y 89 de la Ley de PEMEX; 14, fracción XXX del Estatuto Orgánico de PEMEX, vigente en 2018; y numeral III de las PLEF, Por dichos hallazgos, se hizo del conocimiento a la Unidad de Responsabilidades de PEMEX, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas.

Todo ello, muestra que PEMEX careció de un Modelo de Gobernanza Corporativa en las empresas de P.M.I., para obtener valor económico derivado de su participación accionaria en las empresas, y la opacidad de las operaciones de manejo financiero, lo que se ha reflejado en la acumulación de las utilidades de cada ejercicio en el capital contable de dichas empresas, que ha sido utilizado en la constitución de otras empresas, así como en proyectos de inversión a cargo de las empresas de P.M.I. que han generado resultados adversos para PEMEX, entre los que destacaron 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. Lo que contraviene los artículos 4 y 11 de la Ley de PEMEX.

2018-6-90T9N-21-0440-01-022 **Recomendación**

Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Director General de PEMEX y el Consejo de Administración, establezca una política de dividendos que defina la estrategia clara precisa y transparente, enfocada a la generación de valor económico para Petróleos Mexicanos, como máximo accionista en las empresas filiales, directas e indirectas, de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros o cualquier otra figura mercantil, 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, lo anterior permitirá que los representantes de Petróleos Mexicanos en las empresas velen, en todo momento, por sus intereses; así como por la transparencia y rendición de cuentas; todo ello para dar cumplimiento a los artículos 4, 13, fracciones I, II, IV, XVI, 69, 70 y 89 de la Ley de Petróleos Mexicanos; 9, primer párrafo y fracción X y, 14, fracción XXX del Estatuto Orgánico de PEMEX; y numeral III de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias.

Consecuencias Sociales

En 2018, las empresas privadas de P.M.I. no maximizaron el valor de Petróleos Mexicanos por los hallazgos concernientes a los dividendos pagados a la petrolera mexicana por la participación accionaria directa e indirecta en las empresas integrantes de P.M.I. por 7,721,733.3 miles de pesos, que representó únicamente el 36.2% sobre las utilidades generadas por las empresas; dividendos que correspondieron a 5 empresas filiales y 3 alianzas estratégicas de las 21 integrantes de P.M.I.; y de la inversión en la Planta Solidificadora de Azufre, ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, por la cual se presumen daños al patrimonio de Petróleos Mexicanos por 62,520.6 miles de dólares, equivalentes a 1,228,942.4 miles de pesos, del valor al 31 de diciembre de 2018; y que, mediante la prueba de hechos posteriores se identificó que, al 31 de diciembre de 2019, no ha podido iniciar operaciones por la existencia de vicios ocultos por la empresa “Ecolaire España, S.A., Unión Temporal de Empresas, Ley 18/82 de 26 de mayo”, 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.

Buen Gobierno

Impacto de lo observado por la ASF para buen gobierno: Liderazgo y dirección, Planificación estratégica y operativa, Controles internos, Aseguramiento de calidad y Vigilancia y rendición de cuentas.

Resumen de Observaciones y Acciones

Se determinaron 13 resultados, de los cuales, 13 generaron:

22 Recomendaciones.

También, se incluyó una Sugerencia a la Cámara de Diputados.

Adicionalmente, en el transcurso de la auditoría se emitió(eron) oficio(s) para solicitar la intervención del Órgano Interno de Control y de la(s) autoridad(es) recaudatoria(s) con motivo de 10 irregularidad(es) detectada(s).

Dictamen

El presente se emite el 21 de enero de 2020, fecha de conclusión de los trabajos de auditoría. Ésta se practicó sobre la información proporcionada por la entidad fiscalizada de cuya veracidad es responsable; fue planeada y desarrollada con el propósito de fiscalizar la razonabilidad del diseño, implementación y eficacia del Sistema de Control Interno Institucional en las empresas filiales de P.M.I., y en aquellas empresas en las que participa de manera minoritaria, directa o indirectamente, o en asociaciones y alianzas, respecto de la maximización del valor de Petróleos Mexicanos y la rentabilidad petrolera para el Estado mexicano; así como la Gobernanza ejercida en las empresas, asociaciones y alianzas relativa a la eficiencia, la eficacia y la economía de sus operaciones; la vigencia del marco jurídico; la transparencia; la rendición de cuentas, y la confiabilidad de la información para, en su caso, sugerir estrategias de mejora para el fortalecimiento y contribución de la gestión institucional. Se aplicaron los procedimientos y las pruebas que se estimaron necesarios; en consecuencia, existe una base razonable para sustentar este dictamen.

La fiscalización de la gobernanza y el control interno de Petróleos Mexicanos en las empresas de P.M.I., fue consecuencia de la revisión de la Cuenta Pública 2017, por la Auditoría Superior de Federación 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.

Con los hallazgos descritos, la Auditoría Superior de la Federación consideró pertinente fiscalizar con un enfoque integral el gobierno corporativo de Petróleos Mexicanos y las actividades de control en las empresas privadas de P.M.I., para comprobar que éstas adoptaron e implementaron el sistema de control interno institucional de Petróleos Mexicanos y que dicho sistema fue eficiente y eficaz, para otorgar certeza y veracidad de la gestión institucional de las empresas P.M.I. durante 2018.

Por lo que fue necesario revisar la política pública implementada por la entidad fiscalizada desde 1988, cuando Petróleos Mexicanos era un organismo público descentralizado del Gobierno Federal sujeto a la normativa de las empresas paraestatales, la cual consistió en la constitución de empresas, bajo el derecho privado, en territorio nacional y extranjero para que le brindaran protección, beneficios fiscales y la flexibilidad y eficiencia en las operaciones de comercialización de hidrocarburos, ante la desventaja jurídica y operativa, que lo limitaba a comercializar en el mercado internacional y atender oportunamente las necesidades de abasto y sobreproducción del Estado mexicano. Petróleos Mexicanos utilizó como referentes de su política, las estrategias y los mecanismos de protección en el comercio y transporte de hidrocarburos propuestos por la Organización de Países Exportadores de Petróleo, que

consistieron en la creación de empresas filiales con actividades específicas encargadas de la exportación de petróleo crudo; la compra y venta de productos petrolíferos; la prestación de servicios administrativos, jurídicos, financieros, logísticos y de transportación, así como la inversión de acciones en otras empresas.

Como resultado de la Reforma Energética de 2013, Petróleos Mexicanos se transformó de organismo público descentralizado a Empresa Productiva del Estado, encargada desarrollar actividades empresariales, económicas, industriales y comerciales, con el principal objetivo de generar valor económico y rentabilidad petrolera para el Estado mexicano.

En 2014, fue expedida la Ley de Petróleos Mexicanos con la que se reguló su organización, administración, funcionamiento, operación, control, evaluación y rendición de cuentas; y en lo particular, se estableció el régimen especial aplicable a las empresas filiales. En la referida ley, se facultó a Petróleos Mexicanos a realizar sus actividades, con excepción de las actividades de exploración y extracción de hidrocarburos, mediante empresas filiales, así como en aquellas en las que participa de manera minoritaria, directa e indirectamente, o mediante cualquier figura de asociación o alianza que no fuera contraria a la ley. Asimismo, la ley estableció que las empresas filiales debían vincular sus actividades al Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y conducir sus operaciones con base en la planeación, visión estratégica y las mejores prácticas de gobierno corporativo, que al efecto autorizara el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos.

Las disposiciones jurídicas antes mencionadas facultaron a Petróleos Mexicanos a establecer mecanismos de control que privilegiaran el diseño e implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo y de control interno durante 2018.

La Auditoría Superior de la Federación comprobó que, en 2018, Petróleos Mexicanos mantuvo participación accionaria directa e indirecta en 21 empresas privadas integrantes de P.M.I., clasificadas en 17 empresas filiales, 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero. Se observó que la participación accionaria fue en su mayoría de forma indirecta mediante las empresas filiales, las cuales tuvieron como función primordial la constitución de empresas bajo el derecho privado, convirtiéndolas en las controladoras de acciones en otras filiales, alianzas estratégicas y vehículos financieros.

Se verificó que este mecanismo de estructura corporativa no fue definido por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, ni por su Director General, como un instrumento de “Política Corporativa” que estableciera a nivel de gobierno corporativo y de control interno:

- i) Los objetivos estratégicos de Petróleos Mexicanos como accionista directo e indirecto en las empresas privadas;
- ii) Las responsabilidades del Consejo de Administración y de la Alta Dirección de Petróleos Mexicanos en la estructura, al definir los alcances y las atribuciones en los órganos de Gobierno de las empresas privadas, principalmente en las que mantuvo participación

indirecta y minoritaria, para garantizar el interés del Estado mexicano y la rentabilidad petrolera;

- iii) La constitución y operación de las empresas filiales, de las empresas de participación minoritaria, de las alianzas estratégicas y de los vehículos financieros bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía;
- iv) La administración de los recursos de Petróleos Mexicanos, al poseer derechos corporativos directos e indirectos, como accionista principal;
- v) Los mecanismos de control, monitoreo, evaluación y seguimiento de la gestión en cualquier empresa privada;
- vi) El establecimiento de la gestión de riesgos estratégicos, directivos y operativos; y
- vii) La transparencia y rendición de cuentas para eliminar en todos los procesos la denominación de “velo corporativo” y, con ello, detectar y prevenir de manera oportuna operaciones relevantes que generen daños al Estado mexicano.

También, se constató que el Director General y el Director Corporativo de Planeación, Coordinación y Desempeño de Petróleos Mexicanos no incluyeron en el Plan de Negocios los objetivos, las metas y las estrategias en materia de comercio exterior que debían desarrollar las empresas filiales, directas e indirectas, de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros, durante 2018, lo que propició la ausencia de mecanismos de control y seguimiento, la materialización de riesgos, la discrecionalidad en la toma de decisiones que impidieron que la petrolera mexicana contara con elementos objetivos para otorgar certeza y verificar que las empresas privadas de P.M.I. estuvieran vinculadas a la planeación estratégica de Petróleos Mexicanos para la maximización del valor de sus operaciones y la rentabilidad petrolera del Estado mexicano.

Respecto de la planeación estratégica de las 17 empresas filiales, las 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero de P.M.I., se observó que los servidores públicos de Petróleos Mexicanos, en su carácter de representantes accionarios, en 4 empresas, 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero, no elaboraron un plan de negocios, bajo el argumento de que las empresas estaban en proceso de liquidación, no tuvieron operaciones o no se consideraban como empresas filiales en términos del artículo 61, de la Ley de Petróleos Mexicanos. No obstante, con los informes de gestión y estados financieros proporcionados por la entidad fiscalizada, se comprobó que sí realizaron operaciones relevantes como controladoras de acciones y ejecutoras de proyectos. Hechos que se verificaron específicamente en las empresas filiales P.M.I. Holdings B.V., P.M.I. Services B.V. e Hijos de J. Barreras, S.A., quienes desarrollaron actividades que no se vincularon a la cadena de valor de Petróleos Mexicanos, y que consistieron en la administración de empresas que distaron de vincularse al sector energético, al realizar operaciones de compra y venta de cuentas por cobrar presentes y futuras por P.M.I. Services B.V.; la construcción de un crucero de lujo y de

tres buques de pasajeros, con valor por 611,000.0 miles de euros por Hijos de J. Barreras, S.A. y de la cual P.M.I. Holdings B.V. únicamente se dedicó a ser su accionista.

En la Ley de Petróleos Mexicanos, el Estatuto Orgánico y la normativa interna, se observaron las frases “y, en su caso, Empresas Filiales”, “o, en su caso, Empresas Filiales” y “cuando resulte aplicable”, lo que propició la conformación de condiciones que soportaron el manejo discrecional y la inobservancia de las disposiciones por parte de la Administración de Petróleos Mexicanos y los órganos de Gobierno de las empresas P.M.I., para dar observancia a las funciones relativas al establecimiento del sistema de control interno, que incluyó los mecanismos para prevenir, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos que pudieron derivarse del desarrollo de las actividades; prevenir, detectar y canalizar a las autoridades competentes los actos y omisiones que pudieron constituir prácticas de corrupción; delimitar las funciones y operaciones entre las áreas, para procurar la eficiencia y eficacia de las actividades y, con ello, evitar el conflicto de interés; así como propiciar el correcto funcionamiento de los sistemas de procesamiento de información; y vigilar y auditar la gestión de dichas empresas.

Lo anterior, se reflejó en la inexistencia de una gestión basada en una planeación y visión estratégica vinculada con Petróleos Mexicanos, así como deficiencias en el seguimiento, en la evaluación del desempeño, en el establecimiento de un sistema de control interno institucional eficiente y eficaz, y en la materialización de riesgos.

Durante 2018, la Unidad de Control Interno Institucional de Petróleos Mexicanos realizó gestiones de implementación del sistema de control interno en las empresas privadas de P.M.I., sin embargo, únicamente lo realizó en las empresas filiales en las que Petróleos Mexicanos mantuvo participación mayoritaria, las gestiones consistieron en la concientización y transferencia de conocimiento para la elaboración de los planes de negocios; la esquematización de procesos; la administración de riesgos, incluidos los de corrupción; el establecimiento de controles, y la validación y monitoreo del sistema de control interno. No obstante, Petróleos Mexicanos no lo realizó con un enfoque integral, lo que careció de certeza en la clasificación de las empresas, debido a que se observaron deficiencias en los procesos de validación y monitoreo, lo que limitó la definición y establecimiento de acciones de mejora en el sistema de control interno y, sobre todo, la inclusión integral de gestión de riesgos. Lo anterior, se sustentó en lo siguiente:

La Unidad de Control Interno Institucional de Petróleos Mexicanos decidió que las empresas P.M.I. Azufre Industrial, S.A. de C.V.; P.M.I. Transoceánico Gas LP, S.A. de C.V.; P.M.I. Cinturón Transoceánico Gas Natural, S.A. de C.V., y Administración Portuaria Integral PMI, S.A. de C.V. tuvieran menores controles en la implementación del sistema de control interno, al considerarlas como empresas sin operaciones ni empleados, no obstante, con las pruebas de auditoría se comprobaron hallazgos relevantes en la empresa filial P.M.I. Azufre Industrial, S.A. de C.V., la cual tuvo operaciones relacionadas con la inversión del proyecto denominado “Planta Solidificadora de Azufre”, proyecto autorizado por su accionista P.M.I. Norteamérica, S.A. de C.V., el 9 de diciembre de 2013, y que no se sometió a la aprobación, ni conocimiento del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, lo que propició la falta de seguimiento

y la materialización de riesgos, durante el ejercicio sujeto de fiscalización, debido a que, con las pruebas de control en las operaciones de inversión que consistieron en la trazabilidad de las operaciones de los controles de gobierno corporativo, así como la reconstrucción de procesos, que incluyó verificar la toma de decisiones e identificar los responsables, la instrumentación, los resultados y la supervisión, se observó que al cierre de 2018, el valor de la planta ascendió a 62,520.6 miles de dólares, equivalentes a 1,228,942.4 miles de pesos, mayor por 21,709.0 miles de dólares, respecto del valor de la inversión estimada en 40,811.6 miles de dólares; durante 2018, se erogaron 8,114.8 miles de dólares, equivalentes a 159,218.0 miles de pesos, para la construcción y administración de la planta y se capitalizó deuda por 75,098.1 miles de dólares, equivalentes a 1,476,173.1 miles de pesos, que fueron otorgados por la empresa filial P.M.I. Norteamérica, S.A. de C.V., para la construcción de la planta y que dicha capitalización se realizó previo a la transferencia de las acciones de P.M.I. Azufre Industrial, S.A. de C.V. a otras empresas filiales de Petróleos Mexicanos; y con las pruebas de auditoría de hechos posteriores se identificó que al 31 de diciembre de 2019 la Planta Solidificadora de Azufre no estaba en funcionamiento por la existencia de vicios ocultos por la empresa “Ecolaire España, S.A., Unión Temporal de Empresas, Ley 18/82 de 26 de mayo”, 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. Con los hallazgos se reflejó la discrecionalidad y omisión de los servidores públicos que ocuparon los cargos de Director Corporativo de Finanzas, Director Corporativo de Administración y Servicios y Director Corporativo de Alianzas y Nuevos Negocios, quienes por designación del Director General de Petróleos Mexicanos, fungieron como representantes de éste en los órganos de Gobierno de las empresas filiales controladoras de P.M.I. Azufre Industrial, S.A. de C.V., durante 2018, debido a que no informaron al Consejo de Administración de la entidad fiscalizada para ejercer de manera oportuna las acciones que evitaran la materialización de riesgos, y, en su caso, determinar la improcedencia del proyecto de inversión. En consecuencia, se presumen daños al patrimonio de Petróleos Mexicanos por 62,520.6 miles de dólares, equivalentes a 1,228,942.4 miles de pesos, por el valor de la planta al 31 de diciembre de 2018; y por estos hallazgos se solicitó la intervención de la Unidad de Responsabilidades de Petróleos Mexicanos, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas.

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, si bien, adoptaron e iniciaron el proceso de implementación, no dieron observancia a las disposiciones jurídicas y normativas; 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, debido a que sólo esquematizaron los procesos e identificaron riesgos que a su criterio, consideraron sustantivos, excluyendo la totalidad de sus operaciones, entre las que destacaron las inversiones en acciones por las empresas controladoras; la participación en proyectos de inversión, la participación en alianzas estratégicas y en vehículos financieros; la prestación de servicios con partes relacionadas; y la ejecución de obras y proyectos de infraestructura, entre otros.

Debido a los riesgos asociados en las operaciones de las 11 empresas filiales de P.M.I. que no contaron con personal y suscribieron contratos de prestación de servicios con otras empresas del mismo grupo, se observó la amplitud, similitud, imprecisiones y ambigüedades en los servicios proporcionados; así como la existencia de una estructura informal que permitió concentrar en la empresa filial P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V. la toma de decisiones, la coordinación, el tipo y la asignación de los servicios a cargo del resto de las empresas prestadoras de servicios respecto de las empresas privadas que integraron P.M.I. durante 2018. Aunado a ello, se verificó que ninguna empresa filial, con excepción de P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V., elaboró manuales de organización que incluyeran los procesos, subprocesos y actividades, con el propósito de definir la adecuada segregación de funciones, atribuciones, responsabilidades, tramos de control, canales de información y comunicación para la adecuada gestión institucional de las empresas bajo los elementos de eficiencia, eficacia y economía, y, con ello, evitar la duplicidad de funciones y la discrecionalidad en la toma de decisiones.

También, se identificaron riesgos vinculados a la rendición de cuentas por los representantes de Petróleos Mexicanos que participaron en los órganos de Gobierno de las 21 empresas filiales, debido a que fueron omisos en la rendición de cuentas a Petróleos Mexicanos de 8 empresas bajo los argumentos de que no tuvieron operaciones, no había hechos que informar o no estaban obligados a rendir cuentas al no considerarse como “empresas filiales”. Con relación a las restantes 13 empresas filiales, se observó que los representantes cumplieron en la forma y no en el contenido de dichos informes, en razón de que en los apartados de la vinculación estratégica al Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos, todas las empresas indicaron que “sí” estaban vinculadas; sin embargo, con los trabajos de fiscalización se comprobó la inadecuada determinación u omisión de la vinculación; no reportaron a Petróleos Mexicanos asuntos relevantes y riesgos de cada empresa, en observancia a la normativa interna aprobada por el Consejo de Administración, y no emitieron los informes relativos al decreto de dividendos, lo que implicó acciones discrecionales por parte de los representantes en la elaboración de los informes, y mostró la inexistencia de comunicación efectiva entre la Administración de Petróleos Mexicanos y los órganos de Gobierno de las empresas filiales de P.M.I. para hacer del conocimiento al Consejo de Administración como máximo órgano de gobierno de Petróleos Mexicanos para la toma de decisiones oportuna respecto de las operaciones de las empresas privadas de P.M.I. y, con ello, evitar la materialización de riesgos en detrimento del patrimonio del Estado mexicano.

En lo relativo a las evaluaciones del desempeño y del ejercicio de los derechos corporativos que Petróleos Mexicanos realizó a las empresas de P.M.I., se verificó que no estuvieron vinculadas con metodologías, métricas e indicadores relacionados con la planeación estratégica de la entidad fiscalizada, lo que limitó que éste definiera cómo las empresas de P.M.I. contribuyeron a la maximización de su valor y a la rentabilidad petrolera del Estado mexicano en 2018, lo que propició que no se evaluara al conjunto de las empresas para comprobar su eficiencia, eficacia y economía, con base en un Sistema de Evaluación del Desempeño, fundamentado en 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, que le permitiera a Petróleos

Mexicanos brindar certeza de la contribución de estas empresas en la consecución de los objetivos y metas, y la creación de valor bajo un enfoque económico.

Asimismo, se comprobó que Petróleos Mexicanos no realizó las gestiones de seguimiento de los resultados de las evaluaciones de las empresas de P.M.I., lo que mostró debilidades en el gobierno corporativo y la falta de implementación de medidas de control preventivas y correctivas en las empresas privadas.

Se observó la discrecionalidad de los órganos de Gobierno de las empresas de P.M.I. en el decreto y pago de dividendos durante 2018, debido a que únicamente pagaron dividendos 5 empresas filiales y 3 alianzas estratégicas de las 21 integrantes de P.M.I., las utilidades reportadas por el conjunto de empresas privadas fueron por 21,348,365.2 miles de pesos, correspondientes al ejercicio 2017, y de los cuales Petróleos Mexicanos únicamente recibió 7,721,733.3 miles de pesos, lo que representó el 36.2% sobre las utilidades generadas; y se verificó que estos dividendos tuvieron su origen, en su mayoría, de la empresa filial P.M.I. Trading Designated Activity Company y la alianza estratégica Deer Park Refining Limited Partnership, las cuales pagaron 5,716,015.0 miles de pesos y 491,415.0 miles de pesos, respectivamente, la diferencia por 1,514,303.3 miles de pesos, fueron obtenidos de Holdings Holanda Services, B.V., P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L., P.M.I. Norteamérica, S.A. de C.V. y P.M.I. Services B.V.

También, se observó que en los últimos 10 años (2008 a 2017) las empresas privadas de P.M.I. acumularon utilidades por 133,574,002.8 miles de pesos, de los cuales únicamente se pagaron 26,665,304.2 miles de pesos a favor de Petróleos Mexicanos, lo que permitió que el capital contable de las empresas de P.M.I. se incrementara y que dichos recursos se utilizaran en la constitución de otras empresas, contrarrestar pérdidas financieras de sus empresas, así como financiar proyectos de inversión que han generado resultados adversos para Petróleos Mexicanos, entre los que destaca 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. Por lo que, se solicitó la intervención de la Unidad de Responsabilidades de Petróleos Mexicanos, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas.

En opinión de la Auditoría Superior de la Federación, en 2018, Petróleos Mexicanos careció de un Modelo de Gobernanza Corporativa aplicable a las empresas de P.M.I., debido a la inexistencia de una estrategia corporativa que definiera los alcances y atribuciones, los objetivos, metas y estrategias, mecanismos de control, medición y seguimiento para garantizar en todo momento el interés del Estado mexicano; presentó deficiencias en la observancia del marco jurídico y normativo, lo que propició la conformación de condiciones favorables para la discrecionalidad en la toma de decisiones, la falta de certeza y transparencia de las operaciones, y la materialización de riesgos; la comunicación entre la administración de Petróleos Mexicanos y los órganos de Gobierno de las empresas fue deficiente; la inobservancia en el cumplimiento y monitoreo del sistema de control interno en las empresas y la inadecuada administración de riesgos; y la opacidad en el manejo de

recursos de las empresas respecto al decreto de dividendos a favor de Petróleos Mexicanos; así como la falta de sustento de la contribución de las empresas de P.M.I. a la generación de valor y rentabilidad petrolera al Estado mexicano.

Como resultado de lo anterior, es necesario la atención prioritaria de los órganos de Gobierno de Petróleos Mexicanos para mejorar sus actividades de gobierno corporativo, fortalecer y garantizar la observancia del sistema de control interno en las empresas constituidas bajo el derecho privado, para que en su conjunto brinden certidumbre en la toma de decisiones, la observancia de las disposiciones jurídicas y normativas, y conduzca a estas empresas bajo los criterios de transparencia, rendición de cuentas, rentabilidad financiera, mejora continua, valores éticos, administración de riesgos y la salvaguarda de recursos, para contribuir en la consecución de los objetivos y las metas institucionales.

La Sugerencia a la H. Cámara de Diputados tiene como finalidad modificar la Ley de Petróleos Mexicanos, con el propósito de regular la organización, administración, funcionamiento, operación, control, evaluación y rendición de cuentas de las empresas privadas en las que Petróleos Mexicanos mantenga derechos corporativos, sin importar la residencia nacional o extranjera y la tenencia accionaria; y eliminar 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 constituidas bajo el derecho privado, así como el debido seguimiento y supervisión de las actividades y operaciones que ejecutan las unidades administrativas internas de la entidad fiscalizada.

Las recomendaciones formuladas tienen el propósito de que Petróleos Mexicanos fortalezca el gobierno corporativo y el diseño, la implementación y la administración de riesgos del sistema de control interno en las empresas privadas de P.M.I., así como modificar su estructura corporativa, para garantizar que las empresas coadyuvarán de forma integral en la maximización del valor de Petróleos Mexicanos y en la rentabilidad petrolera para el Estado mexicano.

Las solicitudes de intervención de la Unidad de Responsabilidades de Petróleos Mexicanos tienen como objetivo que, en el ámbito de sus atribuciones, considere realizar las investigaciones por los hallazgos de esta auditoría que configuraron posibles faltas administrativas graves por los servidores públicos que participaron en los órganos de Gobierno de Petróleos Mexicanos 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.

Servidores públicos que intervinieron en la auditoría:

Director de Área

Director General

Mtro. Guadalupe González Fuentes

Mtro. José de Jesús Sosa López

Comentarios de la Entidad Fiscalizada

Es importante señalar que la documentación proporcionada por la entidad fiscalizada para aclarar o justificar los resultados y las observaciones presentadas en las reuniones fue analizada con el fin de determinar la procedencia de eliminar, rectificar o ratificar los resultados y las observaciones preliminares determinados por la Auditoría Superior de la Federación y que se presentó a este órgano técnico de fiscalización para efectos de la elaboración definitiva del Informe General Ejecutivo del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública.



Orig - 1EXP
1 CD



Consejo de Administración
Comité de Auditoría
Auditoría Interna
Gerencia de Enlace con Instancias Revisoras

Ciudad de México, a 20 de diciembre de 2019

CA/COMAUD/AI/GEIR/2158/2019

LIC. JOSÉ DE JESÚS SOSA LÓPEZ

Director General de Auditoría y Evaluación a los Sistemas de Control Interno
Auditoría Superior de la Federación
Carretera Picacho-Ajusco No. 167, Col. Ampliación Fuentes del Pedregal

Asunto: Se atienden Resultados Finales y
Observaciones Preliminares, Auditoría
440-DE, Cuenta Pública 2018.

Me refiero al Acta 003/CP2018 que se formalizó el 10 de diciembre de 2019, mediante la cual se presentaron los Resultados Finales y Observaciones Preliminares que se originaron en la Auditoría 440-DE "Control Interno y Gobernanza en P.M.I. y sus Empresas Filiales", que realiza el Órgano Superior de Fiscalización sobre la Cuenta Pública del ejercicio 2018 de Petróleos Mexicanos.

Al respecto, de acuerdo con la función prevista en el artículo 182, fracción III del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, me permito enviarle copia del oficio DPCD-SPEAREF-GPSEF-231-2019 con documentación firmada en original y un CD con información que proporcionó la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, adscrita a la Subdirección de Planeación Estratégica, Análisis Regulatorio y Empresas Filiales de la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño, para atender las Pre-recomendaciones 1 a la 8, 11 y 13 a la 21, correspondientes a los resultados 1 al 5 y 7 al 13.

Asimismo, por lo que respecta a las Pre-recomendaciones 9 del resultado 6; 10 y 12 del resultado 7, así como 22 del resultado 13, la mencionada Gerencia precisa que las mismas serán gestionadas con las diferentes áreas de Petróleos Mexicanos que intervienen, para concluir su atención.

Cabe mencionar que la veracidad e integridad de la información, así como la suficiencia y competencia de la misma para atender los resultados es responsabilidad de las áreas que la generaron y de aquella que la remitió a esta Gerencia.

Continúa al reverso.

Atte. 10 Firmado



Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente,

Magali Irais Mendoza Ríos
Gerente de Enlace con Instancias Revisoras

C.c.p.

Mtro. Francisco Javier Vega Rodríguez. - Titular de la Auditoría Interna de Petróleos Mexicanos. T.E. piso 42.

Ing. José Salvador de la Mora Real. - Titular de la Unidad de Control Interno Institucional. T.E. piso 16.

C.P. Carlos Joel Hernández Rodríguez. - Gerente de Auditoría a Filiales, Legalidad y Tecnologías de la Información. T.E. piso 18.

Lic. Berenice López Martínez. - Gerente de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales. T.E. piso 39.

Lic. Emilio Pérez Trueba. - Gerente de la Unidad de Control Interno en P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V. T.E. piso 20.

Lic. J. Jesús Espinosa Romero. - S.P.A. del Titular de la Gerencia de Auditoría a Pemex. T.E. piso 42.

MAQ. Juan Carlos Pérez Tejeda López. - Coordinador de enlaces de la Dirección Corporativa de Finanzas. T.E. piso 38.

Lic. Carlos Benjamín Silva Hernández. - Subgerente Jurídico de Cumplimiento Legal.

Lic. Jorge Emilio Durán Silló. - Enlace de la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño. T.E. piso 39.

Elaboró: Arturo Cirerol Gómez. - Coordinador "C" Especialidad Técnica.

Responsable del contenido: Luis José Moreno Cervantes. - Coordinador de los trabajos de la Auditoría 440-DE.

Revisó: Filiberto Reyes Espinosa. - Subgerente.



Oficio

Fecha 18 de diciembre de 2019.

Remitente Dirección Corporativa de Planeación,
Coordinación y Desempeño
Subdirección de Planeación Estratégica,
Análisis Regulatorio y Empresas Filiales
Gerencia de Planeación y Seguimiento a
Empresas Filiales
Torre Ejecutiva, Piso 39

Número DCPCD-SPEAREF-CPSEF-231-2019.
Número de expediente

Destinatario Mtra. Megali Irais Mendoza Ríos
Gerente de Enlace con Instancias Revisoras
Auditoría Interna de Petróleos Mexicanos

Antecedentes:
Número(s): CA/COMAUD/AI/GEIR/3093/
2019
Número único de expediente:
Fecha(s): 11 de diciembre de 2019 y
recibido el 12 de ese mismo
mes y año

Asunto: Se formulan aclaraciones y justificación a las conclusiones
y pre-recomendaciones derivadas de la Auditoría 440-
DE/2018 "Control Interno y Gobernanza en P.M.I. y sus
Empresas Filiales"

Anexo ☒

Me refiero a su oficio citado en antecedentes, mediante el cual envió copia del Acta 003/CP2018, así como las Cédulas de Resultados Finales y Observaciones Preliminares de la Auditoría 440-DE/2018 "Control Interno y Gobernanza en P.M.I. y sus Empresas Filiales", y con el cual solicitó el apoyo de la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, para que se remita a más tardar el 18 de diciembre de 2019, la información y documentación que aclare y/o justifique los 13 resultados con observación y las pre-recomendaciones que fueron determinadas por la Auditoría Superior de la Federación.

Al respecto, se anexa documento elaborado por la Subgerencia de Gobierno Corporativo de Empresas Filiales, en el que se formulan las aclaraciones y justificaciones a las conclusiones y pre-recomendaciones de los 13 resultados determinados por esa instancia de fiscalización, y un CD con los archivos electrónicos de la respectiva documentación soporte, con la atenta solicitud de que por su conducto se remita al Lic. José de Jesús Sosa López, Director General de Auditoría y Evaluación a los Sistemas de Control Interno de la Auditoría Superior de la Federación.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

Atentamente,

Berenice López Martínez
Gerente de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales

C.C.p. Maria de la Luz Díaz Pérez, Coordinadora de Atención a Instancias de Fiscalización de la Dirección de Planeación, Coordinación y Desempeño.- Presente.

Elaboró: AJ/ME/RRB

Página 1

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
Resultado 1	
<p>Conclusión: Con el análisis de las disposiciones señaladas, la ASF concluyó que la Ley de PEMEX y el Estatuto Orgánico de Pemex únicamente incluyeron en su marco jurídico y normativo a las empresas filiales y excluyeron a aquellas empresas en las que participó de manera minoritaria (directa e indirectamente), asociaciones y alianzas estratégicas, y vehículos financieros; además, se observaron lagunas, ambigüedades e imprecisiones en dichas disposiciones, al establecer frases como "y en su caso empresas filiales", respecto del alcance y cumplimiento por las empresas de P.M.I., y las unidades administrativas de PEMEX encargadas de vigilar y supervisar su gestión, lo que propició la conformación de condiciones favorables para la discrecionalidad en la adopción de decisiones, la falta de certeza y transparencia de las operaciones y la materialización de riesgos, entre los que destacaron el otorgamiento de financiamientos entre empresas, la capitalización de deuda, la adquisición de activos fijos con vicios ocultos derivados de procesos de construcción no supervisados y la cancelación del decreto de dividendos por financiamientos otorgados entre empresas, y que generaron efectos negativos al patrimonio de PEMEX y en la consecución inadecuada e insuficiente de los objetivos y metas institucionales, hallazgos que se determinaron con los trabajos de fiscalización y que se describen en los resultados números 4, 11 y 12 del presente informe.</p> <p>Por lo que es necesario que PEMEX modifique su marco jurídico y normativo para que incluya de manera explícita, directa y completa, por un lado, a las empresas filiales directas e indirectas, y a las empresas de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros, o cualquier otra figura mercantil en la que mantiene derechos corporativos; y, por otro lado, elimine lagunas, ambigüedades e imprecisiones en las funciones de las unidades administrativas internas de PEMEX, que coadyuven en la vigilancia y supervisión de dichas empresas; para que garantice y otorgue certeza de la gestión y consecución de los objetivos y metas institucionales.</p>	<p>El artículo 71 de la Ley de Petróleos Mexicanos (LPM), establece que el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos (CAPEMEX) emitirá las políticas generales conforme a las cuales Petróleos Mexicanos (Pemex) o sus empresas productivas subsidiarias (EPS's), así como sus respectivas empresas filiales, podrán participar en forma minoritaria en el capital social de otras sociedades mercantiles, nacionales o extranjeras, determinando aquellas inversiones relevantes que deban ser previamente aprobadas por su Consejo de Administración.</p> <p>Como se desprende de la disposición invocada en el párrafo precedente, <u>la LPM no excluyó a las empresas en las que Pemex o sus empresas productivas subsidiarias participen en forma igualitaria o minoritaria (empresas participadas)</u>, por el contrario faculta al CAPEMEX para emitir las políticas generales para que Pemex, sus EPS's y las Empresas Filiales, puedan participar en el capital social de Empresas Participadas.</p> <p>A la fecha, se encuentran en proceso de actualización las "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", que modifica, entre otros, su denominación y contenido para incorporar a las empresas participadas. Sólo resta incorporar los indicadores de la evaluación del desempeño que la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales (GPSEF), hará sobre las empresas filiales y las empresas participadas, someterlas a validación del área competente de la Dirección Corporativa de Planeación, Evaluación y Seguimiento (DCPCD), así como del Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos, dar una revisión general y remitirlas a sanción jurídica, para su presentación y, en su caso, aprobación del CAPEMEX (Anexo 1, proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias).</p> <p>Las PLEFP establecen, entre otras, disposiciones las relativas al tratamiento para: (i) las empresas participadas; (ii) consideraciones respecto al Sistema de Control Interno, el estado que guarda la administración de los riesgos empresariales; (iii) validación de los esquemas de financiamiento y deuda por parte de Pemex; (iv) decreto de dividendos.</p> <p>Ahora bien, respecto al Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, se comenta que en diversos artículos se establece "y, en su caso, Empresas Filiales", lo anterior a que lo previsto en tales disposiciones, podrá ser aplicable a las empresas filiales, si sus órganos de gobierno y/o de administración de estas últimas, así lo aprobaron, o bien si dicha actividad les resulta aplicable (v.g. artículo 10, fracción IX, que establece como una de las funciones del Director General, "Conducir la política y establecer las directrices para la programación, instrumentación y evaluación de las acciones de apoyo de Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	Filiales, para el desarrollo comunitario sustentable, y para la coordinación con las instancias competentes y organizaciones sociales en esta materia;...”, supuesto que sólo será aplicable a aquellas empresas filiales que como parte de su objeto lleven a cabo acciones de apoyo para el desarrollo comunitario sustentable, y que coordinen sus acciones en la materia con Pemex), y así en cada caso, con lo que no se observan lagunas, ambigüedades e impresiones que motiven la necesidad de su modificación.
<p>Pre-Recommendación 1:</p> <p>Para que Petróleos Mexicanos envíe una iniciativa de modificación de su Ley a la H. Cámara de Diputados, con el propósito de hacer referencia explícita, directa y completa de las empresas en las que participa de manera minoritaria, directa e indirectamente, mediante asociaciones y alianzas estratégicas, vehículos financieros o cualquier otra figura que considere el derecho privado mercantil en la que mantiene derechos corporativos, sin importar la residencia fiscal 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 Control Corporativo en cualquier empresa constituida bajo el derecho privado, y el debido seguimiento y supervisión de las actividades y operaciones que ejecutan las unidades administrativas internas de la entidad fiscalizada, que coadyuvan en la vigilancia y supervisión de dichas empresas. Lo anterior, le permitirá a Petróleos Mexicanos contar con un marco integrado de control corporativo y de gobernanza institucional a favor de la gestión de sus empresas constituidas bajo el derecho privado y la consecución de los objetivos y metas estratégicas relacionadas con la política petrolera nacional y la maximización de su valor económico.</p>	<p>Como se indicó en los comentarios de la conclusión del Resultado 1 que precede, el artículo 71 de la Ley de Petróleos Mexicanos (LPM), establece que el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos (CAPEMEX) emitirá las políticas generales conforme a las cuales Petróleos Mexicanos (Pemex) o sus empresas productivas subsidiarias (EPS's), así como sus respectivas empresas filiales, podrán participar en forma minoritaria en el capital social de otras sociedades mercantiles, nacionales o extranjeras, determinando aquellas inversiones relevantes que deban ser previamente aprobadas por su Consejo de Administración. Se precisa que los vehículos financieros que no están constituidos como sociedades mercantiles, no son sujetos de la Ley ni forman parte del control que tiene a su cargo la GPSEF.</p> <p>Con lo anterior, se estima que la LPM no excluyó a las empresas en las que Pemex o sus empresas productivas subsidiarias participan en forma igualitaria o minoritaria (empresas participadas), por el contrario faculta al CAPEMEX para emitir las políticas generales para que Pemex, sus EPS's y las Empresas Filiales, puedan participar en el capital social de Empresas Participadas.</p> <p>A la fecha, se encuentran en proceso de actualización las “Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”, que modifica, entre otros, su denominación y contenido para incorporar a las empresas participadas. Sólo resta incorporar los indicadores de la evaluación del desempeño que la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales (GPSEF), hará sobre las empresas filiales y las empresas participadas, someterlas a validación del área competente de la Dirección Corporativa de Planeación, Evaluación y Seguimiento (DCPCD), así como del Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos, dar una revisión general y remitirlas a sanción jurídica, para su presentación y, en su caso, aprobación del CAPEMEX (Anexo 1, proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias).</p> <p>El proyecto de Políticas y Lineamientos en comento, prevé en relación con empresas en las que se detentan de forma igualitaria o minoritaria, de manera directa o indirecta, títulos representativos del capital social, establece, entre otras, disposiciones en materia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo; • Políticas Generales en materia de control normativo;

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<ul style="list-style-type: none"> Adopción de decisiones por conducto de sus Órganos de Gobierno y Administración; De la participación de Pemex, de las Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales en Empresas Participadas; Del proceso de autorización para la creación de empresas filiales y participadas; Pactos Societarios (suscripción de...); Participación de la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales (GPSEF) en los procesos de creación, fusión, escisión, transformación, modificación, enajenación, disolución y liquidación de Empresas Filiales y Participadas; Representantes Accionarios y Consejeros (requisitos; designación; facultades y obligaciones; prohibiciones; responsabilidades; y renuncia a recibir percepciones). Control y seguimiento (funciones de la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño (DCPCD); Informe Anual; Evaluación del Desempeño de Empresas Participadas por parte de la DCPCD; y Evaluación al Desempeño del ejercicio de los derechos corporativos y patrimoniales). <p>Se estima que dicho proyecto atiende la Pre-Recomendación 1, respecto al control corporativo y de gobernanza institucional y la consecución de los objetivos y metas estratégicas relacionadas con la política petrolera nacional y la maximización de su valor económico. Sin embargo, en caso de que dicha instancia de fiscalización lo considere necesario, dicha recomendación (elaboración de un proyecto de modificación a la LPM), podrá ser presentado por la propia Auditoría Superior de la Federación, por conducto de las instancias que estime pertinentes.</p>
Resultado 2	
<p>Conclusión: De la fiscalización de la estructura corporativa de las empresas de P.M.I. creada por PEMEX desde la década de 1980 y vigente en 2018, se concluye que en el transcurso de 40 años que la entidad fiscalizada lleva implementando la política pública de constituir empresas bajo el derecho privado, ha creado más de 30 empresas bajo la figura corporativa de P.M.I., de las cuales ha participado en su mayoría de forma indirecta, en razón de que las empresas filiales en las que mantiene participación directa han constituido otras empresas, convirtiéndolas en las controladoras de acciones en filiales, alianzas estratégicas o vehículos financieros; sin embargo, se comprobó que este mecanismo de estructura corporativa no fue definido por el Consejo de Administración de PEMEX, ni por su Administración como un instrumento de "Política Corporativa" que establezca los objetivos generales como accionista directo e indirecto; su rol en la estructura corporativa que definirá sus alcances y atribuciones en la</p>	<p>La estructura corporativa de las empresas P.M.I., objeto de esta Auditoría 440-DE, fue autorizada o notificada al CAPEMEX o sus Directivos a través de las representantes accionarios, conforme a la normativa que en su momento les fue aplicable, misma que se describe a continuación:</p> <p><u>A. Empresas Filiales directas creadas durante la vigencia de la Ley de Petróleos Mexicanos (DOF 6 de febrero de 1971):</u></p> <p>a.1. <u>Empresas Filiales constituidas en el extranjero, no sujetas al régimen de las entidades paraestatales, cuya constitución fue autorizada por el CAPEMEX:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. P.M.I. Holdings BV, Acuerdo JC-130-87. 2. P.M.I. Services BV, Acuerdo JC-06-88. 3. En términos del Acuerdo JC-06-88, el CAPEMEX autorizó a P.M.I. Services BV a establecer subsidiarias u oficinas que tendrán a su cargo la prestación de los servicios que requiera Petróleos Mexicanos en los mercados de Estados Unidos de América y de Europa, caso en el que se ubica P.M.I. Services North America Inc.

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
<p>constitución de las empresas filiales, de participación minoritaria o mediante asociación; sus alcances en la toma de decisiones de los órganos de gobierno de las empresas P.M.I., para garantizar en todo momento el interés del Estado Mexicano, la maximización del valor de la política petrolera, las estrategias de inversión rentables vinculadas a su cadena de valor, entre otros. Este instrumento se hace necesario para regular y controlar la operación de las empresas de P.M.I., creadas bajo diversas figuras de derecho mercantil, y evitar la discrecionalidad y la utilización del "velo corporativo" para evitar y justificar la exclusión del Consejo de Administración y de la Alta Dirección de PEMEX en las operaciones, lo que ha repercutido en la creación de empresas sin la autorización de estos, en el manejo de recursos destinados a proyectos de inversión con efectos negativos al patrimonio de PEMEX, en la discrecionalidad en el decreto y pago de dividendos, y en el otorgamiento de financiamientos entre filiales que fueron capitalizados. Por lo antes descrito, es necesario que el Consejo de Administración de PEMEX, en su carácter de máximo órgano de gobierno del accionista principal de las empresas de P.M.I., establezca una política corporativa específica aplicable a las empresas filiales directas e indirectas, de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros, que asegure el cumplimiento de los objetivos generales de la petrolera mexicana en la toma de decisiones, el ejercicio de las atribuciones, la protección de los derechos corporativos y la vinculación de las estrategias de inversión en referencia al interés del Estado Mexicano.</p>	<p>4. P.M.I. Holdings NV, Acuerdo JC-35-88 (ahora P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L.). 5. P.M.I. Trading Ltd., Acuerdo CA-52/94 (ahora P.M.I. Trading DAC). a.2. <u>Empresa filial constituida en México, sujeta al régimen de las entidades paraestatales, cuya constitución fue propuesta por el Director General de Petróleos Mexicanos, gestionada por la entonces Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, y autorizada por la Secretaría de Programación y Presupuesto;</u> 6. P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V., (autorización y visto bueno de las entonces Secretarías de Programación y Presupuesto, y de Energía, Minas e Industria Paraestatal), oficio de la Secretaría de Energía del 23 de mayo de 1989. <u>B. Empresas filiales constituidas al amparo del párrafo segundo del artículo 10 de la Ley de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios (DOF del 16 de julio de 1992), cuya constitución fue aprobada por el CAPEMEX;</u> 7. P.M.I. Norteamérica, S.A. de C.V., Acuerdo JC-54/93; 8. Deer Park Refining Limited Partnership, Acuerdo JC-54/93. 9. Pemex Finance (vehículo financiero), Acuerdo CA-506/98. <u>C) Empresas Participadas y Empresa filial indirectas constituidas durante la vigencia de la Ley de Petróleos Mexicanos (DOF del 28 de noviembre de 2008):</u> 10. Texas Frontera LLC, (Written Resolution Of The Board Of Directors Of P.M.I. Services North America Inc., 2 of March of 2010), (MEMORANDUM 2/19/2010 Board Of Directors Of P.M.I. Services North America Inc. ("PMI"). 11. Frontera Bronsville LLC, (Written Resolution Of The Board Of Directors Of P.M.I. Services North America Inc., 21st of January of 2011), (MEMORANDUM January 15, 2011 Board Of Directors Of P.M.I. Services North America Inc. ("PMI"). 12. PMI Azufre Industrial, S.A. de C.V., (Acta del Consejo PMI ID de Administración del 9 de diciembre de 2013). <u>D) Empresas filiales indirectas y empresa filial directa constituidas al amparo de la Ley de Petróleos Mexicanos (DOF del 11 de agosto de 2014), conforme normativa emitida al efecto por el CAPEMEX "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias".</u> 13. P.M.I. Midstream del Centro, S.A. de C.V., Acuerdo de PMI ID del 22 de septiembre de 2014. 14. P.M.I. Cinturón Transoceánico Gas Natural, S.A. de C.V., Acuerdo de PMI ID del 22 de septiembre de 2014. 15. P.M.I. Transoceánico Gas LP, S.A. de C.V., Acuerdo de PMI ID del 22 de septiembre de 2014. 16. PMI Ducto de Juárez, S.A. de R.L. de C.V., Acuerdo de PMI ID del 22 de septiembre de 2014. 17. P.M.I. Trading México, S.A. de C.V. (RUA del 20 de octubre de 2016), (Acreditación del Caso de Negocio PMI</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>Trading Mex. 3 de octubre de 2016)</p> <p>18. Holdings Holanda Services, B.V., autorización para su la escisión de P.M.I. Holdings BV (Acuerdo CA-105/2017), (RUA del 23 de noviembre de 2018).</p> <p>19. Pemex Finance (empresa filial), Acuerdo CA-127/2018.</p> <p>(Anexo 2, documentación soporte de la constitución de las Empresas P.M.I.).</p> <p>Se precisa que en términos de la normativa emitida por el Consejo de Administración (PLEF), la creación de empresas filiales directas debe ser aprobada por el CAPEMEX, y las indirectas por los Consejos de Administración de las Empresas Productivas Subsidiarias o de las Empresas Filiales (numerales II.2.1.3 y II.2.1.4).</p> <p>Como se puede observar, el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos y/o sus Directivos (Representantes Accionarios), siempre han autorizado o instruido lo concerniente a la constitución de las Empresas P.M.I.</p> <p>Adicionalmente, se presenta la conformación que guardan a la fecha los Órganos de Gobierno y Administración de las Empresas P.M.I., con lo que se corrobora que las decisiones de las Empresas P.M.I. objeto de la auditoría, en la actualidad adoptan sus decisiones con el conocimiento de los directivos de Pemex:</p> <p>1. Administración Portuaria Integral P.M.I., S.A. de C.V. Liquidadora: Laura Leonor Bermúdez Valderrama (PMI)</p> <p>2. Hijos de J. Barreras, S.A. <u>Representante</u> Luz María Zarza Delgado, Directora Jurídica de Pemex <u>Consejeros</u> Luz María Zarza Delgado, Directora Jurídica de Pemex (Residente Externo) (Residente Externo) (Residente Externo) Victor Manuel Navarro Cervantes, Director Corporativo de Planeación, Coordinación y Desempeño</p> <p>3. Holdings Holanda Services, B.V. <u>Representante</u> Luz María Zarza Delgado, Directora Jurídica de Pemex <u>Consejeros</u> Valentín Matías Soto Pérez, Subdirector del Desempeño y Mejora Continua de la DCPCD Mario Peredo Melchor, Subdirector de Presupuestos de Pemex</p> <p>4. P.M.I. Cinturón Transoceánico Gas Natural, S.A. de C.V. <u>Representantes</u> (PMI) (PMI) <u>Consejeros</u> (PMI) Laura Josefina Chong Gutiérrez, Subdirectora de Consultoría Jurídica de Pemex</p> <p>5. P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V. <u>Representantes</u></p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>Alberto Velázquez García, Director Corporativo de Finanzas de Pemex</p> <p>[REDACTED] (BANCOMEXT)</p> <p>Miguel Ángel Maciel Torres (SENER)</p> <p><u>Consejeros</u></p> <p>Marcos Manuel Herrería Alamiño, Director Corporativo de Administración y Servicios de Pemex</p> <p>Víctor Manuel Navarro Cervantes, Director Corporativo de Planeación, Coordinación y Desempeño de Pemex</p> <p>Luz María Zarza Delgado, Directora Jurídica de Pemex</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (BANCOMEXT)</p> <p>Miguel Ángel Maciel Torres (SENER)</p> <p>Alejandro Sibaja Ríos (SHCP)</p> <p>6. P.M.I. Holdings B.V.</p> <p><u>Representante</u></p> <p>Víctor Manuel Navarro Cervantes, Director Corporativo de Planeación, Coordinación y Desempeño de Pemex</p> <p><u>Consejeros</u></p> <p>[REDACTED] (PMI)</p> <p>Jorge Valdez Montoya, Gerente de Nuevos Modelos de Negocios de Pemex</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (Residente Externo)</p> <p>[REDACTED] (Residente Externo)</p> <p>[REDACTED] (Residente Externo)</p> <p>7. P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L.</p> <p><u>Representante</u></p> <p>Alberto Velázquez García, Director Corporativo de Finanzas de Pemex</p> <p><u>Consejeros</u></p> <p>Luz María Zarza Delgado, Directora Jurídica de Pemex</p> <p>Víctor Manuel Navarro Cervantes, Director Corporativo de Planeación, Coordinación y Desempeño de Pemex</p> <p>[REDACTED] (Independiente)"</p> <p>8. P.M.I. Midstream del Centro, S.A. de C.V.</p> <p>En proceso de liquidación</p> <p>9. P.M.I. Norteamérica, S.A. de C.V.</p> <p><u>Representantes</u></p> <p>Mario Pereda Melchor, Subdirector de Presupuestos de Pemex</p> <p>Julián Castellanos Fernández, Subdirector de Desarrollo de Proyectos y Nuevos Modelos de Negocios de Pemex</p> <p><u>Consejeros</u></p> <p>Saúl Alonso Hernández Legorreta, Gerente de Programación de Operaciones de Pemex</p> <p>Antonio López Velarde Loera, Subdirector de Administración de Riesgos y Aseguramiento de Pemex</p> <p>Brenda Fierro Cervantes, Subdirectora de Tecnologías de la Información de Pemex</p> <p>10. P.M.I. Services B.V.</p> <p>En proceso de liquidación</p> <p>11. P.M.I. Services North America, Inc.</p> <p><u>Representantes</u></p> <p>Mario Pereda Melchor, Subdirector de Presupuestos de Pemex</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>[Redacted] (PMI)</p> <p><u>Consejeros</u></p> <p>[Redacted] (PMI)</p> <p>Saúl Alonso Hernández Legarreta, Gerente de Programación de Operaciones de Pemex</p> <p>Iván Hernández Gallegos, Gerente de Precios y Análisis Económico de Pemex</p> <p><u>12. P.M.I. Trading DAC</u></p> <p><u>Representantes</u></p> <p>Victor Manuel Navarro Cervantes, Director Corporativo de Planeación, Coordinación y Desempeño de Pemex</p> <p>[Redacted] (PMI)</p> <p><u>Consejeros</u></p> <p>[Redacted] (PMI)</p> <p>Nazario Pérez Manzo, Asesor Técnico en la DCPCD de Pemex</p> <p>[Redacted] (PMI)</p> <p><u>13. P.M.I. Trading México, S.A. de C.V.</u></p> <p><u>Representantes</u></p> <p>Mario Pereda Melchor, Subdirector de Presupuestos de Pemex</p> <p>Laura Josefina Chang Gutiérrez, Subdirectora de Consultoría Jurídica de Pemex</p> <p><u>Consejeros</u></p> <p>[Redacted] (PMI)</p> <p>Jonathan Cerda Molina, SPA de la Coordinación de Comercialización de Combustibles de Transporte de Pemex Transformación Industrial,</p> <p>Saúl Alonso Hernández Legarreta, Gerente de Programación de Operaciones de Pemex</p> <p>Iván Hernández Gallegos, Gerente de Precios y Análisis Económico de Pemex</p> <p>[Redacted] (PMI)</p> <p><u>14. P.M.I. Transoceánico Gas LP, S.A. de C.V.</u></p> <p><u>Representante</u></p> <p>[Redacted] (PMI)</p> <p>[Redacted] (PMI)</p> <p>[Redacted] (PMI)</p> <p><u>Consejeros</u></p> <p>Laura Josefina Chang Gutiérrez, Subdirectora de Consultoría Jurídica de Pemex</p> <p>(Vacantes)</p> <p><u>15. PMI Ducto de Juárez, S. de R.L. de C.V.</u></p> <p><u>Representantes</u></p> <p>[Redacted] (PMI)</p> <p>[Redacted] (PMI)</p> <p><u>Consejeros</u></p> <p>Laura Josefina Chang Gutiérrez, Subdirectora de Consultoría Jurídica de Pemex</p> <p>Iván Hernández Gallegos, Gerente de Precios y Análisis Económico de Pemex</p> <p>Saúl Alonso Hernández Legarreta, Gerente de Programación de Operaciones de Pemex</p> <p>Por lo que hace a las empresas participadas (en las que no se tiene más del 50% del capital social), en efecto el ejercicio de los derechos corporativos y patrimoniales se</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>lleva a cabo por conducto de Representantes Accionarios de PMI, conforme lo previsto en los numerales III.2.2 y III.3.2 de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, haciéndose la aclaración que en el caso de Deer Park si se cuenta con participación de representantes de Pemex en el Comité de Socios. A continuación se enuncia como están integrados los Órganos de Gobierno y Administración de las Empresas Participadas:</p> <p>16. Deer Park Refining Limited Partnership Representante [Redacted] Comité de socios Alberto Velázquez García, Director Corporativo de Finanzas de Pemex Jonathan Cerdá Molina, SPA de la Subdirección de Análisis Estratégico de Pemex Miguel Miranda Mendoza, Gerencia de Disciplina Operativa de Pemex [Redacted] (Socio) [Redacted] (Socio) [Redacted] (Socio)</p> <p>17. Frontera Brownsville, LLC Representante [Redacted] (PMI) Consejeros [Redacted] (Socio) [Redacted] (Socio) [Redacted] (PMI) [Redacted] (PMI)</p> <p>18. Texas Frontera, LLC Representante [Redacted] (PMI) Consejeros [Redacted] (Socio) [Redacted] (PMI) [Redacted] (PMI) [Redacted] (Socio)</p>
<p>Pre-recomendación 2 Para que Petróleos Mexicanos, mediante su Consejo de Administración, establezca una política corporativa que defina los objetivos generales para PEMEX como accionista directo e indirecto, su rol en la estructura corporativa que precise sus alcances y atribuciones en la constitución de las empresas filiales, de participación minoritaria o mediante asociación; sus alcances en la toma de decisiones de los órganos de gobierno de las Empresas P.M.I., para garantizar en todo momento el interés del Estado Mexicano; las estrategias de inversión rentables vinculadas a su cadena de valor. Lo que limitará la operación de las empresas de P.M.I., creadas bajo cualquier figura del derecho mercantil, y evitará la discrecionalidad y la utilización del "velo corporativo", el manejo de recursos destinados a proyectos de inversión que han generado efectos negativos al patrimonio de</p>	<p>Como se hizo referencia en la respuesta a la conclusión y Pre-recomendación 1, la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, se encuentra en proceso de conclusión del proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", en el cual, una vez aprobadas, se regulará, entre otros: (i) la adopción de decisiones por conducto de sus Órganos de Gobierno y Administración; (ii) la participación de Pemex, de las Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales en Empresas Participadas; el proceso de autorización para la creación de empresas (iii) filiales y participadas; (iv) la participación de la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales (GPSEF) en los procesos de creación, fusión, escisión, transformación, modificación, enajenación, disolución y liquidación de Empresas Filiales y Participadas, y (vi) la</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
Petróleos Mexicanos; la discrecionalidad en el decreto y pago de dividendos y el otorgamiento de financiamientos entre filiales que son capitalizados.	evaluación al desempeño de las empresas filiales. Lo anterior, se da cuenta que la Dirección de Planeación, Coordinación y Desempeño, a través de la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, está realizando las gestiones necesarias para dar cumplimiento a lo instruido por los artículos 59, 69, 70 y 71 de la LPM y 119 del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, en relación a las Empresas Participadas. (Anexo 1, proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias)
Resultado 3	
<p>Conclusión: De la fiscalización de los planes de Negocio de PEMEX y sus empresas filiales de P.M.I., vigentes en 2018, se concluyó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMEX no consideró en su Plan de Negocios los objetivos, metas y estrategias en materia de comercio exterior que debían desarrollar las empresas filiales, directas e indirectas, de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros, durante 2018, lo que provocó la ausencia de mecanismos de control y seguimiento, la potencial materialización de riesgos, la posible discrecionalidad en la toma de decisiones que impiden que la petrolera mexicana cuente con elementos objetivos para asegurar y verificar que las empresas filiales forman parte y están vinculadas a su estrategia maximización del valor de sus operaciones y la rentabilidad petrolera del Estado Mexicano. - De los planes de negocios de las 17 empresas filiales, las 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero de P.M.I., vigentes en 2018, se observó que 4 empresas, 3 alianzas estratégicas y el vehículo financiero, NO elaboraron un plan de negocios, bajo el argumento de que estaban en proceso de liquidación, no tuvieron operaciones y no se consideraban empresas filiales en términos del artículo 61, de la Ley de PEMEX. No obstante, se comprobó que si realizaron operaciones relevantes como controladoras de acciones y otorgaron beneficios fiscales a los accionistas que las constituyeron. Además, se observó que las operaciones realizadas en 2018 por las empresas P.M.I. HBV; P.M.I. SBV, e HUOS DE J. BARRERAS no se vincularon a la cadena de valor de PEMEX, en incumplimiento de lo establecido en el artículo 70, de la Ley de PEMEX y del numeral 1.7 de las "Políticas y Lineamientos para las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias". Al efecto es necesario que: - El Consejo de Administración, en su carácter de máximo órgano de Gobierno de PEMEX, establezca los lineamientos, criterios o políticas que definan de forma clara, específica y concreta los objetivos, metas y estrategias en materia de comercio exterior que deberán desarrollar las empresas filiales, directas e indirectas, de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros o cualquier otra figura mercantil, en su 	<p>En términos del artículo 13 de la LPM, establece que el CAPEMEX, será responsable de definir las políticas, lineamientos y visión estratégica, entre otras, de:</p> <p>"... III. Aprobar, revisar y, en su caso, actualizar anualmente el Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus empresas productivas subsidiarias, con base en una proyección a cinco años, y, conforme a éste, el programa operativo y financiero anual; ..."</p> <p>Por su parte, el artículo 14 de la LPM, establece que el Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos se elaborará y actualizará con un horizonte de cinco años, y contendrá al menos:</p> <p>"... I. Los objetivos, líneas y oportunidades de negocio de la empresa; II. Las principales estrategias comerciales, financieras y de inversiones, los proyectos de gran magnitud y de mejora tecnológica, así como las adquisiciones prioritarias; III. Un diagnóstico de su situación operativa y financiera, así como los resultados e indicadores de desempeño, y IV. Los principales escenarios de riesgos estratégicos y comerciales de la empresa, considerando, entre otros aspectos, el comportamiento de la economía a largo plazo, innovaciones tecnológicas, tendencias en la oferta y demanda y cambios geopolíticos."</p> <p><u>De lo anterior se colige que la LPM instruye a Pemex a elaborar un Plan de Negocios el cual incluye a Petróleos Mexicanos y a sus Empresas Productivas Subsidiarias.</u></p> <p>Ahora bien, se destaca que el Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias 2019 – 2023, el cual si establece, entre otros, los objetivos, metas y estrategias al comercio nacional e internacional del Petróleo y los Petrolíferos (páginas 19 a 30), sin vincularlo a acciones que deben desarrollarse a través de las empresas PMI, ya que de conformidad con la LPM no son materia de dicho Plan.</p> <p>Cada una de las Empresas P.M.I. desarrolla su estrategia de negocio alineado al Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos conforme los niveles de producción de crudo de Pemex Exploración y Producción, y a los requerimientos de exportación e importación de petrolíferos de Pemex Transformación Industrial, y</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
<p>planeación estratégica, en observancia de las mejores prácticas corporativas, lo que permitiría la evaluación del desempeño integral de las empresas en la consecución de los objetivos y metas institucionales, así como evitar la falta de control, materialización de riesgos estratégicos y discrecionalidad en la toma de decisiones.</p> <p>El Consejo de Administración de PEMEX junto con la Administración, en su carácter de accionista directo e indirecto de las empresas filiales, directas e indirectas, de participación minoritaria, de las alianzas estratégicas y de los vehículos financieros, realicen las gestiones que garanticen:</p> <ul style="list-style-type: none"> o La elaboración de los planes de negocio por la totalidad de las Empresas de P.M.I. y que éstos muestren una vinculación clara, específica y concreta a los objetivos y metas de PEMEX, correspondiéndose con la totalidad de las actividades preponderantes de las P.M.I. o El análisis y seguimiento por la Administración de PEMEX de los planes de negocios formulados por las Empresas P.M.I., con el objetivo de comprobar que sus actividades se vinculan a la cadena de valor de PEMEX. o Que la Administración de PEMEX, en caso, de identificar la no vinculación de las actividades de las Empresas P.M.I. a la cadena de valor de PEMEX, se realicen las gestiones oportunas que le permitan establecer los controles y seguimiento, conforme al marco jurídico y normativo aplicable, para definir la permanencia de las empresas bajo esta premisa. <p>La Administración de PEMEX evalúa financiera y jurídicamente la conveniencia de liquidar o vender su participación accionaria de las empresas filiales P.M.I. HBV; P.M.I. SBV, e HUOS DE J. BARRERAS, por no realizar actividades que generen valor económico a PEMEX ni tampoco rentabilidad petrolera del Estado Mexicano.</p>	<p>realizan las gestiones necesarias para su comercialización y adquisición, en términos de los contratos que tienen suscritos para el efecto.</p> <p>Cabe precisar que el numeral IV.1 de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (autorizadas mediante Acuerdo CA-215/2015), establece las acciones que deben llevar a cabo los Representantes Accionarios y Consejeros para que las actividades de las Empresas Filiales.</p> <p>En nuevo proyecto de Políticas y Lineamientos se prevén medidas de control para las Empresas Filiales señalando que las actividades de éstas se basen en la planeación y visión estratégica de Pemex y las mejores prácticas de gobierno corporativo, y que si alguna actividad o proyecto de la empresa filial no se encuentra alineada al Plan de Negocios, deberán hacerlo del conocimiento de la Asamblea, así como de la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño, a efecto de que lleven a cabo las acciones que se consideren necesarias para alinear dicha actividad o proyecto al Plan de Negocios o, en su defecto, adoptar las medidas pertinentes y, en su caso, dar aviso al Consejo de Administración para los efectos que este determine.</p> <p>La otrora Gerencia de Empresas Filiales, ahora Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, lleva a cabo la evaluación de las empresas filiales, que se incorpora al Informe de Empresas Filiales que se rinde de manera anual al Consejo de Administración, para lo cual se elaboran tableros de control en los que se analiza, entre otros, el cumplimiento con el objeto para el cual la Empresa Filial fue creada, y la alineación de la Empresa con el Plan de Negocios (numeral IV.3.3.1).</p> <p>Por último, se informa que conforme a lo instruido por el numeral 1.8 de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, Pemex a través de sus Consejeros, lleva a cabo las gestiones que se requieran ante los Órganos de Administración de las Empresas Filiales, para que se realice un análisis de la alineación estratégica de las actividades de la Empresa Filial con el Plan de Negocios de Pemex, y que informen anualmente, el resultado de dicho análisis al Representante y a Pemex, a efecto de que en su caso, se adopten las medidas necesarias.</p> <p>Se precisa que las empresas participadas, por su naturaleza jurídica e integración de la participación accionaria, no están obligadas a alinear sus actividades al Plan de Negocios de Pemex, sin que ello impida que los Representantes y Consejeros puedan formular propuestas que estén alineadas a la planeación estratégica de de Pemex y sus EPS's. En el caso de las Empresas participadas en las cuales las Empresas P.M.I. detentan acciones, mantener la inversión permite:</p> <p>Deer Park Refining Limited Partnership, refinar crudo pesado mexicano y coadyuvar los requerimientos de</p>

**Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.**

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>combustibles en el país.</p> <p>Frontera Brownsville, LLC, almacenamiento de petrolíferos en Estados Unidos, para su importación a México.</p> <p>Texas Frontera, LLC, almacenamiento de petrolíferos en Estados Unidos, para su importación a México.</p> <p>En relación con la recomendación de que se evalúe financiera y jurídicamente la conveniencia de liquidar o vender su participación accionaria de las empresas filiales P.M.I. HBV; P.M.I. SBV, e HIJOS DE J. BARRERAS, por no realizar actividades que generen valor económico a PEMEX ni tampoco rentabilidad petrolera del Estado Mexicano, se informa que se evaluó financiera y jurídicamente lo antes señalado, ya que en el ejercicio fiscal 2018 y 2019 el CAPEMEX autorizó la liquidación de P.M.I. SBV (Acuerdo CA-097/2018), y la fusión de P.M.I. HBV con P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L. (Acuerdo CA 056/2019), y actualmente se encuentra en proceso de negociación de la desinversión de la participación accionaria que detenta P.M.I. Holdings BV en Hijos de J. Barreras.</p>
<p><u>Pre-Recomendación 3:</u></p> <p>Para que Petróleos Mexicanos, mediante su Consejo de Administración y la Dirección General, establezca los lineamientos, criterios o políticas que definan de forma clara, específica y concreta los objetivos, metas y estrategias en materia de comercio exterior que deberán desarrollar las empresas filiales, directas e indirectas, de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros o cualquier otra figura mercantil como parte de su planeación estratégica. Lo que permitirá realizar la evaluación del desempeño integral de las empresas en la consecución de los objetivos y metas institucionales, así como evitar la falta de control, materialización de riesgos estratégicos y discrecionalidad en la toma de decisiones.</p>	<p>Como se hizo referencia en la respuesta a los Resultados 1 y 2, la GPSEF se encuentra en proceso de conclusión del proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", en el cual se regulará, entre otros, la evaluación al desempeño de las empresas filiales. Al respecto, se prevén tres evaluaciones en lo concerniente a las empresas filiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño formulada por las propias Empresas Filiales. • Evaluación formulada por la DCPCD sobre las Empresas Filiales y Participadas (evaluación financiera y operativa). • Evaluación del desempeño del ejercicio de los derechos corporativos y patrimoniales por parte de los Representantes y Consejeros en las Empresas Filiales y Participadas. <p>(i) Respecto a la "Evaluación del desempeño formulada por las Empresas Filiales", se prevé que los Consejeros promuevan que las Empresas Filiales lleven a cabo una evaluación del desempeño anual que incorpore indicadores operativos y financieros que les resulten aplicables. Para la generación de dichos indicadores, se darán a conocer los supuestos que sirvieron como base, identificando la estrategia del Plan de Negocios a la que están alineados.</p> <p>Para tal efecto, cada en cada empresa filial se deberá impulsar la elaboración normativa en materia de evaluación del desempeño que cubra, entre otros, los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollarse conforme a la visión de negocio y un enfoque económico, social y ambiental, midiendo la eficacia y eficiencia de sus operaciones, a partir de la definición de metas e indicadores de desempeño integral; • Sustentarse en el cumplimiento de los planes y programas anuales autorizados para cumplir su

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>objeto social, y</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideraciones respecto al estado que guarda el Sistema de Control Interno en la Empresa Filial, el estado que guarda la administración de los riesgos empresariales y los informes que generan las instancias de fiscalización; • En la elaboración de la normativa en esta materia se podrán tomar como guía lo previsto por la Normativa en Materia de Evaluación del Desempeño emitida por Pemex. <p>(ii) Por lo que hace a la "Evaluación formulada por la DCPCD sobre las Empresas Filiales y Participadas", se prevé que la DCPCD, por conducto de la GPSEF, llevará a cabo la evaluación de las Empresas Filiales. Al efecto, establecerá tableros de control, en los que de forma anual analice:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) El cumplimiento con el objeto para el cual la Empresa Filial fue creada; b) La alineación de la Empresa Filial con el Plan de Negocios; c) La evaluación del desempeño financiero con respecto a sus empresas comparables, y d) La evaluación del desempeño operativo con respecto a sus empresas comparables. <p>Tratándose de Empresas Participadas únicamente se llevará a cabo la evaluación de los resultados financieros.</p> <p>(iii) En relación con la "Evaluación del desempeño del ejercicio de los derechos corporativos y patrimoniales por parte de los Representantes y Consejeros en las Empresas Filiales y Participadas", se prevé que la DCPCD, por conducto de la GPSEF, llevará a cabo la evaluación del desempeño del ejercicio de los derechos corporativos en las Empresas Filiales, para tal efecto elaborará tableros de control, en los que de forma anual analice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asistencia de los Representantes y Consejeros a las sesiones que se celebren en el seno de las Empresas Filiales o Participadas; • La oportunidad y calidad de la información que conforme a las presentes Políticas y Lineamientos se deba proporcionar a la GPSEF; • El resultado de la evaluación del desempeño que se practique a la Empresa Filial o Participada en la que se desempeñen los Representantes y Consejeros, conforme al lineamiento V.1 o V.2, según corresponda, y • Efectividad en la implementación de las presentes Políticas y Lineamientos en la Empresa Filial en la que se desempeñen, no aplicable para la Empresas Participadas. <p>La DCPCD, por conducto de la GPSEF, podrá utilizar un análisis en base a los indicadores operativos y financieros de las Empresas Filiales y Participadas, así como en virtud de la integración de su capital, a efecto de proponer, en su caso, su fusión, escisión, transformación o modificación, enajenación (desinversión), disolución y liquidación.</p>
<p><u>Pre-Recommendación 4:</u> Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Consejo de Administración y la Dirección General, en su carácter de</p>	<p>Como parte de la implementación de mejores prácticas de las empresas filiales que prevé el proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas</p>

**Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.**

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
accionista directo e indirecto de las empresas filiales, directas e indirectas, de participación minoritaria, de las alianzas estratégicas y de los vehículos financieros, realicen las gestiones que garanticen que la totalidad de las Empresas de P.M.I., elaboren sus planes de negocios, bajo la premisa de mostrar una vinculación clara, específica y concreta a los objetivos y metas de Petróleos Mexicanos, y que se correspondan con las actividades preponderantes que desarrollan las Empresas de P.M.I.	Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", se incorpora un apartado inherente a la alineación al Plan de Negocios de Pemex, mediante el cual los Consejeros y Representantes de Pemex y de sus Empresas Productivas Subsidiarias en las Empresas Filiales, en el ámbito de sus respectivas competencias, llevarán a cabo las gestiones que se requieran para la alineación estratégica de los proyectos de la Empresa Filial con el Plan de Negocios de Pemex, y propondrán en lo conducente ante las instancias que corresponda de las Empresas Filiales para que se emita la normativa o directrices permitan dicha alineación.
Pre-Recommendación 5: Para que Petróleos Mexicanos, mediante su Consejo de Administración, establezca los lineamientos, políticas o criterios que definan el análisis y seguimiento de los planes de negocios formulados por las empresas de P.M.I., con el objetivo de comprobar que sus actividades se vinculan a la cadena de valor de PEMEX y a la rentabilidad petrolera del Estado mexicano; Lo anterior permitirá a la Administración identificar los desvíos e inconsistencias de las actividades de las Empresas P.M.I. y aplicar los ajustes y correctivos oportunos, conforme al marco jurídico y normativo aplicable, para asegurar la consistencia y coherencia de las empresas respecto de la política petrolera nacional.	Como se señaló en la respuesta a la Pre-Recommendación 4, la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales incorporó en el proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", un apartado inherente a la alineación de los proyectos y programas de las empresas filiales al Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos, en el cual se prevé que en caso de que alguna actividad o proyecto de la Empresa Filial no se encuentre alineada al Plan de Negocios, cualquiera de los Representantes y Consejeros harán del conocimiento de la GPSEF dicha circunstancia, a efecto de que por conducto del Titular de la DCPCD, se lleven a cabo las acciones que se consideren necesarias para alinear dicha actividad o proyecto al Plan de Negocios o, en su defecto, coordinar a través de los Representantes y Consejeros, la adopción de las medidas que se estimen pertinentes. Asimismo, se prevé como una de las obligaciones para el Órgano de Administración, el autorizar y actualizar la misión, visión y los programas y proyectos de negocio de la Empresa Filial, alineados con el Plan de Negocios (numeral VIII.3, inciso c), inciso 1). Adicionalmente, se prevé que los Representantes y Consejeros envíen de cada sesión los hechos relevantes y riesgos para que la Administración, pueda adoptar, de ser el caso, las medidas para su atención o mitigación (Anexos al proyecto de Políticas y Lineamientos).
Pre-Recommendación 6: Para que Petróleos Mexicanos evalúe financiera y jurídicamente la conveniencia de liquidar o vender la participación accionaria de las empresas P.M.I. HBV, P.M.I. SBV, e HIJOS DE J. BARRERAS, por no realizar actividades que generen valor económico a Petróleos Mexicanos, ni tampoco rentabilidad petrolera para el Estado Mexicano.	En cumplimiento al numeral III.6.3 de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (autorizadas por el CAPEMEX mediante Acuerdo CA-215/2015), la otrora Gerencia de Empresas Filiales, ahora GPSEF, realizó el análisis de las 90 empresas filiales y participadas en las que Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias, ya sea de forma directa o indirecta, cuentan con títulos representativos del capital social bajo parámetros de desempeño (empresas sin operaciones, desempeño financiero y duplicidad de actividades); y estratégicos (nueva esquema fiscal regulatorio, alineación con el Plan de Negocios de Pemex y actividades que pueden desarrollar terceros). Con base en dicho análisis se presentó un Plan de Trabajo de Reingeniería Corporativa de las Empresas Filiales, que

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>fue autorizado por el CAPEMEX mediante Acuerdo CA-070/2016, que posteriormente fue complementado mediante acuerdos CA-080/2017, CA-097/2018, CA-094/2018, CA-011/2019, CA-056/2019 y CA-123/2019. Cabe precisar que en el Acuerdo CA-097/2018, se autorizó la liquidación de P.M.I. Services B.V., y en el Acuerdo CA-056/2019 la fusión de P.M.I. Holdings B.V. con P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L. (Anexo 6, reingenierías autorizadas por el CAPEMEX). Por lo que hace a Hijos de J. Barreras, S.A., actualmente se encuentra en proceso de negociación de la desinversión de la participación accionaria que detenta P.M.I. Holdings BV en Hijos de J. Barreras.</p>
Resultado 4	
<p>Conclusiones:</p> <p>De la fiscalización a la integración y gestión del Consejo de Administración de PEMEX respecto de las necesarias operaciones de supervisión y seguimiento de las actividades y resultados de las empresas filiales, en general, y del Grupo P.M.I. en particular, es necesario que éste realice las adecuaciones a su normativa interna con el propósito de establecer políticas y lineamientos aplicables a las empresas filiales directas e indirectas, así como a las empresas en las que participa de manera minoritaria, directa o indirectamente, en sus asociaciones y alianzas estratégicas, y vehículos financieros; y, que las disposiciones sean precisas y concretas en observancia del tiempo, lugar y forma, y con ello evitar la discrecionalidad por las Administraciones de PEMEX y de las Empresas P.M.I. en el alcance de su aplicación u obligatoriedad, y con ello evitar la materialización de los riesgos que la Administración y el Consejo de Administración identificaron y aprobación de la normatividad interna, y que corresponden a mecanismos de control que coadyuvan en el cumplimiento de los objetivos y metas de PEMEX.</p> <p>Asimismo, se observó la falta comunicación efectiva (sic) entre la Administración de PEMEX y los Órganos de Gobierno de las Empresas Filiales de P.M.I. para hacer del conocimiento al máximo Órgano de Gobierno para la toma de decisiones respecto de las operaciones de las Empresas de P.M.I. y con ello evitar la materialización de riesgos en detrimento del patrimonio del accionista único de dichas empresas.</p>	<p>El nuevo proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, en efecto prevé medidas respecto a la adopción de normatividad interna en la que por las características particulares de cada empresa filial es necesario atemperar para su implementación, evitando en todo momento, que se utilice para establecer que algún apartado no les resulta aplicable.</p> <p>Así, se prevé que la GPSEF tendrá, entre otras, la facultad para dar seguimiento a la adopción y cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo que les resulten aplicables a las Empresas Filiales; y dar seguimiento a la adopción implementación de los mecanismos que, en su caso establezcan la DCAS, DCF y la DCPCD, en el ámbito de sus respectivas competencia, acorde a la naturaleza de cada una de las Empresas Filiales, sus Estatutos Sociales y la normatividad aplicable, para el mejor desempeño y seguimiento de dichas sociedades [numeral XI.1., inciso c) y d)].</p> <p>Cabe señalar que las empresas filiales son personas morales con personalidad jurídica propia, sujeta al derecho privado, en el que la toma de decisiones se lleva a cabo a través de los Órganos de Gobierno y de Administración propios, siendo obligación de los Consejeros, comunicar los riesgos que pudieran existir [numeral III.3.6. inciso i) de las PLEF vigentes], así como llevar a cabo las acciones necesarias, para cuidar el interés, participación e inversión en la empresa filial, así como la transparencia y rendición de cuentas de la misma [numeral III.3.6. inciso k) de las PLEF vigentes], lo cual se conserva de igual forma en el proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias.</p>
<p>Pre-Recomendación 2:</p> <p>Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Consejo de Administración, establezca los mecanismos de comunicación que garanticen la entrega de información de la gestión y eventos que pueden afectar a la consecución de los objetivos y metas institucionales en las operaciones y resultados de las empresas filiales, para su</p>	<p>Como se expresó en el párrafo precedente, las PLEF vigentes prevén los mecanismos de comunicación para la notificación, por parte de los Consejeros a la Asamblea, de los riesgos que pudieran existir, cabe precisar que el proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, retoma dichas</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
<p>conocimiento y aprobación oportuna, por parte de la Administración de Petróleos Mexicanos, y sus Empresas Filiales y en las que participa de manera minoritaria, directa e indirectamente, mediante asociaciones y alianzas estratégicas, vehículos financieros o cualquier otra figura que contemple el derecho mercantil, en la que mantiene derechos corporativos. Lo que permitirá fortalecer el control y la supervisión de las operaciones y, con ello, evitar la materialización de riesgos en detrimento del patrimonio de Petróleos Mexicanos.</p>	<p>obligaciones.</p> <p>Ahora bien, se precisa que en el proyecto de normativa en comento, se incorporó un apartado de <u>Mejores prácticas societarias del Órgano de Gobierno</u>, en el cual se establece que:</p> <p>Los Representantes promoverán la celebración de al menos una (1) asamblea ordinaria del Órgano de Gobierno, en la que se dé cuenta de los resultados de la administración del año inmediato anterior, en la cual se deberá presentar, al menos, la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El informe anual presentado por el Órgano de Administración, que permita conocer la posición financiera que guarda la Empresa Filial, así como los proyectos y actividades que ha realizado y pretende realizar; 2. Los estados financieros dictaminados del año inmediato anterior, previamente revisados y aprobados por el Órgano de Administración, en el que se incluya, cuando proceda, la opinión del Comisario, y 3. De existir utilidades, ya sea en el ejercicio o acumuladas, revisar y, en su caso, aprobar, la propuesta del Órgano de Administración sobre el destino de dichas utilidades. <p><u>Mejores prácticas societarias del Órgano de Administración:</u></p> <p>Los Consejeros promoverán la celebración de al menos cuatro (4) sesiones del Órgano de Administración, en la que se deberá presentar, entre otros:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. El informe del director general o equivalente sobre el estado que guarda la Empresa Filial, mismos que contendrán las actividades o decisiones de la administración, de conformidad con lo que el propio Órgano de Administración defina, e incluirán como mínimo lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y evaluación de resultados financieros, presupuestales y operativos, comparados contra el presupuesto y contra cifras del ejercicio anterior, que incluyan una explicación de las principales variaciones, conforme al plan de negocios; 2. Avance de los principales proyectos; 3. Informe de administración de riesgos, legales y financieros, entre otros, que incluya las acciones realizadas para mitigarlos; 4. Informe de la situación legal de la Empresa Filial; 5. Asuntos prioritarios para la Empresa Filial, tales como propuestas o procesos de fusión, escisión, disolución, liquidación, venta, quiebra, concurso de acreedores, o cualquier otro procedimiento de naturaleza similar, que involucre activos de la Empresa Filial, y 6. Informe de actividades de los órganos intermedios o comités que se sujetarán a los términos y condiciones que establezca la normatividad que, en su caso, emita la Empresa Filial. <p>Asimismo, en la primera sesión ordinaria que se celebre en el año, se deberá presentar el informe anual del director general o equivalente sobre el estado que guarda</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>la Empresa Filial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis sobre la situación operativa, financiera, presupuestal, jurídica y otros eventos y operaciones relevantes de la Empresa Filial; 2. Estados financieros dictaminados por auditor externo, o en caso de que no se tengan, sobre los preliminares; 3. Visión de la Empresa Filial y, en su caso, de aquellas que formen parte del mismo grupo corporativo; 4. Análisis sobre la alineación estratégica de la Empresa Filial y, en su caso, de aquellas que formen parte del grupo, al Plan de Negocios; 5. Análisis de los factores de riesgo que puedan afectar el desempeño de la Empresa Filial; 6. Informe acerca del estado que guarda el sistema de control interno y cumplimiento legal de la Empresa Filial; 7. Principales proyectos e iniciativas existentes y el avance en su implementación; 8. Descripción de las acciones llevadas a cabo en materia de adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo, y 9. Cualquier otro aspecto relevante que resulte necesario informar. <p>Adicionalmente prevé que el Órgano de Administración deberá:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autorizar y actualizar la misión, visión y los programas y proyectos de negocio de la Empresa Filial, alineados al Plan de Negocios de Pemex; 2. Aprobar anualmente los indicadores de gestión de la Empresa Filial y evaluar periódicamente su desempeño; 3. Aprobar la estructura organizacional; 4. Autorizar el nombramiento de puestos directivos (director general y dos niveles inferiores a aquél) y, en su caso, el paquete de sus remuneraciones, observando lo previsto por el numeral VI.1, inciso c) de las presentes Políticas y Lineamientos; 5. Aprobar la normativa en materia de recursos humanos y remuneraciones, y los tabuladores salariales de la Empresa Filial observando lo previsto por el numeral VI.1, inciso c) de las presentes Políticas y Lineamientos; 6. Otorgar y revocar poderes; 7. Aprobar el presupuesto anual en la última sesión de cada año; 8. Crear comités de apoyo, así como definir los criterios y periodicidad bajo los cuales dichos comités le presenten informes respecto de su gestión; 9. Informar de su gestión al Órgano de Gobierno; 10. Aprobar la creación o participación en Empresas Filiales u otras sociedades y someterlo a la aprobación de la Asamblea; 11. Someter a la aprobación del Órgano de Gobierno las propuestas de fusión, escisión, disolución, liquidación, venta, quiebra, concurso de acreedores o cualquier otro proceso de naturaleza similar de la Empresa Filial; 12. Aprobar los lineamientos que deberá seguir la administración de la Empresa Filial para la autorización de los proyectos de inversión y nuevos esquemas de negocio;

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>contrataciones, inversiones financieras, financiamientos y capitalización de la misma y, en lo aplicable, observar, en lo que resulten aplicables, lo establecido en los lineamientos emitidos en dichas materias por el Consejo de Administración de Pemex;</p> <p>13. Aprobar los lineamientos de control interno de la Empresa Filial y observar, en lo que resulten aplicables, lo establecido en los lineamientos emitidos en la materia por el Consejo de Administración de Pemex;</p> <p>14. Analizar las necesidades de flujo de efectivo y proponer al Órgano de Gobierno el destino de las utilidades considerando, en su caso, el cumplimiento de las disposiciones que resulten aplicables a las utilidades de Pemex y Empresas Productivas Subsidiarias;</p> <p>15. Aprobar planes de contingencia y continuidad del negocio;</p> <p>16. Supervisar y controlar que la administración de la Empresa Filial cumpla con los objetivos establecidos;</p> <p>17. Establecer los criterios para la ejecución y autorización de operaciones entre partes relacionadas, así como analizarlas, vigilarlas y evaluarlas, atendiendo a la normatividad vigente en Pemex;</p> <p>18. Aprobar el informe anual que presente la administración y someterlo a consideración del Órgano de Gobierno;</p> <p>19. Aprobar la adopción de los códigos de ética y de conducta de Pemex y que los Consejeros, directivos y empleados suscriban y cumplan con dichos códigos; en su caso, aprobar aquellas normas relacionadas con la ética y conducta que se consideren necesarias en el ámbito de la Empresa Filial de que se trate, de acuerdo con la legislación que le sea aplicable;</p> <p>20. Conocer los resultados de las intervenciones de auditoría interna y auditor externo, para dictar las medidas que correspondan;</p> <p>21. Aprobar el calendario de sesiones anual, atendiendo a las mejores prácticas de gobierno corporativo que le resulten aplicables, y</p> <p>22. Aprobar y evaluar, por sí o a través de sus comités respectivos, las políticas y lineamientos que le presente el director general o equivalente sujetándose, en lo aplicable, a la normatividad que emita el Consejo de Administración de Pemex, entre otros, relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación, administración y control de los riesgos a que está sujeta la Empresa Filial, así como de los criterios para su revelación; • Estándares de operación, y • La promoción sobre la revelación de hechos indebidos y de protección a informantes.
Resultado 5	
<p>Conclusión:</p> <p>De la fiscalización de los Órganos de Gobierno de las Empresas P.M.I., se observó la debilitada gobernanza de PEMEX en sus Empresas Filiales, la falta de normas o criterios específicos que regularon la comunicación e información entre las Asambleas de Accionistas y los</p>	<p>Como se ha expresado en los comentarios formulados respecto de las conclusiones y pre-recomendaciones formuladas por la Auditoría Superior de la Federación, la GPSEF se encuentra concluyendo la elaboración del proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y</p>

Anexo al Oficio
DPCPD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
Consejos de Administración de cada empresa que propiciaron la generación de amplios márgenes de discrecionalidad en la toma de decisiones, y la falta de supervisión y seguimiento a los acuerdos por ambos Órganos de Gobierno, observaciones que, en su conjunto, constituyen riesgos en la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX en las operaciones de comercio exterior a cargo de las Empresas P.M.I., así como la materialización de posibles daños patrimoniales al Estado Mexicano al no garantizarse la maximización de las operaciones y la generación de valor.	de sus Empresas Productivas Subsidiarias", en los que se establecerá, como su nombre lo indica, la regulación de las empresas filiales, directas e indirectas, y a las empresas participadas (aquellas en las que se mantiene una tenencia accionaria igualitaria o minoritaria), en las que se establecen circunstancias de tiempo, lugar y forma. Este proyecto normativo está vinculado también, por lo que se refiere a la autorización de la inversión, a las Políticas y Lineamientos Generales para las Inversiones, Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, y las Políticas y Lineamientos Específicos para las Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales (Normativa ANN). Cabe señalar que se prevé que los proyectos desarrollados por las empresas filiales estén necesariamente alineados al Plan de Negocios de Pemex, con lo cual se establece la congruencia entre la política institucional y las decisiones adoptadas por los órganos de gobierno y administración de las empresas filiales. La maximización de las operaciones y la generación de valor de las Empresas Filiales se generan cuando se alinean sus operaciones al Plan de Negocios de Pemex, y que los Representantes y Consejeros lleven a cabo las acciones necesarias, para cuidar el interés, participación e inversión en la Empresa Filial o Participada, así como la transparencia y rendición de cuentas de las mismas, circunstancia que como se indicó en el párrafo precedente ya se encuentra previsto en el proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias.
Pre-Recomendación 8: Para que Petróleos Mexicanos, mediante su Consejo de Administración, establezca normas y criterios específicos y concretos que regulen los mecanismos de comunicación e información entre las Asambleas de Accionistas y los Consejos de Administración de las Empresas Filiales y en aquellas en las que participa de manera minoritaria, directa e indirectamente, mediante asociaciones y alianzas estratégicas, vehículos financieros o cualquier otra figura mercantil, enfocados a la supervisión y seguimiento de los acuerdos por ambos Órganos de Gobierno.	Como se ha señalado en los comentarios formulados a los diversos resultados y pre-recomendaciones, la GPSEF se encuentra concluyendo la elaboración del proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", en dicho proyecto se prevé que los Consejeros, tanto en empresas filiales como participadas, deberán dar seguimiento al cumplimiento que dé la administración de la Empresa a los acuerdos adoptados por los Órganos de Gobierno y de Administración, el cual se deberá presentar en cada sesión ordinaria.
Conclusión: De la fiscalización al proceso de implementación del SCI de PEMEX en las empresas de P.M.I., se concluye que los criterios de selección establecidos por la UCII carecieron de certeza, en razón de que se categorizaron a las empresas P.M.I. AZUFRE, P.M.I. TRANSOCÉANICO, P.M.I. CINTURÓN y P.M.I. API en el nivel IV, lo que implicó el establecimiento de menores controles en la implementación del sistema, debido a que se consideraron como empresas sin operaciones ni	Resultado 6 Como herramienta para la aplicación de "Lineamientos que regulan el Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos, y sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales", y en particular de la "Metodología para determinar el estado que guarda el Sistema de Control Interno...", los criterios de selección utilizados por la UCII se estiman adecuados, sin embargo, se aclara que PMI Azufre Industrial, S.A. de C.V., tuvo operaciones (ejecución del proyecto denominado "Planta Solidificadora de Azufre"), y que el personal que supervisó

**Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.**

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
<p>empleados. Sin embargo, los trabajos de fiscalización determinaron que la empresa filial P.M.I. AZUFRE en 2018, tuvo operaciones relacionadas con la inversión del proyecto denominado "Planta Solidificadora de Azufre", lo que implicó la obtención de financiamientos por 75,098.1 miles de dólares, la emisión de acciones por la capitalización de su deuda, pagos a la empresa constructora OHL, la validación de los avances de obra y las gestiones de transferencia a otras empresas filiales de PEMEX, operaciones que no fueron sujetas de un proceso de administración de riesgos implícito en el SCI, y que durante 2018 la Planta Solidificadora de Azufre presentó vicios ocultos en la construcción. También, se comprobó que las empresas P.M.I. TRANSOCÉANICO y P.M.I. CINTURÓN realizaron operaciones en materia fiscal con su empresa controladora P.M.I. NASA en 2018.</p> <p>Por lo que, la implementación del SCI en las empresas de P.M.I. no fue integral por parte de la UCI, lo que implicó sesgos en los procesos de validación y monitoreo que le permitieron definir y establecer acciones de mejora en el SCI y, sobre todo, la inclusión de los riesgos implícitos en la realización de obras y proyectos constructivos.</p> <p>Pre-Recommendación 9: Para que Petróleos Mexicanos, mediante la Unidad de Control Interno Institucional, establezca los mecanismos de control que garanticen la certeza de la información utilizada de en los procesos de categorización para la selección de las empresas filiales que serán sujetas de la implementación del Sistema de Control Interno aprobado por PEMEX y se establezcan procesos adecuados de validación y monitoreo para la mejora continua del Sistema, y con ello, se cumplan con los objetivos y metas institucionales de la empresa petrolera en general, y del Sistema de Control Interno Institucional en particular.</p>	<p>la ejecución del proyecto es externo a P.M.I. Azufre. Por lo que hace a las empresas P.M.I. Cinturón Transoceánico Gas Natural, S.A. de C.V. y P.M.I. Transoceánico Gas LP, S.A. de C.V., se confirma que si bien dichas empresas realizaron operaciones en materia fiscal (contabilidad), éstas se mantuvieron sin llevar a cabo la ejecución de programas o proyectos, lo anterior se da como resultado de lo instruido por numeral III.5.2, inciso d), subinciso 11, de las "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", cabe precisar que ambas empresas se encuentran en proceso de fusión con P.M.I. Norteamérica, S.A. de C.V., conforme lo mandatado por el CAPMEX, mediante Acuerdo CA-097/2018, circunstancias por las que no se considera necesario implementar el SCI previamente a su fusión.</p> <p>La GPSEF remitirá esta pre-recomendación a la UCI y a la Dirección Jurídica para adopten las medidas conducentes.</p>
Resultado 7	
<p>Conclusión: De la fiscalización del SCI y la administración de riesgos implementados en las empresas de P.M.I., en 2018, se concluyó que, no obstante que el Consejo Administración de PEMEX aprobó diversa normativa aplicable en materia de control interno y adoptó prácticas nacionales e internacionales, que obligaban a las Empresas de P.M.I. adoptar e instrumentar dicha normativa, la ASF observó deficiencias en el diseño e implementación del SCI y en la administración de riesgos en las empresas, que requieren la atención, revisión y fortalecimiento por parte de PEMEX; en razón de que las empresas no dieron observancia a las disposiciones normativas; sus operaciones no se basaron en la gestión de procesos, ni en la administración de riesgos; y, los mecanismos de información reflejaron fallas y omisiones substanciales, al identificarse la falta de supervisión y vigilancia por parte de PEMEX en las operaciones de las Empresas P.M.I., que en algunos casos, constituyeron riesgos que se presume impactaron negativamente a la empresa productiva del Estado. Como se describe en los resultados números 4, 8 y</p>	<p>De conformidad con el Acuerdo CA-134/2019, inherente al Programa Pemex Cumple (Anexo 3, Programa Pemex Cumple), se instruyó a la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño, a dirigir las acciones para que las Empresas Filiales de Pemex, de sus Empresas Productivas Subsidiarias y de aquellas en las que se mantenga alguna participación accionaria, adopten el presente Programa, así como coordinar la integración del informe de avances en su implementación.</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
<p>11 del presente informe.</p> <p>En el caso de que PEMEX no implemente los mecanismos de control que permitan fortalecer el SCI y la administración de riesgos en las empresas filiales de P.M.I., éstas no podrán garantizar la razonabilidad del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, otorgar certidumbre a sus operaciones, generar resultados favorables, crear valor económico para PEMEX y contribuir a la rentabilidad de la política petrolera del Estado Mexicano.</p> <p>Pre-Recomendación 10:</p> <p>Para que Petróleos Mexicanos implemente los mecanismos de control que fortalezcan el SCI y la administración de riesgos en las empresas filiales de P.M.I., que incluyan 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; lo que le permitirá garantizar la razonabilidad del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, otorgar certidumbre de las operaciones de sus empresas, generar resultados favorables que conlleven a la creación de valor económico para PEMEX y contribuyan en la rentabilidad petrolera del Estado Mexicano.</p> <p>Pre-Recomendación 11:</p> <p>Para que Petróleos Mexicanos fortalezca los mecanismos de supervisión y comunicación entre su Alta Dirección y las empresas filiales de P.M.I. en el proceso de gestión de riesgos con el propósito de identificar, analizar y evaluar aquéllos que, de materializarse, comprometen la consecución de los objetivos y metas institucionales.</p>	<p>Se precisa que el Sistema de Control Interno de Petróleos Mexicanos, que fue adoptado por las empresas filiales, ya prevé el análisis de las operaciones realizadas por cada empresa y considera la gestión de riesgos y actividades de control; así como la transparencia y la rendición de cuentas. Cabe señalar que la GPSEF remitirá esta pre-recomendación a la UCII y a la Dirección Jurídica para su conocimiento y efectos conducentes.</p> <p>Como se ha señalado en los comentarios formulados a los diversos resultados y pre-recomendaciones, la GPSEF se encuentra concluyendo la elaboración del proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", en dicho proyecto se incorpora en el apartado de mejores prácticas societarias del Órgano de Gobierno que se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorpore un informe de administración de riesgos, legales y financieros, entre otros, que incluya las acciones realizadas para mitigarlos (numeral VIII.3, inciso a) subinciso 3); • Apruebe y evalúe, por sí o a través de sus comités respectivos, las políticas y lineamientos que le presente el director general o equivalente sujetándose, en lo aplicable, a la normatividad que emita el Consejo de Administración de Pemex, entre otros, relativos a la identificación, administración y control de los riesgos a que está sujeta la Empresa Filial, así como de los criterios para su revelación (numeral VIII.3, inciso c); • Formulación de una evaluación del desempeño formulada por las propias Empresas Filiales, que cubra, entre otros aspectos, consideraciones respecto al estado que guarda el Sistema de Control Interno en la Empresa Filial, el estado que guarda la administración de los riesgos empresariales y los informes que generan las instancias de fiscalización. Asimismo, se prevé que en los informes que lleven a cabo

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	los Representantes Accionarios y los Consejeros de cada sesión, se informen los eventos relevantes tratados en la sesión y/o riesgos detectados.
Pre-Recomendación 12: Para que Petróleos Mexicanos establezca una metodología basada en las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de control interno, que le permita realizar los ejercicios de validación y monitoreo en el diseño y la efectividad del SCI en las empresas filiales de forma integral y oportuna. Lo anterior, con el propósito de eliminar criterios de selección no fundamentados que generen posibles áreas de incertidumbre, riesgos y discrecionalidad.	Se precisa que el Sistema de Control Interno de Petróleos Mexicanos, que fue adoptado por las empresas filiales, ya prevé la metodología de control interno. Cabe señalar que la GPSEF remitirá esta pre-recomendación a la UCII y a la Dirección Jurídica para su conocimiento y efectos conducentes.
Pre-Recomendación 13: Para que Petróleos Mexicanos, mediante sus empresas filiales, realice las gestiones que le permitan incorporar a su SCI y de gestión de riesgos a las alianzas estratégicas y los vehículos financieros, considerando las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de control interno y de gobierno corporativo, y con ello, garantizar sus derechos corporativos indirectos.	Al respecto se informa que en aquellas alianzas estratégicas y vehículos financieros en los que se tenga mayoría accionaria, ya sea de manera directa o indirecta, y que se tenga el control administrativo y operativo de la misma, se realizarán las gestiones conducentes para la implementación del Sistema de Control Interno de Pemex. En las alianzas estratégicas y vehículos financieros, en los que no se tenga la mayoría accionaria, se propondrá su adopción, o bien la implementación de un Sistema de Control Interno propio.
Resultado 8	
Conclusión: De la fiscalización a la rendición de cuentas de las empresas de P.M.J., en términos de lo previsto en las PLEF, aprobadas por el Consejo de Administración de PEMEX, y los principios del Modelo COSO 2013, se concluye que los representantes en 4 empresas filiales, 3 alianzas estratégicas y 1 vehículo financiero fueron omisos en la elaboración de los informes a PEMEX, bajo el argumento de no haber tenido operaciones, no estar obligados al no ser empresas filiales y por haberse transferido a otras empresas de PEMEX. Con relación a las otras 13 empresas filiales, se verificó que los representantes en estas empresas cumplieron en la forma y no en el contenido de dichos documentos, en razón de que, en los apartados de la alineación estratégica al Plan de Negocios de PEMEX, todas las empresas indicaron que "sí" estaban alineadas, sin embargo, con los trabajos de fiscalización se comprobó la inadecuada determinación u omisión de dicha alineación; no reportaron a PEMEX asuntos relevantes y riesgos de cada empresa, en observancia a la normativa interna; lo que implicó acciones discrecionales excedidas por parte de los representantes en la elaboración de los informes; y fueron omisos en la elaboración de los informes del decreto de dividendos.	Sobre el particular, se destaca que el ámbito de aplicación (alcance) de las "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", prevé que ésta es de observancia obligatoria para el personal de Pemex y sus EPS's, así como para los Representantes y Mandatarios de Pemex, EPS's y Empresas Filiales, en todas las actividades relacionadas con las Empresas Filiales. Ahora bien, el proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", prevé que el ámbito de aplicación y las previsiones contenidas en la misma son de observancia obligatoria para el personal de Pemex y de sus Empresas Productivas Subsidiarias y en particular para aquellos que participen como Representantes y Consejeros de la participación accionaria de Pemex, de sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, en los órganos de gobierno y administración de las Empresas Filiales o Participadas. Por lo que hace a los Representantes de las 3 empresas filiales que fueron omisos en la presentación del informe, se comenta en el caso de PMII Azufre Industrial, S.A. de C.V. se instruirá al representante accionario y al consejero lo conducente; las 2 empresas filiales restantes, no tuvieron operaciones, no sesionaron sus órganos de Gobierno y de Administración, por lo que resulta materialmente imposible adoptar una medida sobre este particular, excepto informarlo, como se hizo al CAPEMEX en el informe anual de empresas filiales de 2018 (Anexo 4, Informes de Empresas Filiales al CAPEMEX).

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
<p>Pre-Recomendación 14: Para que Petróleos Mexicanos establezca los mecanismos de control que garanticen la rendición de cuentas integral por las empresas filiales, empresas de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros de P.M.J., con relación a la normativa interna y externa, relativa al análisis de alineación estratégica, acuerdos y votos en los órganos de gobierno, asuntos y riesgos relevantes y el decreto de dividendos, que le permita, en su carácter de accionista principal directo e indirecto, la supervisión y vigilancia para la oportunidad y congruencia en la toma de decisiones.</p>	<p>Como se ha señalado en los comentarios formulados a los diversos resultados y pre-recomendaciones, la GPSEF se encuentra concluyendo la elaboración del proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", en dicho proyecto se prevén mecanismos de control para las Empresas Filiales señalando que las actividades de éstas se basen en la planeación y visión estratégica de Pemex y las mejores prácticas de gobierno corporativo, y que si alguna actividad o proyecto de la empresa filial no se encuentra alineada al Plan de Negocios, deberán hacerlo del conocimiento de la Asamblea, así como de la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño, a efecto de que lleven a cabo las acciones que se consideren necesarias para alinear dicha actividad o proyecto al Plan de Negocios o, en su defecto, adoptar las medidas pertinentes y, en su caso, dar aviso al Consejo de Administración para los efectos que este determina. Asimismo se prevén como se debe presentar la información financiera y los asuntos y riesgos relevantes, así como del decreto de dividendos, entre otros.</p>
<p align="center">Resultado 9</p>	
<p>Conclusión: De la fiscalización a la evaluación del desempeño de las empresas de P.M.J. que PEMEX realizó por su gestión de 2018, se concluye lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PEMEX fue omiso en la emisión de las disposiciones para la evaluación de las asociaciones y alianzas estratégicas, en incumplimiento de lo establecido en los numerales II.3, III.2 y III.3, de las "Políticas y Lineamientos Específicos para las Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales". - La metodología, las métricas, los indicadores, los parámetros y las ponderaciones en las evaluaciones de desempeño y del ejercicio a los derechos corporativos realizadas por la DCPCD de PEMEX en las operaciones de 2018, no estuvieron aprobados por el Consejo de Administración de PEMEX, ni por el Comité de Auditoría, con lo que se incumplió con el numeral III.1.2 de la Sección III, de los Lineamientos del Desempeño. - De las evaluaciones del cumplimiento asociadas con el objeto social y la alineación con el Plan de Negocios de PEMEX, únicamente informó el número de empresas que cumplieron o no con el criterio de evaluación. - De las evaluaciones del desempeño financiero, operativo y el resultado de ambas, reportó los promedios de dichos criterios que se ubicaron en 75.9%, 68.8% y 72.3%, respectivamente, y únicamente señaló el número de empresas que se ubicaron por encima o por debajo de estos porcentajes. - De las evaluaciones a los Representantes y Consejeros, reportó los promedios de 78.9% y 77.9%, respectivamente, y sólo mencionó el número de Representantes y Consejeros de las empresas que se 	<p>En relación con los resultados de la fiscalización a la evaluación al desempeño de las empresas PMI, se comenta lo siguiente:</p> <p>Como se ha señalado en párrafos precedentes el ámbito de aplicación de las "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", es de observancia obligatoria para el personal de Pemex y EPS's en todas las actividades relacionadas con Empresas Filiales, por lo que no les es aplicable a los Representantes y Consejeros de las Empresas Participadas (asociaciones y alianzas estratégicas).</p> <p>Cabe señalar que la evaluación de las asociaciones y alianzas estratégicas en términos de las "Políticas y Lineamientos Específicos para las Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales", no corresponden a la GPSEF, sino al área de Pemex y/o de las EPS's que propusieron la celebración de las mismas, conforme a los parámetros e indicadores contenidos en el correspondiente caso de negocio, razón por la cual la GPSEF no incumplió con lo previsto por los numerales II.3, III.2 y III.3 de dicha normativa.</p> <p>Cabe señalar que la GPSEF se encuentra en proceso de conclusión del proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", que una vez aprobados por el CAPEMEX será obligatorio también a los Representantes y Consejeros de las Empresas Participadas y en los cuales se establecerán los indicadores para llevar a cabo la evaluación y desempeño de las Empresas Filiales y Participadas.</p> <p>Es el caso, que se iniciarán las gestiones conducentes ante</p>

**Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.**

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
<p>ubicaron por encima o por debajo de estos porcentajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No acreditó las gestiones de seguimiento de los resultados de las evaluaciones de las empresas de P.M.I., en términos del artículo 23, fracción VII, de su Estatuto Orgánico establece dicha obligación, lo que mostró una débil Gobernanza y la falta de implementación de medidas preventivas y correctivas en las empresas filiales, que le permitieran evitar la materialización riesgos y asegurara la toma de decisiones de manera oportuna en los órganos de gobierno de éstas. - Las evaluaciones del desempeño y del ejercicio de los derechos corporativos no estuvieron vinculadas con métricas e indicadores relacionados con la planeación estratégica de PEMEX, que le permitieran establecer y medir cómo las empresas de P.M.I. contribuyeron a la maximización de su valor y la rentabilidad del Estado Mexicano. Lo que propició condiciones desfavorables en las actividades de Gobernanza y Control Interno, basadas en un Sistema de Evaluación del Desempeño fundamentado en 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, todos estos elementos basados en la eficiencia, eficacia y economía de las empresas de P.M.I. - Las evaluaciones se realizaron de manera individual a las empresas, lo que mostró la falta de una "Política Corporativa" que le permita a PEMEX evaluar de forma integral el desempeño y contribución a sus objetivos y metas institucionales. - Los datos y la información utilizada para la evaluación de cada indicador fueron discrecionales y carecieron de certeza respecto de los objetivos que PEMEX pretendía alcanzar con el establecimiento de éstos, principalmente la creación de valor bajo un enfoque económico. - Se observó que las funciones de la DCPCD se limitaron a sólo fungir como área receptora de información y omitió el seguimiento oportuno ante las autoridades competentes de PEMEX para que la implementación de acciones o medidas preventivas y correctivas para evitar la materialización de riesgos que afecten adversamente la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX, esto se sustentó, con los resultados de los trabajos de fiscalización comparados con el Informe presentado en 2019, respecto de la gestión de las empresas en 2018. 	<p>la Subdirección de Desarrollo de Proyectos y Nuevos Modelos de Negocio, para establecer nuevos indicadores que se apeguen a la normativa emitida por el CAPEMEX en materia de evaluación, tanto para las empresas filiales como para las participadas. Los cuales se agregarán como anexo al proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias".</p> <p>En el Informe de las Empresas Filiales de 2018, en las fichas anexas de cada una de las empresas filiales se precisa en lo particular si esa Empresa Filial cumplió su objetivo, si se encuentra alineada con el Plan de Negocios, los resultados de su evaluación financiera y de su evaluación operativa, así como la calificación de cada empresa.</p> <p>La GPSEF si llevó a cabo gestiones de seguimiento de los resultados de las evaluaciones de las empresas de P.M.I., los cuales fueron informados al CAPEMEX (Anexo 4, Informes de Empresas Filiales y Acta CA de PMI Azufre), y por lo que hace a la adopción de las medidas se propuso al CAPEMEX autorizar la liquidación de P.M.I. SBV, y la fusión de P.M.I. HBV con P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L., con lo que la otrora Gerencia de Empresas Filiales, si dio seguimiento a los resultados de las empresas filiales y propuso la adopción de medidas en la materia.</p> <p>En términos del artículo 119 del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos (DOF del 1 de julio de 2019), la GPSEF tiene las funciones siguientes en materia de seguimiento:</p> <p>... "V. Diseñar e implementar los mecanismos para el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos del Consejo de Administración, así como de los consejos de administración de las Empresas Productivas Subsidiarias, que tengan incidencia en las Empresas Filiales y, en su caso, en las empresas en las que mantengan alguna participación accionaria, en coordinación con las áreas competentes; ..."</p> <p>Motivo por el cual las funciones señaladas en el hallazgo de esa instancia fiscalizadora, no encuentran sustento en el marco funcional vigente de la GPSEF, sin embargo, se resalta que en el proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos, y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", se prevén mecanismos para que al detectar la desviación de programas y proyectos de la filial respecto del Plan de Negocios de Pemex, se adopten medidas para su alineación o bien establecer las acciones que correspondan, no así sobre implementación de medidas preventivas y correctivas en las empresas filiales, que le permitieran evitar la materialización de riesgos y asegurara la toma de decisiones de manera oportuna, ya que ello corresponde a los Representantes y Consejeros. La evaluación del ejercicio de los derechos corporativos,</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>es decir, de los Representantes y Consejeros, no necesariamente están vinculados a la planeación estratégica de Pemex, ya que esta responde particularmente a la actuación de dichos servidores públicos como integrantes de los Órganos de Gobierno y Administración de las Empresas Filiales, la cual se realizó en términos de lo previsto por las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias.</p> <p>Cabe reiterar, se iniciarán las gestiones conducentes ante la Subdirección de Desarrollo de Proyectos y Nuevos Modelos de Negocio, para establecer una nueva metodología, las métricas, los indicadores, los parámetros y las ponderaciones en las evaluaciones de desempeño de las empresas filiales y participadas, las cuales se agregarán como anexo al proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias".</p> <p>La evaluación al desempeño se realiza sobre cada empresa filial y sobre el ejercicio de los derechos corporativos en cada una de ellas, tal y como se establece en el numeral VI.3.3, VI.3.3.1 y VI.3.3.2 de las PLEF, ya que la contribución de cada una se da de manera individual, sin que ello se traduzca en una falta de "Política Corporativa".</p> <p>En términos del artículo 119 del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos (DOF del 1 de julio de 2019), la GPSEF tiene las funciones siguientes en materia de seguimiento:</p> <p>“V. Diseñar e implementar los mecanismos para el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos del Consejo de Administración, así como de los consejos de administración de las Empresas Productivas Subsidiarias, que tengan incidencia en las Empresas Filiales y, en su caso, en las empresas en las que mantengan alguna participación accionaria, en coordinación con las áreas competentes;</p> <p>”</p> <p>Motivo por el cual las funciones señaladas en el hallazgo de esa instancia fiscalizadora, no encuentran sustento en el marco funcional vigente de la GPSEF, sin embargo, se resalta que en el proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos, y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", se prevén mecanismos para que al detectar la desviación de programas y proyectos de la filial respecto del Plan de Negocios de Pemex, se adopten medidas para su alineación o bien establecer las acciones que correspondan.</p>
<p>Pre-Recomendación 15: Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Consejo de Administración, apruebe las disposiciones para la evaluación de las asociaciones y alianzas estratégicas, en términos de lo establecido en los numerales II.3, III.2 y III.3, de las "Políticas y Lineamientos Específicos para las</p>	<p>Como se ha señalado para otras pre-recomendaciones, la GPSEF no es competente para llevar a cabo la evaluación de las asociaciones y alianzas estratégicas, en términos de lo establecido en los numerales II.3, III.2 y III.3, de las "Políticas y Lineamientos Específicos para las Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos</p>

**Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.**

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales", que incluye, entre otras, los mecanismos de control y comunicación para la entrega de la información por las áreas responsables, la metodología de evaluación y los indicadores, criterios, parámetros, que le permitan determinar la eficiencia, eficacia y economía de dichas asociaciones y alianzas, vinculadas a la cadena de valor de Petróleos Mexicanos.	Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales", ya que éstas se llevan a cabo por conducto de las áreas responsables de elaborar el caso de negocio y conforme a los indicadores contenidos en el mismo. Ahora bien, conforme a lo establecido por el artículo 119 del Estatuto Orgánico, la GPSEF sí es competente para evaluar tanto a las Empresas Filiales como a las Empresas Participadas, situación que se ha hecho patente en los comentarios a las conclusiones y pre-recomendaciones contenidos en la Cédula de Resultados Finales de la Auditoría 440-DE, circunstancia ya comentada que se incorporará como anexo al proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", cuyos indicadores serán previamente validados por la DCPCD y el Comité de Auditoría de Pemex.
Pre-Recomendación 16: Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría, apruebe la metodología; las métricas; los indicadores; los parámetros y las ponderaciones en las evaluaciones de desempeño y del ejercicio a los derechos corporativos aplicados en las empresas filiales, así como la información y datos que se utilizarán en las evaluaciones, en términos de lo establecido en el numeral III.1.2 de la Sección III, de los "Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales". Lo anterior, evitará la materialización de riesgos, la discrecionalidad en los resultados, mecanismos de evaluación y su seguimiento, y brindará certeza, objetividad y utilidad a los resultados de las evaluaciones.	Como se indicó en los comentarios a la Pre-Recomendación 15, respecto a la definición de la metodología, las métricas, los indicadores, los parámetros y las ponderaciones en las evaluaciones de desempeño de las empresas filiales, la GPSEF iniciará las gestiones conducentes ante la Subdirección de Desarrollo de Proyectos y Nuevos Modelos de Negocio, para su integración, los cuales una vez validados por el Comité de Auditoría, se agregarán como anexo al proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias".
Pre-Recomendación 17: Para que Petróleos Mexicanos establezca un Sistema de Evaluación del Desempeño determinado en 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. Lo que le permitirá establecer y medir cómo las empresas en su conjunto contribuyen a la maximización de su valor económico y a la rentabilidad del Estado Mexicano, objetivos institucionales.	Como se indicó en los comentarios a la Pre-Recomendación 15, respecto a la definición de la metodología, las métricas, los indicadores, los parámetros y las ponderaciones en las evaluaciones de desempeño de las empresas filiales, la GPSEF iniciará las gestiones conducentes ante la Subdirección de Desarrollo de Proyectos y Nuevos Modelos de Negocio, tendiente a ponderar, entre otros, los principios de verificación propuestos por la Auditoría Superior de la Federación, que una vez elaborados y validados por el Comité de Auditoría se agregarán como anexo al proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias", las cuales, una vez aprobadas, establecerán los elementos metodológicos y principios de verificación aplicables a las Empresas Filiales y Empresas Participadas.
Pre-Recomendación 18: Para que Petróleos Mexicanos, mediante el Consejo de Administración, apruebe en la normativa interna, las disposiciones precisas, concretas y específicas aplicables a sus Unidades Administrativas participantes en la 2ª línea	Como se ha señalado, la GPSEF está concluyendo la elaboración del proyecto de "Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias". Dicho proyecto prevé, la interacción con

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
de Defensa del modelo "Tres Líneas de Defensa", y que por sus atribuciones conferidas en el Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos y en diversa normativa interna aprobada, fungen como enlaces y evaluadores de la gestión en las empresas filiales y garanticen el seguimiento oportuno de los resultados operativos y de negocio de éstas, ante las autoridades competentes. Lo que permitirá la implementación de acciones y medidas preventivas y correctivas para evitar la materialización de riesgos que afecten adversamente la consecución de los objetivos y las metas institucionales.	<p>diversas áreas de PEMEX tendientes a implementar mejores prácticas, acciones y medidas preventivas y correctivas, así como de mitigación de riesgos a los que está expuesta la filial en su operación, que se constituyen en la segunda línea de defensa a que se refieren los Lineamientos que regulan el Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, ya que a éstas se les establecen funciones de coordinación, asesoramiento en materia de riesgos, en el entendido de que dicha normativa propone la instrumentación de controles y seguimiento al cumplimiento de las disposiciones jurídicas y normativas esté en la propia filial.</p> <p>A manera de ejemplo se transcriben algunas funciones establecidas a la segunda línea de defensa en Pemex, respecto de las Empresas Filiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las Empresas Filiales remitirán a la Dirección Corporativa de Finanzas de Pemex, a más tardar en el mes de junio de cada año los proyectos de inversión que pretendan ejecutar el año siguiente, a efecto de que dicha área los priorice para su ejecución (numeral II.5, párrafo segundo); Gestionar, previamente a su aprobación, ante la Dirección Corporativa de Finanzas de Pemex, el análisis y validación de las propuestas de endeudamiento de las Empresas Filiales y Participadas (numeral VII.2, inciso n); Seguros y garantías: establecer una estrategia de aseguramiento, al efecto se consultará a la Dirección Corporativa de Finanzas, a efecto de que ésta asesore y emita opinión sobre los seguros que pretendan contratar las Empresas Filiales (numeral VIII.1, inciso g); Servicios al personal y relaciones laborales, remuneraciones y evaluación del desempeño: instrumentar las estrategias que en esta materia determine la Dirección Corporativa de Administración y Servicios, tendientes a la unificación de criterios y mejores prácticas en materia de recursos humanos (numeral XI.1); Servicios de abastecimiento y procura: implementar, conforme a los planteamientos formulados por la Dirección Corporativa de Administración y Servicios, medidas para la adquisición de bienes, servicios y obra, que aseguren obtener las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes, incluyendo la opción de contrataciones consolidadas que se realicen por conducto del Área de Procura de Petróleos Mexicanos (numeral XI.1); En caso de que alguna actividad o proyecto de la Empresa Filial no se encuentre alineada al Plan

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>de Negocios, cualquiera de los Representantes y Consejeros harán del conocimiento de la GPSEF dicha circunstancia, a efecto de que por conducto del Titular de la DCPCD, se lleven a cabo las acciones que se consideren necesarias para alinear dicha actividad o proyecto al Plan de Negocios o, en su defecto, coordinar a través de los Representantes y Consejeros, la adopción de las medidas que se estimen pertinentes (numeral VIII.4).</p> <ul style="list-style-type: none"> En materia de control y seguimiento a empresas filiales: Dar seguimiento a la adopción implementación de los mecanismos que, en su caso establezcan la Dirección Corporativa de Administración y Servicios; la Dirección Corporativa de Finanzas; y la Dirección Corporativa Planeación, Coordinación y Desempeño, en el ámbito de sus respectivas competencia, acorde a la naturaleza de cada una de las Empresas Filiales, sus Estatutos Sociales y la normatividad aplicable, para el mejor desempeño y seguimiento de dichas sociedades (numeral XI.3);
Resultado 10	
<p><u>Conclusión:</u> De la fiscalización a los contratos de prestación de servicios entre las empresas filiales de P.M.I. en 2018, se observaron debilidades, riesgos, discrecionalidad y falta de transparencia en los procesos realizados por las empresas prestadoras de servicios; así como ambigüedad de los servicios señalados en los instrumentos jurídicos, que permitió a las empresas realizar operaciones con discrecionalidad y falta de transparencia, por su amplitud, similitud e impresión en el tipo de servicios, que fueron proporcionados por varias empresas de manera simultánea a una sola empresa filial sin empleados. Así como, la existencia de una estructura informal que permitió concentrar en P.M.I. CIM la toma de decisiones, la coordinación, el tipo y la asignación de servicios a cargo del resto de las empresas prestadoras de servicios P.M.I. SNA, P.M.I. Midstream, P.M.I. SBV y P.M.I. HPE. Por lo que es necesario que PEMEX, en su carácter de accionista directo e indirecto en las empresas filiales de P.M.I. ejerza las acciones de Gobierno Corporativo mediante el establecimiento de mecanismos de control interno relativos a normar la transparencia, la toma de decisiones, los alcances y la mitigación de los riesgos en las operaciones de las empresas prestadoras de servicios, con el propósito de que le otorguen la certeza con la que operan al conjunto de empresas de P.M.I.</p>	<p>La creación de las Empresas P.M.I. responde a necesidades específicas de Petróleos Mexicanos, es así que al autorizarse la creación de P.M.I. CIM, la otrora Secretaría de Programación y Presupuesto, estableció que su objeto principal, pero no exclusivo, sería la comercialización de los hidrocarburos. En el acta constitutiva de dicha entidad paraestatal (Anexo 2, documentación soporte de la constitución de las Empresas P.M.I.), los representantes del Gobierno Federal que comparecieron a su constitución, establecieron como parte de su objeto la prestación de servicios de asesoría, comisión, gestión, agencia, "distribución" (sic), mediación o representación, sean dichos servicios de carácter técnico, administrativo, financiero, legal o económico, que estén relacionados con los objetos anteriores. Conforme a la Reforma Total de los estatutos sociales de P.M.I. CIM del 14 de mayo de 2015, ahora empresa filial de Petróleos Mexicanos sujeta al régimen especial que otorga la LPM, tiene por objeto, entre otros, la prestación o contratación de servicios de asesoría, promoción, comisión, gestión, agencia, distribución, mediación o representación o cualquier actividad complementaria, sean dichos servicios de carácter técnico, administrativo, financiero, legal o económico que están relacionados con los objetos anteriores en México o en extranjero, así como la ejecución en general de toda clase de actos o la celebración de toda clase de contratos que tengan relación con los objetos antes señalados y de todos aquellos permitidos por la Ley, ya sean en México o en el extranjero.</p> <p>Las empresas P.M.I. SNA, P.M.I. Midstream, P.M.I. SBV y</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>P.M.I. HPE, son personas jurídicas diversas a P.M.I. CIM, por lo que en caso de requerir que esta última les preste algún servicio, se formaliza mediante la celebración de los contratos respectivos, los cuales establecen las materias objeto de la prestación de servicios, sus alcances y el pago de las contraprestaciones correspondientes, sin que ello implique en ningún momento que P.M.I. CIM tome las decisiones por las otras empresas P.M.I. que se cita en este párrafo, ya que las decisiones de negocio son adoptadas por los Órganos de Gobierno y Administración de las empresas respectivas, lo anterior a efecto de que exista una separación respecto al patrimonio y responsabilidad de los socios, del patrimonio y responsabilidad de las sociedades en las que participen de manera mayoritaria y minoritaria, en particular que las decisiones requeridas de las Empresas Filiales y Participadas se adopten por los órganos de administración e instancias de aprobación.</p> <p>Cabe señalar, que en el proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, se incorporó dentro del capítulo de "Políticas Generales", un numeral respecto a la "Independencia en la toma de decisiones de las Empresas Filiales y Participadas a través de sus Órganos de Gobierno y de Administración", en el cual se establece que Pemex, las Empresas Productivas Subsidiarias y las Empresas Filiales, a través de sus Representantes y Consejeros, velarán por que exista una separación respecto al patrimonio y responsabilidad de los socios, del patrimonio y responsabilidad de las sociedades en las que participen de manera mayoritaria y minoritaria, en particular que las decisiones requeridas de las Empresas Filiales y Participadas se adopten por los órganos de administración e instancias de aprobación.</p>
<p><u>Pre-Recomendación 19:</u> Para que Petróleos Mexicanos, en su carácter de accionista directo e indirecto, en las empresas filiales de P.M.I. ejerza las acciones de Gobierno Corporativo, mediante el establecimiento de mecanismos de control interno relativos a normar la transparencia, la toma de decisiones, los alcances y la mitigación de los riesgos en las operaciones de las empresas prestadoras de servicio. Lo anterior, le permitirá garantizar la certeza de las acciones del conjunto de empresas de P.M.I. y mitigará los riesgos asociados a la discrecionalidad y falta de transparencia en los procesos realizados por las empresas prestadoras de servicios; así como la ambigüedad de los servicios señalados en los instrumentos jurídicos por su amplitud, similitud e imprecisión en el tipo de servicios que son proporcionados por varias empresas de manera simultánea a una sola empresa filial sin empleados. Así como, los relacionados con la existencia de una estructura informal que concentra en una sola empresa la toma de decisiones, la coordinación, el tipo y la asignación de servicios a cargo del resto de las empresas prestadoras de servicios, sin que exista la vinculación por tenencia</p>	<p>Como se mencionó en los comentarios respecto a la Conclusión del Resultado 10, el proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, se incorporó dentro del capítulo de "Políticas Generales", un numeral respecto a la "Independencia en la toma de decisiones de las Empresas Filiales y Participadas a través de sus Órganos de Gobierno y de Administración", en el cual se establece que Pemex, las Empresas Productivas Subsidiarias y las Empresas Filiales, a través de sus Representantes y Consejeros, velarán por que exista una separación respecto al patrimonio y responsabilidad de los socios, del patrimonio y responsabilidad de las sociedades en las que participen de manera mayoritaria y minoritaria, en particular que las decisiones requeridas de las Empresas Filiales y Participadas se adopten por los órganos de administración e instancias de aprobación.</p> <p>Es menester destacar que, conforme al marco funcional que le establece el Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, la GPSEF carece de atribuciones y de la especialidad para revisar los alcances de los contratos de prestación de servicios suscritos por las empresas filiales,</p>

**Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.**

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
accionaria.	por lo que se incorporó un transitorio en el proyecto de la normativa antes referida, tendente a que la Dirección Jurídica de Pemex, elabore un análisis de los términos y condiciones establecidos en los instrumentos legales suscritos por P.M.I. CIM y las otras filiales y verifique que la toma de decisiones y la mitigación de los riesgos en las operaciones sean adoptados por los Órganos de Administración y de Gobierno de las propias empresas filiales y no por la empresa prestadora de los servicios. En este contexto se estima que la autorización del proyecto referido por parte del Consejo de Administración permitirá solventar esta Pre-Recomendación.
Resultado 11	
<p><u>Conclusión:</u> De la fiscalización a las actividades de control de PEMEX y sus Empresas Filiales respecto a la inversión en la Planta Solidificadora de Azufre, por los eventos suscitados en el ejercicio 2018, se destacan los hallazgos siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se comprobó que el Consejo de Administración de PEMEX no fue informado, ni aprobó ningún tema relacionado con la Planta Solidificadora de Azufre. 2. PEMEX fue omiso en la supervisión y seguimiento oportunos respecto de las irregularidades. 3. Al 31 de diciembre de 2018, el valor de la planta ascendió a 62,520.6 miles de dólares, mayor por 19,209.0 miles de dólares, respecto del valor de la inversión estima en 43,311.6 miles de dólares. 4. Durante 2018, PMI AZUFRE erogó 8,114.8 miles de dólares destinados a la construcción e inversión de la Planta Solidificadora de Azufre, se identificó que los pagos realizados correspondieran a la gestión, negociación, adquisición y administración del proyecto por 6,333.5 miles de dólares y los intereses de la deuda capitalizados por 1,781.4 miles de dólares. Por lo que PEMEX no acreditó las cédulas de reportes de avances formulados por OHL y autorizados por las empresas filiales, con las que se aceptaron las obras y autorizaron el pago de éstas. 5. A la fecha de emisión de este Informe, la Planta Solidificadora de Azufre, no está en funcionamiento. 6. Por las irregularidades identificadas en los ejercicios 2014, 2015, 2016, 2017 y 2019, que ascienden a 56,206.8 miles de dólares, distintos al sujeto de fiscalización 2018, se solicitará la intervención de la Auditoría Interna de Pemex, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y, de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de PEMEX respecto de las irregularidades vinculadas con la Planta Solidificadora de Azufre y por las cuales se presumen daños al patrimonio de PEMEX. 	<p>Al respecto, se comenta que la entonces Gerencia de Empresas Filiales, y la ahora Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales, informaron sobre lo concerniente a la Planta Solidificadora de Azufre y los vicios ocultos detectados después de la entrega de la misma al CAPEMEX, por lo que como evidencia de ello se incorporan los informes anuales y semestrales de empresas filiales (Anexo 4, Informes de Empresas Filiales y Acta CA de PMI Azufre):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe Anual de Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos 2013, elaborado entonces por la Dirección Corporativa de Finanzas de Pemex (página 68); • Informe Anual de Empresas Filiales y otras inversiones de Petróleos Mexicanos, y de sus Organismos Subsidiarios 2014, elaborado entonces por la Dirección Corporativa de Finanzas de Pemex (páginas 9, 47, 72, 81, 82 y 85); • Informe Anual 2015 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (página 70); • Informe del primer semestre 2016 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (página 52); • Informe Anual 2016 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (página 74); • Informe del primer semestre 2017 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (página 55); • Informe Anual 2017 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (páginas 25 y 68); • Informe del primer semestre 2018 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (páginas 11 y 63); • Informe Anual 2018 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (página 28 y 89), y • Informe del primer semestre 2019 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas

Anexo al Oficio
DPCPD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	<p>Productivas Subsidiarias (página 67).</p> <p>En adición a lo anterior, se anexa el Acta del Consejo de Administración de PMI Azufre Industrial, S.A. de C.V., del 13 de diciembre de 2016, en la que dicho órgano tomó conocimiento de: (i) avance del proyecto; (ii) el monto estimado de inversión; (iii) avance de las líneas de crédito de corto plazo y subordinada; (iv) penalizaciones al constructor; y (v) reclamo al constructor por hundimiento. Asimismo, en dicha sesión autorizó: (i) modificación del contrato de crédito de corto plazo; (ii) el contrato de operación y mantenimiento; y (iii) el presupuesto de egresos de 2017, 5.12 MMUS\$ (Anexo 4, Informes de Empresas Filiales y Acta CA de PMI Azufre).</p>
Resultado 12	
<p>Conclusión:</p> <p>De la fiscalización del decreto y pago de dividendos por las empresas de P.M.I., se concluye que fue discrecional, en razón de que la documentación proporcionada por la entidad fiscalizada no acreditó los criterios utilizados por los representantes en las Empresas de P.M.I. para decretar dividendos durante 2018, debido a que únicamente pagaron dividendos 5 empresas filiales y 3 alianzas estratégicas de las 21 integrantes de P.M.I.; PEMEX sólo recibió 7,721,733.3 miles de pesos, importe que representó el 36.3% sobre las utilidades generadas por las empresas; y se comprobó que los dividendos que recibió tuvieron en su mayoría su origen de la empresa filial P.M.I. DAC y la alianza estratégica DEER PARK, las cuales pagaron 5,716,015.0 miles de pesos y 491,415.0 miles de pesos, respectivamente, la diferencia por 1,514,303.3 miles de pesos, entre los dividendos recibidos por PEMEX y los pagados por P.M.I. DAC y DEER PARK, fueron obtenidos de P.M.I. HHS, P.M.I. HPE, P.M.I. NASA y P.M.I. SBV; es decir, las cuatro empresas solo aportaron el 14.9% del total de las utilidades por 10,175,291.0 miles de pesos, reportadas en sus estados financieros.</p> <p>Adicionalmente, con el análisis de los dividendos pagados, los resultados del ejercicio fiscal y el capital contable de cada empresa de P.M.I. por el periodo de 2008 a 2017, se observó las empresas filiales de P.M.I., acumularon utilidades por 133,574,002.8 miles de pesos, de los cuales únicamente se pagaron 26,665,304.2 miles de pesos a favor de Petróleos Mexicanos, lo que permitió que el capital contable de cada Empresa de P.M.I. se incrementara y que dichos recursos se utilizaran en la constitución de Empresas, contra restar pérdidas financieras de sus Empresas, así como financiar proyectos de inversión que han generado resultados adversos para Petróleos Mexicanos, entre los que destacaron la compra de los activos de la Empresa de Agronitrogenados de Altos Hornos de México, S.A.B., y el proyecto de la inversión de la Planta Solidificadora de Azufre. Por lo que, se solicitará la intervención de la Auditoría Interna de Petróleos Mexicanos, para que en el ámbito de sus atribuciones considere realizar las investigaciones correspondientes y,</p>	<p>Conforme lo previsto por el artículo 158, fracción II, de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), los Administradores (en el caso concreto, el Consejo de Administración de cada una de las Empresas P.M.I.), son responsables para con la sociedad del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas. La Asamblea de Accionistas con base en el Informe que le presenten los Administradores, debe autorizar el pago de dividendos. En México, previamente a la distribución de dividendos, debe cubrirse lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De las utilidades netas del ejercicio debe separarse el 5% como mínimo, para formar el fondo de reserva, el cual debe representar cuando menos una quinta parte del capital social. Los administradores quedarán ilimitada y solidariamente obligados a entregar a la sociedad, una cantidad igual a la que debió separarse en caso de no hacerlo (arts. 20 y 21 de la LGSM); • Si existe pérdida del capital social, éste debe ser reintegrado o reducido (arts. 18 y 19 de la LGSM); • Una vez separado el importe correspondiente al fondo de reserva y pagadas las pérdidas (en su caso), el reparto se realizará bajo las siguientes consideraciones (arts. 16, 113 y 117 de la LGSM): <ul style="list-style-type: none"> o Para los socios capitalistas será proporcional a sus aportaciones, considerando el importe exhibido de las acciones puede efectuarse en efectivo o especie si así se acuerda, y o No podrán asignarse dividendos a las acciones ordinarias sin que antes se pague a las de voto limitando un dividendo del 5%. <p>Cabe señalar que durante objeto de revisión de la Auditoría (2018), la Dirección Corporativa de Finanzas, solicitó el pago de dividendos, sustentando su petición en lo instruido por el CAPEMEX mediante Acuerdo CA-140/2018, ajustar el presupuesto de Pemex y sus EPS's, a efecto de que al cierre del ejercicio se observe un balance financiero mejorado en 30 mil millones de pesos respecto del aprobado en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2018.</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
<p>de ser el caso, finque las responsabilidades a que haya lugar e imponga las sanciones respectivas a los servidores públicos de PEMEX, que en su carácter de representantes, mandatarios y consejeros en las empresas de P.M.I. tomaron dichas decisiones.</p> <p>Lo anterior, muestra que PEMEX careció de un Modelo de Gobernanza Corporativa, en las empresas de P.M.I., para obtener valor económico derivado de su participación accionaria en las empresas, y la opacidad de las operaciones de manejo financiero, lo que se ha reflejado en la acumulación de las utilidades de cada ejercicio en el capital contable de dichas empresas, que ha sido utilizado en la constitución de otras empresas, así como en proyectos de inversión a cargo de las empresas de P.M.I. que han generado resultados adversos para PEMEX, entre los que destacaron 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.</p>	<p>Ahora bien, de conformidad con lo previsto por el artículo 92, fracción II y IV, del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, corresponde a la Dirección Corporativa de Finanzas, dirigir los procesos financieros de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias, sustento que le permite gestionar que la Administración de las Empresas Filiales analicen la situación financiera y propongan se decreten y paguen dividendos.</p> <p>Con base las disposición citada en el párrafo precedente, y en las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, la Dirección Corporativa de Finanzas, solicitó a Holdings Holanda Services BV (Empresa P.M.I.), el pago de dividendos por cien millones de dólares americanos, con lo que se acredita que es Pemex, por conducto de la Dirección Corporativa de Finanzas, quien determina lo concerniente al decreto de dividendos, circunstancia que se materializa por conducto de los Consejeros y Representante Accionario (Anexo 5, documentación soporte respecto al pago de dividendos).</p> <p>Es necesario precisar que el pago de dividendos y la autorización de proyectos de inversión son totalmente diferentes. Las inversiones se basan en un caso de negocio que se discute y acredita en términos de la normativa aplicable a cada empresa filial.</p>
<p>Pre-Recommendación 20:</p> <p>Para que Petróleos Mexicanos establezca una política de dividendos que defina la estrategia clara, precisa y transparente, enfocada a la generación de valor económico para Petróleos Mexicanos, como máximo accionista en las empresas filiales, directas e indirectas, de participación minoritaria, alianzas estratégicas y vehículos financieros o cualquier otra figura mercantil, 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.</p>	<p>Sobre este particular, se comenta que en el proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, se prevé como obligación de los Consejeros, el proponer al Órgano de Gobierno, cuando la situación financiera de la empresa lo permita, el reparto de dividendos que corresponda a Pemex, a las Empresas Productivas Subsidiarias o Empresas Filiales o Participadas [numeral VII.2 inciso p)].</p> <p>Asimismo, el proyecto de referencia establece los Representantes deben informar a la Dirección Corporativa de Finanzas de Pemex el decreto de dividendos que la Empresa Filial de participación directa o indirecta en la que participe lleve a cabo [numeral VII.1, inciso k)].</p> <p>En este contexto se estima que la autorización del proyecto referido por parte del Consejo de Administración permitirá solventar esta Pre-Recommendación.</p>
<p align="center">Resultado 13</p>	
<p>Conclusión:</p> <p>De la fiscalización a las actividades de Gobernanza, Control Interno, Evaluación de Riesgos, Rendición de Cuentas, el marco normativo y jurídico que regularon, en 2018, a las alianzas estratégicas DEER PARK, TEXAS FRONTERA Y FRONTERA BROWNSVILLE, se verificó que el marco normativo y jurídico otorgó certeza respecto de los derechos corporativos indirectos de PEMEX en dichas alianzas, en razón de que establecieron de manera adecuada y suficiente la constitución de las mismas, la cuantificación exacta y precisa de las aportaciones de los socios, los acuerdos generales de operación, los</p>	<p>Se comenta que los mecanismos de Gobernanza y Control Interno que se tienen en las alianzas estratégicas DEER PARK, TEXAS FRONTERA Y FRONTERA BROWNSVILLE, devienen de la suscripción de pactos societarios entre los socios que la suscribieron y que en el caso de Deer Park, éstos se han actualizado para ajustarse a las mejores prácticas internacionales.</p> <p>Sobre el particular, se comenta que en proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, se desarrolla un apartado inherente al contenido de los pactos societarios en los</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
<p>mecanismos de seguimiento, la utilización de instalaciones compartidas y complementarias, y la resolución de disputas; lo que, a su vez, mostró la aplicación de elementos de Control Interno y Gobernanza adecuados, suficientes y oportunos que aseguraron que las operaciones de 2018 se llevaran a cabo de forma controlada, empleando mecanismos de medición, seguimiento y verificación, que resultaron en acciones de detección, corrección y prevención de posibles actos contrarios al cumplimiento de los objetivos y metas.</p> <p>Es importante resaltar, que, con los trabajos de fiscalización, se observó en los proyectos de inversión desarrollados por PEMEX, mediante sus empresas filiales de P.M.I., en participación con empresas privadas como es el caso de las alianzas estratégicas, éstas cumplieron con los mecanismos de Gobernanza y Control Interno propuestos por las prácticas internacionales, que se reflejaron en resultados económicos favorables para el Estado Mexicano. Situación que no se identificó en los proyectos de inversión ejecutados entre empresas filiales directas e indirectas, entre los que destacaron la Planta Solidificadora de Azufre; por lo que es necesario, que PEMEX y sus empresas adopten los modelos en materia de Gobernanza y Control Interno en los que participaron como socios y que fueron implementados por terceros, los que han proporcionado resultados favorables.</p> <p>También, se observó que PEMEX no ha aprovechado la transferencia tecnológica de la alianza estratégica con Shell Oil en DEER PARK, al no enviar personal para que adquiera conocimientos que puedan beneficiar y aprovecharse en los procesos de refinación por el Estado Mexicano.</p> <p>Pre-Recommendación 21: Para que Petróleos Mexicanos, mediante sus empresas filiales, utilice de manera amplia y generalizada los modelos de referencia en materia de Gobernanza y Control Interno establecidos en las alianzas estratégicas y que le han proporcionado resultados económicos y estratégicos favorables, así como la certeza de sus derechos corporativos al establecerse el marco normativo y jurídico que estableció de manera adecuada y suficiente la constitución de proyectos de inversión; la función y alcance de los socios; los acuerdos generales de operación; los mecanismos de seguimiento; y los procedimientos a seguir en caso de disputas; que permitan asegurar que las operaciones se lleven a cabo de forma controlada, empleando mecanismos de medición, seguimiento y verificación, para la detección, corrección y prevención de posibles actos contrarios al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.</p>	<p>que se contempla lo recomendado por esa instancia de fiscalización (numerales II.1.5. y IV), previéndose que en aquellas Empresas Filiales y Participadas en las que, en atención a sus características, objeto, particularidades de operación y/o funcionamiento, se requiera que Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales formalicen Pactos Societarios con los demás o alguno de los accionistas, se podrá acordar, entre otros, los términos y condiciones del control administrativo y/o operativo, gobierno corporativo, control interno y vigilancia; y que los Representantes y Consejeros que participen en los Órganos de Gobierno o de Administración en Empresas Filiales o Participadas en las que se establezcan Pactos Societarios, deberán observar en lo que les resulte aplicable, las presentes Políticas y Lineamientos, siempre y cuando, no contravenga el derecho del lugar de su constitución o el de su operación, así como el contenido de los mismos.</p> <p>Por otra parte, se comenta que las empresas filiales deben estar sujetas a la normativa en materia de Control Interno, Cumplimiento Legal, Inversiones, entre otros, que emita el CAPEMEX, con lo que se cubren los extremos de lo propuesto por esa instancia de fiscalización.</p> <p>Por lo que hace a la conclusión de que PEMEX no ha aprovechado la transferencia tecnológica de la alianza estratégica con Deer Park, se correrá traslado de dicha petición a la Dirección General de Pemex Transformación Industrial, para que resuelva lo conducente.</p> <p>Como se comentó en la conclusión del Resultado 13, las empresas filiales están sujetas a la normativa en materia de Control Interno, Cumplimiento Legal, Inversiones, entre otros, que emita el CAPEMEX, con lo que se cubren los extremos de lo propuesto por esa instancia de fiscalización.</p> <p>Cabe señalar que de conformidad con el Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, la GPSEF tiene entre otras funciones, promover la adopción de la normatividad interna de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias que resulte aplicable en las Empresas Filiales y, en su caso, en las empresas en las que mantengan alguna participación accionaria (artículo 119, fracción II). Asimismo, en el proyecto de Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, se establece que los Consejeros deben promover la adopción de la normativa emitida por el Consejo de Administración de Pemex que resulte aplicable a las Empresas Filiales (numeral VII.2, inciso n)).</p> <p>Con base en lo anterior, la GPSEF llevará a cabo un diagnóstico del estado que guarda la adopción de la normativa interna de Pemex que resulte necesaria y aplicable a las Empresas Filiales y, de ser el caso, se</p>

Anexo al Oficio
DCPCD-SPEAREF-GPSEF-SGCEF-003-2019.

Resultados	Justificaciones y Aclaraciones
	realizarán las gestiones conducentes que permitan su adopción, de lo cual se mantendrá informado a esa instancia de fiscalización.
<u>Pre-Recommendación 22:</u> Para que Petróleos Mexicanos ejerza los derechos de transferencia tecnológica previstos en la alianza estratégica con Shell Oil, que le permitan a su personal adquirir los conocimientos que beneficien y fortalezcan los procesos de refinación del Estado mexicano.	Como se comentó en la conclusión del Resultado 13, se correrá traslado de esta Pre-Recommendación a la Dirección General de Pemex Transformación Industrial, para que resuelva lo conducente.

Atentamente


Andrés Javier Martín Escobar
Subgerente de Gobierno Corporativo de Empresas Filiales

Sugerencias a la Cámara de Diputados

2018-0-01100-21-0440-13-001

Para que la Cámara de Diputados, por conducto de la Comisión Ordinaria de Energía, analice la pertinencia de reformar la Ley de Petróleos Mexicanos, 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", establecidas en los artículos 13, fracciones XII y XV; 46, fracciones IX, y X; 50; 52; 54, fracción I; 56 y 89, de la citada ley, que limitan el alcance y cumplimiento de los principios e instrumentos de gobierno corporativo y control interno en las empresas constituidas bajo el derecho privado, así como el debido seguimiento y supervisión de las actividades y operaciones que ejecutan las unidades administrativas internas de la entidad fiscalizada, referentes a la vigilancia y supervisión de dichas empresas. Lo anterior, le permitirá a Petróleos Mexicanos contar con marco integrado de control interno institucional y de gobierno corporativo de la gestión de sus empresas constituidas bajo el derecho privado y, con ellos, lograr la consecución de los objetivos y las metas estratégicas relacionadas con la política petrolera nacional y la maximización de su valor económico. [Resultado 4]

Apéndices

Procedimientos de Auditoría Aplicados

1. Verificar la integración e independencia de los órganos de Gobierno de PEMEX, la normativa que aprobó, las asambleas y acuerdos adoptados en 2018, referentes a la gestión, conducción y tenencia accionaria de las empresas filiales, las empresas de participación minoritaria, las alianzas estratégicas, los vehículos financieros y cualquier otra figura del derecho privado de P.M.I.
2. Verificar la integración, independencia y competencia de los órganos de Gobierno de las empresas de P.M.I., la normativa que aprobaron en armonización con la de PEMEX; las asambleas y acuerdos adoptados en 2018, referentes a la efectividad en la consecución de los objetivos y las metas institucionales de PEMEX.
3. Verificar la participación accionaria directa e indirecta de PEMEX en las empresas filiales, y en aquellas en las que participó de manera minoritaria, directa e indirectamente, así como en alianzas estratégicas y vehículos financieros, todos integrantes de P.M.I., vigentes durante 2018, para comprobar que PEMEX estableció una política corporativa en la que definió los esquemas bajo los cuales estuvieron constituidas y organizadas.

4. Verificar que el marco jurídico y normativo de PEMEX, vigentes en 2018, consideró de forma explícita, directa y completa a las empresas filiales, a las empresas en las que participa de manera minoritaria, directa e indirectamente, las alianzas estratégicas, los vehículos financieros y cualquier otra figura del derecho privado, en las que mantuvo derechos corporativos bajo la denominación de P.M.I.; y designó funciones a las unidades administrativas internas de PEMEX para vigilar y supervisar la gestión y desempeño de las figuras jurídicas antes señaladas.
5. Revisar el Plan de Negocios de PEMEX vigente en 2018, para comprobar que éste estableció objetivos, metas, estrategias y líneas de acción específicos y concretos a las operaciones realizadas por las empresas filiales, las empresas en las que participa de manera minoritaria, las alianzas estratégicas, los vehículos financieros y cualquier otra figura del derecho privado de P.M.I., en los que definió su participación en la consecución de los objetivos y metas institucionales.
6. Comprobar que los planes de negocios de las empresas filiales, las empresas en las que participa de manera minoritaria, las alianzas estratégicas, los vehículos financieros y cualquier otra figura del derecho privado de P.M.I., se establecieron objetivos, metas, estrategias y líneas de acción específicos y concretos alineados al Plan de Negocios de PEMEX, para verificar su participación en la consecución de los objetivos y metas institucionales.
7. Verificar que las empresas de P.M.I. adoptaron e implementaron el Sistema de Control Interno Institucional, que incluyó la administración de riesgos, bajo las mejores prácticas nacionales e internacionales en la materia, para comprobar que las actividades de P.M.I. se orientaron a la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX.
8. Verificar que PEMEX y las empresas de P.M.I. implementaron un marco integral de administración de riesgos enfocado a la protección del valor económico, la sustentabilidad, la rentabilidad y la contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales.
9. Comprobar que PEMEX evaluó el desempeño de las empresas de P.M.I. y el ejercicio de sus derechos corporativos directos e indirectos, con base en una metodología, métricas, indicadores, parámetros y ponderaciones, aprobados por el Consejo de Administración de PEMEX.
10. Comprobar que PEMEX supervisó y monitoreó que las empresas de P.M.I. adoptaron el Sistema de Control Interno Institucional, en observancia a la normativa interna aprobada por el Consejo de Administración de PEMEX.
11. Comprobar que las actividades de las empresas filiales, las empresas de participación minoritaria, las alianzas estratégicas, los vehículos financieros y cualquier otra figura del derecho privado constituidos bajo la denominación de P.M.I., contribuyeron a la cadena de valor de PEMEX durante 2018.

12. Comprobar que las actividades realizadas por las empresas de P.M.I. asociadas con otras empresas bajo el esquema de Alianza Estratégica, garantizaron los derechos corporativos indirectos de PEMEX y contribuyeron a la consecución de los objetivos y las metas de este último.
13. Comprobar que las actividades de las empresas filiales, las empresas de participación minoritaria, las alianzas estratégicas, los vehículos financieros y cualquier otra figura del derecho privado constituidos bajo la denominación de P.M.I., fueron rentables operativa y financieramente para PEMEX, en su carácter de accionista directo e indirecto.
14. Comprobar los beneficios económicos obtenidos por PEMEX, mediante el decreto y pago de dividendos directos e indirectos de las empresas filiales de P.M.I., así como la toma de decisiones de los órganos de Gobierno.

Áreas Revisadas

El Consejo de Administración; la Dirección General; las direcciones corporativas de Alianzas y Nuevos Negocios, de Planeación, Coordinación y Desempeño, de Finanzas, y de Administración y Servicios; las gerencias de Empresas Filiales y de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales; la Unidad de Control Interno Institucional; y el Comité de Auditoría, todas ellas adscritas a PEMEX Corporativo. También, se revisaron a los órganos de Gobierno de las empresas de P.M.I.^{28/}

Disposiciones Jurídicas y Normativas Incumplidas

Durante el desarrollo de la auditoría practicada, se determinaron incumplimientos de las leyes, reglamentos y disposiciones normativas que a continuación se mencionan:

1. Otras disposiciones de carácter general, específico, estatal o municipal: Art. 4; Art. 6; Art. 11; Art. 12; Art. 13, Frac. I, II, IV, XVI, XVIII, XIX y XXVIII; Art. 14, Frac. I, II, III, IV; Art. 17; Art. 56; Frac. I; Art. 62; Art. 69; Art. 70, y Art. 89 de la Ley de Petróleos Mexicanos.

Arts. 9, primer párrafo y Frac. X; 14, Frac. VIII, XXX; Art. 115, Frac. XII; Art. 156, Frac. I y V del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos.

Numerales I.7; III.2.1; III.2.2.; III.2.7; V.1; V.2; V.3; V.4, de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias.

^{28/} Con motivo de las reformas al Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, que entró en vigor el 1 de julio de 2019, la Dirección Corporativa de Alianzas y Nuevos Negocios y la Gerencia de Empresas Filiales se eliminaron de la estructura de PEMEX, y las funciones se asignaron a la Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño y a la Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales.

Numerales II.3, III.2 y III.3 de las Políticas y Lineamientos Específicos para las Asociaciones y Alianzas Estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales.

Numeral III.1.2 de la Sección III, de los Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales.

Postulados Básicos de Contabilidad Gubernamental: Revelación Suficiente.

Fundamento Jurídico de la ASF para Promover Acciones

Las facultades de la Auditoría Superior de la Federación para promover o emitir las acciones derivadas de la auditoría practicada encuentran su sustento jurídico en las disposiciones siguientes:

Artículo 79, fracciones II, párrafo tercero, y IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículos 10, fracción I, 14, fracción III, 15, 17, fracción XV, 36, fracción V, 39, 40, de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.