



Lo que México Evalúa  
Por Centro de Análisis de Políticas Públicas

México Evalúa es un centro de investigación que busca elevar la efectividad y calidad de la op... [\(Leer más\)](#)

## Sin gobernanza, no hay recursos que alcancen en Pemex

¿Podemos confiar en que Pemex cuenta con los mecanismos de gobierno para cumplir con sus planes de manera eficiente? ¿Podemos confiar en que el Estado mexicano, como único dueño de esta empresa, tiene los controles y mecanismos de rendición de cuentas adecuados para asegurarse que Pemex está haciendo el mejor uso de los recursos disponibles?

Por **María Fernanda Ballesteros** | 14 de noviembre, 2019

Comparte    

Pemex será nuestra palanca de desarrollo. Al menos, eso es lo que establece el Plan Nacional de Desarrollo. La promesa es que para 2024 Pemex producirá 2.7 millones de barriles diarios de petróleo, es decir, un millón más de lo que produce actualmente. Para lograr este impulso, en el Proyecto Presupuesto de Egresos de la Federación 2020 a la empresa se le planean aprobar recursos por 523 mil 425 millones pesos (gasto programable), lo que representa aproximadamente el 12% del gasto público.

Mucho se ha discutido, desde una perspectiva financiera, si esos recursos son suficientes ante la baja del precio del petróleo y la comprometida realidad que vive la empresa del Estado. Su producción de hidrocarburos ha caído desde 2007; a eso se le añade el hecho de que se trata de la empresa petrolera más endeudada del mundo: entre 2006 y 2018 el costo de su deuda aumentó en 255%, lo que ha representado el 20% de la deuda del país. Es cierto que recientemente el gobierno federal y Pemex lograron refinanciar esa deuda –obtuvieron una reducción en su costo de 12 mil millones de pesos, lo que da un respiro a la compañía–, pero habría que considerar también los bajos niveles de productividad de la empresa –Pemex necesita cuatro veces más empleados que la colombiana **Ecopetrol** y seis veces más que la italiana Eni para producir la misma cantidad de barriles de petróleo–. **No sorprende que bajo esta realidad Pemex acumule pérdidas constantes en los últimos años**, y que haya muchos escépticos sobre su porvenir.

### No es sólo cuánto se gasta, sino cómo se gasta

Más allá de si son suficientes o no los recursos que se están aprobando para cumplir con la promesa del gobierno, existen importantes retos en el manejo de esos recursos, y en general en el arreglo de gobernanza al interior de la empresa, con el fin de asegurar un desempeño adecuado.

¿Podemos confiar en que Pemex cuenta con los mecanismos de gobierno para cumplir con sus planes de manera eficiente? ¿Podemos confiar en que el Estado mexicano, como único dueño de esta empresa, tiene los controles y mecanismos de rendición de cuentas adecuados para asegurarse que Pemex está haciendo el mejor uso de los recursos disponibles?

De esto dependerá un mejor desempeño de la empresa, que se podría traducir en mayor producción y también en mayor confianza para atraer más inversión privada.

**Tomemos como ejemplo el caso del ciberataque a los sistemas informáticos**, ocurrido esta semana. Las fallas de gobernanza las podemos observar en distintos momentos. Por un lado, en la falta de mecanismos de protección adecuados que evitara dicho ataque; por el otro, en la falta de mecanismos de comunicación profesionales para dar contención, solución e información oportuna. Las causas y consecuencias del suceso aún se desconocen, pero se ponen de manifiesto fallas graves en el manejo de la empresa, así como la vulnerabilidad de los controles al interior. Estas señales de incertidumbre podrían afectar la confianza de inversionistas, y tener consecuencias para la calificación de la deuda de Pemex.

Esclarecer este caso al interior de Pemex, hacer las modificaciones necesarias y tomar las previsiones para que no vuelva a ocurrir constituyen el primer paso en la ruta correcta. En esto son relevantes las acciones de la Dirección, pero también del Consejo de Administración. Además, también se tendría que poner a prueba cómo las distintas entidades del Estado, que tienen alguna función de vigilancia sobre la empresa, llaman a cuentas para esclarecer el asunto.

### Hacer del Estado un dueño responsable

En México Evalúa creemos que para afrontar estos desafíos de gobernanza hay que actuar en dos dimensiones:

**fortalecer el gobierno corporativo de Pemex y hacer del Estado mexicano un dueño responsable**, lo que implica una importante función de vigilancia y rendición de cuentas. Nos interesan, sobre todo, aquellas mejoras en materia de gobierno corporativo que pueden tener un mayor impacto para lograr un desarrollo sustentable, además de provocar mejoras en la sostenibilidad financiera de la empresa, muy en la mira de las calificadoras.

Por ello, dentro de los retos y perspectivas por delante para Pemex (que discutiremos la próxima semana en el **Encuentro Internacional de Energía de México**, una plataforma que integra a actores nacionales e internacionales del sector para fomentar el desarrollo de nuevos negocios) se deben considerar las siguientes mejoras en su gobierno corporativo:

1. Que existan las instancias al interior de Pemex y en diferentes entidades del gobierno federal capaces de asegurar que nunca más se comenten los abusos de corrupción por parte del Sindicato, y se lleve a cabo el robo de combustible, las contrataciones directas opacas, las empresas fantasma y la provisión de información privilegiada que ponga en desventaja a nuestra empresa.
2. Que la transparencia al interior de la empresa sea una herramienta fundamental para la rendición de cuentas, a fin de generar confianza entre inversionistas, socios comerciales y prevenir la corrupción. En México Evalúa presentamos este año el **Índice de Transparencia Corporativa de las Empresas Productivas del Estado** (IT-EPE), que puede servir como una hoja de ruta de las áreas de oportunidad en materia de transparencia a disposición del Consejo de Administración y la Dirección General de Pemex.
3. Que Pemex se responsabilice con el medio ambiente y responda a las comunidades que resultan afectadas por su actividad. En el siglo XXI no se puede permitir a ninguna empresa extractiva, sea del gobierno o sea privada, pasar por encima de los derechos de comunidades indígenas o evitar en lo posible una afectación al medio ambiente.
4. Que la planeación de negocios considere que los recursos de nuestro subsuelo no son usufructo exclusivo de esta generación de mexicanos, ya no se diga de esta administración. Y que si en verdad se busca utilizarlos como palancas de desarrollo, más vale que sea desde una visión sostenible y transgeneracional. La forma en cómo se manejen los recursos deben considerar el largo plazo y las futuras generaciones.

Estas previsiones harán más factible que Pemex pueda tener un mejor desempeño para cumplir con los objetivos que se han planteado. Y más: permitir que se termine de convertir en una empresa que pueda generar un desarrollo sostenible acorde con las exigencias de nuestros tiempos.

\*María Fernanda Ballesteros es coordinadora del programa de Regulación y Competencia Económica en [@mexevalua](#).

Lo que hacemos en Animal Político requiere de periodistas profesionales, trabajo en equipo, mantener diálogo con los lectores y algo muy importante: independencia. Tú puedes ayudarnos a seguir. Sé parte del equipo. **Suscríbete a Animal Político**, recibe beneficios y apoya el periodismo libre.

#YoSoyAnimal

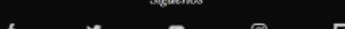
Comparte    

[Suscríbete o inicia sesión para comentar](#)

Esta nota aún no tiene comentarios.  
¡Agrega uno!



Síguenos



Tu correo electrónico\*

Recibir noticias