

# Análisis del Dictamen de las Comisiones Unidas de Puntos Constitucionales; de Energía y Estudios Legislativos, Primera, con Proyecto de Decreto por el que se reforman y adicionan los Artículos 25, 27 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de Energía.

---

Gonzalo Monroy

EXCEED EXPECTATIONS

El presente documento analiza a profundidad el dictamen del Senado de la Reforma Energética, las consecuencias comerciales y de regulación que tendría; de igual forma, examina la nueva realidad de Pemex en un ambiente de competencia, mencionando algunos de los temas pendientes para el éxito de la Reforma Energética. El martes 10 de diciembre de 2013, las comisiones unidas presentaron modificaciones al dictamen, las cuales se analizan en rojo dentro de este texto.

## La Reforma Energética presentada en el Senado

Con la presentación del dictamen de Reforma Energética en el Senado mexicano por parte de las comisiones unidas de Puntos Constitucionales, Energía, y Estudios Legislativos –primera–, se abre un capítulo para modernizar al lánguido sector energético mexicano. El dictamen incluye una revisión de las iniciativas presentadas por los partidos políticos, PAN y PRD, y por el Presidente Enrique Peña Nieto; así como un diagnóstico detallado de éste, los puntos de coincidencia entre las iniciativas y las propuestas e ideas recabadas en los foros organizados por el Senado.

El dictamen, por sí mismo, es revelador en cuanto a su alcance, puesto que considera modificaciones a los artículos 25, 27 y 28 de la Constitución, mucho más que la propuesta enviada por el Presidente Peña. Si bien, el dictamen de decreto es estrictamente constitucional, se añaden 21 artículos transitorios que delinearán de forma general el fondo, forma y peso de las leyes secundarias que deberán ser modificadas durante los primeros 120 días de 2014.

Los cambios, por artículo, son los siguientes:

- **Artículos 25** – Párrafos cuarto, sexto y octavo: Se introduce el concepto de empresas productivas del Estado, que gozarán de procedimientos y normas especiales para su propósito que es la creación de valor de largo plazo. Igualmente se suben a rango constitucional los criterios de sustentabilidad en las empresas del Estado.
- **Artículo 27** – Párrafo sexto: La primera gran modificación es la eliminación de la palabra *contratos*, dejando presente la prohibición de las concesiones. La segunda; es definir que el desarrollo de las actividades de exploración y producción se harán mediante asignaciones a empresas productivas del Estado –paraestatales– o bien, a través de particulares por medio de contratos.

Una adición es la de poner de forma indubitable que los hidrocarburos *en el subsuelo* son propiedad de la Nación y que esto deba ponerse en las asignaciones o contratos. La clave es: *en el subsuelo*, pues abre la puerta a que los hidrocarburos una vez llevados a la superficie, a boca de pozo, ya puedan ser propiedad de particulares.

- **Artículo 28** – Párrafos cuarto y sexto: Se modifica “petróleo y demás hidrocarburos” de las áreas estratégicas para quedar en “exploración y extracción del petróleo y de los demás hidrocarburos”. Se elimina petroquímica básica de las áreas estratégicas. En su conjunto, el cambio permite la inversión privada en toda la cadena de valor de los hidrocarburos.

Igualmente, se eleva a rango constitucional el Fondo Mexicano del Petróleo (FMP), fideicomiso administrado por Banco de México para recibir, administrar y distribuir las regalías y derechos derivados de las asignaciones y/o contratos, pero no los impuestos, como el ISR por mencionar un ejemplo.

*[Actualización: Se clarificó el lenguaje del Artículo 27 para definir la exploración y explotación de petróleo y demás hidrocarburos. La primera versión del dictamen solo expresaba exploración y explotación sin ninguna materia definida. Por consiguiente, se adecuaron los términos de los Artículos 25 y 28 a la definición explícita del 27. De igual manera, en el Artículo 28 se cambia el nombre del fondo, para ser ahora Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo.]*

Los artículos transitorios incluyen directrices para un nuevo marco legal y regulatorio para la industria eléctrica y de hidrocarburos, además de las nuevas funciones y responsabilidades de la Secretaría de Energía (SENER), la Comisión Reguladora de Energía (CRE) y la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH). De la misma forma, se instruye la creación de diferentes entidades para promover la competencia y seguridad industrial en el sector energético nacional. También elementos clave para atraer inversiones -nacionales y extranjeras-, como el marco contractual, la remuneración, el reporte de reservas son atendidos, de forma general, en los artículos transitorios.

A continuación se analizan los principales temas de los artículos transitorios.

## Marco contractual

En la propuesta del Presidente Peña se contemplaba seguir con las asignaciones directas a Pemex e incorporar la inversión privada a través de contratos de utilidad compartida, similares en espíritu a los usados en la India. El dictamen del Senado se acerca mucho más a la propuesta del PAN, donde los contratos pueden ser de servicios, utilidad y producción compartida y de licencia. Por consiguiente, la remuneración es acorde al modelo contractual, servicios en efectivo; utilidad es un porcentaje de ganancias; producción es un porcentaje de la producción y licencia puede ser efectivo y/o producción.

Aun de que no se define el alcance y límites de las licencias, se asume que serán equivalentes a las concesiones. Si ese fuese el caso, el dictamen mostrado por el Senado sería un avance monumental al presentar diferentes opciones para distintos tipos de proyectos que por su naturaleza tienen diferentes escalas, costos y riesgos. De acuerdo a los artículos transitorios, el esquema contractual y de remuneración será decidido caso por caso por las autoridades competentes. De igual forma, este abanico de opciones le da a México la capacidad de atraer diferentes tipos y tamaños de empresas, multiplicando con ello las inversiones y tecnologías disponibles en el país.

Tipos de contrato	Remuneración
Servicios	En efectivo, exclusivamente.
Utilidad compartida	Porcentaje de las ganancias*
Producción compartida	Porcentaje de la producción o equivalente*
Licencias	Producción y/o efectivo.
* Después de recuperación de costos	

Cabe resaltar que el objetivo explícito de esta variedad de contratos es la de maximizar ingresos -no utilidades- para la Nación. Esta es la forma que el Senado concibe conseguir el mayor beneficio y desarrollo de largo plazo para México. Esta noción podría pasar desapercibida, pero tiene un

gran impacto en la selección de proyectos al sesgar la preferencia de las autoridades hacia los proyectos más grandes como aguas profundas; en detrimento de proyectos más pequeños como las lutitas o los campos maduros.

## Marco regulatorio

Uno de los más positivos avances del dictamen con respecto a la propuesta del gobierno federal, es una clara definición de roles entre las diferentes instancias de gobierno. Bajo el esquema propuesto, SENER sería la responsable de la política energética, también de proponer los lineamientos técnicos para los nuevos contratos (con la opinión de la CNH). Además definiría las áreas sujetas a asignaciones y/o contratos, encargándose del otorgamiento de permisos para el tratamiento y refinación de petróleo y procesamiento de gas natural.

*[Actualización: se cambió el lenguaje para incluir la posibilidad de ampliar las facultades de SENER, CRE y CNH. Más importante aún, es que se incluye un párrafo para incluir facultades de sanción y ejecución de las mismas por parte de estas autoridades.]*

Por otro lado, la CNH ampliaría su espectro de responsabilidades al ser el ente encargado de regular la exploración en el país al recopilar la información geológica y operativa de los proyectos de hidrocarburos de éste, ya no sólo de Pemex, como ocurre actualmente. Aparte de autorizar los servicios de reconocimiento y exploración superficial que se presentasen.

Más importante todavía, es que la CNH sería la encargada de llevar a cabo las licitaciones, asignar los criterios de asignación para conocer a los ganadores y firmas y suscribir los contratos. En este sentido, la CNH sería la cara del Estado en su trato con los privados. En mismo orden de importancia está la creación del Centro Nacional de Información de Hidrocarburos, que concentraría la información sísmica bruta generada por todas las asignaciones y contratos.

Esta propuesta sigue mucho la estructura regulatoria observada en Colombia con la Agencia Nacional de Hidrocarburos, que de igual forma concentra la información sísmica generada en el país sudamericano. En Colombia, la información está disponible al público, por lo que con acuerdos con las principales universidades del país, los estudiantes de posgrado utilizan la información de campo para sus experimentos, proyectos, e incluso tesis, listos para ser incorporados a un competitivo mercado laboral. Esta idea la agregan a cabalidad los senadores en su dictamen.

En el mismo sentido, la CRE ampliaría su alcance al regular el almacenamiento, transporte y distribución por ductos de la todavía hoy reservada *petroquímica básica*. Cabe recordar que México es el único país en el mundo donde se estableció una distinción artificial en la industria petroquímica para distinguir entre productos petrolíferos *básicos* producidos en exclusiva por el Estado y productos *secundarios* que podían ser producidos por el sector privado. La realidad es que la falta de inversión de Pemex en la petroquímica creó grandes cuellos de botella en la cadena productiva, impulsando grandes importaciones, que en 2013 rebasaron los US\$ 23,000 millones.

*[Actualización: en el caso de la CRE, se le crea una materia específica en hidrocarburos –adicionales a la que ya tiene en electricidad y gas natural– para regular las actividades de gas natural,*

*refinados y petroquímicos. En materia de electricidad, la CRE estaría encargada de otorgar permisos para la generación y fijaría las tarifas de porteo para la transmisión y distribución.]*

El dictamen propuesto por el Senado no se limita a expandir el ámbito de facultades de los reguladores y de SENER, también instituye organismos que pueden tener un gran impacto en hacer más eficiente el mercado energético nacional. Para ello crea tres nuevas entidades:

1. Centro Nacional de Control de Gas Natural (CNCGN). Este organismo público descentralizado sería el encargado de la operación del Sistema Nacional de Gasoductos y almacenamiento, áreas hoy cubiertas por la Subdirección de Ductos de Pemex Gas y Petroquímica Básica (PGPB). Conforme al dictamen, PGPB traspasaría la operación y propiedad de los activos, incluyendo los contratos firmados con terceros, estos últimos de forma inmediata. Para establecer un período de transición, el CNCGN daría a PGPB todo el apoyo necesario hasta por 12 meses para que opere con eficiencia y seguridad sus operaciones.

La creación del CNCGN resolvería el problema de los subsidios cruzados entre las divisiones de transporte y comercialización de PGPB, que en la práctica, han servido como barreras de entrada a la inversión de ductos de transporte. Debido a que en 2013 ha habido 35 alertas críticas –notificaciones de posible desabasto de gas natural a los consumidores, sobre todo, industriales– la presión del sector empresarial no se ha hecho esperar. Igualmente, la controversia en la licitación del proyecto de transporte de Los Ramones contribuye a la percepción de que las cosas no se han hecho bien bajo la dirección de Pemex en el desarrollo de infraestructura de ductos.

2. Centro Nacional de Control de Energía (CNCE). Al igual que el CNCGN, este nuevo organismo público sería el encargado del control operativo del sistema eléctrico interconectado nacional, además de operar el mercado eléctrico mayorista y garantizar el acceso abierto, no discriminatorio a la red nacional de transmisión. Como se puede apreciar, el CNCE –un operador independiente del sistema- vendría a sustituir al CENACE, encargado del despacho eléctrico. Al igual que el CNCGN; el CNCE apoyaría a CFE hasta por 12 meses para asegurar el suministro y servicio confiable durante el período de transición.
3. Agencia Nacional de Seguridad Industrial y Protección al Medio Ambiente del sector hidrocarburos (ANSIPMA). Una de las nuevas adiciones que no había aparecido en ninguna iniciativa, con anterioridad, es la creación de la ANSIPMA, órgano administrativo desconcentrado dependiente de SEMARNAT. Dentro de sus atribuciones se consideran regular y supervisar las instalaciones y actividades del sector hidrocarburos, incluyendo el desmantelamiento y abandono de instalaciones.

Adicionalmente, el dictamen del Senado razona la autonomía de gestión y presupuestaria de la CRE, CNH y ANSIPMA, que obtendrían ingresos por las actividades de sus regulados para poder complementar e incrementar su presupuesto hasta un límite superior de 3 veces el presupuesto inicialmente a la dependencia. Si se superara dicho límite, los excedentes serían transferidos a la Tesorería de la Federación.

En el caso de la CRE y la CNH, se considera incluir dos nuevos comisionados dentro de su estructura, los cuales seguirían el mismo procedimiento de elección y ratificación que los comisionados actuales.

## Aspectos económicos

Reporte de Reservas (Booking): De acuerdo al dictamen del Senado; tanto Pemex como compañías privadas no podrían reportar reservas. Sin embargo, lo que sí podrían hacer es reportar el beneficio esperado –probablemente en forma de flujo de efectivo esperado del proyecto o área a desarrollar– del contrato asignado. En caso de que las compañías fueran operadoras, podrían cumplir con las dos condiciones establecidas por la Securities and Exchange Commission (SEC) de EUA para hacer el reporte equivalente de reservas: enfrentar riesgo comercial y operativo. Esto estaría permitido bajo el dictamen propuesto, con la condición de que siempre se mencione que las reservas –hasta ese momento, en el subsuelo– pertenecen a México.

En realidad, es un procedimiento similar al que actualmente utiliza Pemex en su reporte ante la SEC donde establece explícitamente que las reservas pertenecen a la nación mexicana y que la empresa únicamente tiene un mandato legal para recuperar y desarrollar las ya mencionadas.

Contenido Nacional. En el dictamen original se expresaba la intención de incluir cláusulas de contenido nacional en las asignaciones y/o contratos. En el dictamen modificado, se hace explícito que será en el área de proveeduría de los proyectos.

Subsidios. El dictamen original establecía que el Ejecutivo propondría al Congreso de la Unión un programa de sustitución de subsidios generalizados por subsidios focalizados en los combustibles. En el dictamen modificado, este programa es eliminado en su totalidad.

Fondo Mexicano del Petróleo (FMP). Una de las grandes ausencias de la propuesta de EPN era la creación de un fondo soberano para captar la riqueza generada por la apertura del sector de hidrocarburos, como había propuesto el PAN. En este dictamen se introduce el Fondo Mexicano del Petróleo; un fideicomiso manejado por Banco de México. Hasta aquí las buenas noticias.

*[Actualización: se le cambia el nombre para quedar como Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo (FMPED).]*

Éste, en realidad, actuaría como una cuenta concentradora de las regalías y otros derechos obtenidos de los contratos y asignaciones, que en primera instancia proveerían de recursos al Fondo de Estabilización de los Ingresos Petroleros –con un saldo de 2,165 millones de dólares al 31 de octubre de 2013– y al Fondo de Estabilización de Ingresos de las Entidades Federativas. Ambos son manejados por la SHCP, que tiene una gran discrecionalidad en el uso de esos recursos. Como se puede ver, los primeros grandes ganadores son Hacienda y los gobernadores; dos de los actores políticos de mayor peso en la negociación de la Reforma Energética.

*[Actualización: Se establece que el FMPED dará recursos a los fondos de Estabilización de Ingresos Petroleros y de Ingresos de las Entidades Federativas hasta sus límites actuales. Además, se*

*establece que el Ejecutivo pedirá al Congreso la revisión y ajuste de los límites de ambos fondos dentro de 120 días a partir de la entrada en vigor del Decreto.]*

Del mismo modo, el Fondo Mexicano del Petróleo daría los recursos a los Fondos científicos (CONACYT), de supervisión (ASF) y de regulación (CNH).

Una vez cubiertos, el FMP transferiría recursos directamente a la Tesorería de la Federación para cubrir el PEF del año correspondiente y mantener los mismos niveles que hoy observa.

*[Actualización: Se especifica el nivel observado de los ingresos petroleros en 4.7% del PIB – equivalente a US\$ 56,313 millones– el cual deberá de mantenerse. Esta cifra, incluye tanto los derechos contenidos en el régimen actual de Pemex como el nuevo esquema fiscal de los eventuales contratos.]*

En caso de existir algún remanente, el FMP destinaría sus recursos a hacer pagos anticipados de la deuda pública, inversión en activos financieros y la reducción de pasivos financieros vinculados al sector público.

*[Actualización: Se elimina la posibilidad de que el FMPED pueda pagar deuda de forma anticipada así como otros pasivos gubernamentales.]*

Cuando las inversiones en ahorro público de largo plazo alcanzaran un nivel igual a mayor a 3% del PIB del año previo, el Comité Técnico del Fondo –conformado por los titulares de SHCP, Energía y el Gobernador de Banco de México, y dos miembros independientes– podría entonces destinar recursos, hasta 0.15% del PIB del año anterior, a financiar los sistemas de pensiones públicos, a proyectos de ciencia y tecnología (incluyendo energías renovables) y para un nuevo vehículo de inversión de proyectos petroleros. Este último vehículo podría destinarse a proyectos de infraestructura, becas en el sector energético, mejoras de conectividad y para el desarrollo regional de la industria en sí.

*[Actualización: los montos se modifican de pasar a ser un porcentaje fijo como un incremento con respecto al año anterior. En el caso de las pensiones, el aumento es de 10%; tecnología e innovación, aumenta 10%; becas en universidades y posgrados, 10%. Se menciona de forma aparte, que la infraestructura incluye conectividad, aumentará 30% con respecto al año anterior.]*

*[Actualización: se menciona en el dictamen modificado, de forma explícita, lo que constituirían condiciones excepcionales, que es cuando la Cámara de Diputados podría hacer uso del saldo del FMPED sin respetar la regla del 3%. Las condiciones especiales serían cuando existiese una baja del PIB, precio internacional del petróleo o una caída severa de la producción petrolera y se agotase el saldo del Fondo de Estabilización de los Ingresos Petroleros. En caso de esta eventualidad, la Cámara de Diputados, con dos terceras partes de los votos, podría tener acceso a los fondos del FMPED.]*

Como se ve, SHCP mantiene un control firme sobre los recursos generados por la Reforma Energética, siendo su principal beneficiario. Sólo una vez que la mencionada resuelva sus pendientes es que empieza a dar recursos al Fondo para la creación de valor de largo plazo de los mexicanos. Sin embargo, la modificación del dictamen acelera la llegada de recursos a la inversión

de largo plazo, al igual que a los programas de infraestructura y de formación de capital humano, que en su conjunto son la fórmula para el crecimiento sostenido de las naciones.

De acuerdo al dictamen, el FMP se constituirá en 2014 para empezar operaciones en 2015.

## Una nueva realidad para Pemex

Como se ha descrito antes, el alcance de la reforma es mucho más ambicioso del originalmente previsto en la iniciativa del Presidente Peña, retomando secciones importantes de la propuesta del PAN. Es precisamente idea original de este último la de darle a Pemex una especie de *Ronda Cero*, donde podría seleccionar qué áreas o proyectos desarrollar de forma exclusiva o preferente, bajo la actual modalidad de asignaciones. Sin embargo, el dictamen del Senado prevé la opción de que Pemex pudiera migrar de las asignaciones a los contratos. Esa opción de migración solamente fue considerada por la iniciativa del gobierno federal.

- Ronda Cero: Pemex tendría 60 días para proponer a SENER las áreas donde tenga un interés operativo o financiero; a partir de los cuales SENER tendría 180 días para aceptar o rechazar tal solicitud.

*[Actualización: El plazo cambia de 60 días a 90 días naturales, contando de la entrada en vigor del Decreto, para que Pemex envíe su solicitud a SENER.]*

Las áreas donde Pemex ya tenga operaciones, continuarían haciéndolo normalmente. En las áreas consideradas como exploratorias, y sólo haya trabajos previos al desarrollo, Pemex tendría la obligación de desarrollarlos en 3 años –con 2 años de prórroga según condiciones especiales-. De no hacerlo en el período establecido, el área antes reservada en exclusiva a Pemex es devuelta al Estado, que podría licitarla después o conservarla como zona estratégica.

- Migración a nuevo esquema: En una innovación con respecto a las propuestas anteriores de los partidos políticos, Pemex tendría la posibilidad de migrar de su esquema actual, limitado a contratos de servicios sin compartir riesgo operativo o geológico, al nuevo esquema de contratos, con la variedad ofrecida en el dictamen.

El procedimiento es novedoso. La migración a nuevos contratos y con ello la posibilidad de asociarse con otras compañías sería a través de licitaciones, que no sería llevada por Pemex, sino por la CNH, en concurrencia con SENER y SHCP. SENER definiría los aspectos técnicos; mientras que SHCP el régimen fiscal aplicable al área o proyecto. Muy importante, CNH pondría los criterios de la licitación y es quien firmaría los contratos como representante del Estado Mexicano.

Con el dictamen propuesto por el Senado, Pemex perdería su posición exclusiva en grandes porciones de la cadena productiva. Ahora enfrentaría competencia en la comercialización de gas

natural, construcción de nuevos gasoductos y terminales de almacenamiento, refinación y producción de petroquímicos.

Si bien, esto puede verse como una afectación en detrimento de Pemex; la llegada de más compañías a desarrollar el mercado mexicano que excede las potenciales pérdidas del otrora monopolio. Dado el régimen actual que se pretende reformar, el mercado energético mexicano estaba estrangulado por la posición monopólica de Pemex. La competencia liberaría la demanda, creando con ello más inversiones, proyectos y empleos, mucho más de los que Pemex está creando, directa o indirectamente.

Un cambio importante para CFE, y sobre todo para Pemex, es su transformación en una Empresa Productiva del Estado (EPE). Una de las modificaciones más importantes del dictamen está en que las EPE gozarían de autonomía presupuestal y sólo se sujetarían al balance financiero propuesto por SHCP. Este cambio les permitirá operar de forma mucho más eficiente del originalmente planteado.

Otro cambio fundamental está en los Consejos de Administración de las EPE, que podrían, bajo el dictamen modificado, remover al Director de las mismas, nombrado por el Ejecutivo Federal. De igual manera, la conformación de los Consejos de Administración cambiaría sus estructuras actuales para tener a 5 representantes del gobierno y 5 consejeros independientes. En el caso de Pemex significa sacar al sindicato petrolero del Consejo de Administración, mientras que en CFE es expandir su Junta de Gobierno.



## Consideraciones Finales

El dictamen propuesto por el Senado es avance significativo en la discusión de la Reforma Energética y tiene los elementos para captar la atención de los mercados internacionales, tanto petroleros como financieros. Sin embargo, cabe recordar que los artículos transitorios sólo sirven de guía o parámetros del contenido de las leyes secundarias que habrán de reformarse. Éste no es un pequeño obstáculo. Aunque el dictamen establece que tendrían 120 días para tener listas las leyes secundarias, es una fecha límite que parece difícil de cumplir, especialmente por la complejidad y alcance de los temas.

Esta situación, a la vez que puede representar un inconveniente puede verse también como una oportunidad para negociar los puntos finos de la reforma, como serían los términos fiscales aplicables a los proyectos. Podría darse el caso de aprobar una reforma constitucional de gran calado sólo para que las licitaciones quedaran vacías por no ser internacionalmente competitivas. Este escenario podría evitarse con un proceso de licitación claro y establecido, pero la CNH carece del personal y experiencia en dichos procesos. Aprender y llevar las licitaciones a buen puerto puede llevar más tiempo del originalmente planeado por el Senado.

Por otro lado, el objetivo de despetrolizar las finanzas públicas es uno que flagrantemente se incumple por la excesiva captación de Hacienda de los recursos generados por la apertura en el sector energético. Siguiendo el ejemplo, citado en el dictamen del Senado, de la experiencia noruega, México debería seguir una visión de largo plazo y empezar la implementación de esa visión desde el primer día. Anteponer los intereses del gobierno antes de los de la sociedad puede resultar contraproducente tanto en el plano económico como en el de percepción pública.

Siguiendo la misma preocupación, no se menciona nada acerca del control de precios que existe en el sector energético y que, de no revisarse y ajustarse, podría ser una barrera de entrada a la inversión nacional y extranjera a lo largo de la cadena de valor. Es necesario evaluar nuevas fórmulas de precios de transferencia y revisión, ajuste y/o eliminación de subsidios a los combustibles (especialmente gasolina, diesel y LPG) para poder reflejar las condiciones de competencia que se tratan de implementar.

**Opinión del Dictamen Modificado:** El dictamen presentado el sábado 7 de diciembre era una propuesta bastante positiva para atraer inversión y generar crecimiento en el México. La modificación del dictamen mejora marginalmente ambos propósitos. Sin embargo, en términos de percepción hay un avance considerable. La salida del sindicato petrolero del Consejo de Administración de Pemex atiende los llamados de la sociedad para atacar la corrupción en la paraestatal. Es en este tenor que se elimina el programa de sustitución de subsidios, potencialmente un problema social grave.

Probablemente, la modificación más sustancial y con mayor alcance de largo plazo del dictamen modificado es la de darle herramientas y capacidades a los reguladores para investigar y sancionar a sus regulados. La condición actual de la CNH, incapaz de sancionar a Pemex cuando exista incumplimiento, se revierte. Este es un elemento clave para ejercer, en las actividades diarias la correcta rectoría del Estado.



# GMEC

EXCEED EXPECTATIONS