

**PEMEX**

# Nuevas reglas

## — MÁS RECURSOS Y RENDICIÓN DE CUENTAS —

■ El nuevo marco de contratos gubernamentales de la industria petrolera estatal podría ayudar a mejorar las finanzas de Pemex, lo que redundará en mayores recursos para México. ► POR GUILLERMO ZÚÑIGA MARTÍNEZ

Si consideramos que la contratación de bienes y servicios es una de las herramientas más importantes de cualquier empresa para lograr los objetivos, el caso de Pemex adquiere una mayor importancia ante los retos que existen, como la declinación de varios de sus principales yacimientos petroleros y las complejidades relativas al difícil acceso de los nuevos descubrimientos (los cuales requieren cada vez más recursos y tecnología).

El sistema de contratación de Pemex es resultado de las modificaciones legales incluidas en la reforma energética (noviembre de 2008), en las que se emiten las bases jurídicas que otorgan a la paraestatal un régimen de contratación especializado. La importancia de la estrategia de contratación también puede apreciarse por el impacto que han tenido los resultados de la producción petrolera en las finanzas públicas. Su desarrollo e ingresos asociados señalan que Pemex debe detener su descenso y, en el mediano y largo plazos, revertirlo para asegurar el aprovechamiento de la renta petrolera para la nación. Además, respecto a las actividades de exploración, Pemex tiene como meta alcanzar una tasa de incorporación de reservas que vaya a la par de la producción hasta revertir su descenso.

No obstante, es necesario destacar que México sigue siendo un país rico en petróleo. Datos oficiales demuestran que las reservas totales y los recursos prospectivos equivalen a casi el doble de toda la producción histórica acumulada; es decir, los retos que se enfrentan no se originan del agotamiento del recurso.

### ACTUALIZACIÓN DEL MARCO DE CONTRATACIÓN

Al buscar áreas de oportunidad para enfrentar las necesidades del sector, debe prestarse especial atención al hecho de que el marco legal de la industria petrolera en nuestro país no había tenido una revisión o actualización en las últimas décadas. Esto implicó problemas de obsolescencia ante una realidad cuyas circunstancias ya han cambiado.

Por lo anterior, a pesar de que Pemex podía establecer relaciones de tipo contractual con particulares para incrementar su capacidad de ejecución, la empresa aún tenía que basar sus acciones en esta materia en el régimen general de contratación gubernamental. Este último se basa en reglas elaboradas para el desarrollo de proyectos de obras civiles (en el caso de las obras públicas) y la provisión de bienes y servicios que no reconocen las particularidades y los riesgos que mueven los mercados de petróleo, entre otros elementos que no funcionan para las operaciones de una entidad con fines productivos.

Las bases de la Ley de Petróleos Mexicanos de noviembre de 2008 contemplaron el desarrollo y la implementación de dos cuerpos normativos que fueron emitidos con posterioridad:

1. **Reglamento** de dicha ley, publicado en septiembre de 2009.
2. **Disposiciones** administrativas de contratación en materia de adquisiciones, arrendamientos, obras y servicios de las actividades sustantivas de carácter productivo. Se trata de una normatividad interna de Pemex diseñada por sus propias instancias corporativas

y publicada en el mes de enero de 2010.

Las nuevas reglas ofrecen disposiciones que atienden los aspectos más importantes de la relación Estado-sector privado: pactar una adecuada distribución de incertidumbres, alinear intereses, e integrar mecanismos de transferencia de conocimientos, tecnología y mejores prácticas. En cuanto a la posibilidad de pactar una adecuada distribución de la incertidumbre que caracteriza las inversiones en exploración y producción, el nuevo marco jurídico permite que en los acuerdos de Pemex se pacte la mejor forma de determinar las responsabilidades y sus límites en función del perfil de riesgo de la contratación.

También se prevé que los pagos al contratista se condicionen a la generación de recursos del proyecto. Esto se traduce en la obligación de ofrecer financiamiento a la entidad hasta que la ejecución del contrato le reditue a Pemex los suficientes recursos en efectivo para remunerar los servicios recibidos. De esta manera, la carga de la incertidumbre se comparte con el contratista, quien ya no será ajeno al resultado negativo, como en el régimen anterior, donde su remuneración estaba totalmente desvinculada a los éxitos o fracasos de la entidad.

Para atender los cambios en la oferta y demanda de la adquisición y la solicitud de servicios especializados de la industria, los contratos permitirán que los precios pactados puedan ser revisados o actualizados con base en índices objetivos y especializados, y ya no sólo por datos ligados a la inflación.

Respecto a la inte-

Continúa en siguiente hoja



Fecha <b>09.03.2010</b>	Sección <b>Revista</b>	Página <b>34-35</b>
----------------------------	---------------------------	------------------------

gración de mecanismos de transferencia de conocimientos, tecnología y mejores prácticas, a lo largo del marco regulatorio está presente el reconocimiento de las grandes oportunidades en los contratos a ser celebrados con empresas poseedoras de la más alta tecnología.

De hecho, los avances y las innovaciones tecnológicas se establecen como un sustento legal para lograr la adjudicación directa de contratos, pactar compensaciones adicionales e incluso justificar revisiones a los términos contractuales. Esto se complementa con disposiciones que señalan procurar la asimilación de estas nuevas tecnologías por parte del organismo descentralizado. La alineación de intereses se refiere a lograr que el Estado, o en este caso la empresa, y el agente privado compartan los mismos incentivos en la relación contractual.

En el nuevo cuerpo normativo, la alineación de intereses se logra al permitir remuneraciones; ya no basadas en meros trabajos, sino en función de circunstancias atribuibles al

contratista "que redunden en una mayor utilidad de Petróleos Mexicanos y en un mejor resultado de la obra o servicio", en el idioma de la Ley de Pemex. La nueva normatividad contractual desarrolla ese principio y señala que estas circunstancias podrán referirse a un grado de cumplimiento de las metas y en función de ganancias en productividad, capacidad, reserva incorporada, recuperación de reservas, menores tiempos de ejecución o ahorro de costos.

Es importante precisar que las figuras y los conceptos señalados se encuentran alineados con los mandatos constitucionales que dictan la exclusividad de la nación al explotar el recurso petrolero.

Se guarda plena conformidad con el principio de que, en materia de pagos y remuneraciones, existe una prohibición de compartir la renta petrolera, pagar con base en el valor del hidrocarburo, o bien transmitir la propiedad del recurso. Otra ventaja que ofrece el nuevo marco es la flexibilidad para introducir, en los términos del contrato,

las obligaciones para que la empresa privada sea sensible a los objetivos de las políticas públicas. Por ejemplo, puede introducir obligaciones de apoyar porcentajes de contenido nacional o la capacitación del personal de Pemex.

La nueva normatividad reconoce las particularidades de las acciones de la industria petrolera para llevar a cabo procedimientos de licitación y acuerdos contractuales más cercanos a las mejores prácticas internacionales, lo que redundará en mayores recursos públicos para el país. ☺

■ GUILLERMO ZÚÑIGA MARTÍNEZ ES ABOGADO POR EL INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO (ITAM) Y MAESTRO EN REGULACIÓN.

**La alineación de intereses se logra al permitir remuneraciones basadas en trabajos, resultados y circunstancias atribuibles al contratista.**

**“Las nuevas reglas ofrecen disposiciones que atienden los aspectos más importantes de la relación Estado-sector privado: pactar una adecuada distribución de incertidumbres y alinear intereses.”**