



PEMEX
Secretaría del Consejo
de Administración

Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos

**Sesión 925 Ordinaria
23 de febrero de 2018**

**A c u e r d o
CA-012/2018**

II.8 Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y en su caso, Empresas Filiales.

Con fundamento en el artículo 13, fracción XX y 51, fracción IX, de la Ley de Petróleos Mexicanos, a propuesta del Comité de Auditoría y previa opinión de la Auditoría Interna, el Consejo de Administración **emitió** las "Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales", en términos del documento anexo.


6 Lic. Luis Alberto Amado Castro
Secretario





PEMEX®

**POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS DE
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
EMPRESARIALES DE PETRÓLEOS MEXICANOS,
SUS EMPRESAS PRODUCTIVAS SUBSIDIARIAS
Y, EN SU CASO, EMPRESAS FILIALES**



Propiedad de Petróleos Mexicanos

Marina Nacional Número 329,
Colonia Verónica Anzures, Delegación Miguel Hidalgo,
Ciudad de México., C.P. 11300
Tel. (+52 55) 1944 2500.



La reproducción total o parcial de este documento puede efectuarse mediante la autorización expresa de Petróleos Mexicanos, otorgándole el crédito correspondiente.



Contenido

Número	Tema	Pág.
Sección I	Visión general	3
	Objetivo del documento	3
	Ámbito de aplicación	3
	Responsabilidades inherentes al documento e instancias de autorización	3
	Interpretación	4
	Marco jurídico	4
	Referencias	4
Sección II	Introducción	5
Sección III	Antecedentes	6
Sección IV	Políticas del MARE	7
	De la administración de Riesgos	7
	De los Riesgos empresariales	7
	De los criterios del MARE	7
	De los roles y responsabilidades del MARE	9
	De las Empresas Filiales	10
	De la normativa para la administración de Riesgos empresariales por categoría	10
Sección V	Lineamientos del MARE	11
	De todo el personal y los Órganos de Gobierno de Pemex y sus empresas	11
	Del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos	13
	Del Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos	13
	Del Director General de Petróleos Mexicanos	13
	De los directores generales de las Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, de las Empresas Filiales	14
	Del CRPEMEX	14
	De los Grupos Rectores de Proceso	15
	De la primera y segunda líneas de defensa	15
	De la primera línea de defensa	16
	De la segunda línea de defensa	18
	De la tercera línea de defensa	20
	Disposiciones Transitorias	21
	Anexos	
Anexo I	Definiciones	22
Anexo II	Clasificación de los Riesgos empresariales	25
Anexo III	Matriz de roles y responsabilidades "RASCI"	30
Anexo IV	Guía del proceso de administración de Riesgos empresariales	31
Anexo V	Programa de Trabajo de Control Interno	44

OR-03-PYL-005 Página 2 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Sección I Visión general

Objetivo del documento	
Establecer las directrices y fundamentos de la administración de Riesgos empresariales en Pemex y sus empresas.	
Ámbito de aplicación	
Las presentes Políticas y Lineamientos son de observancia obligatoria para todo el personal y Órganos de Gobierno de Pemex y sus empresas, en el ámbito de su competencia y, en lo que resulte aplicable, para el personal, representantes, consejeros y mandatarios en las Empresas Filiales, sus consejos de administración y comités de apoyo.	
Responsabilidades inherentes al documento e instancias de autorización	
Instancia	Responsabilidad
Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos	Autorizar las presentes Políticas y Lineamientos.
Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos	Presentar al Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos las presentes Políticas y Lineamientos.
Director General de Petróleos Mexicanos	Proponer las presentes Políticas y Lineamientos al Comité de Auditoría.
CRPEMEX	<ul style="list-style-type: none"> Proponer las presentes Políticas y Lineamientos a consideración del Director General de Petróleos Mexicanos. Proponer la normativa para la administración de Riesgos empresariales por categoría, conforme a las presentes Políticas y Lineamientos. Difundir las presentes Políticas y Lineamientos.
Directores corporativos, directores generales de EPS de Petróleos Mexicanos y, en su caso, directores generales de Empresas Filiales	Autorizar la normativa para la administración de Riesgos empresariales correspondiente a cada categoría, conforme al Anexo 2 de las presentes Políticas y Lineamientos.
Director Corporativo de Finanzas	Dirigir la elaboración y revisión de las presentes Políticas y Lineamientos cuando sea necesario, y solicitar la opinión del Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos.
SARA	Elaborar y revisar las presentes Políticas y Lineamientos cuando sea necesario.

OR-03-PYL-005 Página 3 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Día	Mes	Año

Interpretación

Corresponde al CRPEMEX interpretar las presentes Políticas y Lineamientos.

Marco jurídico

- Artículos 13, fracciones II y XX, y 56, fracción I, de la Ley de Petróleos Mexicanos.
- Artículo 58 del Reglamento de la Ley de Petróleos Mexicanos.
- Numerales VI. 1. 2, VI. 1. 3 y VI. 1. 4, de los Lineamientos que regulan el Sistema de Control Interno de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales.
- Acuerdo del Director General de Petróleos Mexicanos Núm. DG/201505468/2015, del 10 de noviembre de 2015, "Creación del Comité de Riesgos de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias".
- Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias.

Referencias

- *Enterprise Risk Management – COSO 2004 Integrated Framework Executive Summary / Application Techniques. (COSO 2004).*
- *Leveraging COSO across the three lines of defense by the Institute of Internal Auditors.*
- *Internal Control – COSO 2013 Integrated Framework Principles. (COSO 2013).*
- *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000, AIRMIC, The Public Risk Management Association, ALARM, IRM.*
- *ISO 31000 – Risk Management.*
- Instituto de Auditores Internos (IIA) – Declaración de Posición: Las Tres Líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control. Enero 2013.
- Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.
- Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito, emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Definiciones

Ver Anexo I.



OR-03-PYL-005 Página 4 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Sección II Introducción

Pemex y sus empresas están implementando un marco integral de administración de Riesgos para: (i) proteger su valor económico; (ii) propiciar su sustentabilidad y rentabilidad; (iii) propiciar su crecimiento, y (iv) contribuir al cumplimiento de las disposiciones normativas.

A fin de contribuir al logro de los Objetivos, misión y visión de Pemex y sus empresas, el marco integral de administración de Riesgos requiere: (i) apoyo de la Alta Dirección; (ii) ser liderado por un grupo de personas que cuente con una visión global de la organización; (iii) ser aplicado por todo el personal; (iv) ser dinámico ante circunstancias cambiantes, y (v) permear a todos los procesos.

El MARE contribuirá al cumplimiento de los Objetivos de Pemex y sus empresas mediante la prevención, detección, remediación y/o respuesta integral a situaciones que pudieran afectar la generación de valor económico para el Estado mexicano.

Los fundamentos del desarrollo del MARE son: (i) cultura de Riesgos; (ii) gobernanza de la administración de Riesgos; (iii) desarrollo de metodologías de evaluación, y (iv) visión integral de los Riesgos en la toma de decisiones.

Por lo anterior y en cumplimiento al artículo 56, fracción I, de la Ley de Petróleos Mexicanos, las presentes Políticas y Lineamientos definen las directrices y fundamentos del MARE, el cual está alineado al Sistema de Control Interno basado en estándares internacionales, establecido por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos y es ejecutado por su Director General, con apoyo del CRPEMEX y otras áreas de Pemex y sus empresas. La adopción de las presentes Políticas y Lineamientos por parte de las Empresas Filiales propiciará la generación de valor de Petróleos Mexicanos y sus EPS.



OR-03-PYL-005 Página 5 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Sección III Antecedentes

El MARE se desarrolla en cumplimiento al artículo 56, fracción I, de la Ley de Petróleos Mexicanos, que señala que el Director General implementará, con base en los lineamientos que apruebe el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, el SCI en Pemex y sus empresas, el cual tendrá como objetivos, entre otros, establecer mecanismos que permitan prever, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los Riesgos que puedan derivarse del desarrollo de las actividades de las empresas.

El 7 de noviembre de 2014, mediante Acuerdo CA-118/2014, el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos emitió los Lineamientos que regulan el Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, para proporcionar un grado de seguridad razonable para lograr los objetivos, garantizar la coordinación de las acciones, el cumplimiento de las disposiciones normativas, la fluidez de la información, la comunicación, así como anticipar y corregir, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en la operación y funcionamiento de las empresas, entre los cuales se encuentra lo relacionado con la administración de Riesgos.

El SCI se fundamenta en el marco de referencia planteado por COSO, bajo un modelo de tres líneas de defensa que ayuda a las organizaciones a dar claridad sobre los distintos roles que realizan los diferentes actores en una organización y la interacción entre ellos, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los Objetivos de Pemex y sus empresas, la efectividad del gobierno corporativo, la administración de Riesgos, y el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, entre otros.

De conformidad con el artículo 68, fracción XIV, del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, la Dirección Corporativa de Finanzas tiene dentro de sus funciones dirigir el MARE, apoyado por la SARA que es responsable de coordinar su implementación, en términos del artículo 81, fracción I, del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos.

Asimismo, en términos del artículo 10, fracción VI, del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos y mediante Acuerdo Núm. DG/201505468/2015, del 10 de noviembre de 2015, el Director General de Petróleos Mexicanos creó el CRPEMEX.

El CRPEMEX es presidido por el Director Corporativo de Finanzas, quien propuso al CRPEMEX como Secretario al Subdirector de Administración de Riesgos y Aseguramiento, y se encuentra en funcionamiento desde finales de 2015.



OR-03-PYL-005 Página 6 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Sección IV Políticas del MARE

De la administración de Riesgos

IV.1 La administración de Riesgos se refiere al proceso aplicado sistemáticamente por la empresa para identificar, analizar sus factores, evaluar y dar tratamiento a los distintos Riesgos a los que Pemex y sus empresas se encuentran expuestos, con el propósito de definir las estrategias y acciones que permitan controlarlos y coadyuvar al logro de los objetivos y metas de una manera razonable.

De los Riesgos empresariales

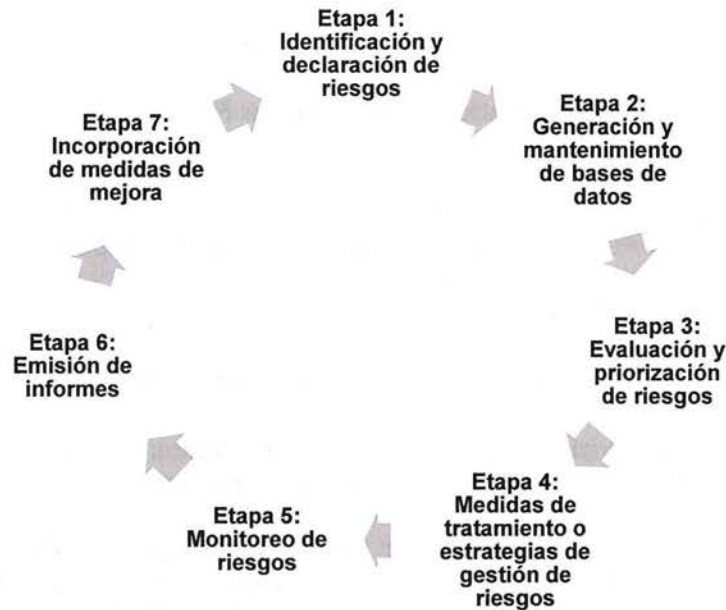
- IV.2 Los Riesgos empresariales se refieren a aquéllos eventos que, en caso de materializarse, afectan la consecución de los Objetivos de Pemex y sus empresas.
- IV.3 Los informes en los que describan o relacionen Riesgos de Pemex y sus empresas deberán considerar los Riesgos empresariales identificados en el MARE, con la finalidad de guardar consistencia y una adecuada rendición de cuentas.
- IV.4 Los Riesgos empresariales deberán considerar los Riesgos estratégicos a que se refiere el artículo 14, fracción IV, de la Ley de Petróleos Mexicanos y que serán incluidos en los escenarios del Plan de Negocios. (Ver Anexo 2)

De los criterios del MARE

- IV.5 El MARE es el marco mediante el cual Pemex y sus empresas realizarán la administración integral de los Riesgos empresariales, en términos del artículo 56, fracción I, de la Ley de Petróleos Mexicanos en alineación al Sistema de Control Interno y al programa de *compliance* de la empresa.
- IV.6 El MARE deberá soportarse en el Proceso de administración de Riesgos empresariales, el cual consta de siete etapas descritas en el esquema siguiente:



OR-03-PYL-005 Página 7 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



IV.7 El MARE deberá soportarse en la administración por procesos considerando la planeación y ejecución de las operaciones, la evaluación del desempeño y nuevas oportunidades de negocio.

IV.8 El MARE, conforme a las mejores prácticas de tecnología y de información, las cuales consolidan los principios aceptados por expertos en la materia, procurará que la administración de los Riesgos empresariales sea automatizada, eficaz y eficiente.

IV.9 Los Riesgos empresariales identificados deberán estar vinculados a impactos económicos o estimaciones de pérdidas, de ser posible.

IV.10 De conformidad con el Anexo 2 de las presentes Políticas y Lineamientos, los Riesgos empresariales se clasificarán en Riesgos no discrecionales y Riesgos discrecionales.

IV.11 El Informe del estado que guarda el MARE permitirá dar seguimiento a la atención de los Riesgos relevantes y corresponderá a la sección de administración de Riesgos del Informe del SCI. El Informe del estado que guarda el MARE deberá incluir:

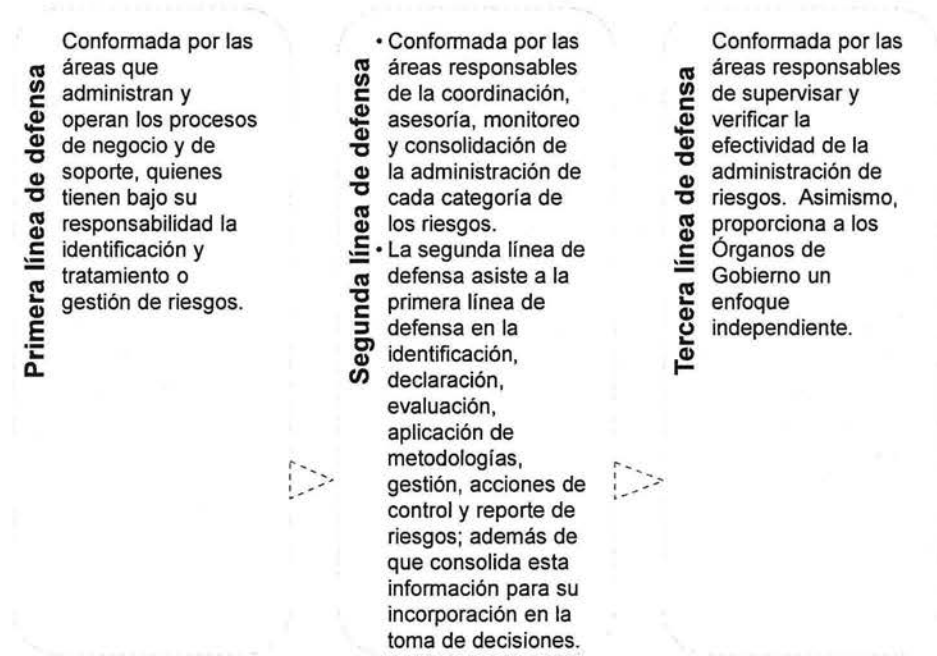
- (i) El inventario de Riesgos relevantes;
- (ii) El Perfil de riesgo, y
- (iii) Las Medidas de tratamiento o Estrategias de gestión de Riesgos empresariales correspondientes.



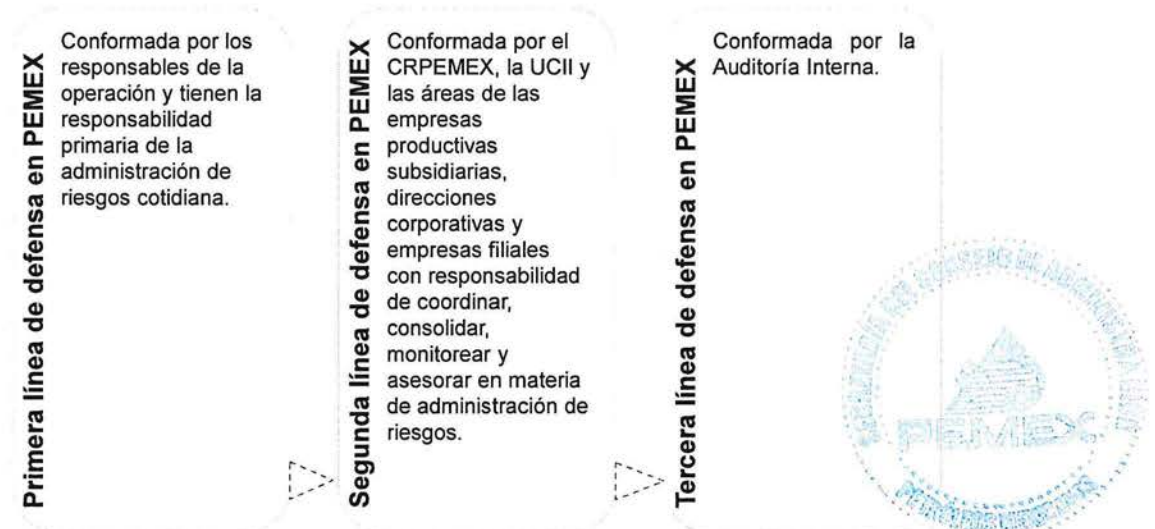
OR-03-PYL-005 Página 8 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								

De los roles y responsabilidades del MARE

IV.12 Para asignar roles y responsabilidades a todo el personal involucrado en la administración de Riesgos, el MARE se basará en el modelo de las tres líneas de defensa. Este modelo distingue tres grupos o líneas que participan en la administración efectiva de Riesgos:




IV.13 En Pemex y sus empresas las líneas de defensa se conformarán por las áreas siguientes:



Nota: El modelo de las tres líneas de defensa fue creado por el European Confederation of Institutes of Internal Auditing para asignar funciones y responsabilidades en la administración de riesgos.

OR-03-PYL-005 Página 9 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día	Mes	Año
Revisó:								

	Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año

De las Empresas Filiales

IV.14 En términos del numeral 1.10 de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, Petróleos Mexicanos, a través de sus representantes, consejeros y mandatarios, realizará las gestiones que se requieran ante las instancias correspondientes para la implementación del MARE en las Empresas Filiales, de conformidad con las presentes Políticas y Lineamientos.

De la normativa para la administración de Riesgos empresariales por categoría

IV.15 La normativa para la administración de Riesgos empresariales por categoría deberá alinearse a lo aquí dispuesto y deberá elaborarse bajo la lógica del Proceso de administración de Riesgos empresariales, definido en las presentes Políticas y Lineamientos.

IV.16 La normativa para la administración de Riesgos empresariales por categoría deberá contener al menos la estructura siguiente: (i) visión general, (ii) introducción, (iii) antecedentes y (iv) políticas y/o lineamientos para la administración de Riesgos empresariales a los que se refiera, conforme al Anexo 2 de las presentes Políticas y Lineamientos.

IV.17 La normativa para la administración de Riesgos empresariales por categoría formará parte integral de las presentes Políticas y Lineamientos conforme se emitan.



OR-03-PYL-005 Página 10 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Sección V Lineamientos del MARE

De todo el personal y de los Órganos de Gobierno de Pemex y sus empresas

- V.1 Todo el personal y los Órganos de Gobierno de Pemex y sus empresas participarán en la administración de los Riesgos empresariales conforme al modelo de las tres líneas de defensa.
- V.2 Todo el personal y los Órganos de Gobierno de Pemex y sus empresas se apegarán al Proceso de administración de Riesgos empresariales, el cual estará conformado por las etapas siguientes, considerando cada categoría de Riesgo conforme al Anexo 2 de las presentes Políticas y Lineamientos:
 - V.2.1. La identificación y declaración de Riesgos empresariales. Consiste en el descubrimiento, reconocimiento, documentación y revelación de aquellos eventos que pudieran atentar el logro de los Objetivos de Pemex y sus empresas.
 - V.2.2. La generación y mantenimiento de Bases de datos. Esta etapa consiste en la elaboración y actualización de información histórica de las variables necesarias para caracterizar los eventos y su evolución en el tiempo.
 - V.2.3. La evaluación y priorización de Riesgos empresariales. Es la cuantificación cualitativa o cuantitativa, en función de la información disponible, de los Riesgos identificados y declarados mediante metodologías homogéneas y comparables entre sí que permitan jerarquizar los Riesgos con base en su probabilidad de ocurrencia e impacto.
 - V.2.4. Las Medidas de tratamiento o Estrategias de gestión de Riesgos empresariales. En la presente etapa se llevará a cabo la instrumentación de actividades encaminadas a:
 - (i) Evitar la materialización del Riesgo;
 - (ii) Mitigar o disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o impacto de la materialización del Riesgo;
 - (iii) Transferir o trasladar a terceros, parcial o totalmente, las pérdidas potenciales en caso de materialización del Riesgo, o
 - (iv) Aceptar o asumir las consecuencias de la materialización del Riesgo.

Se denominará Riesgo residual al que prevalece después de aplicar las Medidas de tratamiento o Estrategias de gestión de Riesgos empresariales.

- V.2.4.1 Las Medidas de tratamiento o Estrategias de gestión de Riesgos empresariales identificados y declarados deberán contar con los elementos siguientes:



OR-03-PYL-005 Página 11 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día	Mes	Año
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

- (i) Indicadores de riesgos;
- (ii) Niveles de tolerancia de los Indicadores de los riesgos no discrecionales y Límites de exposición de los Riesgos discrecionales;
- (iii) Acciones de control con el objetivo de que los Indicadores no excedan los Niveles de tolerancia o Límites de exposición establecidos;
- (iv) Mecanismos de remediación en caso de que los Indicadores excedan los Niveles de tolerancia o Límites de exposición establecidos, y
- (v) Matriz de roles y responsabilidades "RASCI".

V.2.4.2 Los Niveles de tolerancia y Límites de exposición deberán:

- (i) Expresarse como una cifra o un conjunto de declaraciones;
- (ii) Establecerse en relación con el cumplimiento de los Objetivos de Pemex y sus empresas;
- (iii) Establecerse en relación con la generación de valor económico, y
- (iv) Reflejar el Riesgo que Pemex y sus empresas están dispuestas a asumir en el desarrollo de sus actividades.

V.2.5. El monitoreo de Riesgos. Consiste en el seguimiento integral de los Riesgos y de la efectividad de las Medidas de tratamiento o Estrategias de gestión de Riesgos empresariales, a través de un sistema de seguimiento que deberá incluir acciones concretas, medibles y fechas compromiso.

V.2.6. La emisión de informes. Esta etapa consiste en la presentación de los Perfiles de Riesgo y cualquier otra información relevante para su análisis.

V.2.7. Las medidas de mejora incorporadas en el Proceso de administración de Riesgos empresariales deberán informarse a los Órganos de Gobierno de Pemex y sus empresas.

V.3 La Alta Dirección y los Órganos de Gobierno de Pemex y sus empresas promoverán la adopción del MARE y la participación de todo el personal.

V.4 La Alta Dirección y los Órganos de Gobierno de Pemex y sus empresas supervisarán que la implementación del MARE:

- (i) Permee a todos los procesos y niveles de la organización;
- (ii) Forme parte de la cultura de Pemex y sus empresas;
- (iii) Sea adaptable ante las circunstancias cambiantes;
- (iv) Permita un manejo integral de la administración de los Riesgos, y
- (v) Contribuya a la generación de valor económico.



OR-03-PYL-005 Página 12 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos

- V.5 El Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos aprobará, en su caso, el Perfil de riesgo deseado, previa propuesta del Director General de Petróleos Mexicanos.
- V.6 El Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos podrá, en su caso, determinar los Niveles de tolerancia y Límites de exposición con base en el Perfil de riesgo deseado.
- V.7 El Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos supervisará la atención que realice la Alta Dirección de los Riesgos relevantes mediante el Informe del estado que guarda el MARE.

Del Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos


- V.8 El Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos dará seguimiento a la atención de los Riesgos relevantes e informará sobre el particular al Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, mediante el Informe del SCI.
- V.9 El Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos propondrá a la Dirección General de Petróleos Mexicanos las medidas de mejora para la administración de Riesgos y dará seguimiento a su atención.

Del Director General de Petróleos Mexicanos

- V.10 El Director General de Petróleos Mexicanos propondrá, al Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, el Perfil de riesgo deseado.
- V.11 El Director General de Petróleos Mexicanos propondrá, al Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, en su caso, los Niveles de tolerancia y los Límites de exposición con base en el Perfil de riesgo deseado.
- V.12 El Director General de Petróleos Mexicanos informará, al Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos, sobre el seguimiento de la atención de Riesgos relevantes y el estado que guarda el MARE mediante el Informe del SCI.
- V.13 El Director General de Petróleos Mexicanos, a través del CRPEMEX, supervisará la atención de los Riesgos relevantes que realicen los directores generales de las EPS y de las Empresas Filiales, los directores corporativos, el Director Jurídico y el Titular de la UCII.
- V.14 El Director General de Petróleos Mexicanos instruirá, a las áreas responsables, a través de las segundas líneas de defensa, la atención de las medidas de mejora propuestas por el Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos.



OR-03-PYL-005 Página 13 de 44	Aprobado/Autorizado						Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año	
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos								
Revisó:									

	Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales			Vigente a partir de		
				Día	Mes	Año

De los directores generales de las Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, de las Empresas Filiales

V.15 Los directores generales de las EPS y, en su caso, de las Empresas Filiales, presentarán a sus respectivos Consejos de Administración el seguimiento de la atención de Riesgos relevantes y el estado que guarda el MARE en las empresas que dirigen e instruirán la atención de las medidas de mejora.

Del CRPEMEX

V.16 El CRPEMEX, en adición a las funciones que el Director General de Petróleos Mexicanos establezca en el Acuerdo de creación, deberá realizar las siguientes:


- V.16.1. Proponer al Director General de Petróleos Mexicanos el Perfil de riesgo deseado;
- V.16.2. Proponer al Director General de Petróleos Mexicanos, en su caso, los Niveles de tolerancia y los Límites de exposición con base en el Perfil de riesgo deseado;
- V.16.3. Validar y proponer al Director General de Petróleos Mexicanos el Informe del estado que guarda el MARE, el cual registrará el orden de prioridad para dar seguimiento a la atención de Riesgos relevantes;
- V.16.4. Establecer la clasificación de los Riesgos empresariales, considerando lo señalado en el Anexo 2 de las presentes Políticas y Lineamientos;
- V.16.5. Establecer las guías que faciliten la implementación de las presentes Políticas y Lineamientos considerando lo señalado en el Anexo 4, y
- V.16.6. Establecer, con base en las propuestas de la primera y segunda líneas de defensa, los Riesgos relevantes; difundirlos a los Grupos Rectores de Proceso; darles seguimiento, e informar sobre ello al Director General de Petróleos Mexicanos, mediante el Informe del estado que guarda el MARE.

Para modificar la clasificación de los Riesgos empresariales a la que se refiere el numeral V.16.4 y las guías a las que se refiere el numeral V.16.5, el CRPEMEX deberá emitir el acuerdo correspondiente para su difusión, a todo el personal de Pemex y sus empresas.

El CRPEMEX, en el ámbito de su competencia, resolverá los asuntos y casos no previstos en las presentes Políticas y Lineamientos, o en la normativa para administración de Riesgos por categoría.



OR-03-PYL-005 Página 14 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								

	Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año

De los Grupos Rectores de Proceso

V.17 Los Grupos Rectores de Proceso darán seguimiento a las Medidas de tratamiento o Estrategias de gestión de los Riesgos empresariales en el ámbito de su competencia.


De la primera y segunda líneas de defensa

V.18 La primera y segunda líneas de defensa, de manera coordinada y en el ámbito de su competencia, deberán:

- V.18.1 Conocer sus objetivos, responsabilidades y roles en el proceso de negocio que les corresponda;
- V.18.2 Orientar de manera cotidiana sus actividades, procesos de negocio, metodologías y normativas hacia la prevención, identificación y tratamiento o gestión de los Riesgos en que incurren en sus actividades y pudieran afectar el logro de los Objetivos de Pemex y sus empresas;
- V.18.3 Realizar sus actividades en un marco de transparencia y rendición de cuentas;
- V.18.4 Generar y transmitir información completa, oportuna y transparente;
- V.18.5 Automatizar sus actividades y procedimientos mediante sistemas de información, en la medida de lo posible;
- V.18.6 Alinear sus actividades en materia de administración de Riesgos con la administración por procesos considerando la planeación y ejecución de operaciones, inversiones, desinversiones, alianzas y nuevos negocios, así como la evaluación del negocio;
- V.18.7 Revisar al menos anualmente los Niveles de tolerancia y Límites de exposición;
- V.18.8 Participar en los grupos de trabajo especializados con capacidad de decisión constituidos por el CRPEMEX que faciliten el cumplimiento de los objetivos del MARE;
- V.18.9 Aplicar la normativa de administración de Riesgos en su ámbito de competencia;
- V.18.10 Incorporar los resultados de la administración de Riesgos en la toma de decisiones, de manera alineada con la dirección estratégica de las actividades de Pemex y sus empresas establecida por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos;
- V.18.11 Definir mecanismos que propicien un adecuado flujo, calidad y oportunidad de la información entre las áreas que funjan como primera y segunda líneas de defensa;



OR-03-PYL-005 Página 15 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								

	Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año

- V.18.12 Comunicar a la SARA aquellos Riesgos identificados que no correspondan a su ámbito de competencia, a efecto de que ésta notifique al área competente para su administración;
- V.18.13 Proporcionar a la UCII la información que requiera para realizar la validación y monitoreo de controles definidos conforme a la metodología que, para tales efectos, emita su Titular;
- V.18.14 Formalizar los programas de trabajo que se requieran para instrumentar las medidas de mejora propuestas por el Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos. El formato a utilizar para estos efectos se describe en el Anexo 5 de las presentes Políticas y Lineamientos y se denomina PTCl; éste contendrá al menos lo siguiente:
 - (i) Descripción de las actividades a desarrollar con fechas programadas de inicio y de término;
 - (ii) Responsable(s) de coordinar su desarrollo integral, y
 - (iii) Responsables por cada actividad, en su caso.
- V.18.15 Realizar el seguimiento y la supervisión de los avances en la instrumentación de los PTCl, así como reportar dichos avances a la UCII, de manera semestral, dentro de los primeros siete días hábiles del mes siguiente al término de cada semestre. El referido reporte de avances contendrá al menos lo siguiente:
 - (i) Resumen de acciones comprometidas, cumplidas, en proceso y su porcentaje de cumplimiento;
 - (ii) Resumen de los principales logros alcanzados en el periodo, y
 - (iii) Descripción de las principales causas que obstaculizan el cumplimiento, en tiempo y forma, de las acciones comprometidas, así como las propuestas de solución y próximas acciones a realizar para corregir la situación, en su caso.

La evidencia documental física y/o electrónica mediante la que se acredite la implementación de las acciones de mejora y/o avances reportados, será resguardada por el personal de la primera y segunda líneas de defensa correspondientes.

De la primera línea de defensa

- V.19 Los directores o titulares de las áreas que conforman la primera línea de defensa son los propietarios y responsables de administrar los Riesgos en los que incurren en las operaciones a su cargo.
- V.20 La primera línea de defensa deberá, en su ámbito de competencia:
 - V.20.1. Identificar y declarar los Riesgos, para lo cual deberá realizar las actividades siguientes:



OR-03-PYL-005 Página 16 de 44	Aprobado/Autorizado						Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año	
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos								
Revisó:									



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

- (i) Describir aquellos eventos que podrían obstaculizar o impedir el logro del objetivo relacionado, independientemente de que conlleven una afectación contable, considerando riesgos emergentes que pudieran presentarse en la realización de sus funciones;
- (ii) Describir las situaciones que incidan en la materialización del evento, es decir, los factores de Riesgo;
- (iii) Clasificar los eventos identificados de conformidad con el Anexo 2 de las presentes Políticas y Lineamientos;
- (iv) Describir la interdependencia e interacciones entre los Riesgos identificados, incluyendo la vinculación con otros procesos de negocio o actividades de otras áreas;
- (v) Comunicar a la segunda línea de defensa el inventario de Riesgos identificado con sus Factores de riesgo, interdependencias e interacciones;
- (vi) Comunicar a la segunda línea de defensa las medidas de mejora identificadas en cualquier proceso, y
- (vii) Elaborar y actualizar, al menos anualmente, el inventario de Riesgos a su cargo y la Matriz de roles y responsabilidades "RASCI" descrita en el Anexo 3 de las presentes Políticas y Lineamientos.

V.20.2. Generar, mantener y actualizar Bases de datos que permitan caracterizar los eventos y su evolución en el tiempo.

V.20.3. Proponer a la segunda línea de defensa, por categoría de Riesgo conforme al Anexo 2 de las presentes Políticas y Lineamientos:

- (i) Criterios para el desarrollo de metodologías de evaluación;
- (ii) Metodologías de evaluación de Riesgos, y
- (iii) Niveles de tolerancia o Límites de exposición.

V.20.4. Aplicar las metodologías de evaluación emitidas por la segunda línea de defensa.

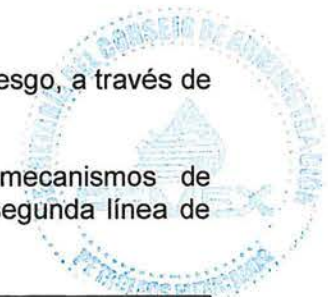
V.20.5. Diseñar e instrumentar Medidas de tratamiento o Estrategias de gestión de los Riesgos empresariales, en el ámbito de su competencia.

V.20.6. Dar cumplimiento a los Niveles de tolerancia establecidos para los Indicadores correspondientes a categorías de Riesgos no discrecionales.

V.20.7. Dar cumplimiento a los Límites de exposición establecidos para los Indicadores correspondientes a categorías de Riesgos discrecionales.

V.20.8. Monitorear y reportar a la segunda línea de defensa el Perfil de riesgo, a través de los medios que para tal efecto establezca.

V.20.9. Proponer y solicitar al CRPEMEX la aprobación de los mecanismos de remediación de Riesgos relevantes, a través de la SARA o la segunda línea de defensa que corresponda.



OR-03-PYL-005 Página 17 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

- V.20.10. Ejecutar los mecanismos de remediación acordados. Incorporar las modificaciones requeridas en sus operaciones si los Niveles de tolerancia o Límites de exposición se modifican.
- V.20.11. Implementar mecanismos que permitan identificar medidas de mejora.
- V.20.12. Reportar las medidas de mejora identificadas a la segunda línea de defensa.
- V.20.13. Instrumentar las medidas de mejora, propuestas por el Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos, así como las que sean propuestas por la segunda o tercera líneas de defensa, e informar a la segunda línea de defensa que corresponda, sobre su grado de avance. Lo anterior, observando lo señalado en los lineamientos V.18.14 y V.18.15., de las presentes Políticas y Lineamientos.
- V.20.14. Reportar al CRPEMEX, por conducto de la SARA o la segunda línea de defensa que corresponda, el estado que guarda el MARE, en su ámbito de competencia.
- V.20.15. Solicitar a la segunda línea de defensa la emisión de normativa de administración de Riesgos empresariales por categoría, en su caso.
- V.20.16. Apoyar a la segunda línea de defensa en la elaboración de normativa de administración de Riesgos empresariales por categoría.

De la segunda línea de defensa

- V.21 Las áreas que conforman la segunda línea de defensa deberán realizar las actividades por categoría de Riesgos y en el ámbito de su competencia, en términos de las presentes Políticas y Lineamientos, y considerando lo siguiente:
 - V.21.1 Coordinar, apoyar y asesorar a la primera línea de defensa en el Proceso de administración de Riesgos empresariales, de conformidad con lo señalado en el lineamiento V.2 de las presentes Políticas y Lineamientos;
 - V.21.2 Coordinar la elaboración de las Matrices de roles y responsabilidades "RASCI" descritas en el Anexo 3 de las presentes Políticas y Lineamientos, así como su correspondiente actualización;
 - V.21.3 Coordinar la generación, mantenimiento y actualización de Bases de datos que permitan caracterizar los eventos y su evolución en el tiempo;
 - V.21.4 Someter a consideración del CRPEMEX la autorización de los criterios bajo los cuales se desarrollará la metodología de evaluación de Riesgos empresariales por categoría;
 - V.21.5 Coordinar la propuesta de los Niveles de tolerancia o Límites de exposición al CRPEMEX, por conducto de la SARA;



OR-03-PYL-005 Página 18 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

- V.21.6 Coordinar la implementación y monitoreo de las metodologías de evaluación emitidas y de las Medidas de tratamiento o Estrategias de gestión de Riesgos empresariales;
 - V.21.7 Coordinar la identificación e instrumentación continua de medidas de mejora, así como dar seguimiento a su implementación e informar sobre el grado de avance, observando lo señalado en los lineamientos V.18.14 y V.18.15., de las presentes Políticas y Lineamientos;
 - V.21.8 Coordinar la integración del Informe del estado que guarda el MARE, en el ámbito de su competencia;
 - V.21.9 Elaborar la normativa para la administración de Riesgos por categoría, en su ámbito de competencia;
 - V.21.10 Implementar acciones de capacitación para difundir y sensibilizar al personal de Pemex y sus empresas sobre el MARE y sus beneficios;
 - V.21.11 La SARA contribuirá a definir las fronteras de actuación para la coordinación de su administración, en aquellos Riesgos empresariales en donde la administración corresponda a más de dos segundas líneas de defensa;
 - V.21.12 Colaborar con la UCII y la SARA en la implementación del MARE en las Empresas Filiales;
 - V.21.13 Colaborar con la UCII en la elaboración del reporte de avances en la instrumentación del PTCl, en el ámbito de su competencia, y
 - V.21.14 Colaborar con la SARA en la elaboración del Informe del estado que guarda el MARE.
- V.22 Las áreas de la SARA que forman parte de la segunda línea de defensa deberán:
- V.22.1 Coordinar la implementación del MARE;
 - V.22.2 Integrar y actualizar, al menos anualmente, el inventario de Riesgos de Pemex y sus empresas con la información obtenida por las tres líneas de defensa;
 - V.22.3 Proponer los roles para la administración de Riesgos que no estén considerados en las presentes Políticas y Lineamientos;
 - V.22.4 Coordinar la elaboración de las Matrices de roles y responsabilidades "RASCI" descritas en el Anexo 3 de las presentes Políticas y Lineamientos, así como su correspondiente actualización, al menos anualmente;



OR-03-PYL-005 Página 19 de 44	Aprobado/Autorizado						Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día			
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos								
Revisó:									



Día	Mes	Año

- V.22.5 Verificar la existencia de metodologías cualitativas y/o cuantitativas de medición de Riesgos y, en su caso, coordinar su implementación;
- V.22.6 Coordinar el reporte al CRPEMEX de las actividades realizadas y los resultados alcanzados por cada grupo de trabajo especializado en materia de administración de Riesgos empresariales, y
- V.22.7 Integrar el Informe del estado que guarda el MARE, presentarlo al CRPEMEX, considerando las recomendaciones realizadas por la UCII, y difundirlo a la Alta Dirección y a la Auditoría Interna.

V.23 Las áreas de la UCII que forman parte de la segunda línea de defensa deberán:

- V.23.1 Validar y monitorear los controles definidos para mitigar los Riesgos empresariales identificados conforme a la metodología emitida para estos efectos por el Titular de la UCII;
- V.23.2 Revisar el proyecto de Informe sobre el estado que guarda el MARE y, en su caso, realizar las recomendaciones que considere pertinentes;
- V.23.3 Integrar el Informe del SCI, incluyendo el Informe sobre el estado que guarda el MARE, validado por el CRPEMEX, y
- V.23.4 Informar al Director General de Petróleos Mexicanos y al Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos sobre el grado de avance en la instrumentación de medidas de mejora, a través del reporte de avances en la instrumentación del PTCl.

De la tercera línea de defensa

- V.24 La Auditoría Interna supervisará y verificará la efectividad de la administración de Riesgos en Pemex y sus empresas.
- V.25 La Auditoría Interna informará al Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos sobre las medidas de mejora.



OR-03-PYL-005 Página 20 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día	Mes	Año
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Disposiciones Transitorias

Primera. Las presentes “Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales” entrarán en vigor a los 90 días naturales siguientes al de su publicación en el Sistema de Control Normativo, quedando sin efecto cualquier disposición interna que se contraponga a las presentes Políticas y Lineamientos.

Considerando las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta materia, así como los resultados y la experiencia en la implementación, las Políticas y lineamientos deberán revisarse por lo menos cada 2 años, a efecto de mantenerlas actualizadas y evaluar si es necesario realizar alguna modificación a las mismas.

Segunda. Dentro de los 90 días naturales a que se refiere la disposición Transitoria Primera, con la participación de la Unidad de Control Interno Institucional y de la Dirección Corporativa de Finanzas, la Dirección General de Petróleos Mexicanos y cada uno de los directores generales de las EPS, deberán elaborar un Programa de gestión para la adecuada implementación y seguimiento de las presentes Políticas y Lineamientos, incluyendo una estrategia de difusión al personal involucrado y a las áreas responsables.

Tercera. El Director General de Petróleos Mexicanos y cada uno de los directores generales de las EPS, en términos de las disposiciones aplicables, deberán efectuar las acciones que correspondan a efecto de que en dichas empresas y en sus Empresas Filiales, se apliquen las presentes Políticas y Lineamientos; debiendo presentar a través de la UCII y de la Dirección Corporativa de Finanzas los informes sobre su gestión y resultados al Comité de Auditoría de Petróleos Mexicanos, con la periodicidad que éste determine.



OR-03-PYL-005 Página 21 de 44	Aprobado/Autorizado						Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año				
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos						Día	Mes	Año
Revisó:									



Anexo I. Definiciones

Para efectos de las presentes Políticas y Lineamientos, y sus anexos, serán aplicables los términos que a continuación se relacionan, mismos que tendrán el significado que enseguida se establece y aplican tanto en singular como en plural, sin que por ello cambie su significado:

Término	Significado
Administración por procesos	Conjunto de actividades orientadas a alinear y coordinar los procesos de negocio hacia los objetivos, misión y visión de Pemex y sus empresas.
Alta Dirección	Director General de Petróleos Mexicanos, directores generales de las Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, directores corporativos, Titular de la UCII, Director Jurídico y el personal que ocupe los dos niveles jerárquicos inferiores a los puestos antes referidos.
Base de datos	Conjunto de datos informativos ordenados y clasificados en un mismo contexto para su uso y vinculación.
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.</i> Es la iniciativa de cinco organizaciones (<i>American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, The Association of Accountants and Financial Professionals in Business</i> y <i>The Institute of Internal Auditors</i>) para proveer liderazgo mediante el desarrollo de marcos conceptuales de administración de Riesgos empresariales, control interno y disuasión de fraude.
CRPEMEX	Comité de Riesgos de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias, incluyendo los grupos de trabajo que éste constituya y sus modificaciones.
Empresas Filiales	Aquellas en las que Petróleos Mexicanos participa, directa o indirectamente, en más del cincuenta por ciento de su capital social, con independencia de que se constituyan de acuerdo a la legislación mexicana o a la extranjera, de conformidad con el artículo 61 de la Ley de Petróleos Mexicanos.
EPS	Empresas Productivas Subsidiarias de Petróleos Mexicanos.
Estrategias de gestión de Riesgos empresariales	Actividades establecidas para evitar, mitigar, transferir o aceptar Riesgos discretionales una vez identificados y declarados.
Factor de riesgo	Circunstancia o situación a la que se le atribuye la causa de que un Riesgo se materialice.
Grupos Rectores de Proceso	Grupos de trabajo para la mejora de cada uno de los procesos del Catálogo Institucional de Procesos de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias.
Impacto	Relevancia de la materialización de un Riesgo respecto del incumplimiento de un objetivo. Representa la dimensión de la pérdida o afectación que se produciría si el Riesgo se materializara.
Indicadores de riesgo	Medida cualitativa o cuantitativa que refleja los cambios vinculados con las acciones encaminadas a evaluar y monitorear los Riesgos.

OR-03-PYL-005 Página 22 de 44	Aprobado/Autorizado						Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año				
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos						Día	Mes	Año
Revisó:									



Día	Mes	Año

Término	Significado
Informe del estado que guarda el MARE	Aquel que permite dar seguimiento a la atención de los Riesgos relevantes y corresponde a la sección de administración de Riesgos del Informe del SCI. Incluye el inventario de Riesgos relevantes, el Perfil de riesgo y las Medidas de tratamiento o Estrategias de gestión.
Informe del SCI	Aquel a que hace referencia el artículo 51, fracción X, de la Ley de Petróleos Mexicanos.
Límite de exposición	Magnitud permisible de exposición a los Riesgos discrecionales definidos con base en los criterios metodológicos aprobados por el CRPEMEX. Los Límites de exposición se establecen de manera que no impidan realizar operaciones a las diferentes áreas de Pemex y sus empresas; de igual forma, no deberá poner en riesgo su estructura de capital.
Marco de administración de Riesgos empresariales (MARE)	Modelo que establece el esquema de gobierno en materia de Riesgos a fin de contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Pemex y sus empresas mediante la prevención, detección, remediación y/o respuesta integral a situaciones que pudieran afectar la generación de valor económico para el Estado mexicano.
Matriz de roles y responsabilidades "RASCI"	Matriz de asignación de roles y responsabilidades para relacionar actividades y objetivos con equipos de trabajo, donde R: es la persona o cargo responsable de la actividad; A: es la persona o cargo que rinde cuentas; S: es la persona o cargo que apoya; C: es la persona o cargo que es consultado, e I: es la persona o cargo informado.
Mecanismos de remediación	Acciones implementadas con la intención de que el Perfil de riesgo retorne a los Niveles de tolerancia o Límites de exposición establecidos en caso de que sean excedidos por los Indicadores de riesgo.
Medidas de tratamiento de Riesgos empresariales	Actividades establecidas para evitar, mitigar, transferir o aceptar Riesgos no discrecionales una vez identificados y declarados.
Modelo de las tres líneas de defensa	Modelo para asignar roles y responsabilidades a todo el personal involucrado en la administración de Riesgos propuesto por el Instituto de Auditores Internos (IIA).
Nivel de tolerancia	Magnitud permisible de exposición a los Riesgos no discrecionales definidos con base en los criterios metodológicos aprobados por el CRPEMEX. Los Niveles de tolerancia se establecen de manera que no impidan realizar operaciones a las diferentes áreas de Pemex y sus empresas; de igual forma, no deberá poner en riesgo su estructura de capital.
Objetivos de Pemex y sus empresas	Aquellos objetivos que se consideren estratégicos, que no estén ligados a la estrategia pero sean declarados importantes y cualquier otro objetivo orientado a la generación de valor identificado por los Órganos de Gobierno.
Órganos de Gobierno	Se refiere al Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, a los comités que éste constituya, a los comités referidos en el artículo 40 de la Ley de Petróleos Mexicanos, a los comités que constituya el Director General de Petróleos Mexicanos, a los Grupos Rectores de Proceso y a los Consejos de Administración de las EPS.

OR-03-PYL-005 Página 23 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día
Revisó:						Mes
						Año



Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales

Vigente a partir de

Día	Mes	Año
-----	-----	-----

Término	Significado
Pemex y sus empresas	Petróleos Mexicanos, sus EPS y, en su caso, Empresas Filiales.
Perfil de riesgo	Medición cualitativa y/o cuantitativa del Riesgo en una fecha determinada.
Perfil de riesgo deseado	Declaración cualitativa y/o cuantitativa del Riesgo que se está dispuesto a asumir en el desarrollo de las actividades para cumplir con los Objetivos de Pemex y sus empresas; generalmente se le conoce como Apetito al Riesgo.
Políticas y Lineamientos	Las presentes Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales; incluyendo la normativa para la administración de Riesgos empresariales por categoría.
Probabilidad de ocurrencia	Medida de qué tan posible es que se materialice un evento.
Proceso de administración de Riesgos empresariales	Conjunto de actividades establecido para la prevención, identificación, evaluación, tratamiento o gestión y monitoreo de Riesgos empresariales de Pemex y sus empresas contenido en el subproceso de Control Interno del proceso de Dirección del Negocio definido en el Catálogo Institucional del Modelo Operativo Basado en la Administración por Procesos.
PTCI	Programa de Trabajo de Control Interno, el cual se refiere al programa de trabajo para la instrumentación de acciones de mejora.
Riesgo	Probabilidad de que un evento obstaculice o impida la implementación de estrategias, el logro de los objetivos y metas o produzca un impacto negativo, daño o pérdida económico-financiera, material, ambiental o humana, entre otras.
Riesgos empresariales	Aquellos eventos que, en caso de materializarse, afectan la consecución de los Objetivos de Pemex y sus empresas.
Riesgos relevantes	Aquellos Riesgos críticos que, de materializarse, afectan significativamente el logro de los Objetivos de Pemex y sus empresas.
SARA	Subdirección de Administración de Riesgos y Aseguramiento.
Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales (SCI)	Conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación establecidos por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, las direcciones generales de Pemex y sus empresas, los consejos de administración de las Empresas Filiales y el personal con nivel de decisión para proporcionar un grado de seguridad razonable respecto al logro de los objetivos planteados, propiciar la coordinación de las acciones, la fluidez de la información, la comunicación, así como anticipar y corregir, de manera oportuna, las debilidades que se presenten en la operación y funcionamiento de las empresas.
Riesgos emergentes	Aquellas amenazas que tienen una naturaleza propia y van más allá de la capacidad de control de la empresa y que, por mucho que su probabilidad pareciera baja en otros tiempos, su impacto es ahora tan importante, con potencial de destrucción o de generación de oportunidades, que obliga a tenerlos en consideración, por lo que no estarían considerados en las categorías de Riesgos empresariales o de proceso.
UCII	Unidad de Control Interno Institucional.

OR-03-PYL-005 Página 24 de 44	Aprobado/Autorizado						Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año	
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos								
Revisó:									

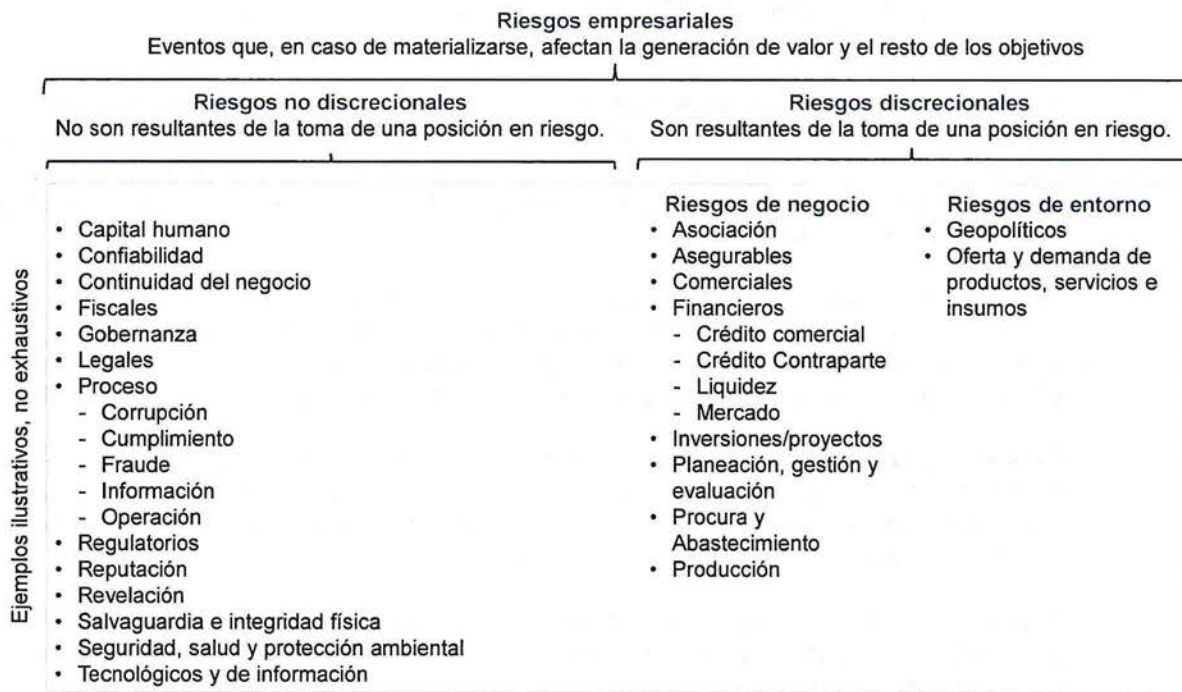


Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Anexo II. Clasificación de los Riesgos empresariales

Los Riesgos estratégicos son aquellos Riesgos empresariales que, en caso de materializarse, afectan significativamente la consecución de los objetivos definidos en el Plan de Negocios y que serán incluidos en los escenarios a los que se refiere la fracción IV, del artículo 14 de la Ley de Petróleos Mexicanos.

Los Riesgos empresariales del MARE se clasifican en:



Riesgos no discrecionales: Aquéllos que no son resultantes de la toma de una posición de Riesgo.

Riesgos de capital humano.- Aquéllos relacionados con esquemas laborales ineficientes o inflexibles, incluyen: (i) rotación de personal, (ii) despidos y/o jubilaciones realizados sin previa transferencia de conocimiento y (iii) perfil del personal desalineado de los requerimientos para generar valor.

Riesgos de confiabilidad.- Aquéllos relacionados con fallas de diseño, procesos, equipos y errores humanos que generen: (i) disminución en márgenes y utilidades operativas por pérdidas de producción, (ii) incremento en la accidentalidad/siniestralidad de activos y (iii) baja productividad laboral.

OR-03-PYL-005 Página 25 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día	Mes	Año
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Riesgos de **continuidad del negocio**.- Aquéllos relacionados a eventos, originados por causas internas o externas, que impliquen la interrupción de las condiciones normales de operación y provoquen el incumplimiento de las metas de valor asociadas a la estrategia del negocio.

Riesgos **fiscales**.- Aquéllos relacionados con las pérdidas económicas por una estrategia fiscal deficiente y una gestión ineficiente del pago de contribuciones; incluye los Riesgos relacionados con la estrategia fiscal que resulte de crear un nuevo negocio, empresa u oficina.

Riesgos de **gobernanza**.- Aquéllos que, en caso de materializarse, afectarían la dirección, coordinación y control de las actividades realizadas por la organización.

Riesgos **legales**.- Aquéllos relacionados con pérdidas económicas por resoluciones desfavorables, sanciones, multas u obligaciones a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de disposiciones legales y obligaciones contractuales; incluye la imposibilidad de exigir el cumplimiento a terceros por inadecuada instrumentación de obligaciones contractuales.

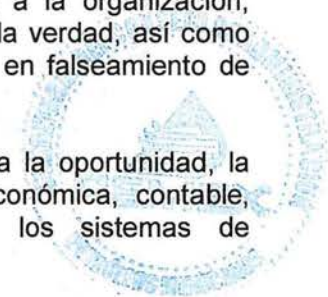
Riesgos de **proceso**.- Aquéllos relacionados con pérdidas potenciales por fallas o deficiencias en los controles asociados a las operaciones de cada proceso/subproceso/actividad o eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del propio proceso. Dentro de éstos se encuentran, entre otros, los siguientes:

Riesgos de **corrupción**.- Aquéllos asociados a situaciones en las que, por una acción u omisión intencional, se hace uso indebido de atribuciones, recursos o información con objeto de obtener beneficio personal o para terceros, que no les corresponda conforme a las disposiciones legales aplicables.

Riesgos de **cumplimiento**.- Aquellas situaciones o eventos en los que, por una acción u omisión, se puedan ocasionar afectaciones a un objetivo por incumplimiento del marco jurídico y normativo aplicable.

Riesgos de **fraude**.- Aquéllos asociados a situaciones en las que hay acciones cometidas intencionalmente para obtener ganancias de forma ilícita o ilegal, así como posible falsedad deliberada realizada hacia personas externas a la organización, tendiente a desorientar a inversionistas o acreedores, ocultando la verdad, así como los manejos que pueden consistir en malversación de fondos o en falseamiento de información financiera.

Riesgos de **información**.- Aquéllos que tengan una afectación a la oportunidad, la confiabilidad y a la integridad de la información financiera, económica, contable, jurídica y administrativa o al correcto funcionamiento de los sistemas de procesamiento de información.



OR-03-PYL-005 Página 26 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Riesgos de **operación**.- Aquéllos con afectación a la eficiencia y/o la eficacia del proceso; asimismo, aquéllos con una afectación a la integridad, funcionalidad y disponibilidad de los activos.

Riesgos **regulatorios**.- Aquéllos relacionados con situaciones, eventos y/o vulnerabilidades originados por una disposición regulatoria en materia energética para las actividades del sector de hidrocarburos que afecte la consecución de los Objetivos de Pemex y sus empresas.

Riesgos de **reputación**.- Aquéllos relacionados con pérdidas en el desarrollo de las actividades de Pemex y sus empresas, provocadas por el deterioro en la percepción que tienen las distintas partes interesadas.

Riesgos de **revelación**.- Aquéllos relacionados con efectos desfavorables por incumplimientos en la presentación de información de todo aquello que sea pertinente para que las autoridades y órganos reguladores, inversionistas y público en general puedan comprender y evaluar la situación de Pemex y sus empresas, el resultado de sus operaciones, los cambios en el patrimonio y su habilidad para generar flujos de efectivo en el futuro.

Riesgos de **salvaguardia e integridad física**.- Aquéllos relacionados con pérdidas potenciales por robo de productos y/o afectación a la integridad de las instalaciones.

Riesgos de **seguridad, salud y protección ambiental**.- Aquéllos relacionados a eventos, actos y condiciones originados por causas internas o externas, que provoquen pérdida de contención en los procesos y afecten al personal, la población, el medio ambiente, las instalaciones o la producción.

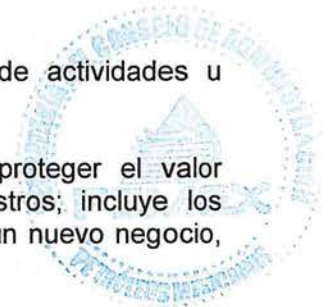
Riesgos **tecnológicos y de información**.- Aquéllos originados por: (i) errores en el procesamiento y almacenamiento de operaciones; (ii) transmisión de información; (iii) interrupción de las actividades operativas y administrativas críticas que soportan el negocio; (iv) confidencialidad, integridad y disponibilidad de datos e información, y (v) interrupción, alteración o fallas del hardware, software, sistemas, aplicaciones y redes.

Riesgos discrecionales: Aquéllos resultantes de la toma de una posición de Riesgo.

Riesgos **de negocio**.- Aquéllos que resultan de la toma de una posición de Riesgo bajo un enfoque de optimización entre Riesgo y rendimiento. Dentro de éstos se encuentran, entre otros, los siguientes:

Riesgos de **asociación**.- Aquéllos relacionados con el desarrollo de actividades u operaciones con socio(s) o mediante alianzas.

Riesgos **asegurables**.- Aquéllos relacionados con el proceso de proteger el valor económico de las personas o activos ante la posibilidad de siniestros; incluye los relacionados con la estrategia de aseguramiento que resulte al crear un nuevo negocio, empresa u oficina.



OR-03-PYL-005 Página 27 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Riesgos **comerciales**.- Aquéllos relacionados con la venta o distribución de productos o servicios elaborados o proporcionados por Pemex y sus empresas; incluyen las estrategias comerciales implementadas.

Riesgos **financieros**.- Aquéllos relacionados con: (i) fluctuaciones en variables económicas, (ii) disponibilidad de recursos financieros y (iii) crédito. Dentro de éstos se encuentran, entre otros, los siguientes:

Riesgos de **crédito comercial**.- Aquéllos relacionados con el incumplimiento de los clientes de Pemex y sus empresas por créditos otorgados.

Riesgos de **crédito contraparte**.- Aquéllos relacionados con el incumplimiento de las contrapartes de Pemex y sus empresas en inversiones y operaciones con instrumentos financieros.

Riesgos de **liquidez**.- Aquéllos relacionados con la disponibilidad de recursos para cumplir con las obligaciones de Pemex y sus empresas, incluye los relacionados con el presupuesto.

Riesgos de **mercado**.- Aquéllos relacionados con fluctuaciones de variables financieras que afectan el valor de los flujos, activos y pasivos de Pemex y sus empresas.

Riesgos de **inversiones/proyectos**.- Aquéllos relacionados con la evaluación y ejecución de inversiones o de cualquier compromiso de largo plazo asumido. Las inversiones incluyen proyectos realizados con recursos de Pemex y sus empresas, proyectos desarrollados por terceros a solicitud de Pemex y sus empresas, asociaciones y/o alianzas, de conformidad con las Políticas y Lineamientos generales para las inversiones, asociaciones y alianzas estratégicas de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales.

Riesgos de **planeación, gestión y evaluación**.- Aquéllos relacionados con una planeación, programación, coordinación de la operación y evaluación del negocio deficientes.

Riesgos de **procura y abastecimiento**.- Aquéllos relacionados con el suministro de los bienes y servicios que Pemex y sus empresas requieren.

Riesgos de **producción**.- Aquéllos relacionados con el proceso de producción de bienes o el proceso de suministro de servicios.

Riesgos de **entorno**.- Aquéllos resultantes del cambio en el ciclo económico o entorno en el que opera la organización. Dentro de éstos se encuentran, entre otros, los siguientes:

Riesgos **geopolíticos**.- Aquéllos relacionados con sucesos políticos en zonas específicas y sus efectos en las actividades de Pemex y sus empresas.



OR-03-PYL-005 Página 28 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



**Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos
Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas
Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales**

Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Riesgos de **oferta y demanda de productos, servicios e insumos**.- Aquéllos relacionados con preferencias de los consumidores de productos o servicios elaborados o suministrados por Pemex y sus empresas.



OR-03-PYL-005 Página 29 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día	Mes	Año
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Anexo III. Matriz de roles y responsabilidades “RASCI”

La Matriz de roles y responsabilidades “RASCI” se utiliza para relacionar actividades y objetivos con equipos de trabajo.

Rol		Descripción	
R	<i>Responsible</i>	Ejecutor de la actividad	Persona o área encargada de administrar el Riesgo. Puede haber más de un responsable de ejecutar la actividad y en este caso es necesario dividir las tareas.
A	<i>Accountable</i>	Rinde cuentas	Persona que tiene la responsabilidad de que el Riesgo sea administrado y debe rendir cuentas; sólo puede haber una persona con este rol.
S	<i>Support</i>	Soporte	Persona(s) o área(s) que ayudan al ejecutor de la actividad a que el Riesgo sea administrado conforme a lo planeado.
C	<i>Consulted</i>	Especializado de consulta	Persona(s) o área(s) que puede(n) o debe(n) ser consultada(s) en cuanto a datos, criterios, etc. para que la administración del Riesgo sea exitosa.
I	<i>Informed</i>	Receptor	Persona(s) o área(s) de mayor nivel jerárquico a quien(es) se (les) informa el estado que guarda la administración del Riesgo.



OR-03-PYL-005 Página 30 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día	Mes	Año
Revisó:								

Anexo IV.

Guía del Proceso de administración de Riesgos empresariales

I. Introducción

La presente guía tiene como objetivo ser una herramienta de apoyo para la aplicación de las etapas que integran al Proceso de administración de Riesgos empresariales en Pemex y sus empresas.

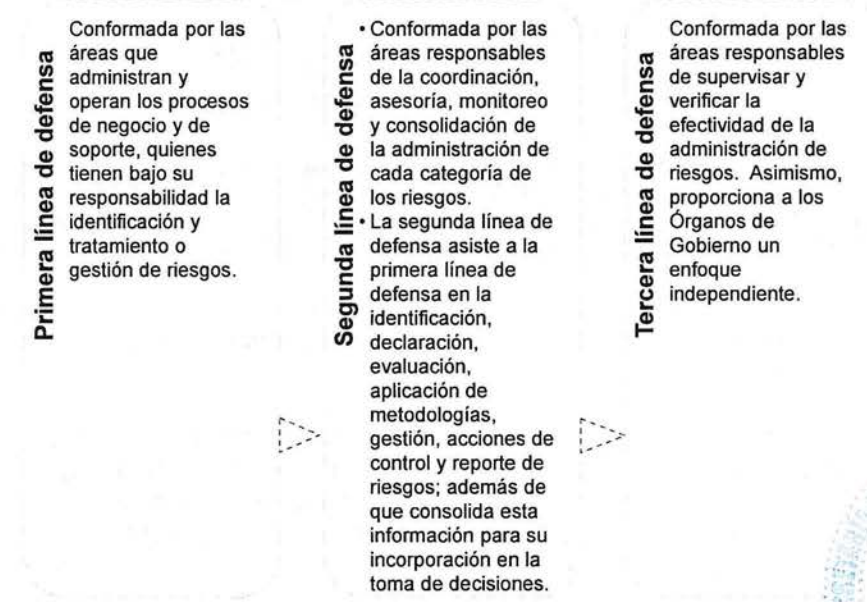
II. Conceptos generales

Riesgo: Posibilidad de que un evento afecte la consecución de un objetivo en caso de materializarse.

MARE: Marco de Administración de Riesgos Empresariales, en adelante MARE, es el marco mediante el cual Pemex y sus empresas realizan la administración integral de Riesgos empresariales, en términos del artículo 56, fracción I, de la Ley de Petróleos Mexicanos.

Líneas de defensa: Es un modelo para asignar roles y responsabilidades a todo el personal involucrado en la administración de Riesgos. El MARE se basa en un modelo de tres líneas de defensa que se describen a continuación:

Figura 1: Líneas de Defensa



OR-03-PYL-005 Página 31 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día	Mes	Año
Revisó:								

III. Proceso de Administración de Riesgos Empresariales

El Proceso de Administración de Riesgos Empresariales es el conjunto de actividades establecido para la prevención, identificación, evaluación, gestión y seguimiento de los Riesgos empresariales de Pemex y sus empresas y consiste en las etapas siguientes:

Figura 2: Proceso de administración de Riesgos empresariales



ETAPA 1: Identificación y declaración de Riesgos:

Consiste en detectar y describir los eventos que podrían obstaculizar o impedir el logro de los objetivos.

La identificación de Riesgos se puede llevar a cabo mediante distintas técnicas tales como entrevistas, lluvia de ideas, talleres de trabajo, cuestionarios u otros, debiendo incluir los elementos siguientes:

1. Conocer y listar los principales objetivos. Para tal efecto se podrán considerar las funciones de la Dirección Corporativa o EPS conforme al Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos y el correspondiente a cada una de las EPS, la vinculación de tales funciones con el Plan de Negocios, los procesos de Pemex y sus empresas y/o, en su caso, otros programas.
2. Seleccionar al personal clave de la Dirección Corporativa y/o EPS respectiva para la identificación de Riesgos con visión y conocimiento acerca de eventos pasados y/o eventos potenciales a materializarse para el área y su impacto a Pemex y sus empresas.

OR-03-PYL-005 Página 32 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

De ser posible, el enfoque de los Riesgos empresariales a identificar será hacia aquéllos que estén vinculados a impactos económicos o estimaciones de pérdidas.

- De acuerdo con los objetivos establecidos en el numeral 1 de esta etapa, el personal clave podrá declarar y describir los Riesgos y los Factores de riesgo a través de las preguntas siguientes:

Riesgo: ¿Qué evento o situación interna o externa podría afectar negativamente la consecución de los objetivos del área, y por consecuencia a Pemex y sus empresas, en caso de materializarse?

Factor de riesgo: ¿Cuáles son las causas internas y/o externas que inciden en la materialización de tal evento?

Dónde:

- Los eventos o situaciones internas son aquéllos que pudieran presentarse con los clientes, proveedores, inversionistas, operaciones, productos, procesos, instalaciones, sistemas de información, entre otros.
 - Los eventos o situaciones externas son aquéllos que pudieran presentarse por asuntos sociales, regulatorios, decisiones de gobierno, comercio, industria, ambientales, competencia, entre otros.
 - Los Riesgos que sean identificados en esta etapa serán los intrínsecos de cada actividad sin tener en cuenta las medidas de tratamiento o estrategias de gestión, a los cuales se les denomina Riesgos inherentes.
- Clasificar los eventos identificados conforme al Anexo 2 de las presentes Políticas y Lineamientos.
 - Detectar y describir la interdependencia e interacciones entre los Riesgos identificados, incluyendo la vinculación con otros procesos de negocio o actividades de otras áreas.
 - Elaborar o, en su caso, actualizar el inventario de los Riesgos procurando su registro en una herramienta que permita su gestión ágil y eficiente.
 - Identificar y comunicar las medidas de mejora identificadas en cualquier proceso.




ETAPA 2: Generación y mantenimiento de bases de datos
 Consiste en conjuntar datos bajo un mismo concepto y almacenarlos con la posibilidad de relacionarlos y ordenarlos según los criterios que establezca el administrador o usuario.

Todas las áreas de Pemex y sus empresas propiciarán la generación de bases de datos históricas de eventos de pérdidas y/o eventos desfavorables. Para la conformación eficiente de bases de datos se debe considerar lo siguiente:

- Establecer el objetivo de análisis para el cual se requiere conformar la base de datos.

OR-03-PYL-005 Página 33 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								

	Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año

- Evitar redundancia de la información.
- En caso de existir distintas fuentes de información, se deberá simplificar su gestión a través del desarrollo de herramientas tecnológicas que las vincule entre sí.
- Mantener la consistencia y comparabilidad de los datos en el tiempo.
- En su caso, enriquecer la base de datos con información externa.

Para una administración eficiente, las bases de datos se actualizarán periódicamente con la finalidad de dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

- Identificar los eventos desfavorables que, en particular, resulten relevantes por su alta probabilidad de ocurrencia y/o mayor impacto para Pemex y sus empresas.
- Comprender y analizar la interdependencia de tales eventos.
- Predecir incidencias futuras.



ETAPA 3: Evaluación y priorización de Riesgos

Consiste en asignar valor cualitativo y/o cuantitativo a la probabilidad de ocurrencia y al posible impacto de los Riesgos a fin de priorizar los mismos.

Para la evaluación de los Riesgos se deberán considerar los conceptos siguientes:

Probabilidad de ocurrencia: Es la medida de qué tan posible es que se materialice un evento.

Impacto: Es la relevancia de la materialización de un Riesgo respecto del incumplimiento de un objetivo. Representa la dimensión de la pérdida o afectación que se produciría si el Riesgo se materializara.

Dependiendo de la información disponible acerca de eventos materializados, será posible estimar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de un Riesgo. El siguiente cuadro muestra el nivel de requerimiento de información para llevar a cabo estimaciones cualitativas y/o cuantitativas:

Figura 3: Tipos de evaluaciones de Riesgo

— Nivel de dificultad y volumen de información requerida —> +

	Cualitativa	Cualitativa/Cuantitativa	Cuantitativa
Se requiere de:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento experto acerca de eventos potenciales. • Se debe contar con la justificación de la asignación de cierto nivel o valor. 	Información para validar el impacto económico y ocurrencia.	Información histórica para determinar el impacto y ocurrencia. A falta de ésta, puede utilizarse la información de impacto y ocurrencia de eventos similares de otras entidades.

OR-03-PYL-005	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
Página 34 de 44	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								

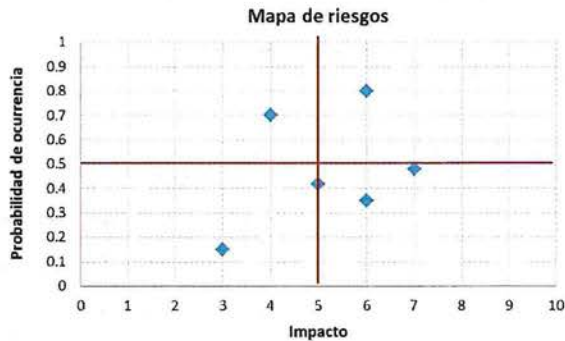
Ejemplo de valoraciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Probabilidad de ocurrencia: <ul style="list-style-type: none"> - Alto, medio, bajo; - Muy probable, probable, poco probable, improbable; - Muy frecuente, frecuente, esperable, escaso. • Impacto: <ul style="list-style-type: none"> - Alto, medio, bajo; - Crítico, moderado, menor; - Rangos de cantidades • Mapas de Riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Validación del impacto; • Validación de la probabilidad de ocurrencia; • Análisis de sensibilidad; • Análisis de escenarios; • <i>Benchmarking</i>, entre otros. 	Técnicas probabilísticas, tales como: distribuciones de pérdidas, valor en Riesgo, valor de mercado, <i>cash flow at risk</i> , <i>earnings at risk</i> , <i>back-testing</i> .
---------------------------------	---	--	---

El Apéndice 1 muestra ejemplos de escalas para la evaluación cualitativa de los Riesgos, mismas que podrán ser aplicadas por las áreas o, en su caso, éstas podrán desarrollar otras escalas adaptadas a las especificaciones de la categoría de Riesgo de que se trate.

Los **mapas de Riesgos** son herramientas para la **priorización de los Riesgos**, ya que permiten ubicar a los riesgos en cuadrantes conforme a su impacto y probabilidad de ocurrencia con el objetivo de definir su prioridad de atención. Comúnmente se grafica como se describe a continuación:

- Eje "X": el **impacto**, es decir, la relevancia de la materialización de un Riesgo respecto del incumplimiento de un objetivo. Representa la dimensión de la pérdida o afectación que se produciría si el Riesgo se materializara. Por lo anterior, en caso de contar con la información necesaria, el impacto deberá ser expresado en términos monetarios.
- Eje "Y": la **probabilidad de ocurrencia**, es decir, qué tan recurrente, en número de veces, es posible que un evento se materialice en un periodo (por ejemplo: diaria, mensual o anualmente).

A partir del resultado de la evaluación, cada área podrá determinar cuáles son sus Riesgos relevantes, es decir, aquéllos que se identifiquen como críticos ya que, en caso de materializarse, afectarían significativamente el logro de los objetivos del área y, a su vez, de Pemex y sus empresas.



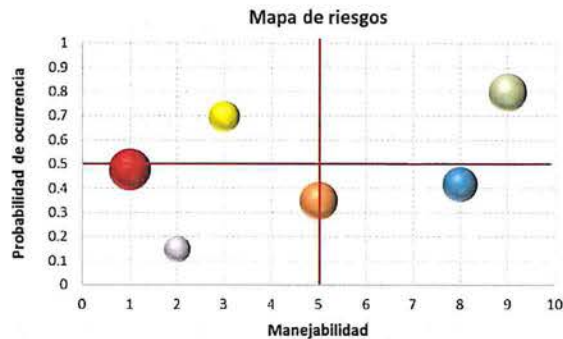
Adicionalmente se podrá evaluar la variable de **manejabilidad**, o capacidad de administrar el Riesgo, donde el "eje X" es la manejabilidad, el "eje Y" la probabilidad de ocurrencia y el "tamaño de la esfera" el impacto, tal como se muestra a continuación:



OR-03-PYL-005 Página 35 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día
Revisó:						Mes
						Año



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año



El Apéndice 1 muestra un ejemplo del uso de un **mapa de calor** como herramienta adicional a los mapas anteriores con la finalidad de definir las zonas de prioridad para la atención de los Riesgos: I: Alta, II: Importante, III: Media y IV: Baja.



ETAPA 4: Medidas de tratamiento o estrategias de gestión de Riesgos
 Consiste en definir, diseñar e instrumentar actividades o mecanismos para administrar los Riesgos identificados de acuerdo con la relevancia y priorización.

Una vez definidos los objetivos, así como los Riesgos identificados, existen distintas medidas de tratamiento o estrategias de gestión de riesgos. La medida de tratamiento o estrategia de gestión de riesgo seleccionada debe considerar el costo/beneficio de su implementación, así como su efecto global en Pemex y sus empresas.

El Riesgo que prevalece después de aplicar las medidas de tratamiento o estrategias de gestión de Riesgos descritas en esta etapa se denomina Riesgo residual, el cual deberá ser menor al riesgo inherente identificado en la Etapa 1.

El siguiente cuadro muestra las cuatro posibilidades de decisión para la gestión del Riesgo, así como algunos ejemplos de mecanismos, no exhaustivos, para su implementación:

Figura 4: Medidas de tratamiento o Estrategias de gestión de Riesgos

<p>Evitar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deshacerse de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico. • Decidir no participar en iniciativas que incrementen los Riesgos. • Otros. 	<p>Mitigar: la probabilidad e/o impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer controles: normas, procedimientos, manuales, conciliaciones, segregación de funciones, verificación de firmas, etc. • Fortalecer la supervisión en medidas de desempeño. • Fortalecer la participación de la toma de decisiones. • Diversificar la oferta de productos. • Establecer límites de operación. • Solicitar garantías. • Balancear la cartera de activos para reducir la exposición a ciertos tipos de pérdidas. • Reasignar capital entre unidades operativas. • Otros.
<p>Transferir: parcial o totalmente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar pérdidas inesperadas significativas, por ejemplo a 	<p>Aceptar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coberturas naturales.

OR-03-PYL-005 Página 36 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> través de seguros y reaseguros. Participar en alianzas o asociaciones. Contratar coberturas de Riesgos. Contratar a terceros para alguna actividad o proceso específico del negocio. Compartir el Riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otras empresas de la industria. Otros. | <ul style="list-style-type: none"> Compensaciones naturales dentro de la cartera. |
|--|--|

Las medidas de tratamiento o estrategias de gestión de los Riesgos empresariales identificados y declarados deberán contar con los elementos siguientes:

- Establecer Indicadores de riesgo, para lo cual se podrán considerar los resultados de la evaluación del desempeño de Pemex y sus empresas. Los Indicadores de riesgo pueden ser cualitativos o cuantitativos; los primeros son mediciones de valoraciones o percepciones y los segundos son mediciones de hechos, cifras o datos concretos.
- Se recomienda que los Indicadores de riesgo de tipo cuantitativo cumplan con lo siguiente (el Apéndice 2 muestra algunos ejemplos de Indicadores de riesgo):

Figura 5: Indicadores de riesgo de tipo cuantitativo

<p>Ser efectivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser aplicables al Riesgo en específico y a una línea de negocio o actividad. - Ser medibles en un momento específico. - Reflejar una medición objetiva, en lugar de apreciaciones subjetivas. - Reflejar información de frecuencia, monto promedio/acumulado de pérdidas o tasa de error. - Proveer de información útil para la toma de decisiones.
<p>Ser comparables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser cuantificables como una cantidad, porcentaje o razón. - Expresar cantidades razonablemente precisas. - Mostar valores que sean comparables en el tiempo. - En caso de aplicar, ser comparables entre otras áreas o EPS. - En caso de ser posible, compararse con competidores o industria (<i>benchmark</i>). - Ser auditables.
<p>Ser fáciles de usar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estar disponibles de manera confiable y oportuna. - Ser de fácil acceso a información. - Ser fáciles de entender y comunicar.

- Para los Riesgos no discrecionales, establecer niveles de tolerancia de los Indicadores y para los Riesgos discrecionales, establecer límites de exposición, de acuerdo con lo siguiente:
 - Expresarse como una cifra o un conjunto de declaraciones;
 - Establecerse en relación con el cumplimiento de los Objetivos de Pemex y sus empresas, su Plan de Negocios y, en su caso, otros programas;
 - Establecerse en relación con la generación de valor económico, y
 - Reflejar el Riesgo que Pemex y sus empresas están dispuestas a asumir en el desarrollo de sus actividades.
- Implementar acciones de control con el objetivo de que los Indicadores de riesgo no excedan los niveles de tolerancia o límites de exposición. En caso de ser excedidos, se deberán aplicar



OR-03-PYL-005 Página 37 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

mecanismos de remediación para volver a los niveles o límites autorizados para la categoría de Riesgo de que se trate.

- Elaborar Matrices de roles y responsabilidades "RASCI" con el objetivo de definir los distintos involucrados en la administración del Riesgo descritos en el Apéndice 3, tales como el Responsable (R), Accountable (A), Support (S), Consulted (C), Informed (I), conocida como matriz RASCI.



ETAPA 5: Monitoreo de Riesgos

Consiste en dar seguimiento integral a los Riesgos de Pemex y sus empresas considerando las medidas de tratamiento o estrategias de gestión y su efectividad.

El monitoreo de los Riesgos está orientado a fortalecer continuamente la gestión de los Riesgos, para lo cual debe considerar lo siguiente:

- Fortalecer la calidad de los datos.
- Establecer actividades específicas y continuas de gobernanza.
- Establecer alertas que permitan realizar acciones oportunas para la gestión de los Riesgos.
- Reportar deficiencias o áreas de oportunidad.



ETAPA 6: Emisión de informes

Consiste en proporcionar información confiable, relevante y periódica con el fin de apoyar en la toma de decisiones.

La emisión de informes deberá contener de manera resumida los principales resultados obtenidos en las etapas antes descritas con el objetivo de proveer de información relevante para el análisis de Riesgo y apoyo para la toma de decisiones. Para la elaboración de informes se deben considerar los siguientes elementos:

- Apegarse a la clasificación de Riesgos del Anexo 2 de las presentes Políticas y Lineamientos.
- Generarse periódicamente.
- Generarse con información confiable y consistente a través del tiempo.
- Ser comparables en distintos momentos.
- Contener Indicadores de riesgo que muestren el seguimiento de los Riesgos identificados como relevantes.




ETAPA 7: Incorporación de medidas de mejora

Consiste en implementar estrategias y actividades enfocadas a facilitar el cumplimiento de los objetivos en el futuro.

A partir de los resultados obtenidos en las etapas anteriores, la detección e incorporación de medidas de mejora deberá llevarse a cabo mediante la interacción de las tres líneas de defensa, propiciando que la segunda línea sea quien coordine la comunicación.



OR-03-PYL-005 Página 38 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día	Mes	Año
Revisó:								

	Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año

Los hallazgos detectados por la segunda y tercera líneas de defensa deberán ser incorporados en las actividades de tal manera que permitan:

- Fomentar la calidad y oportunidad de información entre las áreas.
- Establecer mecanismos que incentiven y propicien la efectividad de la comunicación y coordinación entre las áreas.
- Implementar actividades enfocadas al cumplimiento de los objetivos de las áreas y por consecuencia de Pemex y sus empresas, tales como: eficiencia de procesos y sistemas de información, fortalecer la planeación en todos los niveles de la organización, incentivar actividades de medición, segregar funciones y responsabilidades y fomentar la capacitación del personal, entre otros.



OR-03-PYL-005 Página 39 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos							
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Apéndices de las Guías del Proceso de Administración de Riesgos Empresariales

Apéndice 1: Escala de evaluación cualitativa

Ejemplo 1:


Impacto del Riesgo			Manejabilidad del Riesgo	
Muy alto superior	Catastrófico, influye directa y totalmente en el logro del objetivo	10	Total administrable superior	10
Muy alto inferior		9	Total administrable inferior	9
Alto superior	Podría impedir de manera significativa el logro del objetivo	8	Alta superior	8
Alto inferior		7	Alta inferior	7
Medio superior	Representa impedimento importante para el logro del objetivo	6	Media superior	6
Medio inferior		5	Media inferior	5
Bajo superior	No afecta sustancialmente el logro del objetivo	4	Baja superior	4
Bajo inferior		3	Baja inferior	3
Muy bajo superior	Representa efectos mínimos para el logro del objetivo	2	No administrable superior	2
Muy bajo inferior		1	No administrable inferior	1

Probabilidad de ocurrencia en un periodo ⁽¹⁾				
Vinculación del factor con el Riesgo		Recurrencia del Factor de riesgo		
Muy alta superior	10	Recurrente superior	Muy alta, se tiene plena seguridad que éste se materialice, tiende a estar entre 91% y 100%.	10
Muy alta inferior	9	Recurrente inferior	Muy alta, se tiene plena seguridad que éste se materialice, tiende a estar entre 81% y 90%.	9
Alta superior	8	Muy probable superior	Alta, se tiene entre 71% a 80% de seguridad que éste se materialice	8
Alta inferior	7	Muy probable inferior	Alta, se tiene entre 61% a 70% de seguridad que éste se materialice	7
Media superior	6	Probable superior	Media, se tiene entre 51% a 60% de seguridad que éste se materialice.	6
Media inferior	5	Probable inferior	Media, se tiene entre 41% a 50% de seguridad que éste se materialice	5
Baja superior	4	Poco probable superior	Baja, se tiene entre 31% a 40% de seguridad que éste se materialice	4
Baja inferior	3	Poco probable inferior	Baja, se tiene entre 21% a 30% de seguridad que éste se materialice	3
Muy baja superior	2	Inusual superior	Muy baja, se tiene entre 11% a 20% de seguridad que éste se materialice	2
Muy baja inferior	1	Inusual inferior	Muy baja, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se materialice	1

(1) Periodo: diario, mensual, anual u otro



OR-03-PYL-005 Página 40 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día	Mes	Año
Revisó:								

	Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año

Ejemplo2:

Impacto	Descripción	Valor
Catastrófico	- Afecta directamente en el cumplimiento de la misión, de la visión u objetivos de la Institución; y/o - Podría afectar a la baja la calificación crediticia de Pemex y sus empresas; y/o, - Podría generar un daño patrimonial derivado de un quebranto o pérdida económica muy alta o incalculable; y/o, - Podría generar un nivel de pérdida económica en un rango de: a especificar de los ingresos anuales de Pemex y sus empresas, capital de Pemex y sus empresas u otro.	5
Significativo	- Podría dañar el logro de los objetivos en cuestión, sin afectaciones al cliente externo y a la imagen de Pemex y sus empresas; y/o, - Podría afectar la continuidad o retrasar la operación; y/o, - Podría generar un nivel de pérdida económica significativa en un rango de: a especificar de los ingresos anuales de Pemex y sus empresas, capital de Pemex y sus empresas u otro.	4
Importante	- Podría dañar el logro de los objetivos en cuestión; y/o, - Podría generar un nivel de pérdida importante en un rango de: a especificar de los ingresos anuales de Pemex y sus empresas, capital de Pemex y sus empresas u otro.	3
Limitado	- Daño mínimo en el logro de los objetivos en cuestión; y/o - Podría generar un nivel de pérdida económica limitado en un rango de: a especificar de los ingresos anuales de Pemex y sus empresas, capital de Pemex y sus empresas u otro.	2
Insignificante	- Afectaciones insignificantes en el logro de los objetivos en cuestión; y/o - No se vislumbran pérdidas económicas.	1

Probabilidad	Descripción	Valor
Muy Alta	Casi segura la materialización u ocurrencia	5
Alta	Muy probable que ocurra, con cierta certeza	4
Media	Tan probable que ocurra como que no ocurra, en la misma medida	3
Baja	Posible, el evento podría ocurrir en algún momento	2
Muy baja	Remoto, el evento podría ocurrir sólo en circunstancias excepcionales	1

Probabilidad de ocurrencia	Muy Alta	II	II	I	I	I
	Alta	III	III	II	I	I
	Media	IV	III	III	II	I
	Baja	IV	IV	III	III	II
	Muy Baja	IV	IV	IV	III	II
		Insignificante	Limitado	Importante	Significativo	Catastrófico

Donde, prioridad por zona:
I: Alta; II: Importante, III: Media; IV: Baja



OR-03-PYL-005 Página 41 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día	Mes	Año
Revisó:								



Vigente a partir de		
Día	Mes	Año

Apéndice 2: Ejemplo de Indicadores de riesgo

Rubro a medir:	Indicador	Cálculo	Nivel o límite	Valor actual	Meta
Creación de valor/Eficiencia	Gasto operativo respecto a los ingresos	Gasto operativo/ingresos brutos	≤ 30	35%	✗
	ROA	Rentabilidad/Activos	$\geq 4.5\%$	3%	✗
Tecnológicos y de información	Presupuesto anual destinado a seguridad de la información	Presupuesto asignado a TI/Presupuesto total anual	$\geq 3\%$	3.2%	✓
Seguridad	Accidentes	# accidentes al año	Cero	5	✗
	Fatalidades	# fatalidades al año	Cero	3	✗
Productividad	Ingreso por empleado	# de barriles producidos por empleado	≥ 18	20	✓
Capital Humano	Capacitación técnica	# personas capacitadas en el año	≥ 80	105	✓
	Tasa de retención del empleado	(# de empleados que permanecen más de 5 años/# total de empleados en ese periodo)*100	$\geq 90\%$	75%	✗
Competidores	Participación en el mercado	% de participación en el mercado del producto "x" (# clientes del año pasado que se mantienen en el presente año/# total de clientes del año anterior)*100	$\geq 70\%$	82%	✓
	Tasa de retención de clientes		$\geq 90\%$	80%	✗
Asuntos legales	Tasa de resoluciones legales desfavorables	Monto de resoluciones desfavorables/monto total de reclamaciones	$\leq 10\%$	8.5%	✓
Cumplimiento	Incidencias ocasionadas por reportar a reguladores financieros con errores o fuera de tiempo	Número de veces que se reportó información con error contable	Cero	Cero	✓
		Número de días hábiles posteriores a la fecha límite para reportar información a los reguladores financieros	Cero	4	✗

Ilustrativo



OR-03-PYL-005 Página 42 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día	Mes	Año
Revisó:								



Día	Mes	Año


Apéndice 3: Matriz de roles y responsabilidades (RASCI)



Rol		Descripción	
R	Responsable	Ejecutor de la actividad	Persona o área encargada de administrar el Riesgo. Puede haber más de un responsable de ejecutar la actividad y en este caso es necesario dividir las tareas.
A	Accountable	Rinde cuentas	Persona que tiene la responsabilidad de que el Riesgo sea administrado y debe rendir cuentas; sólo puede haber una persona con este rol.
S	Support	Soporte	Persona(s) o área(s) que ayudan al ejecutor de la actividad a que el Riesgo sea administrado conforme a lo planeado.
C	Consulted	Especializado de consulta	Persona(s) o área(s) que puede(n) o debe(n) ser consultada(s) en cuanto a datos, criterios, etc. para que la administración del Riesgo sea exitosa.
I	Informed	Receptor	Persona(s) o área(s) de mayor nivel jerárquico a quien(es) se (les) informa el estado que guarda la administración del Riesgo.



OR-03-PYL-005 Página 43 de 44	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos					Día
Revisó:						Mes
						Año

	Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año

Anexo V. Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI)

Nombre del Proyecto	Objetivo (problemática a resolver)	Área Responsable	Puesto responsable de coordinar su instrumentación	Actividades	Ponderación de la actividad (%)	Fecha		Entregable
						Inicio	Término	

Elaboró
Nombre y Puesto

Revisó
Nombre y Puesto

Autorizó
Nombre y Puesto

Instructivo de llenado

Nombre del proyecto: El nombre del proyecto deberá guardar relación con la acción de mejora a instrumentar, así como para prevenir, disminuir, administrar y/o eliminar los Riesgos que pudieran obstaculizar el cumplimiento de objetivos y metas. Con la instrumentación de un proyecto se pueden atender una o más acciones de mejora identificadas.

Objetivo: El propósito del proyecto o problemática a resolver con la ejecución del proyecto.

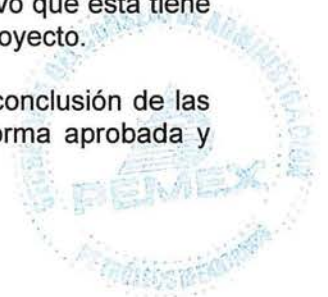
Área Responsable: El nombre de la Dirección/Subdirección/Gerencia del área responsable directa de la instrumentación de la acción de mejora indicada.

Puesto responsable de coordinar su instrumentación: Capturar el nombre del puesto del empleado, que tenga asignada la responsabilidad de coordinar la instrumentación del proyecto, y que será el responsable de dar seguimiento a dicha instrumentación y reportar el avance de la misma de manera trimestral.

Actividades: Establecer las diferentes actividades que se tiene previsto realizar para instrumentar la acción de mejora. Para cada una de las actividades se establecerán las fechas de inicio y término (mm/aaaa). En su caso, también se registrará el nombre y área del responsable de llevar a cabo cada actividad.

Ponderación de la actividad (%): Establecer para cada actividad el peso relativo que ésta tiene en relación con el total de actividades establecidas para la materialización del proyecto.

Entregable: Especificar, de ser el caso, la forma en que se podrá verificar la conclusión de las actividades ejecutadas. Por ejemplo: Informe, minuta, proyecto de norma, norma aprobada y difundida, curso de capacitación en producción, entre otros.



OR-03-PYL-005 Página 44 de 44	Aprobado/Autorizado						Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año				
Elaboró:	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos						Día	Mes	Año
Revisó:									