



**PEMEX**

Secretaría del Consejo  
de Administración

**Consejo de Administración de  
Petróleos Mexicanos**

**Sesión 978 Extraordinaria  
24 de agosto de 2021**

**A c u e r d o  
CA-096/2021**

**I.9 Lineamientos en Materia de Evaluación del Desempeño aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales.**

---

Con fundamento en los artículos 13, fracción XIX y 51, fracción XI, de la Ley de Petróleos Mexicanos, a propuesta del Comité de Auditoría, el Consejo de Administración **emitió** los Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales, en términos del documento anexo.



Lic. Leslie Mónica Garibo Puga  
Secretaria

**ANEXO Acuerdo CA-096/2021**

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
				Día	Mes	Año
	30	08	2021			



**PEMEX**®

**LINEAMIENTOS EN MATERIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, APLICABLES A PETRÓLEOS MEXICANOS, SUS EMPRESAS PRODUCTIVAS SUBSIDIARIAS Y, EN SU CASO, EMPRESAS FILIALES**

Marina Nacional, número 329  
Col. Verónica Anzures, Alcaldía Miguel Hidalgo  
Ciudad de México, C.P. 11300 Tel. (+52 55) 1944 2500



DN-26-PYL-001	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
Página 1 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		30	08	2021


### Contenido

Número	Tema	Página
<b>Sección I</b>	<b>Visión General</b>	3
I.1	Introducción	3
I.2	Glosario de términos	4
I.3	Objetivo del documento	7
I.4	Ámbito de aplicación	7
I.5	Responsabilidades inherentes al presente documento e instancias de autorización	7
I.6	Interpretación	7
I.7	Marco Jurídico	7
<b>Sección II</b>	<b>Aspectos generales para la Evaluación del desempeño</b>	8
<b>Sección III</b>	<b>Lineamientos para la Evaluación del desempeño</b>	9
III.1	De la definición de Indicadores para la Evaluación del desempeño	9
III.2	De la definición de Metas	10
III.3	De la calidad y accesibilidad de los datos e información del negocio	11
III.4	De la evaluación de las Empresas Filiales	11
III.5	De los reportes de resultados e informes de evaluación	12
III.6	De la retroalimentación de los resultados de evaluación	13
<b>Disposiciones Transitorias</b>		14
Anexo I Proceso de Evaluación del desempeño		15
Anexo II Periodicidad y alcance de los reportes de resultados e informes de evaluación		17
Anexo III Guía para la definición y diseño de Indicadores		20



DN-26-PYL-001	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
Página 2 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		30	08	2021

### Sección I

## Visión General

### I.1 Introducción

Para hacer frente a los retos del entorno actual, Petróleos Mexicanos requiere ajustar su operación y prácticas de negocio hacia mejores estándares de eficiencia y enfoque en la rentabilidad.

Es así que la Evaluación del desempeño juega un papel primordial, toda vez que establece los términos, elementos y directrices para dar seguimiento a los resultados de las empresas, determinar las causas de desviación con relación a los Programas establecidos, así como las propuestas de acción a seguir para una adecuada toma de decisiones y proponer, en su caso, la actualización de los Indicadores establecidos como un proceso de mejora continua y, con ello, alcanzar las Metas del negocio, dentro de un entorno cambiante, con enfoque y alineación a la generación de valor.

De esta manera, a efecto de normar la Evaluación del desempeño, se establece el presente documento dentro de un marco de mejores prácticas, factible de implementarse y capaz de retroalimentar las etapas de planeación estratégica y planeación táctica, definidas en el Proceso de Dirección del Negocio, para lograr la mejora continua.


Las prioridades de la Evaluación del desempeño incluyen habilitar la toma de decisiones táctica y estratégica; proporcionar calidad, transparencia y consistencia sobre el desempeño de Pemex y sus empresas, mejorar los mecanismos de evaluación; vigilar un correcto diseño y entendimiento de los Indicadores, fortalecer los procesos de recolección, integración y análisis de datos; así como promover la captura de oportunidades de corto y largo plazo.

Con los presentes Lineamientos se busca que todas las áreas relacionadas con las actividades de provisión de información, análisis de resultados e implementación de acciones de mejora, actúen bajo un marco normativo que les permita ser más eficientes.



DN-26-PYL-001	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
Página 3 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021


### I.2 Glosario de términos

Término	Significado
CAED	Coordinación de Análisis y Evaluación del Desempeño
CAPEMEX	Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos.
CAUD	Comité de Auditoría.
DCAS	Dirección Corporativa de Administración y Servicios
DCF	Dirección Corporativa de Finanzas.
DCPCD	Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño; área que tiene a su cargo la función de dirigir y establecer la Evaluación del desempeño operativo y de negocio de Pemex y sus empresas.
Dirección del Negocio	Proceso que forma parte del catálogo institucional de Petróleos Mexicanos dentro del Modelo Operativo Basado en Administración por Procesos (MOBAP) y tiene el propósito de marcar el rumbo y el Planteamiento Estratégico Institucional de Pemex y sus empresas, proporcionando las directrices mediante actividades de planeación, programación, gestión, evaluación y control, además de proporcionar la información que la Alta Dirección necesita para la toma de decisiones.
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 conforme a la legislación mexicana o a la extranjera, en términos del artículo 61 de la Ley de Petróleos Mexicanos.
Empresas Productivas Subsidiarias	Las empresas productivas del Estado Subsidiarias de Petróleos Mexicanos, con personalidad jurídica y patrimonio propios, sujetas a la conducción, dirección y coordinación de Petróleos Mexicanos, de conformidad con el artículo 60 de la Ley de Petróleos Mexicanos.
Evaluación del desempeño	Consiste en determinar el cumplimiento de las Metas de desempeño del negocio a partir del análisis de los resultados y de las brechas respecto de la mejor práctica, en términos operativos, comerciales, económicos y financieros.



DN-26-PYL-001	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
Página 4 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021


	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

Término	Significado
Factor crítico de éxito	Factores que siendo observables y medibles tienen un impacto relevante en la consecución de los objetivos estratégicos y Metas del negocio.
GAI	Gerencia de Análisis de la Información Institucional.
GPAP	Gerencia de Planeación y Alineación de Programas.
GPSEF	Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales.
Grupo de Expertos	Se refiere a los enlaces designados por parte de cada una de Empresas Productivas Subsidiarias y/o Direcciones Corporativas de Petróleos Mexicanos, para la definición y diseño de los Indicadores.
Indicador	Elemento de cálculo que permite determinar los resultados de una o varias partes del negocio. Puede referirse a aspectos económicos, financieros, operativos, comerciales, ambientales, de seguridad y responsabilidad social.
Indicador de carácter Indicativo o de Seguimiento	Son aquellos que por su naturaleza es complicado asignarles una Meta, dado que su resultado considera variables exógenas, o bien, son relevantes para conocer la tendencia de los mismos como implicación a otros Indicadores.
Lineamientos	Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales.
Marco de Administración de Riesgos Empresariales	Marco 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.
Meta	Expresión cuantitativa del parámetro comprometido para los indicadores seleccionados en uno o varios periodos.
Pemex y sus empresas	Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales.
Plan de Negocios	Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias, al que hace referencia la Ley de Petróleos Mexicanos artículos 13, fracción III, y 14.



DN-26-PYL-001	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	
Página 5 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021				

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Líneamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		30	08	2021

Término	Significado
Planteamiento Estratégico Institucional	Es la representación de la intención de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias para cumplir la Misión y alcanzar la Visión plasmada en el Plan de Negocios. Incluye objetivos estratégicos y/o específicos y estrategias.
POFAT	Programa Operativo y Financiero Anual de Trabajo revisado y aprobado por el CAPEMEX.
Programación Operativa	Elaboración de Programas a nivel táctico los cuales incluyen las actividades de Pemex y sus empresas con un desglose mensual.
Programas	Compromisos y Metas de negocio que establece la Dirección General con el CAPEMEX y que son objeto de evaluación anual.
SARA	Subdirección de Administración de Riesgos y Aseguramiento de la DCF.
SEDMC	Subdirección de Evaluación del Desempeño y Mejora Continua.
Triple Bottom Line	Metodología también conocida como 3P (Profits, People and Planet).



DN-26-PYL-001	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	
Página 6 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021				

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

<b>I.3 Objetivo del documento</b>	
Establecer los términos que se aplicarán en la Evaluación del desempeño de Pemex y sus empresas.	
<b>I.4 Ámbito de aplicación</b>	
Los presentes Lineamientos son de observancia obligatoria para el personal de Pemex y sus empresas.	
<b>I.5 Responsabilidades inherentes al documento e instancias de autorización</b>	
<b>Instancia</b>	<b>Responsabilidad</b>
CAPEMEX	Emitirlo
CAUD	Presentarlo al CAPEMEX
Auditor Interno	Proponerlo al CAUD
DCPCD	Elaborarlo y difundirlo
<b>I.6 Interpretación</b>	
Corresponde al CAUD interpretar, para efectos administrativos, el contenido de los presentes Lineamientos, previa opinión de la SEDMC, adscrita a la DCPCD.	
<b>I.7 Marco Jurídico</b>	
Artículos 13, fracción XIX, y 51, fracción XI, de la Ley de Petróleos Mexicanos.	



DN-26-PYL-001	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
Página 7 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			



## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

## Sección II

### Aspectos generales para la Evaluación del desempeño


II.1 La Evaluación del desempeño en Pemex y sus empresas se debe:

- a) Apegar a lo dispuesto en materia de evaluación previsto en la Ley de Petróleos Mexicanos y en el Proceso de Dirección del Negocio, con base en el Anexo I de los presentes Lineamientos.
- b) Llevar a cabo conforme a lo establecido en los presentes Lineamientos, en las disposiciones que, en materia de Evaluación del desempeño del negocio, emita la DCPCD y en las que en materia de Evaluación del desempeño económico financiero emita la DCF, como áreas responsables de dirigir dichas funciones.
- c) Aplicar conforme a los planes y Programas anuales autorizados por el CAPEMEX, así como a las inversiones, desinversiones, asociaciones y alianzas estratégicas importantes o trascendentes, vinculadas a la cadena de valor de Pemex y sus empresas, de acuerdo con los criterios establecidos en la normativa aplicable.
- d) Desarrollar con una visión de sustentabilidad del negocio y un enfoque económico, social y ambiental, midiendo la eficacia y eficiencia de las operaciones, a partir de Indicadores de desempeño integral, en los que podrá considerar los informes siguientes:
  - El informe sobre el estado que guarda el Sistema de Control Interno en Pemex y sus empresas.
  - El informe del estado que guarda el Marco de Administración de Riesgos Empresariales.
  - Los informes de los servicios de auditoría que genera Auditoría Interna.



DN-26-PYL-001	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
Página 8 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
	30	08	2021	30	08	2021

### Sección III Lineamientos para la Evaluación del desempeño


#### III.1 De la definición de Indicadores para la Evaluación del desempeño

- III.1.1 Corresponde al CAUD revisar y establecer, durante el segundo semestre de cada año, o cuando se considere necesario, los Indicadores para la Evaluación del desempeño de Pemex y sus empresas, previa propuesta de la DCPCD, en apego a los objetivos y alcance del Planteamiento Estratégico Institucional, debiendo reconocer cualquier ajuste en las prioridades, restricciones y cambios en el entorno.
- III.1.2 Corresponde a la DCPCD, con el apoyo de la SEDMC y la SARA, proponer al CAUD la selección de Indicadores para la Evaluación del desempeño económico y del negocio, los cuales deberán ser independientes de los que se definan para medir el avance de las estrategias y de los Indicadores de riesgo, así como estar alineados a los objetivos de Pemex y sus empresas, y a la creación de valor, bajo un enfoque económico –que contemple aspectos operativos, financieros y de mercado–, social –incluyendo aquéllos de seguridad industrial– y ambiental.
- III.1.3 Las Empresas Productivas Subsidiarias, las Direcciones Corporativas y, en su caso, las Empresas Filiales, bajo la coordinación de la DCPCD, deben participar en el diseño, selección y documentación de los Indicadores para la Evaluación del desempeño.
- III.1.4 La determinación de los Indicadores de generación de valor asociados a las inversiones de las Empresas Filiales y su cumplimiento, se realizará considerando los criterios y directrices que establezca la DCF para ello.
- III.1.5 Con base en la propuesta del Planteamiento Estratégico Institucional, la GPAP, en coordinación con la CAED y el Grupo de Expertos, determinarán los Indicadores de desempeño de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias a establecerse en el Plan de Negocios, o conforme a las directrices y criterios definidos en materia de Planeación Estratégica institucional.
- III.1.6 Los Indicadores para la Evaluación del desempeño se deben documentar con base en lo establecido en el Anexo III y en todos los casos deberán considerar, al menos los siguientes elementos: fórmula de cálculo, descripción de términos, criterios de frecuencia de medición y área responsable del cálculo, vinculación a la creación de valor, así como las fuentes de información o medios de verificación.



DN-26-PYL-001	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
Página 9 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

III.1.7 Para la selección de Indicadores, se deberá:

- a) Considerar que se encuentren alineados a los objetivos de Pemex y sus empresas, que sean específicos, medibles, relevantes, independientes, económicos, confiables y auditables;
- b) Establecer cuáles contarán con una Meta asociada y cuáles serán de carácter indicativo o de seguimiento, y
- c) Para el caso de los Indicadores económicos y financieros, el seguimiento a los resultados, corresponderán a las cifras reportadas a la Bolsa Mexicana de Valores conforme a los periodos establecidos en el Anexo II del presente documento.

III.1.8 El Comité de Recursos Humanos y Remuneraciones, podrá determinar las acciones pertinentes a efecto de señalar los casos en que los Indicadores de evaluación se asociarán al esquema de revisión de desempeño individual que se establezca en Pemex y sus empresas.

### III.2 De la definición de Metas

III.2.1 Las Metas de los Indicadores seleccionados para evaluar el desempeño de Pemex y Empresas Productivas Subsidiarias serán propuestas por la DCPCD, en coordinación con la DCF, las Empresas Productivas Subsidiarias y las Direcciones Corporativas, y se establecerán en el Plan de Negocios, en el POFAT, o en acuerdos específicos, y deberán ser aprobadas por el CAPEMEX.

III.2.2 Las Metas de los Indicadores seleccionados de Petróleos Mexicanos y sus Empresas productivas Subsidiarias para evaluar el desempeño económico y financiero vinculadas a la generación de valor, así como del escenario indicativo para establecer la Meta anual de balance financiero, se definirán conforme a las directrices y criterios que establezca la DCF.

III.2.3 Las Metas de los Indicadores seleccionados para evaluar el desempeño deben alinearse con el presupuesto autorizado, teniendo la posibilidad de ajustarse por situaciones como cambios en el mercado y en las variables macroeconómicas, adecuaciones presupuestales y cualquier otro factor que así lo justifique. Dichos ajustes deberán ser aprobados por el CAPEMEX.

III.2.4 Las Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales, establecerán Metas para evaluar aspectos específicos de su desempeño, mismas que deberán ser aprobadas por sus respectivos consejos de administración, así como sus posibles modificaciones.



DN-26-PYL-001	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
Página 10 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

### III.3 De la calidad y accesibilidad de los datos e información del negocio

III.3.1 Las Empresas Productivas Subsidiarias, Direcciones Corporativas y, en su caso, Empresas Filiales deben:

- a) Privilegiar el uso de tecnologías de la información para generar, extraer, explotar, conservar, sistematizar y administrar datos a partir de los sistemas institucionales y de las bases de datos o sistemas que se deban establecer para el cumplimiento de los presentes Lineamientos, con el apoyo de la DCAS;
- b) Administrar sus datos e información a través de sitios colaborativos y sistemas integrados, homologados, confiables, seguros, ágiles y accesibles, asimismo, deberán contar con controles de acceso y sistemas de respaldo para acceder a los datos del negocio ante cualquier contingencia en materia informática;
- c) Proporcionar datos del negocio que sean únicos, oportunos, precisos, consistentes, confiables y verificables;
- d) Dar seguimiento, en los casos donde aplique, a las Metas a partir de la información de los registros contables o los derivados de las operaciones realizadas con el presupuesto ejecutado;
- e) Generar los datos e información que les requiera la SEDMC, en materia de desempeño del negocio, con el propósito de llevar a cabo la evaluación e integrar los reportes de resultados e informes, en los términos y plazos que se designen para tal efecto;
- f) Corregir la información en caso de que la SEDMC identifique alguna inconsistencia en los datos proporcionados, y
- g) Contar en todo momento con los fundamentos, soporte y memoria de cálculo de los resultados presentados, como mecanismos de control con las instancias revisoras internas y externas.

### III.4 De la Evaluación del desempeño de Empresas Filiales

III.4.1 La DCPCD, a través de la CAED, llevará a cabo una Evaluación del desempeño de las Empresas Filiales de Pemex y sus empresas, considerando los aspectos siguientes:

- El cumplimiento con el objeto de la Empresa Filial;



DN-26-PYL-001	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
Página 11 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
	30	08	2021	30	08	2021

- Alineación de la empresa con el Planteamiento Estratégico Institucional de Pemex, y sus empresas, y
- El desempeño financiero y/o operativo, dependiendo de la naturaleza de la Empresa Filial.

III.4.2 El CAUD, a propuesta de la CAED, aprobará los mecanismos y, en su caso la metodología para llevar a cabo la Evaluación del desempeño de las Empresas Filiales.

III.4.3 La CAED por conducto de la GPSEF obtendrá de manera periódica la información financiera, operativa y en su caso, de ser necesaria, la información corporativa de las Empresas Filiales, para llevar a cabo la Evaluación del desempeño.

III.4.4 La coordinación de los trabajos para llevar a cabo la Evaluación del desempeño de las Empresas Filiales a cargo de la CAED, deberá contar con la siguiente información:

- El análisis comparativo de las Empresas Filiales elaborado por la GPSEF;
- Los resultados de la Evaluación del desempeño formulada por las Empresas Filiales;
- Los Indicadores de desempeño, y en su caso las Metas de los Indicadores, establecidos de común acuerdo entre la CAED y las Empresas Filiales, en coordinación con la GPSEF;
- Información de carácter operativo de las Empresas Filiales,
- Información de estados financieros
- Informe Anual de Empresas Filiales que se rinde al CAPEMEX, y
- El informe anual sobre el estado que guarda la Empresa Filial.

### III.5 De los reportes de resultados e informes de evaluación

III.5.1 La DPCPD, elaborará los reportes de resultados e informes de Evaluación del desempeño, conforme al alcance y periodicidad definidos en el Anexo II del presente documento.

III.5.2 La SEDMC desarrollará los reportes de Evaluación del desempeño que atienda las necesidades de información en los ámbitos de competencia del CAPEMEX, del CAUD, así como del Director General de Petróleos Mexicanos.


III.5.3 La SEDMC estará a cargo de la guarda y custodia de la información que se genere respecto a la Evaluación del desempeño.

III.5.4 Los reportes antes señalados serán independientes de los que de manera independiente determine la DCF para propósitos de presentación de sus resultados económicos, financieros y presupuestales en cumplimiento a la normatividad aplicable para ello. En este sentido, tanto la SARA como la SEDMC deberán cuidar el principio de congruencia



DN-26-PYL-001	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
Página 12 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

de cifras y su validación respecto de los presentados por la SEDMC en los tiempos de entrega señalados en el Anexo II del presente documento.

### III.6 De la retroalimentación de los resultados de evaluación

III.6.1 La SEDMC con apoyo de la SARA, coordinará la identificación de oportunidades del negocio y, en su caso, propondrá a las instancias correspondientes las medidas correctivas e iniciativas de ajuste a la Planeación Estratégica Institucional y a la Programación Operativa para su consideración, con el fin de impulsar la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos y Metas.

III.6.2 El CAPEMEX, con base en la información que presente la Dirección General de Petróleos Mexicanos, solicitará que atienda, a través de las áreas competentes, los aspectos que se consideren prioritarios para mejorar los resultados de la evaluación de Pemex y sus empresas.


III.6.3 Los resultados obtenidos de la Evaluación del desempeño de Pemex y sus empresas, podrán considerarse para:

- La integración del informe sobre el estado que guarda el Sistema de Control Interno.
- La revisión que lleve a cabo la Auditoría Interna, conforme al ámbito de su competencia.
- La etapa relativa a las medidas de tratamiento o estrategias de gestión de riesgos (etapa 4) del proceso de Administración de Riesgos Empresariales.
- La actualización o mejora de la estrategia orientada a los Programas de prevención en materia de: riesgos de corrupción, incumplimiento ético, legal y normativo.



DN-26-PYL-001	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
Página 13 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
	30	08	2021	30	08	2021

### Disposiciones Transitorias

**Primera.** Los presentes “Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales”, entrarán en vigor al día siguiente de su publicación en el Sistema de Control Normativo.

Considerando las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia normativa, así como los resultados y la experiencia en la implementación, los Lineamientos deberán revisarse por lo menos cada 2 años, a efecto de mantenerlos actualizados y evaluar si es necesario realizar alguna modificación a los mismos.

**Segunda.** Se dejan sin efecto los Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales, emitidos mediante Acuerdo CA-014/2018, en la Sesión 925 Ordinaria, celebrada el 23 de febrero de 2018, así como cualquier otra disposición interna relativa a la Evaluación del desempeño de Petróleos Mexicanos que se contraponga a los presentes Lineamientos.

**Tercera.** El Director General de Petróleos Mexicanos y cada uno de los directores generales de las Empresas Productivas Subsidiarias, 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 los Lineamientos; debiendo colaborar con la DCPCD para que se integren los informes sobre su gestión y resultados al CAUD, conforme al Anexo II.

**Cuarta.** La DCPCD hará del conocimiento a los representantes y consejeros de las Empresas Filiales de la entrada en vigor de los presentes Lineamientos, a fin de que en sus consejos de administración los analicen y adopten en lo aplicable.



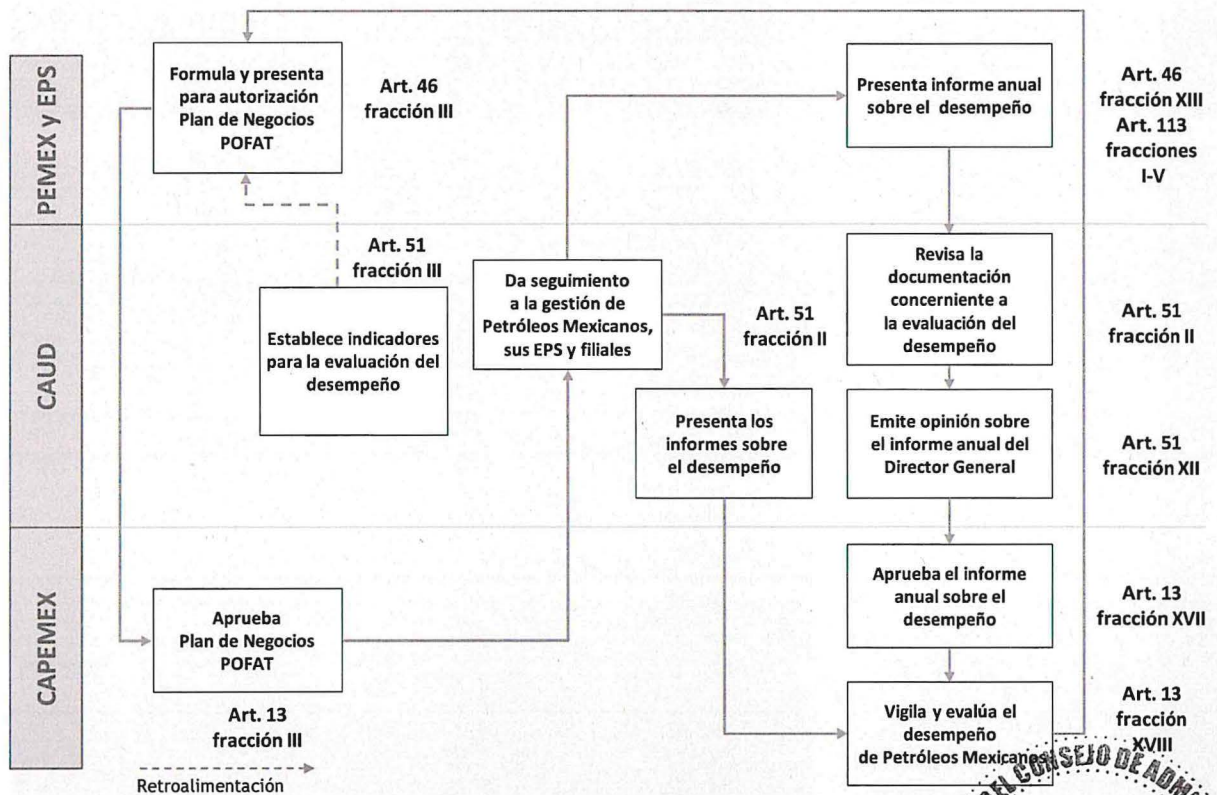
DN-26-PYL-001	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Página 14 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

### Anexo I Proceso de Evaluación del desempeño

El proceso de Evaluación del desempeño incluye el establecimiento de Indicadores para la evaluación, el seguimiento de resultados de Pemex y sus empresas, así como la presentación de informes en esta materia, de acuerdo con la Ley de Petróleos Mexicanos.



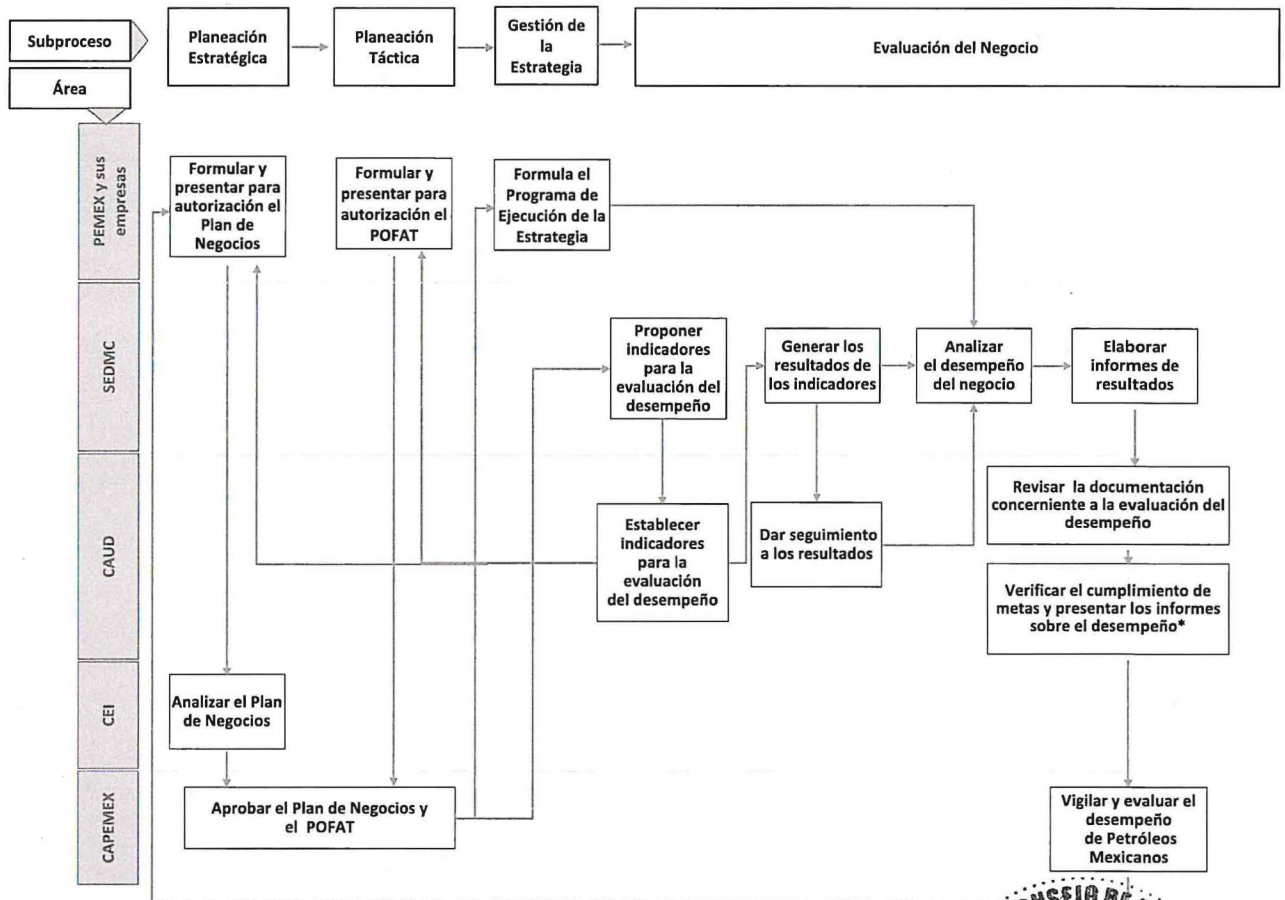
DN-26-PYL-001	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Página 15 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021	Día	Mes	Año



## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

Las actividades anteriores están alineadas con el Proceso de Dirección del Negocio, en particular con los subprocesos de Planeación (estratégica y táctica) y de Evaluación del Negocio.




\* Informes de resultados en el ámbito de su competencia.



DN-26-PYL-001	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
Página 16 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

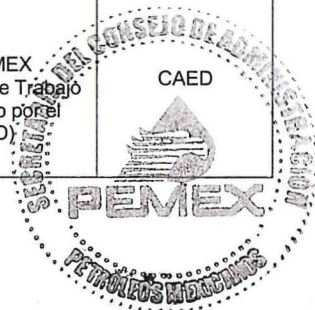
## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

### Anexo II

## Periodicidad y alcance de los reportes de resultados e informes de evaluación

Tipo de reporte de resultados e informes de evaluación	Periodicidad	Alcance	Instancia a quien va dirigido el informe	Área responsable de elaborar										
Reportes estadísticos de Indicadores de desempeño para el CAUD	Mensual  A más tardar la última semana del mes siguiente al periodo de análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de resultados de los Indicadores.</li> <li>Cálculo de avance en el cumplimiento de las Metas, sin incluir el análisis de desviaciones.</li> </ul>	CAUD	CAED										
Informe de Evaluación para el CAUD	Trimestral  <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 5px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Trimestre</th> <th style="text-align: center;">Mes en que se presenta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">I</td> <td style="text-align: center;">Mayo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">II</td> <td style="text-align: center;">Agosto</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">III</td> <td style="text-align: center;">Noviembre</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">IV</td> <td style="text-align: center;">Abril</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Mes en que se presenta	I	Mayo	II	Agosto	III	Noviembre	IV	Abril	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte ejecutivo de resultados de los Indicadores.</li> <li>Análisis del avance en el cumplimiento de Metas.</li> <li>Estimación de cifras de cierre.</li> </ul>	CAUD	CAED
Trimestre	Mes en que se presenta													
I	Mayo													
II	Agosto													
III	Noviembre													
IV	Abril													
Informe Anual al que se refiere el artículo 46, fracción XIII, de la Ley de Petróleos Mexicanos	Anual/ A más tardar en abril de cada año	<ul style="list-style-type: none"> <li>El contenido de este informe se apega a lo requerido en el artículo 113 de la Ley de Petróleos Mexicanos.</li> </ul>	CAUD CAPEMEX	GAI										
Evaluación del CAPEMEX sobre la ejecución de los Programas anuales de Petróleos Mexicanos	Anual/ A más tardar en abril de cada año	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte anual de resultados de los Indicadores.</li> <li>Análisis de cumplimiento de Metas al cierre.</li> <li>Información complementaria.</li> </ul>	CAPEMEX (Vía Grupo de Trabajo establecido por el CAUD)	CAED										



DN-26-PYL-001	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Página 17 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021	Día	Mes	Año

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

Tipo de reporte de resultados e informes de evaluación	Periodicidad	Alcance	Instancia a quien va dirigido el informe	Área responsable de elaborar								
<p><b>Informe de evaluación del Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos</b></p>	<p>Anual/A más tardar en abril de cada año</p>	<p><b>Anual</b></p> <p>Considera los avances en la ejecución de las estrategias contenidas en el Plan de Negocios y el análisis de la evaluación de sus Indicadores*</p>	<p>CAUD</p>	<p>CAED</p> <p>*En coordinación con la GPAP</p>								
<p><b>Informe de evaluación y seguimiento de resultados del Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos</b></p>	<p>Trimestral</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Trimestre**</th> <th style="width: 50%;">Mes en que se presenta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">I</td> <td style="text-align: center;">Mayo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">II</td> <td style="text-align: center;">Agosto</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">III</td> <td style="text-align: center;">Noviembre</td> </tr> </tbody> </table> <p>**El IV trimestre se incorpora en el Informe de evaluación Anual</p>	Trimestre**	Mes en que se presenta	I	Mayo	II	Agosto	III	Noviembre	<p><b>Trimestral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considera el análisis de tendencias de los resultados de los Indicadores para los trimestres I y III.</li> <li>Para el segundo trimestre, considera el seguimiento y avance durante el semestre tanto en las estrategias como en los resultados de los Indicadores*.</li> </ul>	<p>Enlaces de evaluación de las Empresas Productivas Subsidiarias y Direcciones Corporativas</p>	<p>CAED</p> <p>*En coordinación con la GPAP</p>
Trimestre**	Mes en que se presenta											
I	Mayo											
II	Agosto											
III	Noviembre											
<p><b>Reporte de análisis y evaluación de resultados operativos y presupuestales</b></p>	<p>Mensual</p> <p>A más tardar el último día hábil del mes siguiente al periodo de análisis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis del desempeño operativo y presupuestal con enfoque contable de Pemex, y sus empresas</li> <li>Estimación de resultados de operación de cierre.</li> <li>Impactos de los ajustes presupuestales en el cumplimiento de las Metas.</li> <li>Detección de áreas de oportunidad.</li> </ul>	<p>Enlaces de Programación Operativa de Petróleos Mexicanos y de las Empresas Productivas Subsidiarias</p> <p>Enlaces de evaluación de las Empresas Productivas Subsidiarias</p> <p>Enlaces de Coordinación financiera DCF</p>	<p>CAED</p>								



DN-26-PYL-001	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Página 18 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021	Día	Mes	Año

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			<b>Vigente a partir de</b>		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

Tipo de reporte de resultados e informes de evaluación	Periodicidad	Alcance	Instancia a quien va dirigido el informe	Área responsable de elaborar										
<b>Informe de análisis y evaluación de resultados operativos y presupuestales</b>	Trimestral  <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">T</th> <th style="width: 90%;">Mes en que se presenta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">I</td> <td style="text-align: center;">Abril</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">II</td> <td style="text-align: center;">Julio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">III</td> <td style="text-align: center;">Octubre</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">IV</td> <td style="text-align: center;">Enero</td> </tr> </tbody> </table>	T	Mes en que se presenta	I	Abril	II	Julio	III	Octubre	IV	Enero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe integral de Evaluación del desempeño operativo y presupuestal de Pemex y sus empresas. Detección y atención de oportunidades de mejora identificadas.</li> <li>Análisis del POFAT del año inmediato siguiente, vinculado al ajuste en la programación del año vigente.</li> </ul>	Enlaces de Programación Operativa de Petróleos Mexicanos y de las Empresa Productivas Subsidiarias  Enlaces de evaluación de las Empresas Productivas Subsidiarias  Enlaces de Coordinación financiera de DCF	CAED
T	Mes en que se presenta													
I	Abril													
II	Julio													
III	Octubre													
IV	Enero													
<b>Informe de evaluación de Empresas Filiales</b>	Semestral: Noviembre  Anual: Agosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento con el objeto de la Empresas Filiales</li> <li>Alineación con la Planeación Estratégica</li> <li>Análisis del desempeño financiero y/operativo</li> </ul> Anexo:  Reporte estadístico de Indicadores clave	CAUD	GPSEF/CAED										



DN-26-PYL-001	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Página 19 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021	Día	Mes	Año

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

### Anexo III

## Guía para la definición y diseño de Indicadores

#### Definición y diseño de Indicadores de desempeño:

El Grupo de Expertos que se defina entre la DCPCD y las Empresas Productivas Subsidiarias y/o Direcciones Corporativas de Petróleos Mexicanos, deberá realizar un análisis de las métricas utilizadas por las mejores prácticas en el ramo de la industria, así mismo se considerarán los Indicadores que han reportado Pemex y sus empresas ante diferentes instancias, con el fin de consolidar una base de Indicadores que permita monitorear y evaluar los resultados del negocio en un contexto integral; a través de la metodología Triple Bottom Line, la cual expande el tradicional sistema de reporte desde una dimensión exclusivamente económica, a través de la inclusión de los impactos sociales y ambientales de la empresa.

Dentro de las mejores prácticas para el diseño y construcción de Indicadores, se establecen al menos, las siguientes características a considerar para elegir o desechar Indicadores:

Características	Descripción
<b>Específico</b>	Concreto, posible, directo, inequívoco y entendible.
<b>Medible</b>	Considera una Meta cuantificable. Provee suficientes bases para medir objetivamente.
<b>Relevante</b>	Provee información importante sobre la naturaleza del objetivo que se requiere medir.
<b>Económico</b>	Considera costos y tiempos razonables para su construcción y medición.
<b>Auditable</b>	Cuenta con elementos suficientes de trazabilidad para ser replicado.

Con el fin de verificar que los Indicadores propuestos cumplan las características definidas, se recomienda plantear las preguntas de apoyo siguientes:

- ¿El Indicador es específico?
- ¿El Indicador considera una Meta asociada? ¿El Indicador se puede medir sin sesgos o prejuicios?



DN-26-PYL-001	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
Página 20 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
				Día	Mes	Año
	30	08	2021			

- ¿El Indicador es representativo para medir el cumplimiento del objetivo?
- ¿Se puede emplear un medio práctico y de bajo costo para la obtención y el procesamiento de la información para el cálculo del Indicador?
- ¿Las variables, criterios y fuentes de información para el cálculo del Indicador están definidas para asegurar la medición del mismo en el tiempo, sin importar quién haga la medición?

Para cada Indicador se debe definir el tipo de monitoreo al cuál será sujeto, especificando si cuenta con una Meta asociada o bien, si es Indicador de carácter Indicativo o de Seguimiento.

Los Indicadores a los que se les asignará una Meta, representan los compromisos de la empresa a lo largo del tiempo, y están asociados al cumplimiento de los objetivos del Plan de Negocios o Programas de la empresa. Asimismo, se caracterizan por establecerse de manera consolidada y en apego a los diferentes enfoques de la organización, como son, creación de valor, sustentabilidad, responsabilidad y desempeño operativo.

Una vez que se definan y diseñen los Indicadores, se generará una propuesta inicial de Indicadores de desempeño, que permita el monitoreo y evaluación de los resultados de Pemex y sus empresas; para los cuales será necesario desarrollar la documentación de criterios de cálculo correspondiente.

### Documentación de Indicadores

La documentación de los Indicadores previamente acordados entre la CAED y el Grupo de Expertos, permitirá una mayor comprensión de los mismos y servirá de soporte para la réplica de su cálculo.

La documentación de cada Indicador deberá contener al menos los términos siguientes:

1.	Nombre del Indicador
2.	Fórmula de cálculo
3.	Descripción de términos
4.	Unidad de medida
5.	Tipo de Indicador
6.	Categoría
7.	Sentido
8.	Fuentes de información: Datos observados



DN-26-PYL-001	Aprobado/Autorizado						Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año				
Página 21 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021	Día	Mes	Año	

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

9.	Meta/ Programa
10.	Estándar de la referencia
11.	Frecuencia de medición del Indicador
12.	Área/ Línea de negocio
13.	Desglose
	Responsabilidades:
14.	Responsable de cálculo del Indicador
15.	Propuesta de Meta/ Programa
16.	Observaciones
17.	Vinculación a la creación de valor

- 1. Nombre del Indicador.** Se refiere a la denominación de la métrica de negocio y manifiesta lo que se desea medir con ella.

En la descripción se deberá:

- Expresar la denominación precisa con la que se distingue a la métrica, sin repetir al objetivo.
- Ser claro y entendible en sí mismo, sin presentarse como definición.
- No contener el método de cálculo, pero debe ser consistente con el mismo.
- Ser único y corto: máximo 10 palabras (sugerido). El nombre, además de concreto, debe definir claramente su utilidad.
- No reflejar una acción; no incluir verbos en infinitivo.
- Incluir los factores relevantes.
- El nombre del Indicador per se, no define el sentido del Indicador, por lo que deben omitirse juicios.

- 2. Fórmula de cálculo.** Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para la medición del Indicador.

Se establecen las recomendaciones siguientes:

- Utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no se deben utilizar palabras.
- Describir con claridad cuáles son las variables incorporadas y verificar que la temporalidad de medición de éstas sea para el mismo periodo.
- Expresar de manera puntual las características de las variables.



DN-26-PYL-001	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
Página 22 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

- En el caso de que el método de cálculo de la métrica contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un anexo que explique la fórmula de cálculo.
  - Verificar que el nombre del Indicador y su método de cálculo sean coherentes entre sí.
- 3. Descripción de términos.** Especificación de cada uno de los elementos que conforman el cálculo del Indicador y criterios sobre el cálculo.

Se establecen las recomendaciones siguientes:

- Precisar qué se pretende medir por cada variable asociada.
  - Ayudar a entender la filosofía de la métrica.
  - No repetir el nombre de la métrica ni el método de cálculo.
  - Ser utilizada para explicar brevemente y en términos sencillos, qué es lo que mide.
- 4. Unidad de medida.** Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar la métrica.

Se establecen las recomendaciones siguientes:


- Reflejar la magnitud de referencia que permite cuantificar y comparar elementos de la misma especie.
  - Corresponder con la fórmula de cálculo de la métrica.
- 5. Tipo de Indicador.** Corresponde a la clasificación del Indicador de acuerdo con el aspecto del logro de los objetivos que miden, se distinguen los tipos de métricas siguientes:



DN-26-PYL-001	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
Página 23 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			



## ANEXO Acuerdo CA-096/2021


	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

Tipo de Indicador	Definición
<b>Eficacia</b>	Mide el grado de cumplimiento de la actividad, producto y/o servicio con respecto al objetivo establecido, considerando las condiciones, estándares y procedimientos establecidos en el diseño. <i>Ejemplo: Aprovechamiento de etano, utilización de la capacidad de destilación equivalente.</i>
<b>Calidad</b>	Mide atributos, capacidades o características que debe tener el producto y/o servicio para satisfacer los requerimientos o lineamientos de acuerdo con las especificaciones establecidas. <i>Ejemplo: Calidad de gas natural, reducción de ajustes comerciales por desviación en la calidad API y sal de las corrientes.</i>
<b>Eficiencia</b>	Mide la relación entre el cumplimiento de la actividad, producto y/o servicio con respecto a los recursos utilizados. <i>Ejemplo: Rendimiento de destilados, factor de insumo de etano-etileno.</i>
<b>Rentabilidad</b>	Mide la relación del resultado económico de la actividad, producto y/o servicio generado con respecto a los insumos y/o recursos obtenidos en la operación. <i>Ejemplo: Margen bruto, costo de producción de crudo.</i>
<b>Financiero</b>	Mide la relación de los conceptos de los estados financieros, manejo del presupuesto y nivel de la actividad, producto y/o servicio generado. <i>Ejemplo: Razón de liquidez, gasto de operación en servicios de salud por derechohabiente.</i>
<b>Contable</b>	Mide el resultado de las actividades de una empresa en términos monetarios sin establecer alguna relación o referencia sobre su actividad. <i>Ejemplo: Rendimiento bruto, ingreso por ventas.</i>
<b>Operativo</b>	Mide el resultado de la actividad, producto y/o servicio sin cuantificar la relación de variables para su cálculo. <i>Ejemplo: Producción de crudo, proceso de crudo.</i>



DN-26-PYL-001	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Página 24 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

<b>Sostenibilidad</b>	<p>Mide elementos operativos, ambientales y sociales de una empresa que fortalecen la viabilidad presente e impulsan el desarrollo de capacidades a futuro.</p> <p><i>Ejemplo: Restitución de reservas, emisiones de gases efecto invernadero.</i></p>
<b>Mercado</b>	<p>Mide elementos de comercialización, participación de mercado y competitividad de productos y/o servicios</p> <p><i>Ejemplo: Importaciones de gas natural, participación de Estaciones de Servicio Franquicia Pemex</i></p>
<b>Otro</b>	Cualquier elemento no contenido en el catálogo establecido.

6. **Categoría.** Identifica el nivel de la métrica conforme al desempeño que representa y permite identificar su nivel de importancia, de acuerdo con el siguiente catálogo:

Indicador	Concepto
<b>Key Performance Indicators (KPIs)</b>	Se refiere al subconjunto de PIs, que, por su impacto en los resultados consolidados de Petróleos Mexicanos, tienen una mayor relevancia y se establecen como las principales palancas de valor para el logro del Planteamiento Estratégico Institucional de la empresa.
<b>Performance Indicators (PIs)</b>	Corresponden a Indicadores que se refieren a las acciones y resultados de la operación vinculados a la mejora del desempeño de la empresa, derivados de sus actividades productivas. Permiten definir de manera oportuna y frecuente el impacto de las acciones realizadas y la necesidad de establecer medidas adicionales, así como la orientación que estas deben tener.



DN-26-PYL-001	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
Página 25 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

<b>Key Result Indicators (KRIs)</b>	Corresponde al subconjunto de RIs, que por su impacto en los resultados consolidados de Petróleos Mexicanos, tienen una mayor relevancia y se establecen como las principales palancas de valor para el logro del Planteamiento Estratégico Institucional de la empresa.
<b>Result Indicators (RIs)</b>	Corresponden a Indicadores de resultados con efectos monetarios y con una visión global de la empresa, derivados de las acciones emprendidas. Considera toda aquella medida que agrupa distintos elementos a través de mediciones monetarias. Incluyen también los Indicadores que dentro de su algoritmo de cálculo consideran alguna medición en términos monetarios.

**7. Sentido.** Hace referencia a la dirección o trayectoria que se espera tenga el comportamiento de la métrica para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Se refleja en un comportamiento en busca de “Crecimiento” o “Abatimiento” de los resultados del Indicador.

- Crecimiento o ascendente. Se busca un resultado a la alza en el Indicador. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.
- Abatimiento o descendente. Se busca un resultado a la baja en la medición del Indicador. Si el resultado es menor a la Meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo. En este caso, por ejemplo, se tienen los costos, emisiones contaminantes a la atmósfera, entre otros.

**8. Fuentes de información de los datos observados.** Son los medios de verificación para el cálculo de los Indicadores.


Se establecen las siguientes recomendaciones:

- Indicar las fuentes oficiales de obtención de información.
- Verificar las fuentes de información vigentes y confiables para la obtención de los valores observados.
- Considerar sistema o documentos en donde se origina la información.
- Si la fuente es un documento, incluir toda la información bibliográfica.
- Contener la información mínima necesaria para que el usuario pueda recuperar la información directamente; ligas de acceso, campos o registros a considerar para la obtención de las variables para el cálculo del Indicador.



DN-26-PYL-001	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
Página 26 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

**9. Fuentes de información de la Meta/ Programa.** Se definen los medios por los cuales se establece la Meta o Programa para la realizar la evaluación de los resultados de los Indicadores establecidos.

Se establecen las siguientes recomendaciones:

- Declarar el documento mediante el cual se oficializará la Meta o Programa, en donde se especificarán los límites o niveles máximos esperados para cada Indicador.
- Los compromisos ahí definidos deben ser factibles de alcanzar, realistas y retadores respecto a los plazos y los recursos destinados a su cumplimiento.

**10. Fuentes de información del estándar de la referencia.** Se debe especificar la fuente y valor de la referencia interna y/o externa de los Indicadores a los cuales se les puede aplicar un parámetro comparativo con relación a los estándares de desempeño; así como señalar el año de cálculo de dichas referencias.

Para su documentación se considerarán los siguientes conceptos:

- Referencia interna: Parámetros de desempeño alcanzados por el área o unidad de negocio comparable más eficiente, dentro de Petróleos Mexicanos.
- Referencia externa: Parámetros de desempeño obtenidos para empresas nacionales o internacionales, comparables con las operaciones de Petróleos Mexicanos.

**11. Frecuencia de actualización.** Hace referencia a la periodicidad con que se realiza la medición de la métrica (periodo entre mediciones).

Se establecen las siguientes recomendaciones:

- Considerar los periodos de entrega de resultados de las variables que conforman el Indicador.
- Permitir el monitoreo de los Indicadores de manera que se puedan plantear medidas de acción para lograr el cumplimiento de los compromisos planteados.

**12. Área/ Línea de Negocio.** Se especifica la Empresa Productiva Subsidiaria, Direcciones Corporativas o en su caso, la Empresa Filial a la cuál pertenece el Indicador; así como la Línea de negocio a la cuál se desea medir.



DN-26-PYL-001	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
Página 27 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

**13. Desglose.** Integra los elementos que reflejan los resultados en los centros de trabajo y pueden ser consolidados a diferentes niveles de la organización. En este sentido, se deberá especificar el nivel de detalle al que se puede calcular el Indicador.

Se establecen los siguientes ejemplos para documentar el desglose (no exhaustivo):

- Total Sistema.
- Empresa Productiva Subsidiaria, área de soporte o en su caso, la Empresa Filial.
- Instalaciones y centros de trabajo.
- Tipo de hidrocarburos.
- Tipo de productos.
- Tipo de equipo.
- Proyecto.
- Tipo de pozo.
- Origen / destino de importaciones y exportaciones: país, mercado, cliente, punto de internación.
- Modalidad de transporte: 1) terrestre: ducto, autos tanque, carros tanque y 2) marítimo: buques tanque.
- Por sector: autogeneradores, industrial, distribuidoras, comercializadoras, eléctrico.

**14. Responsable del cálculo del Indicador.** Se deberá especificar el área responsable de generar el Acuerdo con la CAED, sobre los criterios y algoritmos de cálculo de los Indicadores convenidos para su monitoreo y análisis.

Para su definición se recomienda:

- Establecer un solo responsable.
- Alinear a las funciones establecidas en los estatutos orgánicos correspondientes.

**15. Responsable de la propuesta de Meta/ Programa.** Se deberá especificar el área responsable de fijar el compromiso de desempeño del Indicador, sólo en los casos en los que aplique.

**16. Observaciones.** Este campo permite especificar aquellos conceptos que requieren de mayor claridad para un entendimiento común del Indicador.


Aquí se puede establecer:

- La trazabilidad de ajustes en las metodologías.



DN-26-PYL-001	Aprobado/Autorizado					Esta página sustituye a la aprobada/autorizada el:		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Página 28 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021	Día	Mes	Año

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

- Cambios metodológicos o elementos de revisión.
- Otros nombres con los que se conoce a la métrica.
- Consideraciones particulares de las métricas.

**17. Vinculación a la creación de valor.** Define la relevancia del Indicador en el negocio, a través del impacto en el estado de resultados o desde una perspectiva estratégica y de sustentabilidad.

Permite:

- Identificar la aportación de la métrica a los resultados del negocio.
- Alinear la contribución de cada Indicador al Planteamiento Estratégico Institucional.

La documentación de los Indicadores acordados con los criterios establecidos se realizará en el archivo de Excel correspondiente que determine la CAED.

### Comunicación y difusión

Las bases de documentación de los Indicadores de desempeño, acordadas entre la CAED y las Empresas Productivas Subsidiarias, Direcciones Corporativas y en su caso, las Empresas Filiales, se podrán consultar mediante el acceso a una dirección electrónica que será administrada por la CAED, a través de los criterios que la propia CAED defina para asignar los accesos correspondientes.

Es de relevancia considerar que el uso de esta información es para uso exclusivo de Pemex y sus empresas.

Así mismo, la dirección electrónica con las bases de documentación de los Indicadores de desempeño, será la documentación oficial para la elaboración de informes y reportes para autoridades, que requieran del seguimiento o evaluación de los Indicadores ahí contenidos; por lo que debe estar disponible para todo el personal que colabora en la CAED, así como para las áreas responsables de los mismos, sin excluir la posibilidad de que otras áreas de Pemex y sus empresas, puedan acceder a este sitio.

La CAED, en acuerdo con la Empresa Productiva Subsidiaria, Dirección Corporativa o en su caso, la Empresa Filial correspondiente, deberán definir en conjunto qué información de la contenida en el sitio de documentación de Indicadores podrá ser visualizada a solicitud de los usuarios.

El personal de Pemex y sus empresas podrá acceder a la base simplificada de la documentación de Indicadores de desempeño.



DN-26-PYL-001	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
Página 29 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			

## ANEXO Acuerdo CA-096/2021

	<b>Lineamientos en materia de Evaluación del Desempeño, aplicables a Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales</b>			Vigente a partir de		
	Día	Mes	Año	30	08	2021

### Revisión de la vigencia y alcance de los Indicadores

Las Empresas Productivas Subsidiarias, Direcciones Corporativas o, en su caso, Empresas Filiales; deberán revisar, proponer y acordar los ajustes necesarios en conjunto con la CAED, sobre las propuestas, caracterización y jerarquización de las variables e Indicadores relevantes para la empresa, en función de los cambios en el entorno y de nuevas oportunidades de negocio.

El Grupo de Expertos definido para la revisión de los Indicadores deberá asegurar que las implicaciones de cualquier cambio, sean reconocidas, documentadas, revisadas, evaluadas y aprobadas previo a su implantación.

La revisión periódica de los Indicadores definirá un catálogo que permita:

- Consistencia de criterios y trazabilidad de cálculo de las variables e Indicadores relevantes para la evaluación del negocio.
- Transparencia en el cálculo y fuentes de información.
- La posibilidad de realizar comparaciones relevantes respecto de Indicadores de uso común en la industria y con base en las mejores prácticas.
- Inventario establecido para atender con consistencia los requerimientos de información internos y externos.
- Contribuir con el propósito de mejora continua.
- Establecer las bases de respaldo para la trazabilidad del cálculo de Indicadores de desempeño del negocio.
- Ser fuente metodológica para la obtención de datos para la elaboración de informes y reportes para el CAPEMEX, el CAUD y el Director General de Petróleos Mexicanos.



DN-26-PYL-001	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
Página 30 de 30	Consejo de Administración	CA-096/2021	24	08	2021			