



Metodología para la Planeación Estratégica de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios.

Propiedad de SNR INFRAESTRUCTURA, MANTENIMIENTO Y SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V.
Calle Laguna de Mayrán No. 410, Piso 5,
Colonia Anáhuac I Sección,
Alcaldía Miguel Hidalgo,
Ciudad de México, C.P. 11320.

La reproducción total o parcial de este documento podrá efectuarse mediante la autorización expresa de SNR INFRAESTRUCTURA, MANTENIMIENTO Y SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V., otorgándole el crédito correspondiente.



**METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA**

Vigente a partir de

Día

Mes

Año

09

05

2023

Formato de Actualización de Cambios.

Ubicación/sección	Redacción anterior	Modificación propuesta	Comentario/Justificación

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023



**METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA**

Vigente a partir de

Día

Mes

Año

09

05

2023

HOJA DE AUTORIZACIÓN

Elaboró

Revisó

Lic. Fernando González González
Supervisor Jurídico

Lic. Bibiana Palacio Azpeitia
Gerente de Gobierno Corporativo

Autorizó

Mtro. Víctor Manuel Cruz Martínez
Director General

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023



**METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA**

Vigente a partir de

Día	Mes	Año
09	05	2023

CONTENIDO

Número	Tema	Página
Visión general		
1	Introducción	5
2	Definiciones	5
3	Objetivo	7
4	Ámbito de aplicación	7
5	Responsabilidades respecto al presente documento	8
6	Marco Jurídico	8
7	Interpretación	9
8	Instancias de Autorización	9
TÍTULO 1	DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
I	La Planeación Estratégica	10
II	Enfoques de la Planeación	10
TÍTULO 2	PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	11
I	Análisis FODA	11
I.1	Fortalezas	11
I.2	Oportunidades	12
I.3	Debilidades	12
I.4	Amenazas	12
TÍTULO 3	FASES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	12
TÍTULO 4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
I	Implementación Estratégica	13
II	Evaluación Estratégica	13
TÍTULO 5	LOS VALORES CORPORATIVOS	14
I	Visión de la Filial	14
II	Misión de la Filial	14
III	Análisis Externo	15
IV	Análisis Interno	16
TÍTULO 6	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	16
TÍTULO 7	DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	17
I	Diseño de evaluaciones de impacto	17
TÍTULO 8	INDICADORES	18
I	Tipos de indicadores	18
II	Línea de base	19
III	Ejemplo de tabla de indicadores	19

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de			
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)		Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.			08	05	2023			
Revisó: BPA Autorizó: VMCM							09	05	2023

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

VISIÓN GENERAL

1. INTRODUCCIÓN

Petróleos Mexicanos (en lo sucesivo PEMEX) a través de su Consejo de Administración mediante sesión extraordinaria número 946 de fecha 14 de julio de 2021, autorizó que la Empresa Filial denominada SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V. (en lo sucesivo la Filial) por cuenta y orden de Pemex Transformación Industrial (en lo sucesivo PEMEX TRI), pueda programar y contratar, bajo un esquema ágil, eficiente y oportuno con cargo a las cuentas bancarias de PEMEX TRI los materiales, herramientas, equipos, obras, bienes y servicios necesarios para operar, mantener y rehabilitar la infraestructura del Sistema Nacional de Refinación (en lo sucesivo SNR). Dicha Filial estará integrada por un Consejo de Administración en el que participe, entre otros, la Secretaría de Energía. Los servicios de la Filial serán contratados, para que por cuenta y orden de PEMEX TRI realice las actividades administrativas y presupuestales para el abastecimiento de materiales, herramientas, equipos, obras y servicios necesarios para la operación, mantenimiento y rehabilitación del SNR, delimitando las responsabilidades inherentes al desarrollo de estas actividades.

Con la finalidad de establecer un documento normativo que contenga la Metodología para la elaboración de la Planeación Estratégica de la Filial, se pretende instaurar las directrices que establezcan un proceso que asegure la calidad y el cumplimiento de objetivos en la Filial, a través de parámetros eficaces, eficientes, claros y acordes a las circunstancias y necesidades de la operación, dicha planeación estratégica contribuirá a brindar certeza jurídica, reducir cargas administrativas, e incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión operativa de la Filial.

La Planeación Estratégica se ha convertido en una herramienta de indiscutible aplicación para la gestión gerencial de las Sociedades Mercantiles, siendo así que hoy se constituye en un elemento clave que se viene aplicando sistemáticamente en pro del desarrollo empresarial. En torno al tema, resulta claro que la planeación estratégica es un proceso explícito para determinar los objetivos de largo plazo, generar y evaluar las estrategias alternativas determinando los sistemas de monitoreo del plan, aun así, la planeación estratégica será liderada por el Director General de la Filial.

2. DEFINICIONES

Para efectos del presente documento, los términos que a continuación se relacionan tendrán el significado que se prevé en este apartado, pudiendo utilizarse indistintamente en singular o plural.

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023



**METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA**

Vigente a partir de

Día	Mes	Año
09	05	2023

Término	Significado
Abrogar	Eliminación en su totalidad de un documento normativo vigente.
Derogar	Eliminación en parcial de un documento normativo vigente.
Acuerdo	Instrumento de carácter regulatorio emitido por un Órgano Colegiado o por una autoridad competente facultado para definir o delegar funciones, atribuciones o para determinar acciones específicas.
Áreas Normativas	Unidades administrativas, y/o jurídicas de la Filial que diseñen, elaboren, propongan, impulsen o sean responsables de la emisión o modificación de normatividad interna.
Áreas Usuarias	Las Gerencias de Pemex Transformación Industrial que conforman el Sistema Nacional de Refinación
Bases	Instrumentos que señalan los requisitos o principios básicos o fundamentales necesarios para el desarrollo de las actividades operativas, administrativas, jurídicas financieras y demás necesarios para el cumplimiento del objeto de la Filial.
Calidad Regulatoria	Conjunto de atributos de una regulación suficiente y adecuada, que, al seguir un proceso de análisis, diseño, consulta, difusión y evaluación, cumple con los objetivos para los que se creó, brinda certeza jurídica y propicia una gestión eficiente y eficaz
Certeza Jurídica	Elemento fundamental de todo sistema jurídico, que consiste en el conocimiento claro y seguro del marco jurídico aplicable.
Circular	Instrumento de carácter regulatorio dictado por autoridad competente dirigido a destinatarios determinados para regular o instruir sobre temas específicos. Por su naturaleza es de aplicación temporal y para un universo limitado de destinatarios.
Criterios	Instrumentos que contienen juicios, discernimientos o interpretaciones administrativas mediante los cuales se aclara, interpreta o precisa el contenido o la aplicación de disposiciones normativas.
Director General	El director general de la Filial.
Documento normativo	Instrumento de carácter regulatorio que presenta en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las actividades de un proceso/subproceso/procedimiento, así como las directrices que lo regulan: atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, lineamientos, normas, puestos, sistemas, actividades y tareas, para el mejor desempeño de las labores. En ellos se describen, además, las diferentes áreas

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de			
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)		Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes				Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.			08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM							09	05	2023

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

	y puestos que intervienen, precisando su responsabilidad y participación en el proceso.
Indicadores de Desempeño	Son métricas utilizadas para cuantificar el rendimiento de un proceso. Se utilizan, entre otros, para calcular: tiempo utilizado para otorgar el servicio; nivel de servicio del proceso; nivel de satisfacción del cliente; número de actividades necesarias para realizar el proceso; tiempo de mejoras en asuntos relacionados con niveles de servicio; costo/ganancia del proceso; y, número de documentos, informes o reportes que se generan.
PE	Planeación Estratégica
Filial	SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V.
SNR	Sistema Nacional de Refinación

3. OBJETIVO

La Filial funcionará como un eje rector de la rentabilidad del SNR de Pemex TRI, por medio de la estrategia para su rehabilitación y mantenimiento.

En este contexto la Filial, transita a un nuevo modelo de gestión, orientado a la generación de resultados del SNR. La solidez y buen desempeño de la Filial, tiene como base las mejores prácticas administrativas, legales y contractuales emanadas de la permanente revisión y actualización de las estructuras organizacionales y sistemas de trabajo, del diseño e instrumentación de proyectos de innovación y de establecimiento de sistemas de gestión de calidad para cumplir con su objeto.

El presente Documento Normativo se elaboró tomando como base una metodología estándar para organizaciones públicas y/o privadas. La aplicación de esta metodología permite a la Filial pensar sobre su propia estructura y recursos, a través de la revisión de la misión, definición de su visión en el mediano plazo, y realización de un análisis FODA (interno: debilidades y fortalezas; y externo: amenazas y oportunidades).

4. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente documento es de observancia general y de carácter obligatorio para todo el personal de la Filial.

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

5. RESPONSABILIDADES RESPECTO AL PRESENTE DOCUMENTO

Área	Responsabilidades
Dirección General de la Filial	Autorizar el presente documento
Unidad de Control Interno Institucional	Coordinar la revisión y, en su caso, la modificación del presente documento por lo menos una vez al año o cuando se requiera derivado de: <ol style="list-style-type: none"> a. Modificaciones al marco jurídico aplicable; b. Observaciones y/o recomendaciones por parte de las instancias de supervisión y fiscalización, así como de las autoridades competentes, que resulten procedentes; c. Cambios en la estructura organizacional de la Filial; d. Cambios y/o mejora del proceso de calidad regulatoria
Gerencia de Gobierno Corporativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar su apego a las Políticas y Lineamientos del Proceso Regulatorio en SNR Infraestructura Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V., y proponer las modificaciones cuando se realicen cambios al marco jurídico aplicable. 2. Gestionar la actualización de este documento y realizar las gestiones para su difusión y publicación.

6. MARCO JURÍDICO

Artículo 52, 56 de la Ley de Petróleos Mexicanos.

Artículo 14, 16, 18, 19 y 156 de los Estatutos Orgánicos de Petróleos Mexicanos.

Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos.

Políticas Generales de Contratación de SNR Infraestructura Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V.

Código de Conducta de SNR Infraestructura Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V.

Código de ética de SNR Infraestructura Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V.

Políticas Anticorrupción, Prevención de Fraude y Soborno de SNR Infraestructura Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V.

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

7. INTERPRETACIÓN.

Corresponde a la Gerencia de Gobierno Corporativo en coordinación con la Gerencia de Cumplimiento Normativo, interpretar para efectos administrativos el contenido del presente documento.

8. INSTANCIAS DE AUTORIZACIÓN.

- I. Dirección General de SNR Infraestructura Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V.
- II. Consejo de Gerentes de la Filial.

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

TITULO 1

DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

I. La Planeación Estratégica

La falta de dirección clara en las empresas provoca que los empleados tengan un bajo nivel de compromiso y su rendimiento se vea limitado. En cambio, cuando hay una planeación estratégica, esta les permitirá estar centrados y caminar hacia los mismos objetivos de manera productiva.

La Planeación Estratégica es una herramienta utilizada por las Sociedades Mercantiles como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto, asimismo, resulta una herramienta substancial, en virtud de que permite identificar las oportunidades y los riesgos asociados a la ejecución de las actividades acorde al objeto social de la Filial, así como los mejores medios disponibles para aprovechar, identificar o mitigar, según sea el caso.

En este documento se reúnen los objetivos de la Filial y las acciones necesarias para lograrlos. Incluye también una evaluación para visualizar en qué situación se encuentra el negocio y las oportunidades que tiene para alcanzar el éxito.

No obstante, es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la Filial, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para lograr alcanzar los objetivos formulados y establecidos.

En efecto, se debe partir del diagnóstico de la situación presente y establecer los parámetros de acción para llegar al futuro esperado, ya sea en el mediano o largo plazo.

La Planeación Estratégica, permite que la toma de decisiones sea más eficiente, tanto a nivel directivo como operativo, alinea las actividades a la visión y misión, ayuda a posicionarte en el mercado, de acuerdo con el estado actual, facilita a dirigir de manera eficaz los esfuerzos para obtener mejores resultados y describe metas y objetivos medibles que hacen más sencillo evaluar el progreso de la Filial.

II. Enfoques de la Planeación

El SNR se compone de seis Refinerías localizadas en Minatitlán, Salina Cruz, Salamanca, Tula, Cadereyta y Ciudad Madero, tres de ellas con configuración de coquización para el procesamiento de

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

crudos pesados, y tres con configuración de craqueo catalítico para el procesamiento de crudos ligeros. Próximamente se incorporará una séptima refinería en Dos Bocas, Tabasco.

Durante los últimos años, el SNR había presentado una caída sostenida en el procesamiento de crudo y un rezago en el mantenimiento de la infraestructura de las refinerías, motivo por el cual instrumentó la estrategia consistente en la creación de una Empresa Filial para que realice las actividades administrativas y presupuestales para el abastecimiento de materiales, herramientas, equipos, obras y servicios necesarios para la operación, mantenimiento y rehabilitación del SNR.

En este contexto, la Metodología para la Planeación Estratégica, servirá como base para el desarrollo de las estrategias que permitirán alcanzar el objetivo plasmado en los planes de Negocios de Pemex y Pemex Transformación Industrial, referente al mantenimiento y rehabilitación del SNR.

TÍTULO 2

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

I. Análisis FODA.

El método general de planeamiento estratégico adoptado será el denominado Análisis FODA, que no es más que una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de la Filial y su relación con las Áreas Usuarias y Petróleos Mexicanos. De conformidad con este enfoque, el proceso de elaboración de un plan estratégico, que básicamente consiste en la determinación de la visión, misión y los objetivos de mediano y largo plazo, así como de las estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzarlos, implica la identificación de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades. Los objetivos estratégicos estarán sustentados en las fortalezas de la Filial y en la superación de sus debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas.

En el análisis FODA se consideran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para efectuar un análisis estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyan a la formulación de las estrategias. El análisis FODA es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del ambiente externo y el ambiente interno, y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados.

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

I.1 Fortalezas.

Son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la Filial para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

I.2 Oportunidades.

Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la Filial.

I.3 Debilidades.

Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la Filial y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

I.4 Amenazas.

Son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la Filial. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la Filial.

TÍTULO 3

FASES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

1. La elaboración de la filosofía de la Filial, expresada en su declaración de visión y misión.
2. El análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la Filial, a fin de, identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad; y el entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la Filial.

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023



METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Vigente a partir de

Día	Mes	Año
09	05	2023

3. El análisis de la realidad interna de la Filial, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la Filial.
4. La determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la Filial y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
5. La preparación para la implementación del plan, especialmente en lo concerniente al sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la Filial, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

Estos cinco elementos interactúan estática y dinámicamente. Así, el análisis de fortalezas y debilidades se realiza respecto de las oportunidades y amenazas externas, y ambos componentes del diagnóstico adquieren sentido únicamente en relación a la misión y visión de la Filial.

Los objetivos estarán ligados a las estrategias, a sus políticas y estructura organizacional necesaria para su objeto y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o para reemplazarlos por otros objetivos, los cuales podrán llevar a una nueva formulación de la filosofía de la Filial.

TÍTULO 4

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico está conformado por la formulación de la misión, el diagnóstico institucional y el establecimiento de los objetivos estratégicos, siendo este el punto culminante.

I. Implementación Estratégica.

La implementación estratégica toma como punto de partida a los objetivos y avanza hasta comprender las políticas y cursos de acción e, incluso, el sistema de monitoreo y evaluación del plan.

Partiendo de la visión, misión y objetivos actuales, se realizarán revisiones del ambiente externo e interno que enfrenta la Filial. Ello permitirá reformular la visión, misión y sobre esta base se fijarán nuevos objetivos y estrategias. A partir de este punto se inicia la ejecución de la estrategia, lo que

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

conlleva la fijación de políticas y cursos de acción con sus respectivos indicadores de desempeño, a través de planes operativos institucionales y las asignaciones presupuestarias correspondientes.

II. Evaluación Estratégica.

En la etapa de evaluación de la estrategia, se revisarán los valores alcanzados en los distintos indicadores de desempeño, así como las estrategias y los objetivos.

TÍTULO 5

LOS VALORES CORPORATIVOS

I. Visión de la Filial.

La declaración de la visión y la misión es el paso más importante del proceso de programación estratégica. Una declaración efectiva de la filosofía de la Filial, sirve de marco de referencia para la adopción de decisiones estratégicas.

La visión es una representación de lo que debe ser en el futuro la Filial, en el ámbito del SNR.

Se deberá cuestionar:

1. ¿Qué es lo que vemos como clave para el futuro de la Filial?
2. ¿Qué contribución debe hacer la Filial en el futuro?
3. ¿Cómo podrá la Filial modelar dicho futuro?
4. ¿Cuáles son o deberán de ser las formas centrales de actuación de la Filial?
5. ¿Cuáles deberán ser las posiciones en cuestiones clave como usuarios, mercados, desempeño, crecimiento, tecnología, calidad del servicio y política laboral de la Filial?

La visión es la imagen futura que la filial desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad sobre la cual trabaja. Deberá incluir los cambios que se desean lograr y la imagen objetivo de la propia Filial.

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año			
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

II. Misión de la Filial.

La misión de la Filial, debe reflejar lo que SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como Filial de Petróleos Mexicanos. El contenido de la misión se asociará al contenido de sus respectivos estatutos sociales, los cuales definen su marco general de actuación. La declaración de misión debe abarcar los siguientes elementos:

1. El concepto de la Filial.
2. La naturaleza de sus actividades.
3. La razón de su existencia.
4. Las Áreas Usuarias a las que sirve.
5. Sus principios y valores fundamentales.

La aplicación principal de la misión es servir como una guía para quienes toman las decisiones importantes, y para que todos los proyectos y actividades puedan ser puestos a prueba en compatibilidad con la misma.

En lo externo, la misión deberá constituir una plataforma de comunicación dirigida hacia las Áreas Usuarias, con las que usualmente se mantienen relaciones funcionales y de cooperación.

Una correcta declaración de misión permite: establecer y mantener la consistencia y la claridad del objeto de la Filial, proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones importantes que tome el equipo directivo, obtener el compromiso de todos los trabajadores a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto que forman la razón de ser de la Filial, atraer la comprensión y el apoyo de entidades y personas externas que sean importantes para el éxito de los proyectos y actividades de la Filial.

Para formular una misión se deberán utilizar los siguientes cuestionamientos:

1. ¿A quién se satisface? Es decir, a qué Áreas Usuarias proporciona el servicio.
2. ¿Qué se satisface? Es decir, qué necesidades específicas cubre de las Áreas Usuarias.
3. ¿Cómo se satisfacen las necesidades? Es decir, las destrezas o habilidades mediante las cuales se satisfacen las necesidades de las Áreas Usuarias.

La formulación de la misión es determinante para la continuación del proceso de elaboración del plan estratégico, ya que tendrá repercusiones sobre: el diagnóstico de la realidad interna y externa de la Filial; la selección de los objetivos estratégicos; y, el diseño de la estructura organizativa. Asimismo, deberá fortalecer los valores éticos y fomentar la generación de valor, promover el ahorro interno, garantizar el acceso equitativo de todos los usuarios.

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA						09	05	2023
Autorizó: VMCM								

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

Es necesario que la Filial se asegure que las Áreas Usuarias utilicen eficaz y eficientemente los recursos públicos.

III. Análisis externo.

El análisis del ambiente externo o análisis del entorno se llevará a cabo a través de cuatro actividades: sondeo, supervisión, pronóstico y evaluación. Deberá realizarse la identificación de las oportunidades y amenazas.

Las oportunidades son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que la Filial logre desarrollar sus funciones básicas.

Las amenazas son las condiciones que pueden obstaculizar los esfuerzos de la Filial para desarrollar sus funciones y mejorar sus capacidades.

Se deberá considerar el entorno externo al que se encuentra sujeta la Filial, debiéndose considerar tanto el entorno general, como el entorno sectorial.

Entorno General. Deberá considerarse los factores económico, institucional, ecológico, legal y tecnológico. El análisis del entorno general se enfoca en el futuro.

Entorno específico. Deberá considerarse los factores que influyen de manera directa en la Filial, en sus acciones y reacciones competitivas y de cooperación. El análisis del entorno específico se concentra en la comprensión de los factores y condiciones que influyen en el quehacer actual de la Filial.

IV. Análisis interno.

Petróleos Mexicanos realiza un conjunto de actividades de creación de valor. La visión amplia de la Empresa Productiva del Estado, en su cadena de valor, va desde la exploración de hidrocarburos, hasta los consumidores finales. La cadena de valor nos sirve para identificar las fortalezas de Petróleos Mexicanos y la posición que dentro de ella ocupa la Filial.

Para la realización del análisis interno, deberá tomarse en cuenta aquellos aspectos del proceso de producción en los que la Filial contribuirá con habilidades distintivas que le permitan a las Áreas Usuarias obtener un desempeño superior, en términos de eficiencia, calidad y oportunidad.

Asimismo, deberá realizarse un análisis de las diferentes actividades de creación de valor, a través de la habilidad distintiva de la Filial y las capacidades necesarias para explotarla. El objetivo básico de la

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

estrategia de la Filial consiste en lograr un desempeño superior, a la luz de determinados estándares de eficiencia, calidad y oportunidad de las Áreas Usuarias.

TÍTULO 6

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Se deberá elegir una estrategia fundamentada en las fortalezas de la Filial y que corrija sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas. La selección de objetivos, deberá ser la combinación más adecuada que permita cumplir con la misión de la Filial y se inscriba en la perspectiva de la visión.

Se entiende por objetivos estratégicos. Los objetivos de mediano y largo plazo que contribuirán al logro de la Visión y de la Misión de la Filial; son los cambios o efectos que se pretenden alcanzar en el largo plazo.

Para determinar los objetivos, se deberá responder el siguiente cuestionamiento: ¿Qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa de la Filial?

Los objetivos serán expresados en términos cualitativos, susceptibles de medición a través de indicadores verificables. Deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.

Los indicadores son las variables que se utilizan para medir el progreso hacia el logro de los objetivos.

TÍTULO 7

DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para la elaboración del adecuado Sistema de Seguimiento y Evaluación, se deberán examinar los componentes que se señalan a continuación:

1. Un conjunto estructurado de indicadores que relacionan entre sí los cursos de acción con el logro de los objetivos estratégicos contemplados en el plan.

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA						09	05	2023
Autorizó: VMCM								

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

2. Medidas referentes a la recopilación de datos y al manejo de los registros del plan, a fin de que, los datos requeridos por los indicadores sean compatibles con las estadísticas existentes.
3. Medidas referentes a los mecanismos que permitan la retroalimentación de las conclusiones resultantes del seguimiento y evaluación en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

I. Diseño de evaluaciones de impacto.

Este se puede realizar usando metodologías que entran en dos categorías generales:

1. Diseños experimentales (aleatorios). El impacto se puede medir a través de la diferencia entre las medias de las muestras y los resultados. Su ventaja es la simplicidad en la interpretación de los resultados.
2. Diseños cuasiexperimentales (no aleatorios). Se utilizan cuando no es posible hacer una selección aleatoria. Generalmente se expresan en términos de montos de gasto asignado, cantidad de miembros del equipo de trabajo y cantidad de horas o días laborados, entre otros. La principal ventaja es que se pueden practicar sobre la base de los datos existentes y se puede realizar luego de ejecutar la intervención.
3. Métodos cualitativos y participativos para evaluar el impacto. Proporcionan información decisiva sobre las perspectivas de los beneficiarios, los procesos que pueden haber afectado los resultados y una interpretación de los resultados observados en el análisis cuantitativo.

TÍTULO 8

INDICADORES

Los indicadores son expresiones cuantitativas de los objetivos que sirven para evaluar el plan estratégico y constituyen el medio para establecer las condiciones sobre las que versa la medición del logro de los objetivos del plan y reducir la subjetividad en torno al grado de éxito.

Para el efecto de evitar las interpretaciones subjetivas de los logros, los indicadores deberán contar con dos características: Ser observables y ser verificables.

Para la formulación de los indicadores deberá tomarse en cuenta:

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

1. Que los indicadores sean significativos y relevantes.
2. Que los datos requeridos para hacer cálculos sean factibles de una recopilación oportuna.
3. Que los indicadores sean acordes con la capacidad institucional.

I. Tipos de Indicadores.

Los indicadores se podrán clasificar en:

1. **Indicadores de Insumos.** Cuantifican los recursos físicos, humanos y financieros utilizados.
2. **Indicadores de Desempeño.** Métricas que evalúan el rendimiento de la filial y los cuales establecen los objetivos preestablecidos o resultados esperados en un periodo de tiempo específico.
3. **Indicadores de Servicios.** Reflejan los servicios cuantificables provistos por una determinada intervención de la Filial.
4. **Indicadores de Resultados.** Indican el progreso en el logro de las acciones, reflejando el nivel de cumplimiento de los objetivos (generales y específicos) definidos.
5. **Indicadores de Calidad.** Miden el nivel de satisfacción de las Áreas Usuarias en relación con los Procesos de Contratación.
6. **Indicadores de Impacto.** Muestran el efecto (directo o indirecto) producido como consecuencia de los resultados de las acciones sobre las Áreas Usuarias. Usualmente medidos de manera rigurosa, los indicadores de impacto requieren de una definición precisa del tiempo de su evaluación y de una identificación y aislamiento adecuados de los factores externos que puedan influenciarlo.

II. Línea de base.

Es la primera medición de todos los indicadores seleccionados para medir los objetivos de una acción. Deberá señalarse al inicio del plan, con la finalidad de contar con una base que permita cuantificar los cambios netos ocurridos a razón de la intervención de la Filial.

Para definir la línea de base se deberá:

1. Utilizar la información recopilada al hacer el diagnóstico en el que se sustenta el plan, durante la fase de formulación estratégica.
2. Hacer uso de la información disponible en fuentes secundarias, siempre que ésta sea confiable y actualizada.

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de		
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)	Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.		08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM						09	05	2023

	METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Vigente a partir de		
		Día	Mes	Año
		09	05	2023

III. Ejemplo de tabla de indicadores.

Estructura de indicador	Nombre	Definición operativa	Línea de base	Valor a alcanzar	Actualización	Responsables	Condiciones externas
Indicador de resultado	Porcentaje	Número de solicitudes / Número de contratos	60%	95%	Mensual	Gerencia	Presupuesto autorizado
Indicador de producto	Porcentaje	Número de solicitudes / Número de solicitudes atendidas	50%	95%	Trimestral	Gerencia	Inexistencia del producto

Versión:	Aprobado/Autorizado					Vigente a partir de			
	Área(s)/Órgano(s) Colegiado(s)		Acuerdo(s)/FAC	Día	Mes				Año
Elaboró: FGG	Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R. L. de C. V.			08	05	2023	Día	Mes	Año
Revisó: BPA Autorizó: VMCM							09	05	2023