

**Liconsa, S.A. de C.V.**

**Programa de Abasto Social de Leche a Cargo de Liconsa-Producción**

Auditoría de Desempeño: 2021-2-08VST-07-0186-2022

Modalidad: Presencial

Núm. de Auditoría: 186

### ***Criterios de Selección***

Esta auditoría se seleccionó con base en los criterios establecidos por la Auditoría Superior de la Federación para la integración del Programa Anual de Auditorías para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2021 considerando lo dispuesto en el Plan Estratégico de la ASF.

### ***Objetivo***

Fiscalizar la producción de leche, en términos de que cubra los atributos de calidad, cantidad, oportunidad y costo y, con ello, contribuir a mejorar la alimentación y nutrición de los mexicanos en pobreza.

### ***Alcance***

El alcance temporal de la auditoría correspondió al ejercicio fiscal 2021, utilizando como periodo de referencia 2017-2020, y el temático comprendió la revisión de los resultados correspondientes al cumplimiento de los programas de producción de leche, el presupuesto de producción; los equipos y plantas de producción de leche, la capacitación del personal de las plantas productoras; la revisión del padrón de productores, así como de los contratos o convenios para la compra de leche fresca, la calidad en la producción de leche, y la contribución en la producción de leche con calidad, cantidad, oportunidad y costo.

Asimismo, los resultados de la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp S052 “Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.” y de la economía en la aplicación de los recursos presupuestarios del Pp S052 “Programa de Abasto Social de Leche” fueron analizados en la auditoría número 185 “Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.-Distribución”, y los resultados del costo de producción y de rendición de cuentas se evaluaron en la auditoría número 184 “Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.-Comercialización”.

La auditoría se realizó de conformidad con la normativa aplicable a la fiscalización superior de la Cuenta Pública para asegurar el logro del objetivo y el alcance establecidos. En el desarrollo de esta auditoría, no en todos los casos, los datos proporcionados por el ente fiscalizado fueron suficientes, de calidad, confiables y consistentes, lo cual se expresa en la opinión de la Auditoría Superior de la Federación, respecto del desempeño de la producción de leche en relación con los

atributos de calidad, cantidad, oportunidad y costo, a fin de contribuir a mejorar la alimentación y nutrición de los mexicanos en pobreza.

### ***Antecedentes***

En 1944 dio inicio el Programa de Abasto Social de Leche con la inauguración de la primera lechería de la empresa pública Nacional Distribuidora y Reguladora, S.A. de C.V. (Nadyrsa).

Por disposición del Gobierno Federal, en 1961 se constituyó la Compañía Rehidratadora de Leche CEIMSA, S.A.; en 1963, esta empresa cambió su denominación por la de Compañía Rehidratadora de Leche Conasupo, S.A. Posteriormente, en 1972 se modificó para quedar como Leche Industrializada Conasupo, S.A. de C.V. A partir de 1995, con la resectorización de la Secretaría de Desarrollo Social cambió su denominación a Liconsa, S.A. de C.V.

El diagnóstico establecido en el Programa Nacional de Desarrollo 2001-2006 señalaba que un factor importante para el logro de niveles adecuados de salud y nutrición consistía en la disponibilidad de productos para el consumo de alimentos. En las localidades más dispersas y aisladas, el abasto de productos alimenticios era muy escaso o nulo, y muchas veces los precios eran más elevados en comparación con los que se pagaban en las ciudades, debido a los costos de transporte, los volúmenes de venta, o la falta de competencia en el mercado. Esta dificultad para disponer de alimentos, aunada a una mayor dificultad para acceder a servicios médicos, así como las pobres condiciones de sanidad de las viviendas, se traducían en la presencia de enfermedades y desnutrición. El fenómeno de la desnutrición estaba fuertemente vinculado con la condición adversa que representa la falta de recursos para el consumo, y que se relacionaba con la pobreza.<sup>1/</sup>

En 2001, el objetivo del Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V., era otorgar una transferencia de ingreso a familias que se encontraban en condición de pobreza extrema con niños menores de 12 años, mediante el abasto de leche de alta calidad a precio subsidiado, contribuyendo así a la formación de capital humano para el desarrollo del país; sin embargo, para 2002 aumentó su población objetivo incluyendo un enfoque productivo al programa en el que otorgaba subsidios a los adultos en plenitud de 60 años, enfermos y discapacitados mayores de 12 años y mujeres en periodo de gestación en pobreza extrema una transferencia de ingreso mediante la dotación de leche a precio subsidiado.<sup>2/</sup>

Los diagnósticos del sexenio de 2007-2012 identificaban como un problema público la existencia de tres tipos de pobreza, de acuerdo con el nivel de ingresos, la educación, el acceso a servicios básicos y de salud, la alimentación y la vivienda de la población: 1. Pobreza alimentaria: es la población que cuenta con un ingreso per cápita insuficiente como para adquirir una alimentación mínimamente aceptable; 2. Pobreza de capacidades, y 3. La pobreza patrimonial. Asimismo,

---

<sup>1/</sup> **PROGRAMA Nacional de Desarrollo Social 2001-2006, Superación de la pobreza: una tarea Contigo**, Diario Oficial de la Federación (DOF), 6 de junio de 2002.

<sup>2/</sup> **Acuerdo por el que se publican las Reglas de Operación de los programas del Sector Desarrollo Social para el ejercicio fiscal 2001 y 2002**, Diario Oficial, 15 de marzo de 2001 y 15 de marzo de 2002.

destacó que, en el año 2005, aproximadamente el 18.0% de los mexicanos vivían en condiciones de pobreza alimentaria y el 47.0% de la población en situación de pobreza patrimonial.<sup>3/</sup>

El diagnóstico del sexenio de 2013-2018 identificaba como un problema público el hecho de que el 46.2% de la población se encontraba en condiciones de pobreza. Lo anterior, significaba que casi la mitad de la población mexicana no disponía de ingresos suficientes para adquirir los bienes y servicios que se requerían para satisfacer sus necesidades, y no ejercía al menos uno de los siguientes derechos sociales: educación, acceso a los servicios de salud, a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, a servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación. Asimismo, señaló que el 10.4% de la población nacional se encontraba en pobreza extrema, esto es, carecía del ingreso mínimo necesario para adquirir una canasta alimentaria, además de no poder ejercer tres o más derechos sociales.<sup>4/</sup>

En 2019, en un contexto en el que, de acuerdo con el Ejecutivo Federal, era necesario promover e incrementar la productividad y bienestar de las comunidades rurales y de las zonas más necesitadas del país; se debía asegurar el abasto de productos básicos complementarios, perecederos y no perecederos, a fin de satisfacer la demanda de la población que sufría una situación de rezago, y se requería contar con un organismo que procurara una adecuada y oportuna distribución del abasto nacional que fuera de buena calidad nutricional, armonizara las políticas y las acciones de las diversas entidades públicas involucradas y contara con capacidad para convocar la participación de los productores y sus organizaciones, se instauró el organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, denominado Seguridad Alimentaria Mexicana (SEGALMEX), agrupado en el sector coordinado por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, cuyo objeto es favorecer la productividad agroalimentaria y su distribución en beneficio de la población más rezagada del país, mediante diversas acciones, entre las cuales se encuentran la de promover la producción, acopio, abasto, distribución, suministro, industrialización y comercialización de alimentos básicos, como la leche y sus derivados.

Por lo anterior, Liconsa, S.A. de C.V., dejó de formar parte de la Secretaría de Desarrollo Social (ahora Secretaría del Bienestar). Asimismo, el 18 de enero de 2019, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto de creación de Seguridad Alimentaria Mexicana (SEGALMEX), en el cual se establece como objeto del Organismo, el favorecer la productividad agroalimentaria y su distribución en beneficio de la población más rezagada del país. Para el cumplimiento de su objeto, SEGALMEX tendrá la atribución de coordinarse con aquellas Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal que se encuentren estrechamente vinculadas con el objeto.

Al respecto, en el Artículo Tercero “Objeto” del Estatuto Orgánico de SEGALMEX se establece que SEGALMEX, Diconsa y Liconsa, S.A. de C.V., tienen un objetivo común, el de promover la autosuficiencia alimentaria del país; por lo tanto, podrán intercambiar información técnica, de recursos humanos y financieros para que se pueda alcanzar el objetivo mencionado. Asimismo, se señala que SEGALMEX cuidará, en todo momento, que no le falten a Diconsa y Liconsa, S.A. de C.V., los elementos necesarios y el abasto para el cumplimiento de su función social.

---

<sup>3/</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, DOF, 31 de mayo de 2007.

<sup>4/</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Diario Oficial, 20 de mayo de 2013

El grupo directivo de Liconsa, S.A. de C.V., quedaría integrado por el Director General y el Director de Operaciones y por las Direcciones de SEGALMEX que realizarán funciones en Liconsa, S.A. de C.V., tal es el caso de la Unidad de Administración y Finanzas, las Direcciones Comercial; de Planeación, Evaluación y Proyectos; de Asuntos Jurídicos; y de Coordinación y Seguimiento de Órganos de Gobierno.

Esta nueva lógica de gestión no afecta la personalidad jurídica, patrimonio e independencia de Liconsa, S.A. de C.V., toda vez que considera llevar a cabo acciones con un enfoque sistémico donde haya compromiso y reciprocidad por cada una de las partes, sumen capacidades y se apliquen las directrices que emanen del Consejo de Administración y de la Dirección General.

Para la revisión de la Cuenta Pública 2020, la AED realizó la auditoría núm. 326-DE “Control Interno y Gobernanza Alimentaria Mexicana”, a SEGALMEX, con los hallazgos siguientes:

- Contó con un marco normativo que incluyó las atribuciones para la selección, la designación e integración de los Órganos de Gobierno, así como para la toma de decisiones; sin embargo, careció de un esquema articulado y mejor organizado para lograr una rápida y eficaz toma de decisiones, a fin de agilizar la gestión de los procesos en los programas de SEGALMEX, Diconsa, S.A. de C.V. y Liconsa, S.A. de C.V., ya que en el marco normativo vigente no se otorgan responsabilidades para el diseño, implementación y vigilancia del Sistema de Control Interno Institucional;
- difundió temas relacionados con la ética, la integridad del servidor público, el conflicto de intereses, y promovió cursos de capacitación; sin embargo, no contó con una política o lineamiento institucional de promoción a la integridad y prevención de la corrupción;
- contó con un grupo de trabajo de administración de riesgos; sin embargo, la Administración no implementó ni documentó actividades para la supervisión del control interno, ni evaluó los resultados de éstas, tampoco informó ni evaluó problemas de control interno ni estableció acciones correctivas, y
- contó con sistemas que administran los procesos relacionados con la adquisición de los productos del programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos, y estableció actividades de control generales a través de la Política General y Directrices para la Gestión articulada entre SEGALMEX- DICONSA- LICONSA 2020- 2024; no obstante, sus herramientas para generar información tanto al interior como al exterior no fueron efectivas, debido a que no contó con una adecuada administración de seguridad, segregación de funciones, planes de continuidad y recuperación de información, ni realizó una alineación de los objetivos específicos de las tres instituciones, que en su conjunto contribuyan al cumplimiento del objeto de creación de SEGALMEX.

Para 2021 Liconsa, S.A. de C.V., operó el Programa presupuestario S052 “Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.”, que tuvo por objetivo mejorar el acceso a la alimentación de las personas integrantes de las familias beneficiarias, mediante el acceso al consumo de leche fortificada, de calidad y a bajo precio.

## Resultados

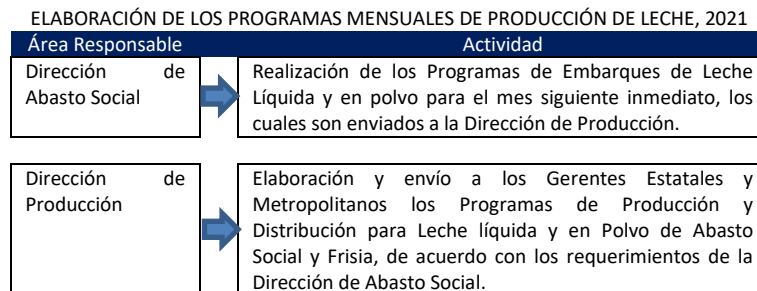
### 1. Programas de producción de leche

Con el objetivo de verificar que Liconsa, S.A. de C.V., realizó la autorización de los programas mensuales y anuales de producción de leche y que se garantizó su ejecución en cada una de las plantas productoras, la revisión se realizó en dos apartados: a) Elaboración de los programas de producción y b) Resultados y metas alcanzadas de la producción de leche.

#### a) Elaboración de los programas de producción

La ASF, mediante el Acta 001/CP2021 del 3 de mayo de 2022, solicitó proporcionar los programas mensuales y anuales autorizados en 2021 para la producción de leche, los criterios que se utilizaron para elaborar los programas, así como las metas programadas por planta productora.

Mediante el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022, Liconsa, S.A. de C.V., describió el procedimiento de elaboración de los programas de producción mensuales como se indica a continuación:



FUENTE: Información proporcionada por Liconsa, S.A. de C.V., mediante el oficio DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

Con base en lo anterior, se constató que el proceso para la elaboración de los programas mensuales de producción requiere previamente la elaboración y notificación del programa mensual de distribución, por lo que la Dirección de Abasto Social debe comunicar los Programas de Embarques de Leche Líquida y en polvo para el mes siguiente inmediato a la Dirección de Producción, para que ésta a su vez elabore y envíe a los Gerentes Estatales y Metropolitanos la programación requerida; asimismo, para el programa anual de producción se considera la sumatoria de los programas mensuales de distribución y producción de enero a diciembre.

Con la revisión de los oficios mensuales de diciembre de 2020 a noviembre del 2021, se verificó que la Dirección de Abasto envió a la Dirección de Producción los programas mensuales correspondientes a los meses de enero a diciembre de 2021, los cuales contienen:

- Programa Mensual de Distribución de Leche Líquida de Abasto Social por programa social en litros.
- Programa Mensual de Distribución de Leche Líquida marca FRISIA por programa social en litros.
- Programa Mensual de Embarques de Leche en Polvo por programa social en cajas y litros.

En éstos, se incluyó la distribución de los productos “Leche Líquida de Abasto Social”,<sup>5/</sup> “Leche Líquida marca FRISIA <sup>6/</sup>” y “Leche en Polvo”.<sup>7/</sup>

Asimismo, con la revisión de los oficios mensuales, se constató que la Dirección de Producción envió a los Gerentes Estatales y Metropolitanos los Programas de Producción y Distribución de los productos señalados:

- Programa mensual de producción y distribución de Leche Líquida de Abasto Social por planta en litros.
- Programa mensual de producción y distribución de Leche Líquida marca FRISIA por planta en litros.
- Programa mensual de producción y distribución de Leche en Polvo por planta en cajas.

En éstos, se incluyó en litros para la leche líquida y cajas para la leche en polvo, la cantidad a producir y distribuir y se señalaron los días de producción y de no venta.

A efecto de verificar si los programas mensuales, así como la sumatoria para el programa anual de producción y distribución de los productos de Liconsa, S.A. de C.V., se correspondieron con los enviados por la Dirección de Abasto, se revisó el contenido y su relación, como se muestra a continuación:

---

<sup>5/</sup> Leche Líquida del Programa de Abasto Social de Leche entregada a los beneficiarios del programa.

<sup>6/</sup> Corresponde a leche de venta abierta al público en general sin que éste sea beneficiario del Programa de Abasto Social de Leche.

<sup>7/</sup> Son productos elaborados a partir de leche de vaca fortificadas con las vitaminas C, B12, ácido fólico y los minerales hierro y zinc.

PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN MENSUALES DE LOS PRODUCTOS DE LICONSA, S.A DE C.V., POR GERENCIA ESTATAL, 2021 <sup>8/</sup>

Núm.	Gerencia estatal <sup>1/</sup>	Núm.	Programa Social <sup>2/</sup>	Total a producir (a)	Total a distribuir (b)	Diferencia (c)=(b)-(a)
<b>Leche de Abasto Social (litros)</b>						
1	Colima	1	Colima	7,251,900	7,251,900	0.0
2	Jalisco	2	Jalisco	43,210,000	43,790,000	580,000*
		3	Nayarit	12,355,140	12,505,860	150,720*
		4	Zacatecas	8,968,000	9,080,000	112,000*
3	Michoacán	5	Aguascalientes	5,974,180	5,974,180	0.0
		6	Michoacán	23,181,000	23,181,000	0.0
		7	San Luis Potosí	8,483,380	8,483,380	0.0
		8	Guanajuato	28,061,500	28,061,500	0.0
4	Tlaxcala	9	Tlaxcala	8,603,000	8,603,000	0.0
		10	Puebla	9,048,000	9,048,000	0.0
		11	Hidalgo	3,626,520	3,626,520	0.0
		12	Metropolitano Sur	2,968,880	2,968,880	0.0
5	Metropolitano Norte	13	Metropolitano Norte	177,203,660	177,203,660	0.0
			Hidalgo	12,141,900	12,141,900	0.0
6	Metropolitana Sur		Metropolitano Sur	132,275,740	132,275,740	0.0
		14	Morelos	15,685,860	15,685,860	0.0
7	Valle de Toluca	15	Valle de Toluca	38,086,000	38,086,000	0.0
			Metropolitano Sur	7,392,000	7,392,000	0.0
			Metropolitano Norte	3,186,320	3,186,320	0.0
8	Veracruz	16	Veracruz	7,602,700	7,602,700	0.0
9	Oaxaca		n.e	8,356,500	8,356,500	0
<b>Total Leche de Abasto Social</b>				<b>563,662,180</b>	<b>564,504,900</b>	<b>842,720</b>
<b>FRISIA (Litros)</b>						
	Colima	1	Colima	2,045,600	2,045,600	0.0
	Jalisco	2	Jalisco	4,321,000	4,321,000	0.0
		3	Nayarit	259,260	259,260	0.0
		4	Zacatecas	1,707,100	1,707,100	0.0
	Michoacán	5	Aguascalientes	1,057,000	1,057,000	0.0
		6	Michoacán	2,059,700	2,059,700	0.0
		7	San Luis Potosí	135,340	135,340	0.0
		8	Guanajuato	2,596,600	2,596,600	0.0
	Tlaxcala	9	Tlaxcala	156,780	156,780	0.0
		10	Puebla	634,200	634,200	0.0
		11	Hidalgo	47,180	47,180	0.0
		12	Metropolitano Sur	22,660	22,660	0.0
	Metropolitano Norte	13	Metropolitano Norte	515,200	515,200	0.0
			Hidalgo	142,960	142,960	0.0
	Metropolitana Sur		Metropolitano Sur	2,809,100	2,809,100	0.0
		14	Morelos	1,782,420	1,782,420	0.0

<sup>8/</sup> En el transcurso de la auditoría se realizó una visita de campo a la planta productora de leche de Tlalnepantla, en la cual se revisaron los ajustes que se realizan en los programas de producción y distribución mensuales de los productos de Liconsa, S.A. de C.V., mediante la revisión documental del formato denominado "Reporte diario de producción de leche fluida" del día 5 de diciembre de 2021, en el que se verificaron los datos relacionados con el balance de materias primas y el balance de producción, y se comprobó un cumplimiento de despacho de leche del 98.69%; asimismo, con la revisión del formato "Certificado mensual de incumplimiento del programa de despacho de leche fluida" del mismo día se identificó que ese cumplimiento se debió a ajustes de dotación, falta de concesionarios, cancelación de la entrega de leche por fiestas patronales y al incorporar una ruta extra en San Juan Ixtacala.

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2021

Núm.	Gerencia estatal1/	Núm.	Programa Social2/	Total a producir (a)	Total a distribuir (b)	Diferencia (c)=(b)-(a)
	Valle de Toluca	15	Valle de Toluca	1,141,350	1,141,350	0.0
			Metropolitano Sur	295,020	295,020	0.0
			Metropolitano Norte	30,240	30,240	0.0
	Veracruz	16	Veracruz	461,860	461,860	0.0
Total leche FRISIA				22,220,570	22,220,570	0
Abasto Social (cajas)						
	Gerencia Estatal		Producto3/	Total Producción	Total Distribución	Diferencia
10	Querétaro		Mezcla de Leche Reducida en Grasa Fortificada	1,428,728	1,638,830	210,102
			Mezcla de Leche Reducida en Grasa Fortificada FACTOR RETIRO (sobre 210g)	205,610	231,605	25,995
			Leche Comercial e institucional Leche Semidescremada (Sobre 210g)	13,000	14,296	1,296
			Leche Entera Comercial (Sobre 240g)	9,100	6,828	-2,272
			Leche Entera Diconsa (sobre 240g)	7,200	4,452	-2,748
	Oaxaca		Mezcla de Leche Reducida en Grasa Fortificada	754,777	688,354	-66,423
			Mezcla de Leche Reducida en Grasa Fortificada FACTOR RETIRO (sobre 210g)	201,710	221,379	19,669
			Leche Comercial e institucional (cajas) Leche Semidescremada (Sobre 210g)	8,500	8,900	400
			Leche Entera Comercial (Sobre 240g)	3,500	2,425	-1,075
			Leche Entera Diconsa (sobre 240g)	6,500	9,235	2,735
	Veracruz		Mezcla de Leche Reducida en Grasa Fortificada	131,210	107,238	-23,972
			Mezcla de Leche Reducida en Grasa Fortificada FACTOR RETIRO (sobre 210g)	78,330	52,848	-25,482
Total Leche en Polvo				2,848,165	2,986,390	138,225

FUENTE: elaborado por la ASF con Información proporcionada por Liconsa, S.A. de C.V., mediante el oficio DAI-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

n.e no especificado.

1/ Gerencia Estatal: Unidad (es) Administrativa (s) Foránea (s) que desarrollan las funciones y actividades productivas de Liconsa, S.A de C.V., Término genérico para referirse a las Gerencias Metropolitanas Estatales y de Programas de Abasto Social. Se identifican 10 gerencias estatales: Colima, Jalisco, Michoacán, Tlaxcala, Metropolitano Norte, Metropolitano Sur, Valle de Toluca, Veracruz, Oaxaca y Querétaro.

2/ Se identifican 16 Gerencias de Programas de Abasto Social.

3/ Para la producción de la Leche en Polvo (cajas), no se identifica la gerencia de Programa Social a la que se dará abasto, únicamente se cuenta con la descripción del producto.

\* Las diferencias presentadas fueron identificadas durante el mes de diciembre.



Con base en lo anterior, se identificó que las 10 Gerencias Estatales<sup>9/</sup> abastecen 16 Gerencias del Programa de Abasto Social. Respecto de la leche líquida para el Programa de Abasto Social, la producción total de enero a diciembre se estimó en 563,662,180 litros, mientras que la distribución en 564,504,900 litros, lo que significó 842,720 (0.12%) litros de diferencia no previstos en la producción, sin que se especificaran las causas de esta variación.

Respecto de la leche en polvo, únicamente participan las Gerencias Estatales de Querétaro, Oaxaca y Veracruz, y la producción de enero a diciembre se programó en 2,848,165 cajas, mientras que para distribución fue de 2,986,390 cajas, lo que representó una diferencia de 138,225 cajas no previstas en la producción, sin que se especificaran las causas; por otra parte, para la gerencia estatal de Oaxaca, la entidad fiscalizada no especificó a qué programa social se destinaron los 8,356,500 litros programados de leche líquida.

Lo anterior representa un área de mejora por realizar para que Liconsa, S.A. de C.V., garantice la elaboración de los programas de producción de acuerdo con los programas de distribución o en su caso, señale y documente las causas de dichas variaciones, a efecto de lograr las metas programadas del Programa de Abasto Social de Leche de la Entidad, así como que se cuente con la información del destino de la leche líquida (Programa de Abasto Social o marca FRISIA) y la leche en polvo de todas las gerencias estatales, a fin de dar cumplimiento a la normativa aplicable.

Las Gerencias Metropolitano Norte (Programas de Abasto Social Metropolitano Norte) y Metropolitano Sur (Programa de Abasto Social Metropolitano Sur) fueron programadas para producir y distribuir la mayor cantidad de leche con 177,203,660 litros y 132,275,740 litros, respectivamente, mientras que las Gerencias de Tlaxcala para el Programa de Abasto Social de Hidalgo y Valle de Toluca para el Programa de Abasto Social Metropolitano Norte fueron las que programaron la menor cantidad con 3,626,520 litros y 3,186,320 litros.

En cuanto a la leche marca FRISIA, que se comercializa al público en general, el estimado de leche por producir y distribuir anual fue de 22,220,570 litros, las Gerencias de Abasto Social de Jalisco y Metropolitano Sur previeron la mayor producción y distribución con 4,321,000 y 2,809,100 litros, frente a las Gerencias de Abasto Social de Metropolitana Sur (Gerencia estatal de Tlaxcala) con 22,660 litros y Metropolitano Norte (Gerencia estatal de Valle de Toluca) con 30,240 litros.

#### b) Resultados y metas alcanzadas de la producción de leche.

La ASF, mediante el Acta 001/CP2021 del 3 de mayo de 2022, solicitó evidenciar las metas mensuales de producción de leche, en 2021, así como las bases de datos con el registro de la producción programada y alcanzada mensualmente y por planta productora. Mediante el oficio número DAJ-1153-2022, del 18 de mayo del 2022, Liconsa, S.A. de C.V., señaló que las plantas productoras son “instalaciones que disponen de todos los medios necesarios para ejecutar el proceso de industrialización de leche, derivados lácteos y suplementos alimenticios que elabora

<sup>9/</sup> Gerencia Estatal: Unidad (es) Administrativa (s) Foránea (s) que desarrollan las funciones y actividades productivas de Liconsa, S.A. de C.V., Término genérico para referirse a las Gerencias Metropolitanas Estatales y de Programas de Abasto Social. Se identifican 10 gerencias estatales: Colima, Jalisco, Michoacán, Tlaxcala, Metropolitano Norte, Metropolitano Sur, Valle de Toluca, Veracruz, Oaxaca y Querétaro.

Licons, S.A. de C.V.”, por lo que la producción se realizó en 11 plantas productoras,<sup>10/</sup> de las cuales remitió la bases de datos “Comparativo de producción leche fluida y polvo contra el programa de producción por planta industrial en litros”, que contiene las metas de producción y la producción alcanzada, como se muestra a continuación:

COMPARATIVO DE PRODUCCIÓN DE LECHE LÍQUIDA Y POLVO CONTRA EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN POR PLANTA PRODUCTORA,  
2021  
(Litros)

Núm.	Planta productora	Programa de Producción (enero-diciembre 2021)	Producción (enero-diciembre 2021)	Porcentaje de cumplimiento (%)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)=(d*100/c)
<b>Leche Líquida (PASL)</b>				
1	Veracruz	7,602,700	7,590,697	99.8
2	Tlalnepantla	189,345,560	182,751,647	96.5
3	Toluca	48,664,320	46,284,592	95.1
4	Tláhuac	147,961,600	140,628,400	95.0
5	Tlaxcala	24,246,400	22,973,208	94.7
6	Michoacán	65,700,060	61,699,240	93.9
7	Colima	7,251,900	6,628,122	91.4
8	Oaxaca	8,356,500	7,711,118	92.3
9	Jalisco	64,533,140	56,651,000	87.8
	<b>Total Líquida PASL</b>	<b>563,662,180</b>	<b>532,918,024</b>	<b>94.5</b>
<b>Leche Polvo (PASL)</b>				
1	Chihuahua	23,646,024	25,329,516	107.1
2	Veracruz	11,526,192	9,113,762	79.1
3	Oaxaca	65,500,816	45,713,192	69.8
4	Querétaro	134,671,320	93,399,190	69.4
	<b>Total Polvo PASL</b>	<b>235,344,352</b>	<b>173,555,660</b>	<b>73.7</b>
<b>Leche Fluida (FRISIA)</b>				
1	Veracruz	461,860	494,558	107.1
2	Toluca	1,442,610	1,451,758	100.6
3	Colima	1,203,200	1,173,505	97.5
4	Tláhuac	4,591,520	4,410,276	96.1
5	Tlalnepantla	658,160	594,740	90.4
6	Michoacán	5,848,640	5,077,276	86.8
7	Tlaxcala	860,820	747,000	86.8
8	Jalisco	6,287,360	4,972,256	79.1
	<b>Total Líquida (FRISIA)</b>	<b>21,354,170</b>	<b>18,921,377</b>	<b>88.6</b>
<b>Leche Polvo (Sin subsidio)</b>				
1	Oaxaca	360,426	360,426	100.0
2	Querétaro	2,080,660	2,080,660	100.0
3	Veracruz	n.d	n.d	n.d
	<b>Total Polvo (sin subsidio)</b>	<b>2,441,086</b>	<b>2,441,086</b>	<b>100.0</b>
	<b>Total Producción de Leche</b>	<b>822,801,788</b>	<b>727,836,147</b>	<b>88.4</b>

FUENTE: elaborado por el grupo auditor con Información proporcionada por Licons, S.A. de C.V., mediante el oficio DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

n.d no disponible

Plantas productoras en las que se alcanzó o superó la meta de producción.

<sup>10/</sup> Chihuahua, Colima, Jalisco, Michoacán, Oaxaca, Querétaro, Tláhuac, Tlalnepantla, Tlaxcala, Toluca y Veracruz

Con base en lo anterior, se identificó que, en 2021, Liconsa, S.A de C.V., presentó deficiencias en el cumplimiento de sus programas de producción, debido a que produjo 727,836,147 (88.4%) litros de leche en las 11 plantas de Liconsa, S.A de C.V., respecto de los 822,801,788 miles de litros programados. Del total de producción, el 73.2% fue Leche Líquida para el Programa de Abasto Social de Leche (participan 9 plantas), el 23.8% Leche en Polvo para el Programa de Abasto Social de Leche (participan 4 plantas), el 2.6% Leche Líquida marca FRISIA (participan 8 plantas) y el 0.4% Leche en Polvo sin subsidio (participan 3 plantas).

- Para la Leche Líquida (PASL), la programación total fue de 563,662,180 litros y la producción alcanzada fue de 532,918,024 litros, lo que representó un porcentaje de cumplimiento del 94.5%, al respecto, ninguna planta alcanzó su meta de producción.
- Para la Leche en Polvo (PASL), únicamente Chihuahua superó su meta de producción al obtener un porcentaje de cumplimiento del 107.0%; no obstante, el total programado para el producto fue de 235,344,352 litros y el real de 173,555,660 litros, con lo que se alcanzó el 73.7% de cumplimiento.
- En cuanto a la Leche Líquida marca FRISIA, se previeron 21,354,170 litros, de los cuales se produjeron 18,921,377 (88.6%) litros, aun cuando Veracruz (107.1%) y Toluca (100.6%) superaron su meta de producción.
- Finalmente, para la Leche en Polvo sin subsidio fue en el único producto que se cumplió con la meta programada en las plantas de Oaxaca y Querétaro; sin embargo, para Veracruz no se demostró aún el registro de su programación y producción en este producto.

En razón de lo anterior, se identificó como área de mejora para Liconsa, S.A de C.V., la necesidad de establecer los controles que permitan garantizar la ejecución de los programas de producción en cada una de las plantas productoras, en el tiempo establecido o, en su caso, realizar los ajustes pertinentes para alcanzar las metas programadas y garantizar el abasto de los productos que realiza, conforme se precisa en la normativa aplicable.

Asimismo, la ASF verificó que las cifras de las metas de producción anuales reportadas en la base de datos “Comparativo de producción leche fluida y polvo contra el programa de producción por planta industrial en litros”, no fue consistente para la leche líquida marca FRISIA, ya que existe una diferencia de 866,400 litros debido a que en los programas mensuales el total de leche a producir era de 22,220,570 litros, mientras que la meta programada es de 21,354,170 litros. Al respecto, la entidad no señaló las causas de esta diferencia, por lo que no es posible constatar que las metas de producción de los productos que elabora Liconsa, S.A. de C.V., se realizaron con base en las que fueron notificadas en los programas de producción mensual; lo anterior, representa un área de mejora para que Liconsa, S.A. de C.V., garantice la coordinación de la ejecución del programa mensual en cada una de las plantas productoras, a fin de cumplir con la producción en el tiempo establecido, en cumplimiento de la norma que regula el procedimiento.

Respecto de la producción mensual, se revisaron los registros de las metas de producción y la producción alcanzada proporcionados por Liconsa, S.A de C.V., como se detalla a continuación:

## METAS DE PRODUCCIÓN VS PRODUCCIÓN ALCANZADA DE LOS PRODUCTOS DE LICONSA, S.A DE C.V, 2021

Mes	Leche Líquida (P.A.S.L)			Lech en Polvo (P.A.S.L)			Leche Líquida (FRISIA) Sin subsidio			Leche en Polvo (Sin subsidio)		
	Meta de Producción	Producción Alcanzada	Porcentaje de cumplimiento (%)	Meta de Producción	Producción Alcanzada	Porcentaje de cumplimiento (%)	Meta de Producción	Producción Alcanzada	Porcentaje de cumplimiento (%)	Meta de Producción	Producción Alcanzada	Porcentaje de cumplimiento (%)
(a)	(b)	(c)	(d)=(c*100/b)	(e)	(f)	(g)=(f*100/e)	(h)	(i)	(j)=(i*100/h)	(k)	(l)	(m)=(l*100/k)
Enero	46,347,600	42,437,342	91.6	24,853,680	3,605,822	14.5	1,723,200	1,162,307	67.5	n.a	n.a	n.a
Febrero	45,577,680	42,556,496	93.4	21,509,640	19,172	0.1	1,717,440	1,049,304	61.1	n.a	n.a	n.a
Marzo	48,621,300	46,703,366	96.1	19,260,720	347,860	1.8	1,858,480	1,490,699	80.2	n.a	n.a	n.a
Abril	43,125,690	43,157,984	100.1	21,201,160	5,204,606	24.5	1,633,460	1,637,103	100.2	n.a	n.a	n.a
Mayo	49,050,560	45,484,946	92.7	22,578,048	21,384,260	94.7	1,857,960	1,727,423	93.0	n.a	n.a	n.a
Junio	49,002,980	46,926,026	95.8	23,225,040	25,990,470	111.9	1,873,040	1,719,019	91.8	469,868	469,868	100
Julio	48,773,920	46,616,888	95.6	22,254,480	24,649,746	110.8	1,828,320	1,687,683	92.3	190,908	190,908	100
Agosto	50,476,500	47,575,795	94.3	18,768,240	19,270,410	102.7	1,871,910	1,772,145	94.7	439,938	439,938	100
Septiembre	46,405,750	44,024,128	94.9	15,135,048	19,509,870	128.9	1,760,250	1,637,485	93.0	322,388	322,388	100
Octubre	47,660,080	45,220,528	94.9	12,896,496	19,279,542	149.5	1,816,360	1,769,449	97.4	618,752	618,752	100
Noviembre	43,791,840	42,237,720	96.5	17,057,304	16,991,492	99.6	1,706,160	1,648,546	96.6	182,440	182,440	100
Diciembre	44,828,280	39,976,805	89.2	16,604,496	17,302,410	104.2	1,707,590	1,620,214	94.9	216,792	216,792	100
Total	563,662,180	532,918,024	94.5	235,344,352	173,555,660	73.7	21,354,170	18,921,377	88.6	2,441,086	2,441,086	100

FUENTE: elaborado por la ASF con Información proporcionada por Liconsa, S.A. de C.V., mediante el oficio DAI-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

n.a no aplica, ya que para estos meses no se realizó programación ni producción de leche en polvo sin subsidio.

Meses en los que se alcanzó o superó la meta de producción.

Respecto de la producción mensual de los cuatro productos que realiza Liconsa, S.A. de C.V., se identificaron los siguientes hallazgos:

- La Leche en Polvo sin subsidio fue el único producto para el que Liconsa, S.A. de C.V., garantizó su cumplimiento durante los meses en que fue programada para producir y distribuir (julio a diciembre).
- Para la Leche Líquida del PASL se superó la meta mensual de producción únicamente para el mes de abril, y el resto de los meses el nivel de cumplimiento osciló entre el 89.2% en diciembre y el 96.5% en noviembre.
- Para la Leche en Polvo del PASL se superó la meta de producción en 6 meses (junio a octubre, y diciembre), en el resto de los meses el nivel de producción representó entre el 0.1% en febrero y el 99.6% en noviembre, respecto de la meta prevista.
- Para la Leche Líquida marca FRISIA únicamente en el mes de abril se superó la meta de producción, en el resto de los meses el porcentaje de cumplimiento de la meta osciló entre el 61.1% en febrero y el 97.4% en octubre.

Lo anterior, representa un área de mejora para que Liconsa, S.A. de C.V., establezca los controles y asegure la producción en el tiempo previsto, a fin de garantizar los requerimientos de leche, en sus 4 productos, de conformidad con las atribuciones establecidas en la normativa.

Como resultado de la Reunión de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, Liconsa, S.A. de C.V., precisó que “la producción total programada de Leche Líquida para el Programa de Abasto Social para el periodo de enero a diciembre del ejercicio fiscal 2021, [...] corresponde a 563,662,180 litros y la distribución programada a 564,504,900 litros, lo que significa 842,720 litros de diferencia. En este contexto, se precisa que la diferencia entre ambos volúmenes obedece a que la Gerencia Estatal de Jalisco realizó un paro técnico de planta en el periodo del 20 al 25 de diciembre del año 2021 por mantenimiento mayor externo al equipo denominado ‘Condensador Evaporativo’, así como reemplazo de válvulas de servicio de amoniaco, lo cual fue notificado por la Gerencia en cuestión mediante oficio de referencia GEJAL/JGRE/224/2021, siendo que durante los días de paro por ese mantenimiento, se mantuvo el abasto con Leche en Polvo en sustitución de la Leche Líquida”. Liconsa, S.A. de C.V., proporcionó el oficio GEJAL/JGRE/224/2021 del 12 de noviembre de 2021, en el que la Gerencia Estatal de Jalisco solicita a la Gerencia de Producción el visto bueno para el paro técnico de planta por mantenimiento del 20 al 25 de diciembre, se incluyen las actividades a realizar, descripción y calendario de éstas.

Respecto de las diferencias en la Leche en Polvo, se indicó que “la elaboración del programa de producción parte del número de cajas de Leche en Polvo que solicita la Gerencia de Abasto a través de los Programas Mensuales de Embarques y, de manera particular, considera las capacidades de producción y los tiempos de manufactura involucrados de cada una de las plantas. La planta origen y los destinos de la Leche en Polvo, son asignados por la Gerencia de Abasto en el Reporte Mensual de Embarques de Leche en Polvo, anexo a los oficios mensuales. [...] cada planta cuenta con requerimientos distintos, por lo que cada programa de producción tiene diferentes

volúmenes; sin embargo, coinciden en elementos comunes, tales como: periodo que cubren, nombre del producto, fechas de producción, capacidad de producción por día y total mensual. Además, de lo ya mencionado, los programas de producción de cada una de las plantas consideran los inventarios existentes de productos terminados y disponibilidad de materias primas y materiales de envase y empaque, tiempos de liberación, demandas anticipadas e información sobre personal disponible o turnos de trabajo. Por lo anterior descrito [...], no es comparable el volumen programado de producción con el de distribución”. Con base en lo anterior, fue remitido el “Programa mensual de embarque septiembre 2022”.

Para la falta de especificación de a qué programa social se destinaron los 8,356,500 litros programados de Leche Líquida de la gerencia estatal de Oaxaca, se precisó que “en el caso particular de la Gerencia Estatal Oaxaca, la producción de Leche Líquida se destina únicamente al Programa de Abasto Social Oaxaca, conforme a la solicitud de la Dirección de Abasto. Sin embargo, a fin de homologar la aplicación de criterios en la elaboración de Programas de Producción y Distribución mensuales, en los subsecuentes se especificará para todas las Gerencias con planta productora el Programa Social destino de la Leche Líquida que elaborarán”. Al respecto, anexó el Programa de distribución de Leche Líquida de Abasto Social del mes de octubre de 2022, en éste se incluyó la planta de origen y el destino de Programa Social, de todas las gerencias.

En relación con las cifras de las metas de producción anuales reportadas en la base de datos “Comparativo de producción Leche Fluida y polvo contra el programa de producción por planta industrial en litros”, y la suma de enero a diciembre de lo establecido en los programas mensuales de producción, se señaló que “las cifras totales que se presentan en el formato denominado ‘Programas de producción y distribución mensuales de los productos de Liconsa, S.A de C.V, por Gerencia Estatal, 2021’ son erróneas, en tanto para el PASL se indican 692,554,180 litros y para FRISIA 22,690,050 litros, ya que las cifras correctas [...] son para el PASL de 563,662,180 litros y para FRISIA de 21,354,170 litros y, en ese caso, con respecto a la base de datos aludidas no hay diferencia”.

En virtud de lo anterior, la ASF determinó lo siguiente:

- Se constató que las diferencias entre la cantidad a producir y distribuir de Leche Líquida se presentaron en la Gerencia Estatal de Jalisco, en el mes de diciembre; sin embargo, no se presentó evidencia de que se mantuvo el abasto con Leche en Polvo en sustitución de la Leche Líquida, su especificación en el programa mensual de ese mes, ni la planta origen encargada de abastecer esa demanda.
- En cuanto a las diferencias entre la cantidad a producir y distribuir de Leche en Polvo, no se evidenciaron las acciones para determinar la producción, ya que, si bien se indicó que no es comparable con la distribución, no se remitió información respecto de los inventarios existentes de productos terminados y disponibilidad de materias primas y materiales de envase y empaque, tiempos de liberación, demandas anticipadas e información sobre personal disponible o turnos de trabajo que inciden en la elaboración de los programas de producción mensuales.

- Respecto de la falta de especificación de a qué programa social se destinaron los 8,356,500 litros programados de Leche Líquida de la Gerencia Estatal de Oaxaca, se precisó que corresponde únicamente al programa social de dicha entidad y se verificó que fue incluido en 2022, la especificación para todas las plantas y programas sociales el destino y origen de la leche.
- Para la diferencia de cifras de producción identificadas entre los oficios notificados y las bases de datos, en la Leche Líquida marca FRISIA existe una diferencia de 866,400 litros, ya que en los programas mensuales el total de leche a producir era de 22,220,570 litros, mientras que en la meta programada ésta es de 21,354,170 litros.

En virtud de lo anterior la observación persiste y, con un propósito constructivo, la recomendación fue modificada.

Adicionalmente, se emitió el oficio número DGADPP/044/2023 del 27 de enero de 2023 dirigido al Órgano Interno de Control con motivo de los hallazgos de auditoría.

#### 2021-2-08VST-07-0186-07-001 **Recomendación**

Para que Liconsa, S.A. de C.V., establezca mecanismos de control que le permitan garantizar:

-que la elaboración de los programas de producción se realice conforme a los programas de distribución o, en su caso, documente los criterios para la producción, así como de los ajustes para la sustitución de leche líquida por leche en polvo, a fin de abastecer la demanda;

-el registro de su programación y producción para todos los productos, así como que garanticen que los registros en sus bases de datos de las metas de producción de las plantas productoras se ajusten a los programas de producción y distribución, a fin de que éstos consideren la demanda de los productos de Liconsa, S.A. de C.V., y

-el seguimiento para asegurar y vigilar el cumplimiento de la ejecución de los programas de producción mensuales y anual en cada una de las plantas productoras o, en su caso, realizar los ajustes pertinentes.

Lo anterior se realizará a fin de lograr el cumplimiento de las metas programadas y garantizar el abasto de los productos que elabora, así como cubrir la producción en el tiempo establecido, en cumplimiento del objetivo y numeral 2 de la "Subgerencia de Producción" y numeral 5 de la "Gerencia de Producción", del Capítulo IX. "Descripción de Funciones", del Manual de Organización Seguridad Alimentaria Mexicana-Liconsa, S.A de C.V., y del artículo segundo, título segundo "Modelo estándar de control interno", Capítulo I "Estructura del modelo", numeral 9 "Normas generales, principios y elementos de control interno", Norma Cuarta "Información y comunicación", párrafos primero y tercero, del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.



Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

## 2. *Presupuesto de producción de leche* <sup>11/</sup>

A fin de verificar que Liconsa, S.A. de C.V., realizó el presupuesto anual de producción, y que éste se elaboró con base en la demanda del Programa de Abasto Social de Leche, así como que se garantizó el cumplimiento de sus metas y objetivos y los informes mensuales del consumo de materias primas, la ASF, mediante el Acta 001/CP2021 del 3 de mayo de 2022, requirió el presupuesto anual de producción de 2021, el presupuesto de insumos necesarios para la producción de leche y sus derivados por planta industrial, así como las medidas para asegurar su ajuste a la demanda del Programa de Abasto Social a efecto de lograr las metas programadas y los reportes del consumo de materias primas para la producción.

El presente resultado se dividió en dos apartados: a) Presupuesto de producción de leche y b) Porcentaje de producción de leche fluida Liconsa en el trimestre.

### a) Presupuesto de producción de leche

En relación con la elaboración del presupuesto de producción, Liconsa, S.A. de C.V., indicó que “la Subgerencia de Producción, realiza cada año el Presupuesto de producción, donde a nivel global y por planta, además del volumen a producir en litros [...], se calculan las materias primas y los materiales de envase y embalaje necesarios para cubrir los requerimientos de producción de leche fluida y leche en polvo para cubrir los Programas Anuales de Distribución de Abasto Social y del Presupuesto de Ventas del Programa Comercial, dichos requerimientos de consumo se realizan solamente en términos de unidades de acuerdo con la materia prima o insumo considerado, esto es: en litros para leche fresca, en kilogramos para leches en polvo necesarias, y en kilogramos o piezas, según corresponda para los demás insumos”.

Con base en lo anterior, mediante el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022, Liconsa, S.A. de C.V., proporcionó el programa de distribución para el PASL correspondiente a 2021, elaborado por la Dirección de Abasto Social, en el que se observó lo siguiente:

---

<sup>11/</sup> Liconsa, S.A. de C.V., indicó que “la Subgerencia de Producción, realiza cada año el Presupuesto de producción, donde a nivel global y por planta, además del volumen a producir en litros [...], se calculan las materias primas y los materiales de envase y embalaje necesarios para cubrir los requerimientos de producción de leche fluida y leche en polvo para cubrir los Programas Anuales de Distribución de Abasto Social y del Presupuesto de Ventas del Programa Comercial, dichos requerimientos de consumo se realizan solamente en términos de unidades de acuerdo con la materia prima o insumo considerado, esto es: en litros para leche fresca, en kilogramos para leches en polvo necesarias, y en kilogramos o piezas, según corresponda para los demás insumos”.

PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LECHE DE ABASTO SOCIAL DE LECHE, 2021  
(litros)

Tipo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Líquida	54,513,658	54,853,648	59,793,082	53,219,708	60,529,656	60,897,968	61,266,218	64,005,106	59,618,088	62,371,104	57,913,356	60,680,494	709,662,086
Polvo	18,810,294	18,954,660	19,064,102	18,991,286	19,218,014	19,388,346	19,196,486	19,224,382	19,663,348	19,850,688	19,936,020	19,921,414	232,219,040
Liconsa, S.A. de C.V.	9,626,818	9,686,764	9,746,714	9,806,658	9,866,580	9,926,576	9,986,476	10,046,452	10,106,366	10,166,294	10,226,214	10,286,206	119,478,118
Diconsa, S.A. de C.V.	8,627,132	8,680,880	8,734,620	8,788,340	8,842,106	8,895,850	8,949,586	9,003,330	9,057,086	9,110,842	9,164,550	9,218,328	107,072,650
Convenios	556,344	587,016	582,768	396,288	509,328	565,920	260,424	174,600	499,896	573,552	545,256	416,880	5,668,272
<b>Total</b>	<b>73,323,952</b>	<b>73,808,308</b>	<b>78,857,184</b>	<b>72,210,994</b>	<b>79,747,670</b>	<b>80,286,314</b>	<b>80,462,704</b>	<b>83,229,488</b>	<b>79,281,436</b>	<b>82,221,792</b>	<b>77,849,376</b>	<b>80,601,908</b>	<b>941,881,126</b>

FUENTE: elaborado por el grupo auditor con información proporcionada por Liconsa, S.A. de C.V., mediante el oficio DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

Nota: el programa de distribución del Programa de Abasto Social de Leche referido para la elaboración del presupuesto de producción corresponde a julio de 2020, elaborado por la Dirección de Abasto Social, mientras que para los programas de producción revisados en el resultado 1 del presente informe, Liconsa, S.A de C.V., indicó que corresponden a los programas mensuales de distribución que se notifican a las gerencias estatales mediante oficios.

De acuerdo con el Programa de Distribución de Leche, elaborado por la Dirección de Abasto Social, se consideran dos productos: Leche Líquida y Leche en Polvo, que se distribuyen mediante los establecimientos de Liconsa, S.A. de C.V., Diconsa, S.A. de C.V., y Convenios sociales, el total de leche prevista para distribuir es de 941,881,126 litros, de los cuales 709,662,086 (75.3%) litros corresponden a líquida y 232,219,040 (24.7%) litros a leche en polvo. Abril fue el mes en que se programó menos distribución con 72,210,994 litros y en agosto la mayor cantidad con 83,229,488 litros, respectivamente.

En relación con lo anterior, la entidad fiscalizada proporcionó el presupuesto de producción, por lo que la ASF realizó el análisis de los elementos más importantes que integraron el presupuesto y se identificó que el presupuesto de producción 2021 contiene en litros la cantidad a producir para Leche Líquida y en polvo del PASL, también en litros la producción sin subsidio correspondiente a leche marca FRISIA, leche en Polvo sin subsidio y leche U.H.T.,<sup>12/</sup> además, se presenta el estimado de consumo de leche nacional, así como el consumo de materia prima y de materiales de envase y empaque.

- En relación con la programación de producción, se identificó que el total de leche para Abasto Social coincide con las cifras establecidas en el programa de distribución, para ambos documentos se señala un total de 709,662,086 litros de leche líquida a producir y distribuir, y 232,219,040 de leche en polvo, lo que representa un total de 941,881,126 litros.
- Para la leche sin subsidio no se identificaron los criterios para determinar una producción de 28,200,000 litros de leche líquida marca FRISIA; de 30,577,120 litros de productos lácteos en polvo y de 27,272,511 litros de leche U.H.T.; no obstante, se consideró que la producción del total de leche de Abasto Social y sin subsidio ascendió a 1,027,930,757 litros.
- En relación con el punto anterior, el elemento “Consumo de leche nacional” mostró un requerimiento de 475,577,443 litros de Leche Líquida y en Polvo del PASL, 466,303,683 litros menos que los estimados en la producción y distribución (941,881,126 litros), mientras que el consumo de leche nacional de Leche Líquida y en Polvo con y sin subsidio es de 1,088,410,382 litros, es decir, 60,479, 625 litros más que los programados para distribución (1,027,930,757 litros).
- Dentro del presupuesto de producción se consideró el consumo de algunas materias primas: leche descremada en polvo, leche entera en polvo, mezcla de vitaminas y minerales para fortificar leche, grasa vegetal, vitamina "A+D3", así como de materiales de envase y empaque: película de polietileno, cajas de cartón corrugado y separadores de caja, para los cuáles se determinó el estimado de consumo mensual en kilos y piezas.

---

<sup>12/</sup> La leche UHT es leche que ha sido procesada a temperatura ultra alta (UHT). La esterilización se realiza mediante el calentamiento rápido de la leche a una temperatura de al menos 135 °C, manteniéndola allí durante unos segundos y luego enfriándola rápidamente a temperatura ambiente.

Liconsa, S.A de C.V., acreditó la elaboración del presupuesto anual de producción, y el ajuste de la Leche Líquida y en Polvo a las demandas del programa de distribución del Programa de Abasto Social de Leche, de manera mensual y anual, a fin de cumplir con los atributos de cantidad y oportunidad, al adecuarlo al tiempo y cantidad solicitada de los productos lácteos del PASL, en cumplimiento de la normativa aplicable.

Para los otros productos que elabora, Liconsa, S.A. de C.V., presentó áreas susceptibles de mejora para demostrar los criterios que empleó para determinar la producción de Leche Líquida marca FRISIA; de productos lácteos en polvo sin subsidio y de leche U.H.T, así como el Presupuesto de Ventas del Programa Comercial para determinar los requerimientos de consumo de materia prima, por lo que Liconsa, S.A. de C.V., tiene como área de mejora establecer el programa de distribución para los productos sin subsidio que elabora, para determinar metas mensuales y anuales y ajustar la producción a éstas, a fin de contribuir al logro de los objetivos de Liconsa, S.A. de C.V., mediante la producción de leche y cualquier otro bien, conforme se indica en su norma.

La entidad fiscalizada también acreditó la elaboración del presupuesto para la producción en términos monetarios, en el que se desglosaron de manera mensual las materias primas, principalmente enducolorantes, saborizantes, la leche en polvo de importación y nacional, las mezclas de vitaminas entre otros ingredientes, siendo la compra de leche nacional (6,252,824.3 mdp) la que representó el mayor costo, seguida de la leche en polvo de importación (1,715,082.8 mdp), la grasa de coco (127,167.8 mdp) y la mezcla de vitaminas y minerales para leche fluida “Premix” (62,740.8 mdp). En cuanto al consumo de materiales de envase y empaque el que representó el mayor costo es el polietileno con 159,509.7 mdp, mientras que diversos materiales y materias primas se identificaron con un gasto programado de cero pesos. El presupuesto total de materia prima y materiales fue de 8,596,531.4 mdp.

A efecto de verificar que Liconsa, S.A de C.V., comunicó de manera mensual el consumo estándar de cada una de las materias primas a emplear en la elaboración de los productos incluidos en los programas mensuales de producción, se revisaron los 12 reportes mensuales del “Consumo Estándar de Materia Prima” proporcionados por la entidad fiscalizada, correspondientes a los Programas de Producción de leche en sus distintas presentaciones, en los que se identificó que incluyeron la información siguiente:

CONSUMO ESTÁNDAR DE MATERIA PRIMA

CONSUMO ESTÁNDAR DE MATERIA PRIMA								
Leche líquida								
Materia Prima:	Leche Descremada en Polvo (LDP) sin fortificar (kg)	Leche fresca entera (lt)	Leche fresca estandarizada (lt)	Sabor natural (lt)	Grasa Vegetal (kg)	Vitamina A+D3 (kg)	Premezcla de vitaminas y minerales (kg)	Polietileno (kg)
Leche Frisia								
Materia Prima:	Leche fresca (lt)				Polietileno (lt)			
Leche en polvo con y sin subsidio								
Materia Prima:	LDP fortificada con 8-9% Grasa Vegetal (kg)		Película de Polipropileno biorientado (BOPP) (kg)		Caja (piezas)		Separadores (piezas)	

FUENTE: elaborado por la ASF con Información proporcionada por Liconsa, S.A. de C.V., mediante el oficio DAI-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

Liconsa, S.A de C.V, acreditó que mensualmente informó del consumo de materias primas, indicando el volumen en litros, kilos y piezas el material utilizado, para los productos que elabora: Leche Líquida del PASL, Leche Líquida marca FRISIA, Leche en Polvo PALS y sin subsidio, por lo que comunicó de manera mensual el consumo estándar de cada una de las materias primas a emplear en la elaboración de los productos incluidos en los programas mensuales de producción, en cumplimiento de la normativa que regula el procedimiento.

b) Porcentaje de producción de leche fluida Liconsa en el trimestre

En la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario S052 “Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.”, correspondiente al ejercicio fiscal 2021, se estableció el indicador “Porcentaje de producción de leche fluida Liconsa en el trimestre”, el cual registró un cumplimiento del 60.1% en ese año, como se muestra a continuación:

RESULTADOS DEL INDICADOR “PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN DE LECHE FLUIDA LICONSA EN EL TRIMESTRE”, REGISTRADO EN LA MIR DEL Pp S052, 2021  
(Litros)

Indicador		Numerador (a)	Denominador (b)	Realizado (c)= (b/a)*100
Porcentaje de producción de leche fluida Liconsa, S.A. de C.V., en el trimestre	Litros	709,662,086 litros producidos de leche fluida en el periodo	1,180,558,026 litros producidos en el periodo	60.1

FUENTE: Elaborado por la Auditoría Superior de la Federación, con base en las Fichas Técnicas de los indicadores de la MIR del Pp S052 y el Avance en los Indicadores de los Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal, correspondientes al ejercicio fiscal 2021, proporcionados por Liconsa, S.A. de C.V., mediante los oficios núm. DAJ-1460-2022, del 31 de mayo de 2022 y LICONSA/GIAIPC/JMUB/036/2022, del 17 de mayo de 2022.

De acuerdo con lo reportado por Liconsa, S.A. de C.V., en el Avance en los Indicadores de los Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal, Ejercicio Fiscal 2021, el resultado obtenido de producción de leche fluida Liconsa, S.A. de C.V., en el trimestre fue de 60.1%; y si bien como se muestra en el inciso anterior, la entidad fiscalizada acreditó los 709,662,086 litros producidos de leche fluida en el periodo, presentó deficiencias en su sistema de control interno institucional, debido a la falta de evidencia documental para sustentar el total de 1,180,558,026 litros producidos en el periodo.

Como resultado de la Reunión de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, Liconsa, S.A. de C.V., indicó que “la Dirección de Operaciones, cada año sólo recibe los Programas Anuales de Venta de Productos sin subsidio de parte de la Dirección Comercial, y como tal los integra al programa o presupuesto anual de producción; por lo que no le corresponde a la Dirección de Operaciones establecer criterios para fijar las cantidades a vender de los productos mencionados, dado que es una facultad que le atañe exclusivamente a la Dirección Comercial. En este sentido, la Dirección de Operaciones se limita a recibir las cantidades requeridas para venta y reflejarlas tal cual en el Presupuesto de Producción y con ello determinar los consumos de materia prima y materiales de envase y empaque necesarios para cumplir dicho requerimiento. Asimismo, la

Dirección Comercial determina sus propios indicadores para evaluar el cumplimiento de las metas de venta de los productos sin subsidio [...]”. Al respecto, no se precisó el soporte documental de los requerimientos de la Dirección Comercial respecto del presupuesto de producción para la líquida marca FRISIA, productos lácteos en polvo y leche U.H.T, ni el Presupuesto de Ventas del Programa Comercial para determinar los requerimientos de consumo de materia prima.

Respecto del cumplimiento del indicador “Porcentaje de producción de leche fluida Liconsa en el trimestre”, la entidad fiscalizada señaló que “el valor del denominador 1,180,558,026 litros no es correcto, desconociendo de dónde surgió ese valor, debido a que la hoja de llenado de la MIR en formato Excel proveniente de la Dirección de Planeación, Evaluación y Proyectos de SEGALMEX [...] y se tenía escaso contacto con dicha Dirección en el periodo 2021, pero se están tomando medidas para que dicha situación no se repita, de acuerdo con lo siguiente:

Se solicitó a la Dirección de Planeación, Evaluación y Proyectos de SEGALMEX, un curso y asesoría sobre el proceso de los indicadores de la MIR, con la intención de que se impartan los conceptos básicos y se precisen dudas de la hoja de cálculo, en la cual se realiza el ingreso de datos de forma trimestral solicitados por dicha Dirección, además de que ese curso va a favorecer la mutua comunicación para la homologación de información y entendimiento de la evaluación. El día 22 de septiembre se llevó a cabo el curso, tratando el tema de la hoja de cálculo en formato Excel y se acordó mayor comunicación para la conciliación de resultados e interpretación de los indicadores”. La entidad proporcionó el oficio número LICONSA-DOL/GP/CRC/1110/2022 del 1 de septiembre de 2022, a fin de solicitar el curso referido, también se proporcionó correo que contiene la liga para su realización y captura de pantalla de la reunión virtual”. No obstante, con lo señalado por la entidad fiscalizada, no demostró el dato correcto del denominador de 1,180,558,026 litros del indicador, así como los resultados e implementación del curso señalado. En virtud de lo anterior, y con un propósito constructivo la recomendación fue modificada, a efecto de que establezca los mecanismos de coordinación necesarios entre la Dirección Comercial y la Dirección de Operaciones para conocer y determinar los criterios y requerimientos de presupuestación y producción de todos los productos que se elaboran en Liconsa, S.A de C.V.

#### **2021-2-08VST-07-0186-07-002 Recomendación**

Para que Liconsa, S.A. de C.V., defina, para los ejercicios fiscales subsecuentes, los mecanismos de coordinación entre la Dirección Comercial y la Dirección de Operaciones para conocer y determinar los criterios y requerimientos de presupuestación y producción de todos los productos que se elaboran en Liconsa, S.A de C.V.; asimismo, que documente el Presupuesto de Ventas del Programa Comercial para determinar los requerimientos de consumo de materia prima, a fin de establecer metas mensuales y anuales y ajustar a éstas la producción de todos los productos que elabora, y cuente con información sobre el registro de los resultados de los indicadores reportados en los distintos documentos de rendición de cuentas, a fin de que la entidad fiscalizada asegure y genere información relevante y de calidad, en cumplimiento del objetivo de la "Gerencia de Producción", del Capítulo IX. "Descripción de Funciones", del Manual de Organización Seguridad Alimentaria Mexicana-Liconsa, S.A de C.V., y de los artículos 45, párrafo primero, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y segundo, título segundo, capítulo I, numeral 9 "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", norma Cuarta. "Información y Comunicación", párrafo primero, y párrafo cuarto, subnumeral 13

"Usar información relevante y de calidad", del "Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

### **3. Equipos y plantas de producción**

Con el objetivo de determinar que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., contó con normas y políticas y llevó a cabo actividades de conservación y mantenimiento de los equipos y plantas de producción, a fin de asegurar que contó con la infraestructura necesaria y en condiciones óptimas para su operación y determinó mejoras en los procesos de producción, el resultado se dividió en tres apartados a) Normas y políticas de mantenimiento de las plantas de producción, b) Actividades de verificación de la operación de las plantas industriales y c) Determinación de mejoras en los procesos de producción.

#### **a) Normas y políticas de mantenimiento de las plantas de producción**

La ASF, mediante el Acta 001/CP2021 del 3 de mayo de 2022, requirió evidenciar las normas y políticas de mantenimiento que tuvieron como objetivo asegurar que se conservaran en condiciones óptimas de operación y seguridad los equipos y las plantas, vigentes en 2021, los mecanismos para vigilar los procesos operativos de las actividades relacionadas con la calidad, producción, mantenimiento, organización de las plantas productoras, en apego a la normativa, así como de las estrategias para operar los centros de producción de leche.

Mediante el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022, Liconsa, S.A. de C.V., indicó que el principal instrumento normativo es el "Manual de Procedimientos para la administración del mantenimiento y conservación de la infraestructura industrial de fecha 19 de diciembre de 2014", en el que se regulan los procedimientos: Elaboración del anteproyecto de inversión en materia de equipo industrial y obras públicas, elaboración del anteproyecto del programa anual de Mantenimiento Preventivo, supervisión del programa de equipamiento industrial centralizado y supervisión del programa anual de mantenimiento preventivo, el cual fue remitido por la entidad y se verificó su vigencia y formalidad.

Al respecto, la entidad fiscalizada señaló que "se promueve al inicio de cada ejercicio la firma del Acta de Acuerdos y Compromisos a efecto de propiciar el ambiente favorable para el desarrollo y

continuidad del servicio de Mantenimiento industrial, de acuerdo con el punto 1.7<sup>13/</sup> del citado Manual”. En la revisión de las 10 actas se identificó lo siguiente:

## ACUERDOS Y COMPROMISOS DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL, 2021

Planta	Fecha	Objetivo	Principales Acuerdos y Compromisos	Servidores Públicos*
Jalisco	18/01/2021	Promover el ambiente favorable para el desarrollo y continuidad del servicio de mantenimiento industrial, y para alcanzar la disponibilidad óptima de la infraestructura industrial, atendiendo el marco normativo vigente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>El Gerente Estatal o Metropolitano, a través del Subgerente de Producción y Mantenimiento, deberá:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Promover:                   <ol style="list-style-type: none"> <li>la reducción de trabajos correctivos y misceláneos y sus efectos, tales como: altos costos del mantenimiento por la ejecución de trabajos fuera de programa, mermas, paros del proceso de producción, deterioro progresivo y alto costo de reposición.</li> <li>El cumplimiento oportuno de los trabajos contemplados en el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo.</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>El Subgerente de Producción y Mantenimiento deberá:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Supervisar el avance del programa anual de mantenimiento preventivo y promover la aplicación del mismo con personal propio, solicitando la capacitación, herramientas y equipos de medición necesarios.</li> <li>Coordinar reuniones entre los Departamentos de Mantenimiento y de Producción, con el fin de evaluar y corregir las fallas frecuentes que se presenten en los equipos utilizados para los procesos industriales, desde las materias primas, hasta la salida del producto terminado, analizando los métodos y procedimientos de operación, así como los alcances y periodicidad de los planes de mantenimiento aplicados.</li> </ol> </li> <li>El Jefe del Departamento de Producción deberá               <ol style="list-style-type: none"> <li>Vigilar el uso apropiado de los equipos e instalaciones en el área industrial, conforme a los manuales de operación y a las normas de seguridad vigentes. Solicitar a través de una orden de trabajo los servicios de mantenimientos requeridos.</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Metropolitano</li> <li>Subgerente de Producción y Mantenimiento</li> <li>Coordinadores de Producción y Mantenimiento</li> <li>Coordinador General de Producción.</li> <li>Enlace Administrativo</li> <li>Coordinadora General de Adquisiciones</li> <li>Coordinador General de Contabilidad</li> <li>Coordinador General de Producción y Calidad</li> <li>Coordinador General de Informática.</li> <li>Coordinador de Seguridad e Higiene.</li> </ul>
Tlaxcala <sup>1/</sup>	5/03/2021			
Colima	16/03/2021			
Michoacán	10/03/2021			
Oaxaca	16/04/2021			
Querétaro	5/01/2021			
Veracruz	2/03/2021			
Valle de Toluca	23/03/2021			
Metropolitana Norte	4/02/2021			
Metropolitana Sur	12/04/2021			

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con Información proporcionada por Liconsa, S.A. de C.V., mediante el oficio DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

<sup>1/</sup> El objetivo incluyó “Promover el ambiente favorable para el desarrollo y continuidad de servicio de mantenimiento industrial, y para alcanzar la disponibilidad óptima de la infraestructura industrial, atendiendo el marco normativo vigente, y dando cumplimiento a las medidas de prevención con motivo de la contingencia Covid-19 manteniendo la sana distancia, la portación permanente de cubrebocas y demás medidas necesarias”.

\* Los cargos, puestos y nombres de las unidades administrativas pueden variar por gerencia estatal.

<sup>13/</sup> Promover al inicio de cada ejercicio la firma del Acta de acuerdos y compromisos, a efecto de propiciar el ambiente favorable para el desarrollo y continuidad del servicio de mantenimiento industrial, al establecer el apoyo que deben brindar cada una de las áreas involucradas directa o indirectamente con dicho servicio, en el centro de trabajo.



Se constató que en diez plantas de producción se suscribieron entre enero y abril del 2021, el Acta de Acuerdos y compromisos, de conformidad con el Manual de Procedimientos para la administración del mantenimiento y conservación de la infraestructura industrial, en las que se realizaron los compromisos de los servidores públicos involucrados para garantizar, en términos generales, el cumplimiento oportuno de los trabajos contemplados en el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo (PAMP) y las acciones para vigilar el uso apropiado de los equipos e instalaciones.

La entidad fiscalizada señaló que en relación con los mecanismos para vigilar los procesos operativos de las actividades relacionadas con el mantenimiento de las plantas productoras en observancia de la normativa contó con los Programas Anuales de Mantenimiento Preventivo (PAMP) de cada una de las plantas de producción, así como el establecimiento de indicadores anuales para actividades de mantenimiento. Al respecto, se revisaron los PAMP y se verificó que éstos incluyeron la programación de actividades<sup>14/</sup> de mantenimiento preventivo por realizarse; asimismo, se revisaron los indicadores y objetivos de 2021.

Los indicadores de actividades de mantenimiento objetivo para 2021 en las 10 plantas de producción revisados denotaron lo siguiente:

- La disponibilidad operativa sería del 100.0% en las plantas de Querétaro y Colima, mientras que el menor porcentaje estimado (98.0%) sería en la planta de Veracruz.
- En cuanto a la realización de los trabajos preventivos (mantenimiento), el indicador se estableció en 100.0% sólo en Toluca, mientras que en el resto de las plantas osciló entre el 96.0% en Veracruz y el 99.12% en Jalisco.
- Para los trabajos correctivos, que son aquellos imprevistos o no planeados, en los que se busca la menor cantidad de actividades, la planta Metropolitana Sur-Tláhuac estableció la mayor realización de estos trabajos con un indicador de 11.6%, por otra parte, en Querétaro se programó el menor índice de trabajos correctivos con el 0.13%.
- En cuanto a los trabajos misceláneos la planta Metropolitana Norte-Tlalnepantla estableció el mayor porcentaje de realización con el 4.33 %, mientras que Veracruz no programó estas actividades.

Como resultado de lo anterior, se verificó que Liconsa, S.A. de C.V., estableció normas y políticas de mantenimiento de las plantas de producción, mediante la realización del Manual de Procedimientos para la administración del mantenimiento y conservación de la infraestructura industrial, así como de la firma de las Actas de Acuerdos y Compromisos que tuvieron como objetivo “promover el ambiente favorable para el desarrollo y continuidad del servicio de mantenimiento industrial, y para alcanzar la disponibilidad óptima de la infraestructura industrial, atendiendo el marco normativo vigente”. Asimismo, acreditó contar con los Programas Anuales

---

<sup>14/</sup> La información de los trabajos programados se presenta en el inciso b) de este resultado.

de Mantenimiento Preventivo y la definición de indicadores de actividades de mantenimiento, por lo que Liconsa, S.A. de C.V., contó con estrategias para operar las plantas de producción de leche, y estableció normas y políticas de mantenimiento a fin de asegurar condiciones óptimas de operación y seguridad de los equipos e instalaciones, de conformidad con la normativa aplicable.

b) Actividades de verificación de la operación de las plantas productoras

La ASF, mediante el Acta 001/CP2021 del 3 de mayo de 2022, requirió evidenciar las actividades para verificar la adecuada operación y seguridad en los equipos y las plantas, el programa de trabajo y registro de las visitas, reuniones y entrevistas realizadas con los responsables de la producción.

Mediante el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022, Liconsa, S.A. de C.V., proporcionó el programa de visitas para la revisión de condiciones físicas de la infraestructura industrial en 2021. Se verificó que fueron programadas diez visitas de tres días para todas las plantas de producción, durante los meses de febrero a agosto; no obstante, no se llevó a cabo ninguna de estas inspecciones, al respecto Liconsa, S.A. de C.V., señaló que “no pudieron llevarse a cabo por las prohibiciones establecidas a causa de la pandemia del COVID-19”; sin embargo, presentó deficiencias operativas, ya que no se señalaron cuáles fueron dichas limitantes, ni si existió una reprogramación de actividades de inspección o una alternativa para garantizar la revisión de las condiciones físicas de la infraestructura industrial. Lo anterior, representa un área de mejora futura para que Liconsa, S.A. de C.V., establezca en su normativa interna los procedimientos alternos en caso de contingencias o demás eventualidades que le permitan coordinar y verificar la adecuada operación de las plantas, a fin de adecuar o mantener los procedimientos de operación, en términos de la normativa que regula el proceso.

En cuanto a las actividades programadas en los PAMP 2021 y los acuerdos establecidos en las Actas de compromiso del servicio de mantenimiento industrial, Liconsa, S.A. de C.V., proporcionó cuatro “Resúmenes Generales de Mantenimiento Industrial”, así como los reportes mensuales de las actividades de mantenimiento y operación realizadas con lo que se determinó lo siguiente:

ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y REALIZADAS DEL PROGRAMA ANUAL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO, 2021 <sup>15/</sup>

Plantas de producción	Total anual programadas (a)	Total anual realizadas (b)	Diferencia (c)=(b*100/a)
<b>1. Construcciones e instalaciones</b>			
Colima	471	438	93.0
Jalisco*	108	108	100.0
Michoacán*	313	313	100.0
Oaxaca	52	52	100.0
Querétaro*	189	189	100.0
Tlaxcala*	391	391	100.0
Veracruz*	167	167	100.0
Valle de Toluca	104	104	100.0
Metropolitana Norte	161	161	100.0
Metropolitana Sur*	490	451	92.0
<b>2. Maquinaria y equipo de proceso</b>			
Colima	399	371	93.0
Jalisco	656	654	99.7
Michoacán	1065	1,065	100.0
Oaxaca	560	560	100.0
Querétaro	378	378	100.0
Tlaxcala	766	766	100.0
Veracruz	603	603	100.0
Valle de Toluca	528	528	100.0
Metropolitana Norte	2071	2,080	100.4
Metropolitana Sur	4309	4,268	99.0
<b>3. Servicios Auxiliares</b>			
Colima	1936	1,764	91.1
Jalisco	197	196	99.5
Michoacán	464	464	100.0
Oaxaca	470	470	100.0
Querétaro	716	716	100.0
Tlaxcala	767	767	100.0
Veracruz	1125	1,125	100.0
Valle de Toluca	308	308	100.0
Metropolitana Norte	715	715	100.0
Metropolitana Sur	2683	2,487	92.7
<b>4. Herramientas menores</b>			
Colima	12	12	100.0
Jalisco	54	54	100.0
Michoacán	12	12	100.0
Oaxaca	12	12	100.0
Querétaro	2	2	100.0
Tlaxcala	12	12	100.0
Veracruz	12	12	100.0
Valle de Toluca	12	12	100.0
Metropolitana Norte	75	73	97.3
Metropolitana Sur	11	12	109.1
<b>5. Combustibles para maquinaria y equipo</b>			
Colima	24	24	100.0
Jalisco	12	12	100.0
Michoacán	36	36	100.0
Oaxaca	36	36	100.0
Querétaro	30	30	100.0
Tlaxcala	24	24	100.0
Veracruz	12	12	100.0
Valle de Toluca	24	24	100.0
Metropolitana Norte	12	12	100.0
Metropolitana Sur	12	12	100.0
<b>6. Lubricantes para maquinaria y equipo</b>			
Colima	108	108	100.0
Jalisco	24	24	100.0

<sup>15/</sup> En el transcurso de la auditoría se realizó una visita de campo a la planta productora de leche de Tlalnepantla, en la cual se revisaron y comprobaron los datos correspondientes al Resumen General de Mantenimiento Industrial de dicha planta, respecto de las acciones programadas para el mantenimiento industrial de 2021.

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2021

Plantas de producción	Total anual programadas	Total anual realizadas	Diferencia
	(a)	(b)	(c)=(b*100/a)
Michoacán	12	12	100.0
Oaxaca	18	18	100.0
Querétaro	5	5	100.0
Tlaxcala	12	12	100.0
Veracruz	12	12	100.0
Valle de Toluca	14	14	100.0
Metropolitana Norte	24	24	100.0
Metropolitana Sur	12	12	100.0
<b>8. Productos químicos y reactivos para la operación y análisis de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales</b>			
Colima	12	12	100.0
Jalisco	12	12	100.0
Michoacán	12	12	100
Oaxaca	12	13	108.3
Querétaro	12	12	100.0
Tlaxcala	20	20	100.0
Veracruz	36	36	100.0
Valle de Toluca	50	50	100.0
Metropolitana Norte	24	24	100.0
Metropolitana Sur	12	12	100.0
<b>9. Productos químicos para la operación de equipos industriales</b>			
Colima	24	24	100.0
Jalisco	25	25	100.0
Michoacán	24	24	100.0
Oaxaca	12	12	100.0
Querétaro	0	0	n.a
Tlaxcala	27	15	55.6
Veracruz	36	36	100.0
Valle de Toluca	46	46	100.0
Metropolitana Norte	60	60	100.0
Metropolitana Sur	12	12	100.0
<b>10. Gases y refrigeradores para mantenimiento industrial</b>			
Colima	30	30	100.0
Jalisco	38	38	100.0
Michoacán	24	24	100.0
Oaxaca	6	6	100.0
Querétaro	6	6	100.0
Tlaxcala	12	12	100.0
Veracruz	32	32	100.0
Valle de Toluca	7	7	100.0
Metropolitana Norte	48	48	100.0
Metropolitana Sur	12	12	100.0
<b>11. Equipo de laboratorio</b>			
Colima	20	20	100.0
Jalisco	24	24	100.0
Michoacán	33	33	100.0
Oaxaca	38	38	100.0
Querétaro	16	16	100.0
Tlaxcala	133	133	100.0
Veracruz	73	73	100.0
Valle de Toluca	0	0	n.a
Metropolitana Norte	164	164	100.0
Metropolitana Sur	14	13	92.9

FUENTE: elaborado por el equipo auditor con Información proporcionada por Liconsa, S.A. de C.V., mediante el oficio DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

P Programado

R Real

\* Plantas para las cuales no se remitió el Resumen del Programa de Actividades de Mantenimiento Preventivo 2021

Plantas en las que no se alcanzó el 100% de actividades de mantenimiento programadas

Con base en lo anterior, se constató que fueron programadas actividades relacionadas con la operación y mantenimiento de construcciones e instalaciones, de maquinaria y equipo de proceso, de servicios auxiliares, de herramientas menores, de combustibles para maquinaria y equipo, de lubricantes para maquinaria y equipo, de productos químicos y reactivos para la operación de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR), para los productos químicos para la operación de equipos industriales, de gases y refrigeradores para mantenimiento industrial y de equipo de laboratorio. Al respecto, se constató lo siguiente:

- Las actividades de mantenimiento de combustibles para maquinaria y equipo; lubricantes para maquinaria y equipo; productos químicos y reactivos para la operación y análisis de la PTAR, gases y refrigeradores para mantenimiento industrial reportaron en todas las plantas un cumplimiento del 100.0% anual de todas las actividades realizadas respecto de las programadas.
- En las construcciones e instalaciones a excepción de Colima (93.0%) y Metropolitana Sur (92.0%) acreditaron el 100.0% de sus actividades anuales programadas. Para la maquinaria y equipo de proceso, así como de equipos auxiliares no cumplieron con la meta, las plantas de producción de Colima, Jalisco y Metropolitana Sur. En las actividades de mantenimiento de herramientas menores sólo Metropolitana Norte reportó un índice menor (97.3%) a la meta programada. Para los productos químicos para la operación de equipos industriales Tlaxcala sólo realizó 15 de sus 27 actividades programadas (55.6%), y para el equipo de laboratorio Metropolitana Sur (92.9%) no obtuvo el 100.0% programado. Metropolitana Sur es la gerencia estatal que en tres actividades de mantenimiento no alcanzó sus metas programadas.

Al respecto, Liconsa, S.A de C.V., aún no demostró para 6 plantas de producción el Resumen General de Mantenimiento Industrial, así como las causas por las que no todas las plantas de producción cumplieron en un 100.0% con su programa de Mantenimiento Anual, referente a los compromisos asentados en las actas de Acuerdos y Compromisos de Mantenimiento Industrial, lo anterior representa un área de mejora futura para que la entidad establezca los controles necesarios para vigilar que los procesos operativos de Liconsa, S.A. de C.V., se realicen de manera articulada, congruente, eficaz y apegados a la normatividad, y se logre el óptimo funcionamiento de sus instalaciones.

c) Determinación de mejoras en los procesos de producción.

La ASF, mediante el Acta 001/CP2021 del 3 de mayo de 2022, solicitó el análisis de los métodos, procedimientos, sistemas y/o procesos de producción de las plantas de producción para proponer mejoras que repercutan en la productividad, así como de sus resultados obtenidos en 2021.

Mediante el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022, Liconsa, S.A de C.V., indicó que “con la finalidad de verificar la adecuada operación de las Plantas producción se realizaron auditorías individuales en cada una de éstas por parte de la Dirección de Producción en donde se audita el Sistema de Gestión de la Calidad Multisitios y Laboratorios Sucursales”, y anexó la

evidencia de la realización de las auditorías y los hallazgos que fueron notificados a cada una de las plantas.

Se verificó que fueron realizadas diez auditorías a plantas productoras para revisar los procesos internos de operación, en las cuales se detectó una totalidad de 29 no conformidades <sup>16/</sup> y ninguna área de mejora, siendo Colima la que presentó el mayor número con 7 incumplimientos, mientras que en Michoacán y Querétaro no se presentaron no conformidades. En relación con los hallazgos, los relacionados con el mantenimiento y los procesos de producción se identificaron inconsistencias de las plantas en la actualización de instructivos y formatos, ambigüedades en los indicadores para medir el desempeño y la producción, seguimiento al índice de siniestralidad, falta de firmas de los responsables de procedimientos internos operativos, uso adecuado del uniforme en los centros de trabajo, en algunos procesos no son transmitidas las responsabilidades y autoridades de los involucrados. Al respecto, Liconsa, S.A. de C.V., aún no demostró el seguimiento que se da a las auditorías internas ni de los mecanismos para atender las irregularidades detectadas, a fin de obtener mejoras en los procesos de producción conforme se precisa en la normativa aplicable.

También Liconsa, S.A. de C.V., señaló que realizó informes trimestrales consolidados de las 10 plantas productoras para su integración al informe ejecutivo al Consejo de Administración, informes de Desempeño Energético y de plantas de tratamiento de efluentes, y en su revisión se identificó lo siguiente:

---

<sup>16/</sup> Incumplimiento de los requisitos de acreditación puesto de manifiesto por un conjunto de hechos identificados durante la auditoría.

## RESULTADOS DE LOS INFORMES TRIMESTRALES DEL PROGRAMA ANUAL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO 2021

INFORMES TRIMESTRALES PAMP 2021				
Resultado de las Actividades de Mantenimiento de las Plantas				
Indicador	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Disponibilidad % <sup>17/</sup>	99.78%	99.76%	99.47%	99.75%
Cumplimiento de Trabajos Preventivos Programados %	97.23%	96.63%	96.90%	98.78%
Trabajos Correctivos Ejecutados %	4.08%	4.66%	4.61%	4.67%
Informe de Desempeño Energético				
Ahorro respecto a LBE	1.82%	0.91%	-4.90%	-0.81%
%Presupuesto Aplicado VS Programa Anual 2021	3.19%	13.36%	19.54%	38.09%
% Ahorro Acumulado VS Meta Anual 2021	1.82%	2.05%	-1.53%	-1.37%
Informe Trimestral de la Operación de la Planta de Tratamientos de Aguas Residuales 2021				
Consumo de agua por volumen de leche producida (L agua /L leche)	1.92	1.79	1.78	1.98
Eficiencia de Tratamiento	55.89%	61.22%	60.93%	60.02%
Eficiencia de remoción de contaminantes	86.47%	87.40%	90.03%	90.21%

FUENTE: elaborado por el equipo auditor con Información proporcionada por Liconsa, S.A. de C.V., mediante el oficio DAI-1153-2022 del 18 de mayo del 2022

Se constató el reporte trimestral consolidado de actividades de mantenimiento; no obstante, no fue posible constatar el cumplimiento ya que los documentos proporcionados para la planeación de actividades hicieron referencia a las metas por planta productora, y los reportes trimestrales hacen referencia al cumplimiento de manera general. Asimismo, sólo para la planta productora de Tlalnepantla se proporcionaron los resultados de los indicadores para el mes de octubre de 2021, y no se indicó cuál es el seguimiento que se le da a la verificación de indicadores, el establecimiento de acuerdos o determinación de mejores prácticas, lo anterior representa un área de mejora futura para que Liconsa, S.A. de C.V., integre información que permita contrastar, por planta productora, las metas de sus indicadores de mantenimiento y los resultados obtenidos, así como del seguimiento y utilidad de dichos indicadores, en cumplimiento de los ordenamientos que regulan dichos procedimientos.

Como resultado de la Reunión de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, Liconsa, S.A. de C.V., señaló que “se reorganizó nuevamente un programa de visitas a las plantas industriales para el ejercicio 2022, de las cuales se han concretado cinco y el resto por carga de trabajo, se reprogramaron [...]. Se fomentó la realización de video conferencias con la participación de las plantas industriales y la subgerencia de producción, con la finalidad de revisar los servicios de mantenimiento externos y las adquisiciones de refacciones y consumibles respectivas, solicitados en el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo (PAMP) de cada centro de trabajo; ésta es una medida que puede llevarse a cabo ante eventualidades o contingencias [...]. En la actualización del Manual de Procedimientos para la Administración del Mantenimiento y

<sup>17/</sup> En el transcurso de la auditoría se realizó una visita de campo a la planta productora de leche de Tlalnepantla, en la cual se revisaron los resultados de los indicadores de Mantenimiento Preventivo correspondientes a octubre de 2021, en los que se registró un cumplimiento del 99.95% para el indicador de disponibilidad, 116.59% en trabajos preventivos y 1.10% en trabajos correctivos.

Conservación de la Infraestructura Industrial se considerará incluir dentro de las normas generales, las medidas a ejercer cuando se presente una contingencia o eventualidad que restrinja la correcta operación de las plantas productivas”.

Al respecto, se adjuntó el programa de visitas a plantas industriales de 2022, así como la Reprogramación de visitas a las plantas industriales de Tlaxcala, Colima, Querétaro, Veracruz y Oaxaca 2022 (se reprogramaron para octubre de 2022), las capturas de pantalla de videoconferencias para la revisión del PAMP en las gerencias de Veracruz, Metropolitana Sur, Querétaro, Tlaxcala, Colima, Jalisco, Michoacán y Oaxaca, y los oficios de Comisión para la revisión de infraestructura industrial en cuanto al mantenimiento de la Gerencia Metropolitana Norte, Gerencia Metropolitana Sur y Toluca realizadas en marzo 2022, y Michoacán y Jalisco realizadas en abril de 2022. De lo anterior, no fue posible verificar que se hayan realizado videoconferencias para revisión del PAMP en la Gerencia Metropolitana Norte y Toluca; asimismo, no se remitió el soporte documental correspondiente a los hallazgos detectados en las visitas realizadas en las cinco gerencias estatales, a fin de verificar si en éstas se cuenta con una adecuada infraestructura industrial. Liconsas, S.A de C.V., tampoco documentó la propuesta para incluir dentro del manual de procedimientos correspondiente al mantenimiento de las acciones a ejecutar en caso de contingencias o demás eventualidades que le permitan coordinar y verificar la adecuada operación de las plantas productoras, por lo que la observación persiste y la recomendación se reorienta a efectos de establecer los procesos de mantenimiento preventivo de las plantas industriales.

En cuanto al cumplimiento del Programa Anual de Mantenimiento Preventivo (PAMP), se precisó que “por falta de recursos humanos y económicos originados por la pandemia COVID 19, se realizó en tiempo la revisión de los procedimientos de revisión y adquisición de los servicios de mantenimiento solicitados, priorizando los de mayor importancia. En la actualización del Manual de Procedimientos para la Administración del Mantenimiento y Conservación de la Infraestructura Industrial, se tienen contempladas adecuaciones y mejoras a las normas operativas aplicables a los procedimientos para la elaboración del PAMP, así como para su supervisión, incluyendo la modificación de formatos para establecimiento de los controles requeridos del seguimiento y mejora de los servicios de mantenimiento preventivos y correctivos, tanto internos como externos.”

En relación con el seguimiento a las auditorías internas en materia de mantenimiento preventivo y de los resultados obtenidos para los indicadores de este tema, señaló que la información de la revisión de los indicadores del primer trimestre 2022 “como una acción de mejora que nos permite revisar y contrastar por planta productora, las metas de los indicadores de mantenimiento en el cual se recomendó realizar las acciones pertinentes para su corrección (en caso de no llegar al objetivo planteado) y en el caso de tener un resultado positivo se les exhortó a continuar realizando adecuadamente sus actividades para seguir cumpliendo con los objetivos o indicadores de mantenimiento programados”.

Liconsas, S.A de C.V., como evidencia de las precisiones señaladas, entregó los resúmenes generales del PAMP de las gerencias estatales de Colima, Jalisco, Michoacán, Oaxaca, Querétaro, Tlaxcala, Veracruz, Toluca, Metropolitana Norte y Metropolitana Sur; los objetivos de indicadores de mantenimiento de las 10 gerencias estatales correspondientes a 2021, las metas y objetivos de



los indicadores proyectados para el ejercicio 2022 de las 10 gerencias estatales, y los resultados de los citados indicadores correspondientes al primer trimestre de 2022, en los que se incluye la desviación que han presentado y en los casos que aplique se indica que se deberá “evaluar la necesidad de emitir una acción correctiva,”<sup>18/</sup> y que se “deberán observar los Protocolos de Seguridad industrial que difunde el Departamento de Seguridad e Higiene o equivalente en ese centro de trabajo, ya que es el área rectora en esta materia”.

Del análisis de dicha información se concluyó que si bien Liconsa, S.A. de C.V., señaló las causas por las que no se cumplió el Programa de Mantenimiento en todas las plantas productoras, tiene pendiente demostrar la propuesta y actualización de formatos en torno a la modificación del Manual de Procedimientos para la Administración del Mantenimiento y Conservación de la Infraestructura Industrial, para garantizar las adecuaciones y mejoras a las normas operativas aplicables a los procedimientos para la elaboración del PAMP, así como para su supervisión y cumplimiento. Asimismo, aunque ya se reportaron las metas de 2022 de los indicadores por planta productora y los resultados del primer trimestre para cada una de éstas, debe evidenciar la documentación de las acciones realizadas para atender las auditorías internas en materia de mantenimiento y de desviación a los indicadores que se presentaron en 2021 y en el primer trimestre 2022, por lo anterior, a efecto de establecer los procesos internos de la entidad, la recomendación ha sido modificada.

#### 2021-2-08VST-07-0186-07-003 **Recomendación**

Para que Liconsa, S.A. de C.V., demuestre:

- la actualización del Manual de Procedimientos para la Administración del Mantenimiento y Conservación de la Infraestructura Industrial, en la que se incluyan las medidas a ejercer cuando se presente una contingencia o eventualidad que restrinja la correcta operación de las plantas productivas; así como, la elaboración de las adecuaciones y mejoras a las normas operativas aplicables para la elaboración del PAMP.
- la actualización de los formatos para garantizar la supervisión y cumplimiento del PAMP en todas las plantas productoras.
- los hallazgos detectados en las visitas de inspección que realice, para adecuar o mantener los procedimientos de operación.
- la verificación del seguimiento de auditorías internas y atención a las desviaciones de los indicadores de mantenimiento para generar acuerdos, compromisos y determinar mejoras en los procesos de producción.

Lo anterior, a fin de que los procesos operativos de Liconsa, S.A. de C.V., se realicen de manera articulada, congruente, eficaz y conforme a la normatividad, se logre el óptimo funcionamiento de

---

<sup>18/</sup> Conforme el numeral 10.21 incisos “a” y “b” del Manual del Sistema de Gestión de la Calidad Multisitios y Laboratorio Sucursales clave DO-MSCG-500-01, que establece que cuando ocurra una no conformidad real o potencial se deben tomar las acciones necesarias para controlarla y corregirla, eliminando las causas de la no conformidad.

sus instalaciones, y fortalezca sus sistemas de información, en cumplimiento de los numerales 6, "Subgerencia de Producción", del Capítulo IX. "Descripción de Funciones", 3 y 4, "Dirección de operaciones Liconsa, S.A. de C.V.", del Capítulo IX. "Descripción de Funciones", del Manual de Organización Seguridad Alimentaria Mexicana-Liconsa S.A. de C.V., y del artículo segundo, título segundo, capítulo I, numeral 9 "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", norma Cuarta. "Información y Comunicación", párrafo primero, del "Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno" e informe a la Auditoría Superior de la Federación de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

#### **4. Capacitación del personal de las plantas industriales**

A fin de verificar que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., identificó necesidades de capacitación e implementó programas de capacitación en materia de procesos de producción, mantenimiento y conservación, obra pública, a fin de actualizar al personal con el que cuenta en relación con su aptitud técnica, la ASF, mediante el Acta 001/CP2021 del 3 de mayo de 2022, solicitó las acciones propuestas en 2021, a los centros de trabajo para la capacitación del personal de las plantas industriales impartida por distintos proveedores de Liconsa, S.A. de C.V., con sus respectivos resultados.

Mediante el oficio número DAJ-1153-2022 de fecha 18 de mayo de 2022, Liconsa, S.A. de C.V., informó que tanto en el "Corporativo como en las Gerencias Estatales y Metropolitanas de Liconsa, S.A. de C.V., donde se ubican las plantas productivas, existe un área de capacitación que es la encargada de solicitar, promover y en caso de existir los recursos materiales, llevar a cabo la capacitación respectiva, así como darle seguimiento, todo esto de acuerdo a un plan anual de capacitación por ellos establecido". Asimismo, señaló que por los "compromisos existentes con la Comisión Nacional de Uso Eficiente de la Energía (CONUEE) para la implementación de un Sistema de Gestión de la Energía en sus Instalaciones Industriales de Liconsa, S.A. de C.V., la Subgerencia de Producción a través del Departamento de Procesos, Mantenimiento y Conservación a Plantas en conjunto con la CONUEE, establecieron un plan de capacitación para el 2021, que cristalizó en los oficios de invitación que se remitieron a las Gerencias Estatales y Metropolitanas". La capacitación de acuerdo con lo señalado por la entidad fiscalizada tiene como objetivo asegurar la competencia en cuanto a conocimientos y habilidades manuales para asegurar la calidad y oportunidad de los servicios de mantenimiento para garantizar la disponibilidad de los equipos, construcciones, instalaciones y equipos industriales.

Como evidencia documental de la capacitación realizada en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., remitió listas de asistencia, cuestionarios para valorar la aptitud del personal, así como las constancias que soportan que las personas que asistieron a los cursos lo acreditaron de manera favorable, las cuales contienen los datos del trabajador, datos de la empresa, los datos del curso y las firmas correspondientes, de éstas, se contabilizó la entrega de 2,488 constancias.

En 2021, Liconsa, S.A. de C.V., reportó que realizó cursos de capacitación en las 10 plantas productoras para mejorar las aptitudes técnicas de los trabajadores y asegurar la calidad y oportunidad de los servicios que proporcionan, de los cuales remitió las constancias de habilidades laborales a fin de evidenciar el personal que acreditó los cursos, los cuales fueron impartidos de la manera siguiente:

- en la planta productora de Colima se llevaron a cabo 24 cursos en los que acreditaron 90 personas; en la planta productora de la Gerencia Metropolitana Norte se impartieron 39 cursos y acreditaron un total de 331 personas;
- en la planta productora de la Gerencia Metropolitana Sur se realizaron 34 cursos en los que acreditaron 646 personas; en la planta productora de Jalisco se llevaron a cabo 17 cursos mediante los cuales acreditaron 503 personas;
- en la planta productora de Michoacán se realizaron 48 cursos y acreditaron un total de 416 personas;
- en la planta productora de Oaxaca se impartieron 15 en los que acreditaron 166 personas; en la planta de Toluca se impartieron 44 cursos y acreditaron 256 personas;
- en la de Veracruz se realizaron 63 en los que acreditaron 582 personas.

Por lo anterior, se constató que Liconsa, S.A. de C.V., gestionó programas de capacitación en materia de procesos de producción, mantenimiento y conservación, obra pública, así como cualquier otro conocimiento relacionado con la operación a fin de mantener actualizada la aptitud técnica del área de calidad, de conformidad con la normativa que regula el proceso.

Si bien, la entidad fiscalizada remitió listas de asistencia, cuestionarios para valorar la aptitud del personal, así como las constancias las cuales soportan que las personas que asistieron a los cursos lo acreditaron de manera favorable, se identificaron las deficiencias en el marco de la valoración del control interno institucional siguientes:

- De la planta productora de Colima se remitieron 13 constancias que se encontraron pendientes de firma.
- La entidad fiscalizada no demostró las constancias de asistencia de personal de 8 cursos que se impartieron en la Gerencia Metropolitana Sur, de 8 cursos que se realizaron en la planta productora de Jalisco, de 3 cursos que se impartieron en la planta productora de Michoacán, de 13 cursos correspondientes a la planta productora de Querétaro, de dos cursos que se dieron en la planta productora de Toluca y de 33 cursos impartidos en la planta productora de Veracruz.
- Liconsa, S.A. de C.V., remitió cuestionarios para valorar la aptitud del personal de 6 cursos impartidos en la planta productora de Jalisco; así como de 9 en la planta productora de Toluca; sin embargo, no se determinó si todas las personas a las cuales les fueron aplicados estos cuestionarios tuvieron una puntuación favorable para acreditarlo.

- En general se remitieron listas de asistencia de algunos cursos; sin embargo, se identificó que el número de personal registrado en dichas listas no se correspondía con el número de constancias remitidas en cada uno, ni con el número de cuestionarios para valorar la aptitud del personal.

La entidad auditada elaboró los documentos “Detección de necesidades de capacitación, programa de capacitación adiestramiento y productividad 2021”, así como “Detección de necesidades capacitación 2021 plantas” y comentó que para determinar “las necesidades de capacitación en el 2021 se evaluaron los resultados de evaluación de las Auditorías internas 2020, los resultados de análisis de interlaboratorio 2020, así como los resultados de la aplicación de las pruebas de análisis sensorial 2020, en el año 2021 se efectuaron la Detección de Necesidades de Capacitación, Programa de Capacitación Adiestramiento y Productividad 2021”; sin embargo, comentó que se postergaron con motivo de las medidas implementadas por el Ejecutivo Federal para disminuir los contagios por el COVID-19”; no obstante, con la revisión de estos documentos se comprobó que son 10 temas los que se encontraron descritos en el formato “Detección de necesidades” que fueron divididos en 9<sup>19/</sup> cursos y 1<sup>20</sup> taller y que éstos no coincidieron con los cursos impartidos en el 2021, por lo que Liconsa, S.A. de C.V., presenta un área de mejora por realizar a fin de evidenciar que gestionó la capacitación con base en las necesidades identificadas, para mantener actualizada la aptitud técnica del área de calidad, conforme se precisa en la normativa aplicable.

Asimismo, la entidad fiscalizada presenta áreas susceptibles de mejora para que perfeccione sus sistemas de información y cuente con un registro de las personas que acreditaron algún curso de capacitación, a fin de asegurar información relevante y de calidad que contribuya con los objetivos de la institución y dar cumplimiento a los ordenamientos que regulan dichos procedimientos.

Como resultado de la Reunión de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, Liconsa, S.A. de C.V., precisó que “conforme a las atribuciones organizacionales de Liconsa, S.A. de C.V., la subdirección de desarrollo de sistemas informáticos, en conjunto con la Subgerencia de Organización y Evaluación, ambas adscritas a la Gerencia de Recursos Humanos, cuentan con mecanismos y herramientas para brindar apoyo a los procesos de detección de necesidades de capacitación, para reforzar los conocimientos y el desempeño organizacional” y que “en este sentido y conforme a los plazos establecidos por las áreas citadas en el párrafo que antecede, la Subgerencia de Aseguramiento de calidad, de manera anual, identifica y envía a estas mismas áreas, sus requerimientos de capacitación en los que se relacionan los cursos solicitados para que su personal adquiera, mantenga o incremente el nivel de competencias necesario para el óptimo desempeño de sus funciones.”

---

<sup>19/</sup> Actualización en la Norma ISO 31010 "Técnicas de apreciación del Riesgo" aplicación de herramientas de análisis. Básico; Introducción a la metrología y a la estimación de incertidumbre de las mediciones analíticas. Básico; Calificación de equipos e instrumentos de mediciones analíticas y confirmación metrológica en mediciones Físicas y Químicas. Básico; Confirmación Metrológica Básico. Intermedio; Calibración y verificación de instrumentos para pesar de funcionamiento no automático. Intermedio; Conceptos básicos de estadística, probabilidad aplicadas al Control de Calidad; Formación de Auditores Internos ISO 19011:2018; Aseguramiento de la calidad de los resultados y Ley de infraestructura de la calidad.

<sup>20/</sup> Técnicas avanzadas en evaluación sensorial.

Asimismo, informó que “ante las medidas gubernamentales de austeridad republicana, Liconsa, al igual que las otras entidades de la Administración Pública se encuentra sujeta a esta iniciativa de racionalidad, y, por ende, la capacitación solicitada no puede ser atendida en su totalidad, por la falta de asignación de recursos económicos suficientes para cubrir tales requerimientos. La contratación de cursos o talleres de capacitación, dependen, por un lado, de la aprobación de la suficiencia presupuestal que emite la Gerencia de Presupuesto, y, por otro lado, de la contratación que lleva a cabo la Gerencia de Recursos Materiales y Servicios Generales” y señaló que “la falta de asignación presupuestal no ha sido impedimento para que la Subgerencia de Aseguramiento de Calidad, haya conseguido incrementar las competencias técnicas de su personal”.

Además, como hechos posteriores, Liconsa, S.A. de C.V., evidenció que para el ejercicio fiscal 2022 ha adoptado un modelo propio de auto capacitación con la implementación de la detección de necesidades técnicas de capacitación y de un Programa de Capacitación documentado en el que se han integrado cursos solicitados para el 2022. Como soporte de ello, anexó evidencia del registro generado en el ejercicio 2021 para ser aplicado en el contiguo 2022, las capturas de pantalla en las que se acreditan que tales cursos se mantienen activos hasta esa fecha, el programa de capacitación 2022, en el que se identificaron cursos impartidos a junio de 2022 y la correlación de la detección de necesidades con los cursos de capacitación en 2022. Por lo anterior, la recomendación ha sido modificada con un propósito constructivo, a fin de que Liconsa, S.A. de C.V., realice un análisis de las necesidades de recursos presupuestarios, basado en la coordinación de la Gerencia de Presupuesto y la Gerencia de Recursos Materiales y Servicios Generales para la contratación de cursos de capacitación y talleres que le permitan cumplir con las necesidades de capacitación detectadas en la Subgerencia de Aseguramiento de la Calidad, con el fin de fortalecer el modelo de autocapacitación implementado por dicha subgerencia.

#### **2021-2-08VST-07-0186-07-004 Recomendación**

Para que Liconsa, S.A. de C.V., realice un análisis de las necesidades de recursos monetarios, basado en la coordinación de la Subgerencia de Presupuesto y la Gerencia de Recursos Materiales y Servicios Generales, para la contratación de cursos de capacitación y talleres priorizando las necesidades de capacitación detectadas en la Subgerencia de Aseguramiento de la Calidad, con el fin de fortalecer el modelo de autocapacitación implementado por dicha subgerencia y, por ende, reforzar los conocimientos y el desempeño organizacional, en cumplimiento de los objetivos de la Subgerencia de Presupuesto de Liconsa, S.A. de C.V., y la Gerencia de Recursos Materiales y Servicios Generales, Capítulo X "Descripción de Funciones", del Manual de Organización de SEGALMEX e informe a la Auditoría Superior de la Federación de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

## 2021-2-08VST-07-0186-07-005 **Recomendación**

Para que Liconsa, S.A. de C.V., en los ejercicios fiscales subsecuentes, perfeccione sus sistemas de información a efecto de que integre información útil y oportuna sobre el personal que participa y aprueba los cursos de capacitación en materia de calidad y de procesos de producción, mantenimiento y conservación, obra pública, así como cualquier otro conocimiento relacionado con la operación impartidos en las diferentes plantas productoras a fin de verificar si se están cumpliendo las metas y objetivos institucionales en la materia, en cumplimiento del artículo segundo, título segundo, capítulo I, numeral 9 "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", norma Cuarta. "Información y Comunicación", párrafo primero, del "Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno", e informe a la Auditoría Superior de la Federación de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

### **5.      *Padrón de productores***

Con el propósito de verificar que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., garantizó la actualización del padrón de pequeños y medianos productores de leche, que otorgó el precio de garantía y realizó acciones de acopio de leche fresca para atender a la población beneficiaria del Programa de Abasto Social de Leche (PASL), se solicitaron mediante el Acta 001/CP2021 del 3 de mayo de 2022, los mecanismos, instrumentos y metodologías implementadas para mantener actualizado el padrón, las bases de datos que contengan la información de los pequeños y medianos productores de leche de Liconsa, S.A. de C.V., así como evidenciar que otorgó directamente el precio de garantía y el pago a los productores elegibles, por los litros de leche y sus derivados a los pequeños y medianos productores, y las bases o registros de la compra a los productores a precios de garantía. Al respecto, el resultado se dividió en dos apartados: a) Padrón de productores y b) Acopio de leche de leche fresca a productores sociales.

#### **a) Padrón Nacional de productores de Leche**

Mediante el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022, la entidad fiscalizada señaló que, de acuerdo con el Manual de Procedimientos para la adquisición, recepción y pago de leche nacional en Liconsa, S.A. de C.V., Clave: VST-DP-PR-011, No. Revisión:18, Emisión Original: 08-12-2003, última actualización: 12-11-2020, "es responsabilidad de cada centro de trabajo con centros de acopio a su cargo, enviar la información completa de cada productor para la actualización correspondiente a la Dirección de Producción, dicho trámite será de manera gratuita sin distinción de género y con igualdad de oportunidades". Como evidencia documental de la actualización del padrón de pequeños y medianos productores de leche, la entidad fiscalizada remitió los oficios dirigidos a los Gerentes del Programa de Abasto Social de las entidades federativas de Aguascalientes, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco,

Metropolitana Norte, Michoacán, Oaxaca, Querétaro, Valle de Toluca, Veracruz y Zacatecas, en los cuales Liconsa, S.A. de C.V., solicitó que se enviara la información correspondiente a la actualización del Registro Nacional de Productores de Leche en Liconsa, S.A. de C.V., de los centros de acopio y plantas a cargo de las Gerencias Estatales, que solicita debidamente validados y firmados, en cumplimiento del objetivo prioritario 1, estrategia 1.1, acción puntual 1.1.3, del Programa Institucional 2020-2024 de Liconsa, S.A. de C.V.

La entidad fiscalizada, en el marco de control interno institucional, presentó deficiencias, debido a que el oficio dirigido al Gerente del Programa de Abasto Social del estado de Campeche no se encontró firmado, además, no se contó con el oficio dirigido a la Gerencia Metropolitana Sur (GMS), sin que la entidad precisara las causas por las cuales faltó de firmar dicho oficio y la notificación a la GMS; asimismo, la entidad fiscalizada aún tiene pendiente por demostrar el soporte documental de respuesta de las gerencias estatales a la información solicitada relacionada con la actualización del padrón de productores en 2021, a efecto de dar cumplimiento a la normativa aplicable.

Liconsa, S.A. de C.V., remitió la base de datos con el número de productores activos para 2021, los beneficiarios<sup>21/</sup> en el año y el volumen de leche producida por ellos. Los resultados se presentan en el cuadro siguiente:

---

<sup>21/</sup> Beneficiarios registrados en el padrón del “Programa de Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos”.

## PADRÓN DE PRODUCTORES ACTIVOS Y BENEFICIARIOS A NIVEL NACIONAL, LICONSA, S.A. de C.V., 2021

No.	Entidad federativa	Productores activos	Oficio	Beneficiarios	Volumen de producción de leche (miles de litros)	Participación (%)
1	Jalisco	1,467	1	1,359	276,356.4	52.9
2	Chihuahua	1,211	1	939	99,287.8	19.0
3	Veracruz	443	1	320	15,883.6	3.0
4	Oaxaca	191	1	137	6,202.4	1.2
5	Michoacán	176	1	94	7,273.8	1.4
6	Aguascalientes	161	1	140	23,500.7	4.5
7	Guanajuato	131	1	121	24,993.3	4.8
8	Zacatecas	110	1	103	18,607.2	3.6
9	Chiapas	103	1	52	2,944.3	0.6
10	Campeche	75	0	25	1,342.3	0.3
11	Coahuila	58	1	34	12,714.0	2.4
12	Tabasco	35	0	5	606.8	0.1
13	Querétaro	34	1	24	1,285.0	0.2
14	Hidalgo	27	1	24	5,508.1	1.1
15	Tamaulipas	18	0	14	498.0	0.1
16	Durango	15	0	9	2,759.0	0.5
17	San Luis Potosí	7	0	7	303.4	0.1
18	Estado de México*	5	1	4	2,323.1	0.4
19	Ciudad de México	4	0	3	371.6	0.1
20	Puebla	3	0	2	169.8	0.0
21	Morelos	1	0	n.a.	n.a.	0.0
22	Baja California	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.0
23	Baja California Sur	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.0
24	Colima	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.0
25	Guerrero	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.0
26	Nayarit	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.0
27	Nuevo León	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.0
28	Quintana Roo	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.0
29	Sinaloa	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.0
30	Sonora	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.0
31	Tlaxcala	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.0
32	Yucatán	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.0
Total de productores inscritos al PAA		4,275	13	3,416	502,930.6	96.2
Total de productores sin inscripción al PAA**				204	19,875.0	3.8
Total nacional***				3,620	522,805.6	100.0

Fuente: elaborado por el grupo auditor con base en la información proporcionada por Liconsa, S.A de C.V., mediante el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

n.a. No aplica. No hay productores registrados en esas entidades federativas.

\* El Estado de México incluye la Gerencia Metropolitana Norte y Valle de Toluca.

\*\* Se consideraron los productores que no están inscritos en el padrón de productores activos.

\*\*\* Se consideraron tanto los productores inscritos en el padrón de productores activos como lo que no están inscritos en el padrón, pero reportaron producción de leche en el año 2021.



En el análisis del cuadro anterior, se identificó lo siguiente:

- En 2021, la entidad fiscalizada reportó 4,275 productores activos, de los cuales se verificó que tres entidades federativas concentraron el 73.0% de productores activos que fueron: Jalisco con 1,467 fabricantes, equivalente al 34.3% nacional; Chihuahua con 1,211, igual al 28.3% y Veracruz con 443, equivalente al 10.4% nacional.
- De las 21 entidades federativas que contaron con productores activos, a 13 se les envió el oficio de solicitud de actualización para el Registro Nacional de Productores de Leche en Liconsa, S.A. de C.V., y las 8 restantes (Campeche, Tabasco, Tamaulipas, Durango, San Luis Potosí, Ciudad de México, Puebla y Morelos) no contaron con una solicitud formal por parte de Liconsa, S.A. de C.V., para reportar información actualizada del padrón de productores activos, sin que la entidad precisara las causas por las cuales no realizaron solicitudes a dichos estados. De los 4,275 productores activos, 3,416 productores (79.9%) resultaron beneficiarios del “Programa de Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos” y produjeron 502,930.6 miles de litros de leche (mll) principalmente por productores de Jalisco con 276,356.4 mll, equivalente al 52.9%; Chihuahua con 99,287.8 mll, con 19.0%, y Guanajuato con 24,993.3 mll, igual al 4.8%; asimismo, se determinó que la entidad fiscalizada registró 204 productores que no estuvieron inscritos en el Padrón De Productores Activos (PPA) con una producción de 19,875.0 mll, por lo que en total Liconsa, S.A. de C.V., recaudó un total de 522,805.6 miles de litros de leche (mll); no obstante, no especificó por qué la producción de los productores no inscritos en el PAA se contabilizó para el registro del total nacional.

#### b) Adquisición de leche a precios de garantía

Liconsa, S.A. de C.V., mediante el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022, proporcionó copia del Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos, a cargo de Seguridad Alimentaria Mexicana, SEGALMEX, sectorizada en la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, para el ejercicio fiscal 2021; copia de los oficios con las metas de adquisición de la leche por gerencia estatal, así como las bases de datos con el reporte anual de adquisición de leche.

Con la revisión de la información se verificó que el Acuerdo tiene por objetivo “incrementar el ingreso de los pequeños y medianos productores agropecuarios de granos básicos y leche, a través de la implementación de precios de garantía, el cual es de 8.20 pesos por litro”. Asimismo, la entidad remitió 14 oficios mediante los cuales se observó que la Gerencia de Producción de Liconsa, S.A de C.V., proporciona a las gerencias estatales las metas de producción por cada centro de acopio, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

## PRODUCTORES BENEFICIADOS A PRECIOS DE GARANTÍA A NIVEL NACIONAL, LICONSA, S.A. de C.V., 2021.

(miles de litros y miles de pesos)

No.	Estados	Productor	Miles de litros comprados (a)	Precio base (mdp) (b)	Precio base promedio, pesos (c)=(b/a)	Total Estímulos (mdp) (d)	Total (mdp) (e)=b+d	Precio final (f)=(e/a)	Meta Liconsa, miles de litros (g)	Variación % (h)= ((g/a)-1)*100
1	Jalisco	1,463	287,430.5	1,865,424.1	6.5	432,371.7	2,297,795.9	8.0	298,831.7	(3.8)
2	Chihuahua	958	101,329.7	657,585.6	6.5	164,600.5	822,186.1	8.1	112,784.6	(10.2)
3	Guanajuato	128	25,565.5	165,920.0	6.5	41,361.0	207,281.0	8.1	27,761.4	(7.9)
4	Zacatecas	179	24,501.2	159,012.8	6.5	39,476.6	198,489.4	8.1	25,743.5	(4.8)
5	Aguascalientes	88	20,066.7	130,232.7	6.5	34,076.0	164,308.7	8.2	18,052.8	11.2
6	Veracruz	298	16,199.9	103,569.5	6.4	23,863.9	127,433.4	7.9	14,661.5	10.5
7	Coahuila	45	15,681.2	101,770.9	6.5	24,338.8	126,109.8	8.0	18,816.2	(16.7)
8	Michoacán	114	9,445.6	60,742.0	6.4	13,981.9	74,723.9	7.9	9,622.3	(1.8)
9	Oaxaca	216	8,176.3	52,600.1	6.4	12,280.7	64,880.8	7.9	7,331.1	11.5
10	Hidalgo	21	5,596.6	36,318.4	6.5	9,511.3	45,829.6	8.2	6,561.8	(14.7)
11	Chiapas	59	3,664.8	23,747.1	6.5	5,734.1	29,481.1	8.0	5,355.5	(31.6)
12	Estado de México	25	2,601.8	16,885.9	6.5	4,393.7	21,279.7	8.2	3,748.0	(30.6)
13	Campeche	27	1,417.6	9,195.9	6.5	2,033.1	11,229.1	7.9	1,886.7	(24.9)
14	Querétaro	25	1,128.2	7,276.1	6.4	1,770.4	9,046.5	8.0	1,442.9	(21.8)
Total		3,646	522,805.6	3,390,281.1	6.5	809,793.7	4,200,075.0	8.0	552,600.0	(5.4)

FUENTE: elaborado por el grupo auditor con base en la información proporcionada por Liconsa, S.A de C.V., mediante el oficio número DAI-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

En 2021, en la base de datos denominada “Productores beneficiados a precios de garantía a nivel nacional” se registró un total de 3,646 productores beneficiarios con un total de 522,805.6 miles de litros de leche producida y se verificó que dos entidades federativas reportaron un precio de garantía de 8.2 pesos y 12 entidades federativas registraron precios de garantía de entre 7.9 y 8.1 pesos, y que si bien no fue conforme a lo estipulado en el objetivo del Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos en términos de que el precio de garantía es de 8.2 pesos, dichos precios se establecieron en los contratos que realizaron con Liconsa, S.A. de C.V. que dicen lo siguiente: “Cláusula Segunda.- Precio Variable. El Precio Base que ‘Liconsa, S.A. de C.V.’ se obliga a pagar durante la vigencia del presente contrato es de \$6.49 (Seis Pesos 49/100 M.N.) por litro de ‘LECHE FRESCA FRÍA’ y \$6.34 (Seis Pesos 34/100 M.N.) por litro de ‘LECHE FRESCA CALIENTE’ puesto sin costo de flete en el lugar de destino señalado en la Cláusula Primera del presente instrumento. (...) El precio máximo para los pequeños y medianos productores será de hasta \$8.20 y podrá variar de acuerdo a las directrices que establezca SEGALMEX. La vigencia será del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2021.” Asimismo, en el Anexo I “Parámetros de calidad y permanencia para otorgar estímulos económicos” se establecieron los estímulos económicos respecto de la leche adquirida, por lo que Liconsa, S.A. de C.V., dio cumplimiento al promover el acopio de leche otorgando directamente el precio de garantía.

Se identificó que, en ese mismo año, 11 entidades federativas no cumplieron con las metas establecidas por Liconsa, S.A. de C.V., ya que registraron cifras inferiores entre el 1.8% y el 31.6%, sin que la entidad fiscalizada precisara dichas variaciones, por lo que se desconoce en qué medida las acciones de acopio de leche a nivel nacional permitieron que se atendiera la demanda de la población beneficiaria del Programa de Abasto Social de Leche, conforme se indica en su normativa.

Asimismo, se realizó una comparación entre las bases de datos denominadas “Padrón de productores activos y beneficiados a Nivel Nacional” y “Productores beneficiados a precios de garantía a nivel nacional”, ya que en la primera Liconsa, S.A. de C.V., reportó un total de 3,620 productores a nivel nacional y en la segunda registró un total de 3,646, lo cual representa una diferencia de 26 productores entre la información que presentó la entidad fiscalizada, por lo que se presenta un área de mejora para que asegure y genere información de calidad, de conformidad con la normativa aplicable.

Como resultado de la Reunión de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, Liconsa, S.A. de C.V., precisó que “la causa por la que fue remitido el oficio sin firma correspondiente a la actualización del Padrón de productores dirigido al Gerente del Programa de Abasto Social del Estado de Campeche fue un error de carga del oficio [...]. La Gerencia Estatal Metropolitana Sur no contaba y actualmente no cuenta con productores adscritos activos para la venta de leche fresca, por lo que no existió ningún oficio correspondiente a la actualización de productores”; asimismo, en referencia con las entidades federativas de Campeche, Tabasco, Tamaulipas, Durango, San Luis Potosí, Ciudad de México, Puebla y Morelos que no contaron con una solicitud formal por parte de Liconsa, S.A. de C.V., para reportar información actualizada del padrón, se indicó que “en dichos estados no se cuenta con centros de acopio para la adquisición de leche fresca nacional; sin embargo, los productores pertenecientes a estos estados entregan en los estados vecinos y/o colindantes”.

En relación con las razones por las que la producción de leche de los productores no inscritos al PAA se contabilizó para el registro de total nacional, Liconsa, S.A. de C.V., informó que “dichos resultados derivan de errores ortográficos y caracteres desconocidos en los nombres”. Además, que “durante el ejercicio 2021, los centros de acopio llevaron a cabo solicitudes de inactivación de algunos productores [...] por lo que los productores que entregaron en el primer y segundo trimestre ya no pudieran estar activos”. Además, informó que durante el ejercicio 2021 “los centros de acopio llevaron a solicitudes de inactivación de algunos productores por diversas cuestiones como: defunciones, venta del hato ganadero, cambio de giro, falta de interés por vender a Liconsa, por lo que productores que entregaron en el primer y segundo trimestre ya no pudieran estar activos”. Como evidencia documental se adjuntan ejemplos de solicitud de baja.

De acuerdo con el incumplimiento de metas de acopio de las entidades federativas señaladas, la entidad comentó que “el cumplimiento de Liconsa, S.A. de C.V., a nivel nacional superó el 90%, cabe señalar, que una proyección de metas es una expectativa o apuesta de futuro (meta) asociada a una política u objetivo institucional. Sin embargo, dada la naturaleza de la producción nacional de la leche fresca, el equilibrio competitivo, precio y cantidad cambian en respuesta a los efectos de los shocks de oferta y demanda, en el corto y largo plazo, entre los factores que influyeron en esta situación, se consideran los siguientes:

- ❖ factores climatológicos: En las regiones del país, la sequía es considerada un problema de primer orden por sus efectos negativos en la actividad ganadera toda vez que influye en la producción de forrajes para la alimentación de los bovinos.
- ❖ Incremento en los costos directos e indirectos de la ganadería: Tanto la estructura, impuestos, amortizaciones, personal, sanidad y alimentación.

Derivado de los incrementos en los costos de producción, el mercado local de las diferentes regiones del país incrementó sus precios de compra en la leche fresca, motivo por el cual el Precio de Garantía a la leche ofertada por esta Entidad, no resultó competitivo.

- ❖ Conviene señalar que el Programa B004 “Adquisición de Leche Nacional”, ejecuta el Programa de Precios de Garantía en Leche, y se trabaja en incentivar la Inscripción de nuevos pequeños y medianos productores lecheros, principalmente en aquellas regiones donde existe la presencia de Liconsa, S.A. de C.V.

En relación con las diferencias de cifras detectadas en el registro de productores, Liconsa, S.A. de C.V., señaló que “una de las estrategias es la solicitud del proyecto para la implementación y desarrollo de un nuevo Sistema de Recepción y Control de la Red de Acopio de Leche Fresca (RECORALF 2.0), ya que esta herramienta permitirá evitar incidencias en cada uno de los registros de los productores, tales como caracteres especiales, duplicidad y la clasificación de los pequeños y medianos productores que se incorporan al padrón de productores de leche en Liconsa, S.A. de C.V.”

Asimismo, comentó que el “Sistema de RECORALF, es el sistema de control interno que actualmente utiliza Liconsa, S.A. de C.V., mismo que emite informes de captación de la leche fresca directamente relacionados con el Programa de adquisición de leche nacional. Los informes antes mencionados, contienen registros de los productores que entregan leche, la cual puede ser fría, caliente o ambas. Específicamente, cuando los productores entregan ambos tipos de leche, el registro se realiza por tipo de producto, razón por la cual el sistema muestra dos registros”.

Derivado de lo anterior “los operativos de la Sugerencia proceden a una depuración manual con el propósito de evitar la duplicidad de los productores en el padrón de beneficiarios”.

Asimismo, comentó que “derivado de la pre-recomendación emitida se procedió con las acciones siguientes:

- I. Cotejó del ‘padrón de productores activos beneficiados a nivel nacional’ y ‘productores beneficiados a precios de garantía a nivel nacional’. Con esta acción se pudo observar que, la diferencia en beneficiarios indicada en la pre-recomendación al desempeño 009, se produjo en el proceso de homogeneización de la base de datos, ya que se generó una depuración por códigos repetidos, sin embargo, esta depuración no tuvo ningún argumento toda vez que, son diferentes productores con el mismo código, que en este caso correspondió a la homogeneización de 26 productores, motivo por el cual se eliminaron productores indebidamente, quedando una base completa por 3620 productores. (se remite archivo adjunto el resumen con desglose de productores por códigos y centros de trabajo).

- II. Se realizó el proceso completo para la depuración del reporte emitido por el sistema RECORALF. En este caso, después de un proceso minucioso y un análisis detallado, se obtuvo como resultado un total de 3647 productores, cabe señalar que en este caso se pueden observar dos particularidades que precisan la diferencia entre este nuevo análisis y la base de datos definida como: "Productores beneficiados a precios de garantía a nivel nacional", misma que se proporcionó a través del correo electrónico recibido el día 28 de septiembre de 2022 a las 11:04 a. m." (Se remite en archivo adjunto el resumen con desglose de número de productores por centros de trabajo).

Derivado de las revisiones periódicas que, de conformidad con sus competencias, las Gerencias realizan en sus bases de datos, identificaron un error en el registro de [un productor], situación por la cual realizaron la corrección pertinente en el Sistema RECORALF, unificando los datos y dejando únicamente el nombre correcto de productor. Para acreditar lo anterior, se remite la evidencia de la corrección efectuada".

De lo anterior se comprobó que la entidad fiscalizada documentó el oficio dirigido a la Gerencia Estatal de Campeche para la actualización del Registro Nacional de Productores, el cual se verificó que se encontró firmado, informó que la GMS no tiene un oficio de actualización de productores debido a que no contó con productores adscritos activos para la venta de leche fresca, y señaló que en referencia con las entidades federativas que no contaron con una solicitud formal por parte de Liconsa, S.A de C.V., para reportar información actualizada del padrón se debió a que en dichos estados no tienen centros de acopio para la adquisición de leche fresca nacional, tomando en cuenta que los productores pertenecientes a estos estados entregan en los estados vecinos o colindantes; documentó que las razones por las que la producción de leche de los productores no inscritos en el PAA se contabilizó para el registro del total nacional fue por errores ortográficos y caracteres desconocidos en los nombres de los productores, además de que algunos productores que entregaron en el primer y segundo trimestre ya no pudieran estar activos; señaló que el incumplimiento de metas de acopio de las entidades federativas señaladas fue por factores climatológicos y por incrementos en los costos de producción, motivo por el cual el Precio de Garantía a la leche ofertada por esta Entidad, no resultó competitivo; asimismo, remitió las bases de datos actualizadas a fin de conciliar las diferencias identificadas en el Padrón de Productores Activos que derivaron de errores ortográficos en los nombres, y de la trazabilidad en la inactivación de productores y explicó que a fin de evitar incidencias en cada uno de los registros de los productores se encuentra trabajando en la implementación y desarrollo de un nuevo sistema RECORALF 2.0; no obstante, es pertinente que Liconsa, S.A. de C.V., considere los factores que afectan el cumplimiento de metas a fin de que éstas sean estudiadas y ajustadas para que las entidades federativas puedan cumplir con ellas y demuestre los avances relevantes en el desarrollo del sistema "RECORALF 2.0", por lo que, con un propósito constructivo, la observación se reorienta a fin de que demuestre lo anterior.

#### 2021-2-08VST-07-0186-07-006 **Recomendación**

Para que Liconsa, S.A. de C.V., considere los factores que afectan el cumplimiento de metas de acopio de leche en las entidades federativas donde no rebasan la meta establecida por Liconsa, S.A. de C.V., a fin de que éstas sean estudiadas y ajustadas para que puedan cumplir con ellas y permitir que se atienda la demanda de la población beneficiaria del Programa de Abasto Social de

Leche, y demuestre los avances de la implementación y del desarrollo del sistema "RECORALF 2.0", para que la entidad fiscalizada asegure y genere información relevante y de calidad, en cumplimiento del numeral 2, Dirección de Producción del Capítulo IX. "Descripción de Funciones", del Manual de Organización Seguridad Alimentaria Mexicana-Liconsa, S.A. de C.V., y del artículo segundo, título segundo, capítulo I, numeral 9 "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", norma Cuarta. "Información y Comunicación", párrafo primero, del "Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno", e informe a la Auditoría Superior de la Federación de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

## 6. *Compra de leche fresca*

Con el objetivo de verificar la formalización, validación y supervisión en 2021, de los contratos o convenios suscritos por Liconsa, S.A. de C.V., que tuvieron por propósito adquirir los bienes y productos por comercializar, la ASF, mediante el Acta 001/CP2021 del 3 de mayo de 2022, solicitó a la entidad fiscalizada los mecanismos, instrumentos y metodologías implementadas, en 2021, para supervisar y validar el contenido de los contratos, así como los contratos y convenios suscritos y celebrados para adquirir los bienes y productos por comercializar por parte de la empresa durante el mismo año. Al respecto, el resultado se dividió en dos apartados: a) Mecanismos para la integración de los contratos de adquisición de leche fresca y b) Revisión de contratos de compraventa de leche fresca.

### a) Mecanismos para la integración de los contratos de leche fresca

Con el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022, Liconsa, S.A. de C.V., informó que "los contratos para la compraventa de leche fresca se elaboran a través de un Sistema interno de Liconsa, S.A. de C.V., por lo que se adjunta en formato PDF el 'Manual de Usuario' Sistema de Control de Contratos (SICOCO)" que proporciona al usuario una herramienta que permite la elaboración del contrato de leche fresca, el cual se compone de diferentes módulos y que operan las áreas involucradas de acuerdo con dicho manual; los objetivos principales son:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de tareas que se pueden realizar con la aplicación y coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- ✓ Proporcionar al usuario un Sistema Integral de Contratos, con la finalidad de contar con información veraz y oportuna a nivel nacional.
- ✓ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

El SICOCO es un sistema en línea institucional restringido, el cual solicita usuario, contraseña y centro de trabajo para su ingreso; asimismo, en éste se elaboran los diferentes tipos de contratos de leche fresca, se integra la información de proveedores, permitiendo su emisión, además, de realizar los procesos de cada una de las áreas involucradas.

En 2021, se identificó que Liconsa, S.A. de C.V., cuenta con el SICOCO, el cual permite a la Subdirección Jurídica Corporativa elaborar los contratos respectivos, en función de la disponibilidad presupuestaria, y solicitados por la Dirección de Producción; asimismo, este sistema permite que los centros de trabajo tengan el control y resguardo de los documentos soporte que entreguen los proveedores o productores de leche nacional en los centros de acopio; por último, los contratos que serán suscritos por las personas físicas y los Gerentes de los centros de trabajo que correspondan, se llevarán a cabo en función de las atribuciones que les confieren los poderes notariales correspondientes.

Mediante el oficio número DAJ-1153-2022, del 18 de mayo del 2022, Liconsa, S.A. de C.V., remitió copia electrónica de 107 contratos realizados entre pequeños y medianos productores, de los cuales 106 tuvieron por objetivo principal que los proveedores se obligan en forma individual a suministrar y vender leche durante la vigencia, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021 y uno se realizó para el servicio de maquila a fin de llevar a cabo la recolección, el secado, ensobretado o ensacado con número C/MAQ/351/2021; también, se verificó que en los contratos en materia de producción de leche se estableció lo siguiente: el precio variable; pago; calidad; peso y medición; rescisión administrativa del contrato; anticorrupción, y los anexos con las normas de calidad y sus parámetros, además de que se encontraron firmados por el representante legal de Liconsa, S.A. de C.V., el representante y los proveedores. Asimismo, la entidad fiscalizada remitió la base de datos denominada “Captación Enero Diciembre de 2021” en la cual se enlistaron dichos contratos.

Se verificó que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., registró en su base de datos la realización de 109 contratos con proveedores adscritos al padrón de beneficiarios con un total de presupuesto mínimo de 1,852,758.3 miles de pesos, un máximo de 4,631,895.8 miles de pesos, y un volumen total de 564,865.4 miles de litros de leche en cumplimiento del artículo Vigésimo Octavo, Facultades y Obligaciones del Director Comercial, fracción XXIX, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V.; no obstante, de este número de contratos, 107 fueron entregados electrónicamente por la entidad fiscalizada, de los cuales se verificó que cumplieron con los apartados establecidos en el Sistema de Control de Contratos de Leche Fresca y el contrato CADAQ-2099-2021 C.A. PAS Chihuahua careció de firmas.

Al cierre de este informe, la entidad fiscalizada tiene pendiente por demostrar 2 contratos, por lo que no fue posible validar el contenido de éstos para garantizar el apego a los lineamientos establecidos por Liconsa, S.A. de C.V., lo cual muestra un área de mejora futura por implementar en el sistema de control interno de la entidad fiscalizada, a efecto de que adecue sus mecanismos de información que le permitan generar datos relevantes y de calidad sobre los contratos con proveedores, a fin de atender lo señalado en la normativa que regula este procedimiento.

## b) Revisión de contratos de compraventa de leche fresca

Con el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022, la entidad fiscalizada proporcionó la base de datos denominada “Captación Enero-Diciembre de 2021” en la que se señaló el número de contratos, el volumen de leche contratada y acopiada; así como el presupuesto mínimo, máximo y el utilizado. Del análisis de la información se obtuvo lo siguiente:

VOLUMEN DE LECHE Y MONTO CONTRATADO Y ACOPIADO A NIVEL NACIONAL, 2021  
(Unidades)

Estado	Contratos	Volumen de leche, miles de litros		Porcentaje de Avance $c=(b/a)*100$	Montos, miles de pesos			Porcentaje de Avance $f=(e/d)*100$
		Contratado*	Acopiado**		Monto Mínimo Contratado*	Monto Máximo Contratado*	Monto Utilizado**	
		a	b			d	e	
Aguascalientes	2	18,052.8	18,081.6	100.2	59,213.3	148,033.2	148,033.2	100.0
Oaxaca	4	8,316.3	8,176.3	98.3	27,277.6	68,193.9	64,880.8	95.1
Michoacán	7	9,792.9	9,445.6	96.5	32,120.8	80,302.0	74,723.9	93.1
Veracruz	36	15,476.9	14,661.6	94.7	50,764.2	126,910.2	115,015.7	90.6
Zacatecas	4	25,743.5	24,020.9	93.3	84,438.7	211,096.7	194,551.4	92.2
Jalisco	17	309,422.4	286,367.0	92.5	1,014,905.3	2,537,263.4	2,289,199.1	90.2
Guanajuato	3	27,761.4	25,565.5	92.1	91,057.4	227,643.4	207,281.0	91.1
Chihuahua	4	112,784.6	101,111.0	89.6	369,933.5	924,833.8	820,392.6	88.7
Hidalgo	1	6,561.8	5,596.6	85.3	21,522.8	53,807.0	45,829.6	85.2
Coahuila	1	18,816.2	15,681.2	83.3	61,717.1	154,292.7	126,109.8	81.7
Querétaro	3	1,442.9	1,128.2	78.2	4,732.6	11,831.5	9,046.5	76.5
Campeche	3	1,886.7	1,417.6	75.1	6,188.3	15,470.8	11,229.1	72.6
Chiapas	2	5,355.5	3,664.8	68.4	17,566.1	43,915.3	29,481.1	67.1
Estado de México	22	3,451.5	2,322.8	67.3	11,320.8	28,301.9	18,994.9	67.1
Total nacional	109	564,865.4	517,240.7	91.6	1,852,758.3	4,631,895.8	4,154,768.7	89.7

Fuente: Elaborado por el grupo auditor con base en la información proporcionado por Liconsa, S.A de C.V., mediante el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

\* Datos especificados en los contratos

\*\* Datos proporcionados en los registros de la entidad fiscalizada

En 2021, Liconsa, S.A. de C.V., registró que celebró 109 contratos, mediante los cuales se contrató la adquisición de 564,865.4 miles de litros de leche, de los que se acopió el 91.6% (517,240.7 litros de leche); asimismo, en éstos se estableció un presupuesto total mínimo de 1,852,758.3 miles de pesos, un total máximo de 4,631,895.8 miles de pesos, y un monto total utilizado de 4,154,768.7 miles de pesos, el cual estuvo dentro del presupuesto total mínimo y total máximo. Asimismo, se identificaron los puntos siguientes:

- Aguascalientes acopió el total de litros establecidos en sus contratos y el monto de presupuesto utilizado fue igual al máximo estipulado en sus contratos;



- en los contratos de Oaxaca, Michoacán, Veracruz, Zacatecas, Jalisco y Guanajuato se acopió entre el 92.1% y 98.3% de litros de leche en comparación con los litros de leche contratados, y el monto utilizado estuvo dentro del presupuesto mínimo y máximo establecido en sus contratos;
- en las entidades federativas de Chihuahua, Hidalgo, Coahuila, Querétaro, Campeche, Chiapas y Estado de México, el acopio de leche estuvo entre el 67.3% y el 89.6% en relación con los litros de leche contratados y el monto de presupuesto utilizado se mantuvo dentro de los parámetros mínimos y máximos estipulados en los contratos.

Si bien, Liconsa, S.A. de C.V., contó con el registro del total de los litros de leche acopiados por cada uno de los contratos celebrados con los proveedores adscritos al padrón de beneficiarios y evidenció que el monto del presupuesto utilizado se mantuvo dentro del presupuesto mínimo y máximo señalados; no obstante, presenta un área de mejora para que concilie las causas por las cuales no se cubrió el acopio de leche estipulado a fin de que obtenga información que contribuya al logro de las metas y objetivos institucionales y dar cumplimiento a la normativa aplicable.

La ASF realizó una comparación de los litros de leche acopiados que se señalaron en la base de datos “Productores beneficiados a precios de garantía a nivel nacional, Liconsa, S.A. de C.V., 2021”, la cual fue analizada en el Resultado número 5 “Padrón de productores y beneficiarios” y los litros de leche acopiados mencionados en la base de datos “Captación Enero Diciembre de 2021”, de lo cual se obtuvo lo siguiente:


## LITROS DE LECHE ACOPIADOS Y MONTO UTILIZADO POR ENTIDAD FEDERATIVA, 2021

Núm.	Estado	Volumen de litros de leche			Monto utilizado (miles de pesos)		
		Base de datos 1 *	Base de datos 2 **	Diferencia	Base de datos 1 *	Base de datos 2 **	Diferencia
1	Jalisco	287,430.5	286,367.0	1,063.5	2,297,795.9	2,289,199.1	8,596.8
2	Chihuahua	101,329.7	101,111.0	218.7	822,186.1	820,392.6	1,793.5
3	Guanajuato	25,565.5	25,565.5	0.0	207,281.0	207,281.0	0.0
4	Zacatecas	24,501.2	24,020.9	480.3	198,489.4	194,551.4	3,938.0
5	Aguascalientes	20,066.7	18,081.6	1,985.1	164,308.7	148,033.2	16,275.5
6	Veracruz	16,199.9	14,661.6	1,538.3	127,433.4	115,015.7	12,417.7
7	Coahuila	15,681.2	15,681.2	0.0	126,109.8	126,109.8	0.0
8	Michoacán	9,445.6	9,445.6	0.0	74,723.9	74,723.9	0.0
9	Oaxaca	8,176.3	8,176.3	0.0	64,880.8	64,880.8	0.0
10	Hidalgo	5,596.6	5,596.6	0.0	45,829.6	45,829.6	0.0
11	Chiapas	3,664.8	3,664.8	0.0	29,481.1	29,481.1	0.0
12	Estado de México	2,601.8	2,322.8	279.0	21,279.7	18,994.9	2,284.8
13	Campeche	1,417.6	1,417.6	0.0	11,229.1	11,229.1	0.0
14	Querétaro	1,128.2	1,128.2	0.0	9,046.5	9,046.5	0.0
Total nacional		522,805.6	517,240.7	5,564.9	4,200,075.0	4,154,768.7	45,306.3

Fuente: Elaborado por el grupo auditor con base en la información proporcionado por Liconsa, S.A de C.V., mediante el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

\* Información de la base de datos “Padrón de productores y beneficiarios”.

\*\* Información de la base de datos “Captación Enero-Diciembre de 2021”.

 Entidades federativas que presentaron diferencias en sus datos entre la base de datos 1 y la base de datos 2

En la revisión de las bases de datos “Padrón de productores y beneficiarios” y “Captación Enero Diciembre de 2021” remitidas por la entidad fiscalizada, se identificó que en el acopio de leche existen diferencias en los litros de leche acopiados por 5,564.9 miles de litros de leche, así como en el monto del presupuesto utilizado que es de 45,306.3 miles de pesos, estas diferencias se presentaron en las entidades federativas de Jalisco, Chihuahua, Zacatecas, Aguascalientes, Veracruz y Estado de México, por lo que Liconsa, S.A. de C.V., mostró áreas de mejora por realizar en sus sistemas de información a fin de que evidencie los motivos por los cuales se registraron dichas diferencias en el acopio de leche y el monto utilizado en las entidades federativas señaladas y con ello, asegurar información relevante que cuente con los elementos de calidad suficientes de conformidad con las atribuciones establecidas en la normativa.

En relación con la importación de leche en polvo, se identificó que en la última década Liconsa, S.A. de C.V., realizó importaciones de leche en polvo por aproximadamente el 20.0% del total del consumo interno. No obstante, que la producción nacional de leche ha crecido de manera constante en los años recientes, en el mediano plazo se prevé que el país tendrá que continuar

realizando importaciones de leche en polvo para satisfacer la parte de la demanda interna que no alcanza a cubrir la producción nacional.<sup>22/</sup>

En este contexto, en el Programa Institucional 2020-2024 de Liconsa, S.A. de C.V., se estableció la Estrategia prioritaria 1.2. “Promover la producción nacional de leche y su transformación para coadyuvar con la economía de los pequeños y medianos productores, así como reducir e incluso eliminar la importación de leche en polvo en LICONSA”. Por lo anterior, Liconsa, S.A. de C.V., deberá documentar el avance que ha tenido a 2021 en esta estrategia prioritaria 2021.

Como resultado de la Reunión de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, Liconsa, S.A. de C.V., precisó lo siguiente:

- "Los Centros de Trabajo con Red de Acopio ejercieron su presupuesto anual cumpliendo con el mínimo contratado (40%) e incluso más, lo anterior, con fundamento en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (vigente), en el Artículo 47 apartado I.
- En algunos Centros de Trabajo no cumplieron la meta del 100%, debido a diversas causas externas, entre ellas, los mejores precios de mercado ofrecidos por otras empresas lecheras y queseras, que ofrecieron a los productores nacionales mejores condiciones al recoger a pie de establo su leche; asimismo, los estragos de la pandemia Covid 19, causas que los propios Centros de Trabajo han manifestado.
- El total del monto ejercido durante el año 2021 mostró un avance de cumplimiento del 89.52 % (ochenta y nueve punto cincuenta y dos por ciento)."

Con la finalidad de soportar estos puntos, la entidad fiscalizada remitió los archivos electrónicos: "CAPTACIÓN ACUMULADA A DICIEMBRE 2021" y "CONTROL DE CONTRATOS 2021" actualizados, con el propósito de conciliar las cifras remitidas en esta misma observación; asimismo, informó "que en la base 'CAPTACIÓN ACUMULADA A DICIEMBRE 2021' emitida por el sistema RECORALF al cierre de diciembre 2021, se refleja que la captación final fue de 522,805,612 litros de leche, mismo volumen que se observa en la base de avance \*CONTROL DE CONTRATOS 2021, por lo que la diferencia de 5,564.9 miles de litros de leche observada, corresponde a los contratos que estaban pendientes de formalizar, por lo que muestra un avance de cumplimiento del 91.37% (noventa y uno punto treinta y siete por ciento). Al respecto, la entidad fiscalizada comentó que la diferencia señalada anteriormente se debió a que "el total de contratos abiertos celebrados entre Liconsa, S.A de C.V., y Productores Nacionales, al cierre de 2021 es de 113, de los cuales 104 están formalizados y 9 en trámite".

La ASF revisó las bases de datos remitidas por la entidad fiscalizada, a fin de comprobar la actualización y veracidad de la información, de las cuales se obtuvieron los resultados siguientes:

---

<sup>22/</sup> Información consultada en el sitio web de Liconsa, S.A. de C.V., <https://www.gob.mx/liconsa/acciones-y-programas/adquisicion-de-leche-nacional-y-de-importacion>.

VOLUMEN DE LECHE, MONTO CONTRATADO Y ACOPIADO A NIVEL NACIONAL, 2021  
(Unidades)

Estado	Contratos	Volumen de leche, miles de litros		Porcentaje de Avance $c=(b/a)*100$	Montos, miles de pesos			Porcentaje de Avance $f=(e/d)*100$
		Contratado*	Acopiado**		Monto Mínimo Contratado*	Monto Máximo Contratado*	Monto Utilizado**	
		a	b			d	e	
Aguascalientes	4	20,398.8	20,066.7	98.4	66,907.9	167,269.8	164,308.7	98.2
Oaxaca	4	8,316.3	8,176.3	98.3	27,277.6	68,194.0	64,880.8	95.1
Michoacán	7	9,792.9	9,445.6	96.5	32,120.8	80,302.0	74,723.9	93.1
Veracruz	42	17,217.0	16,199.9	94.1	56,471.8	141,179.5	127,433.4	90.3
Zacatecas	6	26,242.7	24,501.2	93.4	86,076.2	215,190.5	198,489.4	92.2
Jalisco	18	310,802.5	287,430.5	92.5	1,019,432.3	2,548,580.8	2,297,795.9	90.2
Guanajuato	3	27,761.4	25,565.5	92.1	91,057.4	227,643.4	207,281.0	91.1
Chihuahua	5	113,434.7	101,329.7	89.3	372,065.8	930,164.7	822,186.1	88.4
Hidalgo	1	6,561.8	5,596.6	85.3	21,522.8	53,807.0	45,829.6	85.2
Coahuila	1	18,816.2	15,681.2	83.3	61,717.1	154,292.7	126,109.8	81.7
Querétaro	3	1,442.9	1,128.2	78.2	4,732.5	11,831.5	9,046.5	76.5
Campeche	3	1,886.7	1,417.6	75.1	6,188.3	15,470.7	11,229.1	72.6
Valle de Toluca	20	3,253.8	2,322.8	71.4	10,672.4	26,681.0	18,994.9	63.2
Chiapas	3	5,685.5	3,664.8	64.5	18,648.5	46,621.3	29,481.1	48.4
Estado de México	10	575.3	279.1	48.5	1,887.0	4,717.3	2,284.7	71.2
<b>Total nacional</b>	<b>130</b>	<b>572,188.5</b>	<b>522,805.7</b>	<b>91.4</b>	<b>1,876,778.4</b>	<b>4,691,946.2</b>	<b>4,200,074.9</b>	<b>89.5</b>

Fuente: Elaborado por el grupo auditor con base en la información proporcionado por Liconsa, S.A de C.V., mediante el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

\* Datos especificados en los contratos

\*\* Datos proporcionados en los registros de la entidad fiscalizada

La ASF comprobó que las bases de datos fueron actualizadas por Liconsa, S.A. de C.V., cuyos resultados mostraron que en 2021, la entidad fiscalizada reportó la celebración de 130 contratos, mediante los cuales se contrató la adquisición de 572,188.5 miles de litros de leche, de los que se acopió el 91.4% (522,805.7 litros de leche); en los que se estableció un presupuesto total mínimo de 1,876,778.4 miles de pesos, un total máximo de 4,691,946.2 miles de pesos, y un monto total utilizado de 4,200,074.9 miles de pesos, el cual se encontró dentro del presupuesto total mínimo y total máximo. De los 130 contratos celebrados, 17 corresponden a contratos modificatorios.

Derivado de lo anterior, se verificó que los centros de trabajo con red de acopio ejercieron su presupuesto anual cumpliendo con el mínimo contratado (40.0%), de conformidad con el artículo 42, fracción I, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público que señala “Las dependencias y entidades podrán celebrar contratos abiertos para adquirir bienes, arrendamientos o servicios que requieran de manera reiterada conforme a lo siguiente: I. Se establecerá la cantidad mínima y máxima de los bienes, arrendamientos o servicios a contratar; o bien, el presupuesto mínimo y máximo que podrá ejercerse. La cantidad o presupuesto mínimo no podrá ser inferior al cuarenta por ciento de la cantidad o presupuesto máximo”; asimismo, la entidad proporcionó la base de datos actualizada con los contratos para la adquisición de leche contratada y acopiada, así como de los montos mínimos, máximos y utilizados; sin embargo, no

demostró las razones por las que en la primer entrega a la ASF, con oficio DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022, la base de datos incluyó únicamente 109 de los 113 contratos (104 formalizados y 9 en proceso), y no se incorporaron los 17 contratos modificatorios, ni remitió copia digital de los contratos modificatorios a los que hace referencia, ni de los contratos faltantes señalados en el desarrollo del resultado, por lo que la observación persiste.

#### 2021-2-08VST-07-0186-07-007 **Recomendación**

Para que Liconsa, S.A. de C.V., perfeccione sus sistemas de información que le permitan registrar y demostrar la suscripción de la totalidad de los contratos que reporta para la adquisición de leche con el fin de validar que el contenido de éstos se ajustó a los lineamientos establecidos por Liconsa, S.A. de C.V., en términos de lo establecido en el numeral 8, Capítulo IX. "Descripción de Funciones", de la "Subgerencia de Recepción de Maquila y Leche", del Manual de Organización Seguridad Alimentaria Mexicana-Liconsa, S.A. de C.V., y en el artículo segundo, título segundo, capítulo I, numeral 9 "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", norma Cuarta. "Información y Comunicación", párrafo primero, del "Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno" e informe a la Auditoría Superior de la Federación de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

#### **7. Aseguramiento de la calidad <sup>23/</sup> en productos fabricados e insumos adquiridos por Liconsa, S.A de C.V.**

En el apartado II Objetivos, del Manual de Normas de Calidad de Insumos y Productos elaborados por Liconsa, S.A. de C.V., se establecen los objetivos siguientes:

##### OBJETIVOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LOS INSUMOS Y PRODUCTOS

Objetivo	Descripción
1	Establecer los parámetros de calidad necesarios en los procesos productivos para garantizar la calidad de los productos elaborados por Liconsa, S.A de C.V., y asegurar que cumplen con la legislación vigente.
2	Establecer las especificaciones técnicas de los materiales de envase y empaque, señalando las características del material, composición, estructura, dimensiones, impresión y condiciones de embalaje.

FUENTE: Manual de Normas de Calidad de Insumos y Productos elaborados por Liconsa, S.A. de C.V.

<sup>23/</sup> De acuerdo con el Manual de Procedimientos de Auditorías Técnicas de Calidad, el aseguramiento de calidad se refiere a "la parte de la gestión de la calidad, orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad".

Con el propósito de verificar que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., verificó y autorizó empresas fabricantes de insumos, el cumplimiento de las pruebas de funcionalidad e implementó métodos, procedimientos, controles y especificaciones en los laboratorios, para garantizar la calidad de sus productos fabricados e insumos adquiridos, la ASF, mediante el Acta 001/CP2021 del 3 de mayo de 2022, requirió las especificaciones que debieron cumplir las empresas fabricantes de insumos aprobadas, las autorizaciones a empresas fabricantes de insumos y las pruebas de funcionalidad; así como los métodos, procedimientos, controles y especificaciones implementados en los laboratorios a fin de asegurar la calidad de los productos e insumos adquiridos y su aplicación.

El resultado se dividió en tres apartados: a) Evaluación de las empresas fabricantes de insumos, b) Calidad de los productos e insumos adquiridos y c) Calidad de los productos fabricados.

a) Evaluación de las empresas fabricantes de insumos

Mediante oficio número DAJ-1153-2022 de fecha 18 de mayo de 2022, Liconsa, S.A. de C.V., informó que las empresas fabricantes de los insumos suministrados a Liconsa, S.A. de C.V., en el ejercicio 2021, fueron 17, como se muestra a continuación:

EMPRESAS FABRICANTES DE INSUMOS PARA LOS PRODUCTOS DE LICONSA, S.A. de C.V., 2021

Número de empresas	Insumo o materia prima suministrada en el ejercicio 2021	Plantas a las que se suministró el insumo
17		
1	Sabor natural a leche	Gerencias Estatales Valle de Toluca, Jalisco, Michoacán y Gerencias Metropolitanas Norte y Sur.
3	Premezcla de vitaminas y minerales para fortificar leche fluida	Gerencias Estatales Colima, Jalisco, Michoacán, Oaxaca, Tlaxcala, Veracruz, Valle de Toluca, y Gerencias Metropolitanas Norte y Sur.
2	Oleína de Palma	
1	Vitamina A + D3	
2	Película de Polietileno	
2	Caja y separador de cartón corrugado	Gerencias Estatales Querétaro, Oaxaca y Veracruz.
2	Laminación Bopp-poliéster	
4	Leche en polvo	Gerencias Estatales Colima, Jalisco, Michoacán, Tlaxcala, Oaxaca, Veracruz, Querétaro, Valle de Toluca y Gerencias Metropolitanas Norte y Sur.

FUENTE: Información remitida por Liconsa, S.A. de C.V., mediante oficio núm. DAJ-1153-2022 de fecha 18 de mayo de 2022.

Se verificó que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., contó con el Procedimiento de Evaluación de Proveedores de Insumos y/o Servicios clave: VST-DP-PR-008-03, para verificar y autorizar a las empresas fabricantes de insumos mediante evaluaciones técnicas; en dicho documento, se especifica que “la reevaluación a los proveedores autorizados se realizará a los que estén

suministrando insumos y/o estén proporcionando el Servicio de Maquila en el ejercicio actual y que en 4 años o más no se haya realizado su evaluación”.

De acuerdo con lo anterior, Liconsa, S.A. de C.V., proporcionó el Programa de Auditorías Técnicas para la evaluación a proveedores de insumos, para 2021, Liconsa, S.A. de C.V., en el cual se verificó que la entidad programó dos auditorías de seguimiento, ya que la última evaluación de seguimiento realizada a estas empresas fue en el año 2016, por lo que rebasaron los 4 años señalados en la norma.

Como evidencia documental de la realización de estas auditorías, la entidad fiscalizada remitió el “Reporte de Evaluación de Proveedor”, en el que se identificó que cumplieron con las 2 auditorías técnicas de seguimiento incluidas en el programa, cuyos resultados se muestran a continuación:

REPORTE DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES, LICONSA, S.A. de C.V., 2021

ASPECTOS EVALUADOS	Empresa 1		Empresa 2	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
1. Maquinaria y equipos para procesos productivos	X	-	X	-
2. Medios de producción adicionales	n.a.	n.a.	X	-
3. Sistema de calidad	X	-	X	-
4. Evaluación de materias primas	X	-	X	-
5. Control de proceso	X	-	X	-
6. Evaluación de producto terminado	X	-	X	-
7. Seguridad alimentaria	n.a.	n.a.	X	-
8. Equipos de laboratorio	n.a.	n.a.	X	-

FUENTE: elaborado por el grupo auditor con base en la información remitida por Liconsa, S.A. de C.V., mediante oficio núm. DAJ-1153-2022 de fecha 18 de mayo de 2022.

n.a. no aplica. Estos aspectos no fueron considerados en la evaluación de la Empresa 1

En 2021, Liconsa, S.A. de C.V., realizó dos auditorías de seguimiento al mismo número de empresas fabricantes de insumos, mediante las cuales se evaluaron 8 aspectos, en los cuales se consideraron los equipos con los que contaron para el proceso de extrusión, laminación, impresión; los medios de producción adicionales a los requerimientos; la existencia de procesos o procedimientos documentados para el desarrollo de un sistema de calidad; la evaluación de las materias primas recibidas; la frecuencia con la que se realizan las evaluaciones y la codificación del material; las evaluación y parámetros de los productos terminados; el control de plagas; así como los equipos de laboratorio con los que cuentan.

De los aspectos evaluados, los resultados de las auditorías arrojaron que ambas empresas continúan cumpliendo con los requerimientos establecidos por Liconsa, S.A. de C.V., lo cual significó que son proveedores confiables para garantizar la calidad de los productos y ratificaron la autorización como proveedores, por lo que la entidad fiscalizada verificó que las empresas fabricantes de insumos cumplieran con las especificaciones indicadas en la normatividad.

Asimismo, señaló que “en el año 2021 no se realizaron pruebas de funcionalidad a productos de empresas en desarrollo; sin embargo, para los procedimientos de compra del material de envase Película de Polietileno y de acuerdo al apartado Evaluación de Película de Polietileno Aplicable a Empresas Participantes en el Procedimiento de Compra del anexo 23 Muestreo y Evaluación de Película de Polietileno a su recepción en plantas de VII.9 Procedimiento de muestreo y evaluación de materiales de envase y empaque VST-DP-PR-015-07 del Manual de Procedimientos para la Operación de Laboratorios con clave VS-DP-PR-015, revisión 015 de fecha 22 de abril de 2021, se realizó la evaluación de las características de funcionalidad en cuanto a su maquinabilidad se refiere a tres empresas participantes”, como evidencia documental de estas evaluaciones Liconsa, S.A. de C.V., remitió los reportes de la “Evaluación de Materiales” de las tres empresas participantes en el procedimiento de adquisición del insumo película de polietileno, las cuales se señalan a continuación:

Exámenes	Empresas fabricantes de insumos		
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Características de la película	Dentro de la norma	Dentro de la norma	Dentro de la norma
Características de la bobina	Dentro de la norma	Dentro de la norma	Dentro de la norma
Características funcionales	Dentro de la norma	Dentro de la norma	Dentro de la norma

FUENTE: elaborado por el grupo auditor con información remitida por Liconsa, S.A. de C.V., mediante oficio núm. DAJ-1153-2022 de fecha 18 de mayo de 2022.

De acuerdo con lo anterior, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., realizó tres evaluaciones de insumos en procedimiento de compra correspondientes a la película de polietileno de tres empresas, en las cuales se obtuvieron resultados dentro de la norma establecida por Liconsa, S.A. de C.V., correspondientes a exámenes realizados al espesor, acabado de la película, impresión, distancia de repetición, características, ancho, acabado y centro de la bobina; así como la maquinabilidad, por lo que se observó que la entidad verificó y autorizó que las empresas fabricantes de insumos cumplieran con las especificaciones [...] indicadas en la normatividad de Liconsa, S.A. de C.V.

#### b) Calidad de los insumos adquiridos

Como parte de los controles para garantizar la calidad de los insumos adquiridos por Liconsa, S.A. de C.V., la entidad fiscalizada remitió el reporte denominado “Recepción de materias primas, aceites y grasas” en el cual se presentan los insumos recibidos en las plantas industriales de Liconsa, S.A. de C.V., durante el ejercicio 2021.

De los resultados obtenidos se obtuvo que, en 2021, la entidad fiscalizada contó con el reporte de la recepción de materias primas, grasas y aceites en las diez plantas productoras, mediante el cual se observó que existieron algunos insumos que fueron rechazados o devueltos a los proveedores por diferentes causas, como son:



- Del insumo oleína de palma se recibieron 2,026,350 kg, de los cuales se liberó el 97.6% (1,978,040 kg) y se rechazó el 2.4% (48,310 kg), debido a que la temperatura y el punto de fusión se encontró fuera de la especificación.
- De los insumos premezcla de vitaminas y minerales para la leche fluida, se recibieron 242,175 kg, se liberó el 99.4% (240,650 kg), se rechazó el 0.57% (1,375kg) y se devolvió el 0.06% (150 kg) por que los resultados del análisis de ácido fólico, vitamina B2 y vitamina C indicados en el certificado de calidad del proveedor se encontraron fuera de especificación.
- De la película de polietileno, se recibieron 2,271,931.62 kg, de éstos se liberó el 99.943% (2,270,625.70 kg), se rechazó el 0.022% (499.93 kg) y se devolvió el 0.035% (805.99kg), debido a que el material presentó una coloración azul no característica de la impresión, falta de deslizante, tuvo presencia de poros lo que ocasionó perforaciones y presentó insectos adheridos entre las capas de la bobina.
- Se recibieron 417,544.94 kg de laminación de poliéster metalizado, de los cuales se liberó el 96.16% (401,520.08 kg), se rechazó el 3.48% (14,547.94 kg) y se devolvió el 0.35% (1,476.92 kg), ya que se recibieron bobinas con embobinado flojo y presencia de manchas de tinta en la impresión; el núcleo colapsado y fuerza de adhesión en laminación poliéster metalizado-polietileno y fuerza de sello por debajo de la especificación; peso de bobinas por debajo de la especificación; centro o núcleo colapsado, corte descentrado, delaminación; material con arrugas e impresión picada; ausencia de tintas, embobinado inverso y delaminación, presencia de velos, bobina recibida de origen golpeada, así como cortes descentrados y con ondulaciones.
- De las cajas de cartón corrugado para envases de productos en polvo se recibieron 1,911,051 kg, de los cuales se liberó el 96.83% (1,850,456 kg), se rechazó el 3.16% (60,468 kg) y se devolvió el 0.01% (115 kg), debido a que el material presentó resistencia a la compresión estática fuera de especificación, la ceja de unión se encontró despegada; existió compresión estática fuera de especificación; así como suajado excesivo, lo que afectó la funcionalidad del material en el armado manual, lo que no permite una maquinabilidad correcta en el armado de la caja.
- En relación con el insumo separador de cartón corrugado para envases de productos en polvo, se recibieron 1,911,080 kg, de los cuales el 96.8% (1850612 kg) fue liberado y el 3.2% (60,468 kg) fue rechazado, por resistencia a la compresión estática, liners arrugados lo que no permite una maquinabilidad correcta en el armado de la caja; así como suajado excesivo, lo que afecta la funcionalidad del material en el armado manual.

Como se observó, Liconsa, S.A. de C.V., realizó el análisis y la evaluación de las materias primas, aceites y grasas recibidas en las 10 plantas productoras, de los que recibió en su totalidad los insumos de mezcla de vitaminas A+D3 para leche fluida y el sabor natural a leche, en tanto que cierta cantidad de los insumos correspondientes a oleína de palma, premezcla de vitaminas y minerales, película de polietileno, laminación de poliéster metalizado, cartón corrugado para envases de productos en polvo y el separador de cartón corrugado para envases de productos en

polvo fueron rechazados o devueltos por las circunstancias presentadas anteriormente, por lo que se constató que la entidad aplicó controles para garantizar que los insumos adquiridos por Liconsa, S.A. de C.V., cumplieran con la calidad y estableció las especificaciones técnicas de los materiales de envase y empaque, señalando las características del material, composición, estructura, dimensiones, impresión y condiciones de embalaje.

c) Calidad de los productos fabricados

Mediante oficios números DAJ-1153-2022 de fecha 18 de mayo de 2022 y DAJ-2532-2022 de fecha 6 de julio de 2022, Liconsa, S.A. de C.V., señaló que “para lograr que los productos fabricados por la entidad fiscalizada cumplan con los estándares de calidad nutricional estipulados, es necesario vigilar el cumplimiento de las especificaciones de calidad establecidas en la normatividad interna de Liconsa, S.A. de C.V.” para lo cual realizó controles estadísticos con el objetivo de “disponer de información para integrar los informes de calidad requeridos, y se estructuran recabando, consolidando, procesando y analizando la información para elaborar las bases de datos que permiten evaluar el comportamiento de la calidad de las leches pasteurizadas elaboradas por Liconsa, S.A. de C.V.”

Algunos de los reportes de control estadístico que realizó Liconsa, S.A. de C.V., para evaluar el comportamiento de los productos terminados obtenidos en los procesos productivos fueron:

- Resultados de calidad nutricional e higiénica de los productos terminados de leches en polvo fortificadas, correspondiente al año 2021.
- Resultados del análisis del contenido de hierro, zinc y ácido fólico de las leches pasteurizadas fortificadas, correspondiente al año 2021.

Al respecto, la entidad fiscalizada proporcionó los reportes señalados y se verificó que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., reportó los resultados de calidad nutricional e higiénica de los productos terminados de leches en polvo fortificadas, por medio de la base de datos “Proceso de datos para reporte de producto terminado”, en la cual se observó que se presentaron los resultados de los análisis de composición fisicoquímica y de la calidad higiénica más relevantes, obtenidos de las evaluaciones analíticas, aplicadas por los laboratorios de Control de Calidad de las plantas industriales de Liconsa, S.A. de C.V., y que se realizan al producto terminado para verificar el cumplimiento de las normas de calidad establecidas.

Los aspectos evaluados mediante este control estadístico fueron la grasa, el SNG, la proteína, la temperatura, el volumen neto, la cuenta de organismo coliformes y las ventas de leche, de los cuales se obtuvieron los datos siguientes:

1. Grasa: la planta productora que registró el menor rango de grasa fue Tlahuac/Nva Form con un valor de 8.00 en el mes de marzo, la cual estuvo dentro del parámetro establecido mínimo de 8.00 y máximo de 8.00 y la que presentó el rango máximo fue Tlaxcala/Frisia reportando un valor de 42.30 en el mes de octubre, con un parámetro mínimo de 42.30 y máximo de 42.30

2. SNG (Sólidos No Grasos): la planta productora Jalisco/Frisia reportó el menor rango en SNG con un valor de 81.66 en el mes de febrero cumpliendo con el parámetro mínimo de 81.30 y la que registró el máximo puntaje fue Tlaxcala/Frisia con 94.13 en el mes de agosto, el cual estuvo por arriba del parámetro mínimo de 93.80
3. Proteína: Jalisco/Frisia registró el menor rango en cuanto a proteína de la leche con un valor de 29.51 en el mes de febrero, el cual superó el rango mínimo de 29.51 y Xalapa/Frisia reportó el rango máximo con un valor de 34.22 en el mes de septiembre, que estuvo por arriba del parámetro mínimo de 32.10.
4. Temperatura: Tlaxcala/Frisia reportó el menor rango en la temperatura con un valor de 1.60 en el mes de octubre, el cual estuvo dentro del parámetro máximo de 1.60 y la planta de Colima registró el rango máximo de 7.50 en el mes de septiembre dentro del parámetro máximo de 7.50.
5. Volumen neto: la planta productora Jalisco/Frisia contó con el menor rango en cuanto al volumen neto que fue de 996.6 en el mes de octubre con un rango mínimo 985.2 y Tláhuac/Frisia obtuvo el máximo rango con un valor de 2,020.0 en el mes de mayo que estuvo dentro del parámetro mínimo de 1,985.7.
6. Cuenta de organismos coliformes: las plantas productoras registraron como menor rango el 1.0 en los meses de enero, marzo, abril, julio y diciembre, las cuales cumplieron con el parámetro máximo de 1.0, en tanto que el mayor rango fue de 57.0 registrado por Tláhuac/Nva Form en el mes de mayo, el cual estuvo dentro del parámetro máximo de 61.0.
7. Ventas: en cuanto a las ventas, Xalapa Frisia fue la que registró el menor volumen de ventas con 50 ltrs en el mes de enero, en tanto que Tlalnepantla/Nva Form reportó el mayor volumen de ventas con 3,917,600 en el mes de noviembre.

La entidad fiscalizada también remitió el reporte del análisis del contenido de hierro, zinc y ácido fólico de las leches pasteurizadas fortificadas, correspondiente al año 2021, cuyo detalle se presenta a continuación:

EVALUACIÓN DE CALIDAD  
ANÁLISIS DE VITAMINAS Y MINERALES DE LA LECHE PASTEURIZADA FORTIFICADA ABASTO SOCIAL<sup>24/</sup>

PLANTA	HIERRO				ZINC				ÁCIDO FÓLICO			
	Min. 12.00 mg/L				Min. 12.00 mg/L				Min. 74.00 mg/L			
	Mes <sup>1/</sup>	Mínimo	Mes <sup>1/</sup>	Máximo	Mes <sup>1/</sup>	Mínimo	Mes <sup>1/</sup>	Máximo	Mes <sup>1/</sup>	Mínimo	Mes <sup>1/</sup>	Máximo
Colima	Octubre	13.53	Agosto	17.32	Octubre	14.75	Enero	19.90	Octubre	83.30	Enero	174.20
Jalisco	Julio	13.38	Octubre	19.81	Julio	15.22	Octubre	19.81	Octubre	80.50	Abril	155.90
Jiquilpan	Julio	12.20	Agosto	17.35	Octubre	12.21	Abril	20.31	Julio	82.20	Abril	198.10
Tláhuac	Diciembre	12.38	Marzo	18.60	Octubre	15.42	Noviembre	20.76	Octubre	75.40	Mayo	155.40
Tlanepantla	Diciembre	12.10	Marzo	16.01	Octubre	14.61	Junio	17.56	Octubre	83.40	Febrero	157.80
	Noviembre	11.49										
Tlaxcala	Julio	13.54	Marzo	17.21	Septiembre	16.49	Noviembre	20.25	Julio	86.50	Abril	178.70
Toluca	Junio	12.28	Abril	14.96	Junio	13.73	Enero	17.73	Noviembre	91.80	Abril	195.40
Oaxaca	Enero	13.09	Marzo	15.38	Agosto	16.30	Noviembre	19.34	Junio	82.60	Abril	138.90
Xalapa	Febrero	13.37	Agosto	16.79	Julio	16.18	Noviembre	19.11	Septiembre	95.00	Abril	150.50

FUENTE: Información remitida por Liconsa, S.A. de C.V., mediante oficio núm. DAJ-1153-2022 de fecha 18 de mayo de 2022.

<sup>1/</sup> Se refiere a los meses en los que se presentaron los resultados mínimos o máximos

Valor mínimo.

Valor máximo.

<sup>24/</sup> En el transcurso de la auditoría se realizó una visita de campo a la planta productora de Tlanepantla, en la cual se verificaron los datos de los resultados de los indicadores correspondientes al análisis de vitaminas y minerales de la leche pasteurizada fortificada de abasto social, mediante la presentación del reporte de minerales y ácido fólico de la leche pasteurizada 2021.

Para comprobar la calidad de la leche, en 2021, Liconsa, S.A de C.V., reportó los resultados de la evaluación de las vitaminas y minerales contenidos en la leche de nueve plantas productoras, los cuales se presentan a continuación:

- En cuanto al contenido de hierro la norma establece que el mínimo requerido para cumplir con lo estipulado es de 12.00 mg/L; sin embargo, la planta productora de Tlalnepantla alcanzó 11.49 mg/L en el mes de noviembre, lo cual significó que en esta planta productora no alcanzó el mínimo requerido en ese mes, faltándole 0.51 mg/L, de lo anterior, Liconsa, S.A. de C.V., precisó que “el valor de 11.49 mg/L reportado de contenido de hierro no es consistente con el valor de 15.75 mg/L determinado en el contenido del Zinc, por lo que se supone un posible error en la determinación del contenido de hierro de la muestra en comento, debido a que:
  - La composición de materia prima denominada PREMIX, se elabora con las proporciones necesarias de Zinc y de hierro, para cumplir con la formulación establecida en el Manual de Normas de Calidad de Insumos y Productos elaborados por Liconsa con clave VST-DP-NR-020 donde se establece en su página 41 que el aporte de hierro y zinc de la mezcla vitamínica (PREMIX) debe ser en cantidades iguales (min. 20904,0 mg por cada 100 g) ya en el producto terminado. Es por ello que, al elaborar la leche fortificada en planta, se dosifica el PREMIX completo y no mineral por mineral.
  - Se revisaron los procedimientos de preparación y dosificación de la mezcla vitamínica (PREMIX) los cuales se determinó que fueron aplicados de manera adecuada. Esto se evidencia con el resultado reportado en el mismo análisis relacionado con el zinc, que, si existiera algún error, este mineral también hubiera dado por debajo de la especificación.
  - Se realizó junto con el personal de supervisión del área de elaboración de leche, la revisión de los cálculos de la fortificación del silo 15 con folio 2010, encontrándose que fueron correctos, lo cual comprueba que Liconsa, S.A. de C.V., empleó los controles necesarios para asegurar el cumplimiento de los mínimos de vitaminas y minerales en los productos que fabrica en la totalidad de plantas productoras, a fin de garantizar su calidad.”
- De acuerdo con el contenido de zinc, se señala que la leche debe cubrir 12.00 mg/L, y de acuerdo con el análisis de la base de datos, todas las plantas productoras cumplieron con el rango mínimo, al ser Jiquilpan la que registró el menor rango de 12.21 mg/L.
- En relación con el contenido de ácido fólico, éste debe ser mínimo de 74.00 mg/L, rango que fue cumplido por todas las plantas productoras al ser Tláhuac la que registró el menor rango con 75.40 mg/L en el mes de octubre.

Con base en la información presentada por Liconsa, S.A. de C.V., se determinó que respecto de los resultados obtenidos durante el año de 2021, la entidad fiscalizada cumplió con verificar la calidad de los productos terminados, ya que presentó los resultados de calidad nutricional e higiénica de los productos terminados de leches en polvo fortificadas, y del análisis del contenido de hierro,

zinc y ácido fólico de las leches pasteurizadas fortificadas, en los que se cumplieron con los parámetros de calidad en los procesos productivos para garantizar la calidad de sus productos.

#### **8.     *Auditorías Técnicas de Calidad***

Con el propósito de verificar que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., realizó Auditorías Técnicas de Calidad a los laboratorios de Control de Calidad de las Plantas y Centros de Acopio, así como las acciones que se realizaron para atender las deficiencias detectadas en las auditorías realizadas y la evidencia de su atención, la ASF, mediante el Acta 001/CP2021 del 3 de mayo de 2022, solicitó el Programa de Auditorías Técnicas de Calidad a los laboratorios de Control de Calidad de las Plantas y Centros de Acopio; los resultados de las auditorías realizadas, así como las aportaciones de las mejoras a realizar en éstos y el cumplimiento de su desarrollo.

Mediante el oficio número DAJ-1153-2022 de fecha 18 de mayo de 2022, Liconsa, S.A. de C.V., informó que se desarrollan “Auditorías Técnicas a fin de verificar la correcta aplicación de las metodologías de análisis, procedimientos, controles, registros desarrollados en los laboratorios de las Plantas Industriales y de los Centros de Acopio así como el cumplimiento con las especificaciones y la Normatividad aplicable, el resultado final de dichas auditorías es un informe en el cual se plasma el cumplimiento de cada uno de los laboratorios con los requisitos establecidos de acuerdo con la normatividad, marcando cuando aplica, las posibles desviaciones a los requisitos”. Como evidencia documental, la entidad fiscalizada remitió el programa de auditorías internas correspondiente al ejercicio 2021, los oficios de notificación de las auditorías internas que se realizarían a las plantas productoras y a los centros de acopio, así como los informes de auditorías internas y la notificación de los resultados de las auditorías realizadas en el ejercicio 2021. Con la revisión del programa de auditorías internas y los informes de auditoría realizados por Liconsa, S.A. de C.V., se comprobó que la entidad fiscalizada cumplió con lo establecido en su programa, con ello, se verificó que, respecto de las auditorías internas en los laboratorios sucursales de las Gerencias Estatales, en 2021, Liconsa, S.A de C.V., elaboró 10 informes, cuyo detalle se muestra a continuación:

**INFORMES DE AUDITORÍA INTERNA INDIVIDUAL EN LOS LABORATORIOS SUCURSALES DE LAS GERENCIAS ESTATALES,  
LICONSA, S.A. de C.V., 2021**

Objetivo: Auditoría Interna para determinar el grado de conformidad del Sistema de Gestión de Calidad multisitios y laboratorios sucursales con los criterios de auditoría interna aplicables (NMX-CC-9001-IMNC-2015, NMX-EC—17025-INMC-2018 y documentos internos)						
Laboratorios sucursales en las gerencias estatales	Puntos evaluados (a)	Cumplimiento de los requisitos relativos a la gestión* (30.0%)		Cumplimiento de los requisitos técnicos** (70.0%)		Total de cumplimiento (%) (f)=c+e
		Puntos evaluados (b)	Cumplimiento (%) (c)=	Puntos evaluados (d)	Cumplimiento (%) (e)=	
Colima	316	117	29.23	199	65.43	94.66
Metropolitano Norte	434	119	26.72	315	69.77	96.49
Metropolitana Sur	334	119	30.0	215	67.40	97.40
Jalisco	455	120	29.75	335	68.74	98.49
Michoacán	455	125	29.52	349	64.58	94.10
Oaxaca	383	121	29.25	262	68.39	97.64
Querétaro	473	119	30.0	354	70.0	100.0
Tlaxcala	328	125	28.32	203	69.31	97.63
Toluca	822	124	27.58	698	66.59	94.17
Veracruz	455	122	30.0	153	68.17	98.17

FUENTE: Información remitida por Liconsa, S.A. de C.V., mediante oficio núm. DAJ-1153-2022 de fecha 18 de mayo de 2022.

\*El laboratorio debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión que sea capaz de apoyar y demostrar el logro coherente de los requisitos de este documento y asegurar la calidad de los resultados del laboratorio, se evaluará la documentación del sistema de gestión, el control de registros, riesgos y oportunidades, mejoras, acciones correctivas, auditorías internas.

\*\* Revisión de solicitudes, ofertas y contratos, selección, verificación y validación de métodos; manipulación de los ítems de ensayo o calibración, registros técnicos, evaluación de la incertidumbre de medición, aseguramiento de la validez de los resultados, informe de resultados, control de datos y gestión de la información.



Gerencia con el menor cumplimiento.

Gerencia con mayor cumplimiento.

Mediante las auditorías internas realizadas a los laboratorios se evaluaron los requisitos relativos a la gestión y los requisitos técnicos de cada una de éstas; de los resultados se obtuvo que el correspondiente a Querétaro cumplió con el 100.0% de los dos aspectos evaluados y el que presentó el menor porcentaje de cumplimiento fue el de Michoacán con 94.10%. La entidad fiscalizada señaló, en los informes de auditorías internas, que con base en los puntos administrativos del Sistema de Gestión y técnicos en observancia de la Norma NMX-EC-17025-IMNC-2018, los laboratorios sucursales de las gerencias estatales a su cargo obtuvieron un cumplimiento de entre el 94.10% y el 100.0% en los puntos evaluados, con lo cual se comprobó que Liconsa, S.A. de C.V., verificó el cumplimiento de la normativa y de los requerimientos de acuerdo con el programa de auditorías técnicas de calidad a los laboratorios de control de calidad de las gerencias estatales.

Asimismo, en estas auditorías, se detectaron de manera general las fortalezas y áreas de mejora siguientes:

FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA DETECTADAS EN LAS AUDITORÍAS INTERNAS, EN LOS LABORATORIOS SUCURSALES DE LAS GERENCIAS ESTATALES, LICONSA, S.A. de C.V., 2021

Fortalezas	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orden y limpieza de las instalaciones de los laboratorios.</li> <li>- Los documentos y formatos de registro permiten una fácil rastreabilidad de la información y del desarrollo analítico de los métodos, documentación ordenada y de fácil acceso.</li> <li>- El personal demostró conocimiento de la norma ISO/IEC 17025.</li> <li>- El personal involucrado demostró competencia técnica en la realización de sus funciones; presentó amplio conocimiento y dominio de la información requerida para el cumplimiento de sus funciones; mostró compromiso y disposición para atender los requerimientos a fin de realizar las auditorías, así como el envío en tiempo y forma de la documentación necesaria; contó con el conocimiento de sus bitácoras y registros en donde llevan documentado los controles de cada una de las metodologías aplicadas así como con la experiencia suficiente en el ejercicio de sus labores, lo que dio la pauta para ejercer la mejora continua y optimizar sus recursos en cumplimiento de los objetivos marcados, favoreció la atención oportuna de los aspectos señalados y permitió la observación oportuna a los requerimientos contribuyendo al correcto desarrollo del trabajo del laboratorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Considerar la participación de áreas como mantenimiento para la realización de las calificaciones de equipos de Laboratorios de Control de Calidad y que el instructivo de instalaciones y condiciones ambientales contemple todos los requisitos de forma clara.</li> <li>-Formalizar el uso de bitácoras electrónicas y fortalecer las acciones implementadas para eliminar o minimizar los riesgos a la imparcialidad identificados en el análisis de modo y efecto de falla.</li> <li>-Diversificar las estrategias para asegurar que las políticas y objetivos se entienden e implementen en todos los niveles de la organización del laboratorio.</li> <li>-Complementar los registros de la preparación de la muestra de referencia y de las soluciones de limpieza de los equipos.</li> <li>-Realizar acciones para determinar si existen variaciones significativas por efecto de la temperatura en la medición de PH, considerar que no se tiene la descripción de la evaluación de la eficacia y/o la interpretación de los resultados obtenidos de las acciones implementadas.</li> <li>-Completar los registros para que se evidencie el tiempo de análisis de cada muestra y verificar que el tiempo de adición del medio cultivo a la placa inoculada no exceda a 20 minutos.</li> <li>-Fortalecer las acciones implementadas para eliminar o minimizar los riesgos a la imparcialidad identificados en la Matriz de Evaluación de Riesgos y reforzar la identificación realizada a los reportes sustituidos por errores u omisiones en su contenido.</li> <li>-Adecuar la revisión y seguimiento de las medidas para controlar las instalaciones en relación con los métodos y cuando influyan en la validez de los resultados y evidenciar el seguimiento de la revisión periódica de las medidas de una forma tal que pueda ser más sencillo la revisión de la rastreabilidad.</li> <li>-Considerar que la verificación de la calibración se debe realizar diariamente al inicio de la Jornada de trabajo.</li> </ul>

FUENTE: Información remitida por Liconsa, S.A. de C.V., mediante oficio núm. DAJ-1153-2022 de fecha 18 de mayo de 2022.



Con el fin de atender las áreas de mejora identificadas en los laboratorios sucursales en las gerencias estatales, Liconsa, S.A. de C.V., instruyó la elaboración de un plan de acciones correctivas, en observancia al Procedimiento de Auditorías Internas “DPA-PA-920-01”, y una vez concluida la acción correctiva se deberían enviar las evidencias de soporte al auditor líder para la valoración y cierre de la misma, evidencia que aún no fue presentada a la ASF por la entidad fiscalizada, por lo que a fin de fortalecer sus procesos de calidad, Liconsa, S.A de C.V., debe disponer de información relevante y de calidad sobre la realización y seguimiento de los planes de acciones correctivas que permitan atender las áreas de mejora detectadas en las revisiones internas, en cumplimiento de los ordenamientos que regulan dichos procedimientos.

Respecto de la realización de las auditorías internas a Centros de Acopio, en 2021, Liconsa, S.A de C.V., realizó 50 informes de auditoría en 11 entidades federativas, como se muestra en el cuadro siguiente:

INFORMES DE AUDITORÍA INTERNA A CENTROS DE ACOPIO, LICONSA, S.A. de C.V., 2021.

Centro de acopio	Rubros revisados del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)*	Rubros revisados de verificación de análisis**	Total de rubros evaluados	No conformidades
<b>Aguascalientes</b>				
1. Granjas Fátima	12	91	103	0
2. Pabellón de Arteaga	12	91	103	0
Total	24	182	206	0
<b>Campeche</b>				
1. Escárcega	12	91	103	8
2. Palizada	7	83	90	17
3. Yohaltún	12	91	103	15
Total	31	265	296	40
<b>Coahuila</b>				
1. San Pedro Coahuila	12	88	100	8
<b>Guanajuato</b>				
1. San Felipe	10	79	89	0
2. Valle de Santiago	10	79	89	0
3. Juventino Rosas	10	79	89	0
Total	30	237	267	0
<b>Hidalgo</b>				
1. Francisco I. Madero	12	91	103	14
<b>Jalisco</b>				
1. San Julián	9	91	100	3
2. San Miguel el Alto	9	91	100	3
3. San Diego de Alejandría	9	91	100	4
4. Encarnación de Díaz	12	91	103	1
5. Bajío de San José	12	91	103	1
6. San Juan de los Lagos	12	91	103	3
7. Lagos de Moreno	12	91	103	1

Centro de acopio	Rubros revisados del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)*	Rubros revisados de verificación de análisis**	Total de rubros evaluados	No conformidades
8. Tepatitlán	12	91	103	3
9. Capilla de Guadalupe	12	91	103	6
10. Jalostotitlán	12	91	103	2
11. Valle de Guadalupe	12	91	103	2
12. Capilla de Milpillas	12	91	103	5
13. Tlajomulco de Zuñiga	12	91	103	5
14. Teocaltiche	12	91	103	17
15. Calderón	12	91	103	4
Total	171	1,365	1,536	60
Michoacán				
1. Venustiano Carranza	12	91	103	11
2. Sahuayo	12	91	103	0
3. Álvaro Obregón	12	91	103	0
4. Jamay	12	91	103	0
5. San José de Gracia	12	91	103	3
6. Tepalcatepec	12	91	103	8
Total	72	546	618	22
Oaxaca				
1. Loma Bonita	12	91	103	3
2. El Porvenir	12	91	103	2
3. Guichicovi	12	91	103	2
Total	36	273	309	7
Querétaro				
1. Amealco	12	91	103	7
2. Colón	12	91	103	8
3. Corregidora	12	91	103	6
Total	36	273	309	21
Veracruz				
1. La Joya	12	91	103	-
2. Palma Sola	12	91	103	-
3. Piedras Negras	12	91	103	-
4. Isla	12	91	103	3
5. Tampico alto	12	91	103	-
6. Ozuluma	12	91	103	3
7. Naolinco	12	91	103	3
8. Tempoal	12	91	103	-
9. Pánuco	12	91	103	-
Total	108	819	927	9
Zacatecas				
1. Nochistlán	12	91	103	1
2. Loreto	12	91	103	5
3. Ojo Caliente	12	91	103	5

Centro de acopio	Rubros revisados del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)*	Rubros revisados de verificación de análisis**	Total de rubros evaluados	No conformidades
4. Río Grande	12	91	103	5
Total	48	364	412	16

FUENTE: Información remitida por Liconsa, S.A. de C.V., mediante oficio núm. DAJ-1153-2022 de fecha 18 de mayo de 2022.

- \* Cambios en las cuestiones internas y externas que sean pertinentes al laboratorio, cumplimiento de objetivos, adecuación de las políticas y procedimientos, estado de las acciones de revisiones, resultado de auditorías internas recientes, acciones correctivas, evaluaciones por organismos externos, cambios en el volumen y tipo de trabajo en el alcance de las actividades, eficacia de cualquier mejora implementada, resultados de la identificación de riesgos, resultados del aseguramiento de validez de los resultados, actividades de seguimiento y formación.
- \*\* Actividades planeadas para confirmar el cumplimiento de los requisitos establecidos mediante la aportación de evidencias objetivas.

De lo anterior, se identificó que en los centros de acopio de Aguascalientes y Guanajuato se señaló que no existieron “no conformidades”, en tanto que las entidades que reportaron el mayor número de “no conformidades” fueron Jalisco con 60 en 15 centros de acopio y Campeche con 40 en tres centros de acopio; como resultados de estos informes se presentaron las fortalezas y áreas de mejor siguientes:

FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA DETECTADAS EN LAS AUDITORÍAS INTERNAS, EN LOS CENTROS DE ACOPIO, LICONSA, S.A. de C.V., 2021.

Fortalezas	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal mostró compromiso y disposición para atender los requerimientos durante el desarrollo de la auditoría, así como involucramiento y trabajo en equipo.</li> <li>- El personal conoce perfectamente las técnicas que debe realizar de acuerdo a los criterios evaluados en la auditoría, presenta orden y limpieza, tuvo disposición y conocimiento de la parte técnica y se apegó a las Políticas de Operación de los Centros de Acopio.</li> <li>- Esfuerzo del personal que aportó los recursos para el apego de datos, así como el tiempo fuera del horario laboral para atender la capacitación, adicionalmente se observó la corrección de al menos el 90.0% de las observaciones relativas a la operación del personal</li> <li>- Auditorías realizadas en tiempo y forma</li> <li>- Centros limpios y con orden, supervisión por parte de los jefes de los centros, así como la supervisión del coordinador de manera frecuente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar que los centros de acopio tengan una mejor calidad de internet para que cumplan con la velocidad requerida para una comunicación aceptable de trabajo y para el desarrollo de supervisiones a distancia.</li> <li>- Utilizar la metodología correcta para cada análisis y colocar los resultados de cualquier prueba conforme la “Guía para el Control de Calidad en la recepción de leche cruda en los Centros de Acopio”.</li> <li>- Considerar el llenado adecuado de los registros ya que es de relevancia para tener una mejor trazabilidad de los resultados.</li> <li>- Fortalecer la supervisión que realiza el Coordinador de los Centros de Acopio, la implementación de formatos y registros, así como realizar correctamente las verificaciones de calibración, para monitorear el comportamiento del funcionamiento de los equipos.</li> <li>- Fortalecer el manejo de los fundamentos de las metodologías analíticas, así como el monitoreo de las condiciones de los equipos.</li> <li>- Considerar la adquisición de la leche para la verificación de los equipos Mikoscan y la de kits que están caducados.</li> <li>- Complementar los registros de supervisión a las tareas de análisis.</li> </ul>

FUENTE: Información remitida por Liconsa, S.A. de C.V., mediante oficio núm. DAJ-1153-2022 de fecha 18 de mayo de 2022.

Con base en lo anterior, se verificó que la entidad fiscalizada cumplió con realizar auditorías técnicas a Centros de Acopio, para determinar el grado de cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión implementados en Liconsa, S.A. de C.V., y determinar las fortalezas y áreas de mejora de lo evaluado en las entidades federativas.

Respecto de las áreas de mejora identificadas por Liconsa, S.A. de C.V., en los Centros de Acopio, la entidad fiscalizada presentó deficiencias, debido a que aún no ha evidenciado las acciones correctivas diseñadas e implementadas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas en los Centros de Acopio, por lo que a fin de fortalecer sus procesos de calidad, Liconsa, S.A. de C.V., debe disponer de información relevante y de calidad sobre dichas acciones correctivas que permitan atender las áreas de mejora detectadas en las revisiones internas, en términos de la normativa que regula el proceso.

Como resultado de la Reunión de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, Liconsa, S.A. de C.V., señaló que “el procedimiento vigente denominado “Auditorías Internas”, con clave DP-PA-920-01, establece que, una vez que los responsables de las áreas auditadas reciben el informe de la auditoría, y en caso de existir no conformidades, deberán realizar la identificación de la Salida No Conforme utilizando el formato con clave DP-PA-870-01-R01. Ambos registros deben ser enviados a la Sugerencia de Aseguramiento de la Calidad en un plazo no mayor a 20 días hábiles después de la recepción del ya citado informe.

De acuerdo con Liconsa, S.A. de C.V., una “no conformidad, puede ser atendida a través de tres diferentes criterios, cuya adopción depende estrictamente de la naturaleza del hallazgo declarado:

- 1) Por medio de una Acción de Corrección (también llamada Acción de Contención Inmediata), la cual tiene el propósito de atacar las causas visibles o evidentes del problema, evitando que éste siga avanzando. En ocasiones, un problema puede ser resuelto a través de estas acciones, ya que, por sus características, no se precisa de una acción posterior.
- 2) También cabe la opción de implementar en forma directa, una “Acción Correctiva”, elaborando un detallado Plan de Acción. En este caso, se debe tener la certeza de que no existe la necesidad de implementar acciones inmediatas (de corrección), a través de las cuales se tenga que contener el problema para evitar que éste siga afectando a los procesos involucrados. Las “Acciones correctivas” tienen el propósito de detectar y resolver la causa raíz del problema para evitar su recurrencia u ocurrencia en otra parte. Como es de suponerse, este tipo de acciones conlleva un análisis más profundo y por lo general, también requieren de mayores recursos para una eficaz solución de la problemática.
- 3) Una tercera opción, es recurrir primero a la “Acción de Corrección”, y después, implementar un “Plan de Acción Correctiva”, atendiendo a los principios enunciados en los dos anteriores puntos.

La Subgerencia de Aseguramiento de la Calidad realiza el seguimiento de las actividades comprometidas, mediante las evidencias proporcionadas por las áreas encargadas de su implementación, a fin de asegurarse que se estén llevando a cabo en forma coherente, en apego a lo programado y conforme a los plazos establecidos. Una vez que se evidencia que las acciones

realizadas son suficientes para dar cierre a las no conformidades, la Subgerencia de Aseguramiento de la Calidad emite el oficio de cierre correspondiente.”

Asimismo, señaló que “en el Laboratorio de Control de Calidad de la Gerencia Estatal Querétaro, fue declarada la nula existencia de No Conformidades durante la Auditoría Interna practicada, razón por la que no aplica el desarrollo de un plan de acciones”.

Además, Liconsa, S.A. de C.V., evidenció los planes de acciones correctivas correspondientes a 2021 de Tlaxcala y Toluca, a los cuales la entidad fiscalizada da seguimiento actualmente y explicó que derivado de la naturaleza de sus hallazgos y los tiempos establecidos para la implementación de las acciones a desarrollar, dichos hallazgos aún se encuentran en seguimiento, por lo cual no se cuenta aún con el oficio de cierre correspondiente. Asimismo, en relación con el cierre de los hallazgos de no conformidades detectadas en los estados de Oaxaca, Jalisco, Veracruz, Colima, GMS, GMN, y Michoacán, la entidad fiscalizada acreditó las acciones realizadas para documentar su cierre con el formato correspondiente, mediante los planes de acciones correctivas, la identificación y control de la salida no conforme, análisis causas-raíz (en los casos que aplica), así como las minutas de trabajo y pruebas de laboratorio realizadas (en los casos que aplica) y los oficios de cierre que dan por concluidos dichos procedimientos. En virtud de lo anterior, se verificó que Liconsa, S.A. de C.V., dio seguimiento y estableció los mecanismos y acciones necesarias para atender las áreas de mejora identificadas en las auditorías internas y, con ello, contribuyó a establecer la correcta aplicación de las metodologías de análisis, procedimientos y controles en los laboratorios de las Plantas productoras, así como el cumplimiento de la normatividad aplicable; sin embargo, queda pendiente demostrar los oficios de cierre de correspondientes a 2021 para los laboratorios de las gerencias estatales de Toluca y Tlaxcala, por lo que la observación persiste.

En relación con las auditorías practicadas a los centros de acopio, Liconsa, S.A. de C.V., remitió un oficio con fecha 26 de septiembre de 2022 dirigido a los gerentes estatales y subgerentes del programa de abasto social con red de acopio de leche cruda, mediante el cual se le solicitó las evidencias correspondientes a la atención de los hallazgos y mejoras detectadas en los centros de acopio en el formato libre a más tardar el 3 de octubre de 2022.

Al respecto, se comprobó que las entidades federativas que remitieron su informe con las acciones de mejora en los centros de acopio fueron Campeche, Coahuila, Hidalgo, Michoacán y Veracruz, los cuales fueron revisados y analizados; sin embargo, la entidad fiscalizada no evidenció los informes con la atención de los hallazgos y mejoras detectadas en los centros de acopio correspondientes a las entidades de Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Oaxaca, Querétaro y Zacatecas, a fin de evidenciar las acciones correctivas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas en los Centros de Acopio señalados, por lo que la observación continúa.

#### **2021-2-08VST-07-0186-07-008 Recomendación**

Para que Liconsa, S.A. de C.V., perfeccione sus sistemas de información a efecto de que demuestre, para los laboratorios de las gerencias estatales de Toluca y Tlaxcala, el cierre de las no conformidades identificadas en las auditorías internas que se realizaron en 2021, a fin de contar con información relevante y de calidad sobre la atención de las áreas de mejora detectadas en las

revisiones, y para el seguimiento de las áreas de mejora determinadas en las auditorías técnicas a los Centros de Acopio de las entidades federativas de Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Oaxaca, Querétaro y Zacatecas, para determinar el grado de cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión, implementados en Liconsa, S.A. de C.V., con el objetivo de diseñar acciones correctivas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas en los Centros de Acopio y establecer sus procesos de calidad, en cumplimiento del artículo segundo, título segundo, capítulo I, numeral 9 "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", normas Cuarta. "Información y Comunicación", párrafo cuarto del subnumeral 13 "Usar información relevante y de calidad", y Quinta. "Supervisión y Mejora Continua", párrafo quinto del subnumeral 17 "Evaluar los problemas y corregir las deficiencias" del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

#### **9.      *Indicadores utilizados para el aseguramiento de la calidad***

Con la finalidad de revisar los resultados de los indicadores emitidos por Liconsa, S.A. de C.V., en 2021, respecto de la calidad y determinar si con base en éstos se identificaron alternativas y mejoras en los productos, la ASF, mediante el Acta 001/CP2021 del 3 de mayo de 2022, solicitó los indicadores de calidad reportados señalando la periodicidad, así como los reportes sobre los avances de los resultados del cumplimiento de dichos indicadores de calidad requeridos en 2021.

Mediante el oficio número DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022, Liconsa, S.A de C.V., señaló que "la Subgerencia de Aseguramiento de la Calidad da cumplimiento en la emisión de los informes que le son requeridos; asimismo, se atendieron las solicitudes del cliente para la elaboración de los indicadores de calidad, relacionados con los aspectos nutricionales de los productos fabricados por Liconsa, S.A. de C.V., durante el periodo de 2021" y como evidencia documental remitió los reportes de los indicadores de calidad nutrimental 2021 e indicadores de gestión 2021. Asimismo, se elaboró el análisis correspondiente al indicador denominado "Porcentaje de cumplimiento del contenido de proteínas en la leche fortificada Liconsa, S.A. de C.V.", señalado en la MIR del Pp S052 "Programa de Abasto Social de Leche a Cargo de Liconsa, S.A. de C.V.

El presente resultado se divide en tres apartados a) Indicadores de calidad nutrimental y de gestión; y b) Porcentaje de cumplimiento del contenido de proteínas en la leche fortificada Liconsa.

##### **a) Indicadores de calidad nutrimental y de gestión**

Los indicadores de calidad nutrimental 2021 tienen una periodicidad mensual y sus resultados se presentan a continuación:

INDICADORES DE CALIDAD NUTRIMENTAL, 2021

Plantas productoras	Contenido de Grasa: 14.00 a 18.00g/L (valor del índice esperado mayor o igual a 1.0)						Contenido de Grasa: 8.00 a 9.50g/L (valor del índice esperado mayor o igual a 1.0)						Aporte Proteico (valor del índice esperado mayor o igual a 1.0)					
	Min 14.00 g/L						Min 8.00 g/L						Min 30.00 g/L					
	Mínimo	Mes <sup>1/</sup>	índice	Máximo	Mes <sup>1/</sup>	índice	Mínimo	Mes <sup>1/</sup>	índice	Máximo	Mes <sup>1/</sup>	índice	Mínimo	Mes <sup>1/</sup>	índice	Máximo	Mes <sup>1/</sup>	índice
Colima	14.54	Mar	1.0	16.46	Jul	1.2	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	30.40	Jul	1.0	31.06	Mar	1.0
Jalisco	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	8.83	Abr/Jun	1.1	16.45	Dic	2.1	31.43	Abr	1.0	33.28	Dic	1.1
Jiquilpan	17.03	Dic	1.2	34.31	Jun	2.5	8.59	Dic	1.1	9.0	Abr	1.1	30.55	Ene	1.0	32.19	Feb	1.1
Oaxaca	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	8.44	Ene	1.1	8.93	Mar	1.1	31.40	Jul	1.0	32.10	Ene/Abr	1.1
Tláhuac	15.90	Ago	1.1	21.65	May	1.5	8.00	Mar	1.0	9.14	Abr	1.1	31.09	Oct	1.0	32.15	Dic	1.1
Tlanepantla	13.89	Jul	1.0	21.70	Dic	1.6	11.06	Oct	1.4	16.68	Nov	2.1	30.61	Jul	1.0	31.12	Nov	1.0
Tlaxcala	15.58	Nov	1.1	16.50	Mar	1.2	8.62	Mar	1.1	8.91	Jul/Sep	1.1	30.84	Abr	1.0	31.71	Oct	1.0
Toluca	21.35	Ene	1.5	21.35	Ene	1.5	8.76	Dic	1.1	11.00	Mar	1.4	30.33	Abr	1.0	30.73	Ene	1.0
Xalapa	15.30	Ene	1.1	16.88	Ago	1.2	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	31.57	Ene	1.1	33.19	Jun	1.1

Fuente: Elaborado por la ASF, con base en la información proporcionada por Liconsa, S.A. de C.V., mediante el oficio DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

n.d. no disponible. La planta productora no reportó en esos meses resultados de contenido de grasa.

<sup>1/</sup> Se refiere al mes en el que se presentó el valor mínimo o máximo, según corresponda.

Mínimo: es el valor mínimo registrado por mes en las plantas productoras y Máximo: es el valor máximo registrado por mes en las plantas productoras.

Valores mínimos registrados por mes en la planta productora.  
Valores máximos registrados por mes en la planta productora.

En 2021, Liconsa, S.A. de C.V., reportó mediante los oficios entregados al Director de Operaciones de Liconsa, S.A. de C.V., los indicadores de calidad nutrimental 2021, mediante los cuales se verificó que en el contenido de grasa que debe encontrarse entre 14.00 a 18.00 mg/L, la planta productora que registró el menor valor de medición fue Tlalnepantla con 13.89 mg/L en el mes de julio con un índice de 1.0 y la que reportó el máximo fue Jiquilpan con 34.31 mg/L en el mes de Junio con un índice de 2.5; en cuanto al contenido de grasa establecido entre 8.00mg/L a 9.00mg/L la planta de Tláhuac tuvo el menor parámetro con 8.00 mg/L en el mes de marzo con un índice de 1.00 y la planta de Tlalnepantla reportó el mayor parámetro con 16.68 mg/L en el mes de noviembre con un índice de 2.1; en cuanto al aporte proteico la planta productora de Toluca registró el menor valor con 30.33 mg/L, en tanto que la planta de Jalisco registró el máximo valor con 33.25 mg/L en el mes de diciembre con un índice de 1.1.

Respecto del número de análisis y verificaciones de calidad efectuados en los laboratorios de control de calidad, la planta que registró el menor número de análisis y verificaciones de calidad por mes fue Querétaro con 2,361 y la planta de Tláhuac reportó el mayor número de análisis y verificaciones por mes con 88,226, por lo anterior se verificó que la entidad fiscalizada reportó mediante los oficios entregados al Director de Operaciones de Liconsa, S.A. de C.V., los indicadores de calidad requeridos con base a la periodicidad y fechas solicitados, además de que las plantas productoras cumplieron con el mínimo especificado en los indicadores de calidad nutrimental, de conformidad con la normativa aplicable.

Asimismo, remitió los reportes de los resultados de los indicadores de gestión 2021 que son: aporte proteico, el cual fue evaluado con una periodicidad mensual, y la evaluación del hierro y ácido fólico, con una periodicidad trimestral. Los resultados de estos indicadores se señalan en el cuadro siguiente:



## INDICADORES DE GESTIÓN 2021, LICONSA, S.A. de C.V.

Aporte Proteico (valor del índice esperado mayor o igual a 1.0)						
Plantas	Resultados promedio especificación Min 30.00 mg/L					
	Mínimo	Mes <sup>1/</sup>	Índice	Máximo	Mes <sup>1/</sup>	Índice
Colima	30.40	Julio	1.0	31.06	Marzo	1.0
Jalisco	31.43	Abril	1.0	33.28	Diciembre	1.1
Jiquilpan	30.55	Enero	1.0	32.19	Febrero	1.1
Oaxaca	31.40	Julio	1.0	32.1	Enero/Abril	1.1
Tláhuac	31.09	Octubre	1.0	32.15	Diciembre	1.1
Tlanepantla	30.61	Julio	1.0	31.12	Noviembre	1.0
Tlaxcala	30.84	Abril	1.0	31.71	Octubre	1.1
Toluca	30.33	Abril	1.0	30.73	Enero	1.0
Xalapa	31.57	Enero	1.1	33.19	Junio	1.1

Fuente: Elaborado por la ASF, con base en la información proporcionada por LICONSA, S.A. de C.V., mediante el oficio DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

<sup>1/</sup> Se refiere al mes en el que se presentó el valor mínimo o máximo, según corresponda.

Valores mínimos registrados por planta productora.

Valores máximos registrados por planta productora.

En cuanto a los indicadores de gestión 2021, se verificó que en el contenido del aporte proteico la planta productora que registró el menor valor fue Colima con un mínimo de 30.40 mg/L en el mes julio, en tanto que la que registró el máximo contenido fue Jalisco con 33.28 mg/L con un índice de 1.1 en el mes de diciembre; no obstante, se comprobó que los valores reportados por todas las plantas productoras cumplieron con reportar el mínimo requerido que fue de 30.00 mg/L y un índice de mayor o igual a 1.0 con una periodicidad mensual, por lo que Liconsa, S.A. de C.V., registró el indicador de calidad requerido, en cumplimiento de sus atribuciones conferidas para este procedimiento.

## INDICADORES DE GESTIÓN, LICONSA, S.A. de C.V. 2021.

Mes	Aporte de Ácido Fólico (valor del índice esperado mayor o igual a 1.0)			Aporte de Hierro (valor del índice esperado mayor o igual a 1.0)		
	Resultado	Esp. mg/L	Índice	Resultado	Esp. mg/L	Índice
Enero	142.28	Min. 74.00	1.9	14.27	Min. 12.00	1.2
Febrero	141.22	Min. 74.00	1.9	14.26	Min. 12.00	1.2
Marzo	136.78	Min. 74.00	1.8	15.68	Min. 12.00	1.3
Abril	159.79	Min. 74.00	2.2	15.25	Min. 12.00	1.3
Mayo	135.00	Min. 74.00	1.8	14.16	Min. 12.00	1.2
Junio	97.79	Min. 74.00	1.3	14.61	Min. 12.00	1.2
Julio	96.83	Min. 74.00	1.3	13.96	Min. 12.00	1.2
Agosto	113.08	Min. 74.00	1.5	16.63	Min. 12.00	1.4
Septiembre	97.92	Min. 74.00	1.3	14.37	Min. 12.00	1.2
Octubre	110.10	Min. 74.00	1.4	14.25	Min. 12.00	1.2
Noviembre	102.62	Min. 74.00	1.4	14.40	Min. 12.00	1.2
Diciembre	104.03	Min. 74.00	1.4	13.30	Min. 12.00	1.1

Fuente: Elaborado por la ASF, con base en la información proporcionada por Liconsa, S.A. de C.V., mediante el oficio DAJ-1153-2022 del 18 de mayo del 2022.

Valores mínimos registrados por mes.

Valores máximos registrados por mes.

De acuerdo con los indicadores de gestión, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., reportó en el mes julio el menor valor de aporte de ácido fólico que fue de 96.83 mg/L con un índice de 1.3 y en el mes de abril registró el mayor valor con 159.79 mg/L con un índice de 2.2 mg/L; asimismo, en cuanto al aporte de hierro, se comprobó que en el mes de diciembre la entidad fiscalizada tuvo el menor valor con 13.30 mg/L y un índice de 1.1 y el mayor valor fue en agosto con 16.63 mg/L con un índice de 1.4; de igual manera, se verificó que en todos los meses Liconsa, S.A. de C.V., obtuvo resultados con el valor del índice esperado mayor o igual a 1.0, por lo que al reportar los indicadores de calidad requeridos dio cumplimiento a los ordenamientos que regulan dichos procedimientos.

La ASF verificó que en los oficios mediante los cuales se entregaron los resultados de los indicadores de calidad nutrimental 2021 e indicadores de gestión 2021, la entidad fiscalizada no consideró resultados de la planta productora de Querétaro, debido a que no tiene fabricación de leche líquida pasteurizada, motivo por el cual no aplica la presentación de los indicadores de calidad nutrimental e indicadores de gestión (aporte proteico, de ácido fólico y de hierro) 2021.

## b) Porcentaje de cumplimiento del contenido de proteínas en la leche fortificada Liconsa

En la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario S052 “Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.”, correspondiente al ejercicio fiscal 2021, se estableció el indicador “Porcentaje de cumplimiento del contenido de proteínas en la leche fortificada Liconsa”, el cual registró un cumplimiento de 100.0 % en ese año, como se muestra a continuación:

RESULTADOS DEL INDICADOR “PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL CONTENIDO DE PROTEÍNAS EN LA LECHE FORTIFICADA LICONSA, S.A. de C.V.”, REGISTRADO EN LA MIR DEL Pp S052, 2021  
(Porcentaje y contenido de proteínas)

Indicador		Numerador	Denominador	Realizado (c)= (b/a)*100
Porcentaje de cumplimiento del contenido de proteínas en la leche fortificada Liconsa, S.A. de C.V.	Porcentaje	30	30	100.0
	Contenido de proteínas	n.d.	n.d.	n.d.

FUENTE:Elaborado por la Auditoría Superior de la Federación, con base en las Fichas Técnicas de los indicadores de la MIR del Pp S052 y el Avance en los Indicadores de los Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal, correspondientes al ejercicio fiscal 2021, proporcionados por Liconsa, S.A. de C.V., mediante los oficios núm. DAJ-1460-2022, del 31 de mayo de 2022 y LICONSA/GIAIPC/JMUB/036/2022, del 17 de mayo de 2022.

De acuerdo con lo reportado por Liconsa, S.A. de C.V., en el Avance en los Indicadores de los Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal, Ejercicio Fiscal 2021, el resultado obtenido del contenido de proteínas en la leche fortificada Liconsa, S.A. de C.V. fue de 100.0 %; sin embargo, la entidad fiscalizada presentó deficiencias en su sistema de control interno institucional, debido a que no demostró con evidencia documental lo señalado.

**La(s) acción(es) vinculada(s) a este resultado se presenta(n) en el(los) resultado(s) con su(s) respectiva(s) acción(es) que se enlista(n) a continuación:**

Resultado 2 - Acción 2021-2-08VST-07-0186-07-002

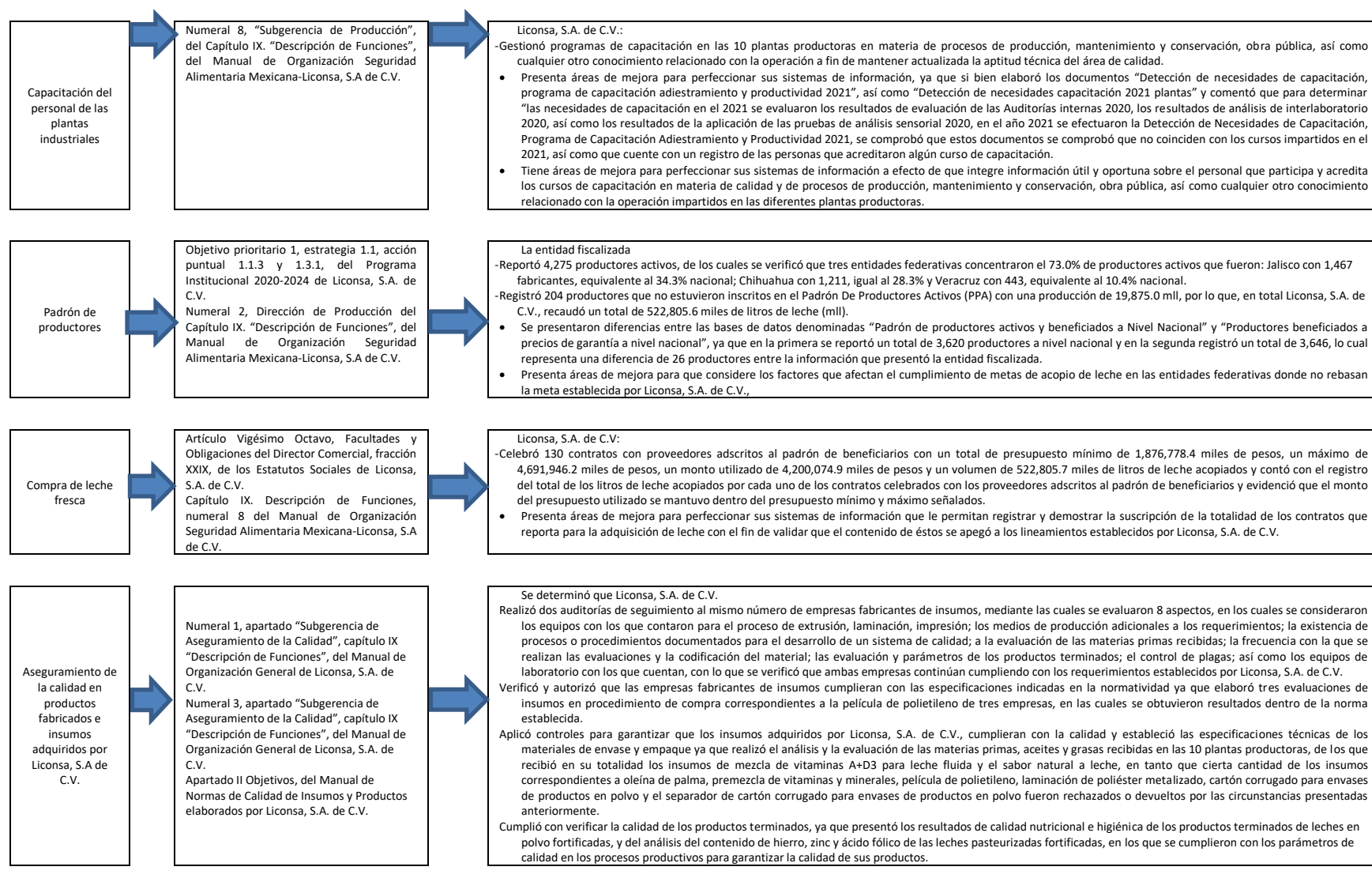
**10. Contribuir en la producción de leche con calidad, cantidad, oportunidad y costo**

Con el propósito de verificar que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., contribuyó en la producción de leche con calidad, cantidad, oportunidad y costo, la ASF consideró la pertinencia de presentar el balance de los resultados observados en materia de programas y presupuestos de producción de leche, equipos y plantas de producción, capacitación del personal de las plantas industriales, padrón de productores, compra de leche fresca y aseguramiento de la calidad en los productos fabricados e insumos adquiridos, así como de las áreas de mejora detectadas que son convenientes que la dependencia instrumente para fortalecer su actuación. El balance se muestra a continuación:

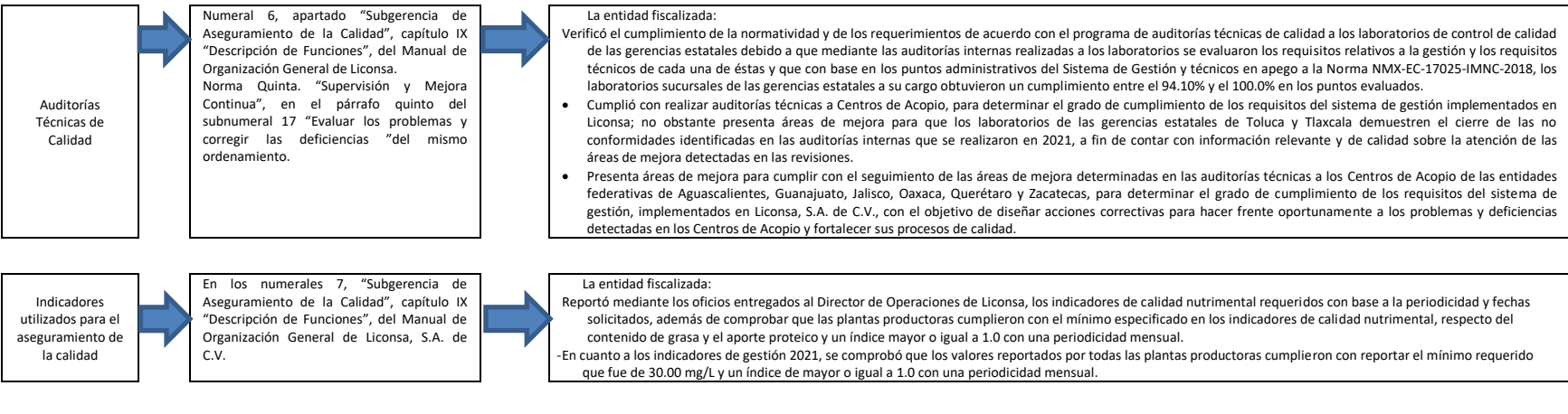
**BALANCE DE LOS RESULTADOS DE LICONSA, S.A. DE C.V., EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE CON CALIDAD, CANTIDAD, OPORTUNIDAD Y COSTO, 2021**

Procedimiento	Normativa de la producción de leche	Resultados y productos de las acciones realizadas por Liconsa, S.A. de C.V.
Programas de producción de leche	<p>Numeral 5, de la “Gerencia de Producción”, del Capítulo IX. “Descripción de Funciones”, del Manual de Organización Seguridad Alimentaria Mexicana-Liconsa, S.A. de C.V.</p> <p>Numeral 2, de la “Subgerencia de Producción”, del Capítulo IX. “Descripción de Funciones”, del mismo ordenamiento.</p>	<p>Liconsa, S.A. de C.V., presenta las áreas de mejora siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar la elaboración de los programas de producción se realice conforme a los programas de distribución o, en su caso, documente los criterios para la producción, así como de los ajustes para la sustitución de leche líquida por leche en polvo, a fin de abastecer la demanda.</li> <li>Garantizar el registro de su programación y producción para todos los productos, así como que garanticen que los registros en sus bases de datos de las metas de producción de las plantas productoras se ajusten a los programas de producción y distribución, a fin de que éstos consideren la demanda de los productos de Liconsa, S.A. de C.V.</li> <li>Garantizar el seguimiento para asegurar y vigilar el cumplimiento de la ejecución de los programas de producción mensuales y anual en cada una de las plantas productoras o, en su caso, realizar los ajustes pertinentes.</li> </ul>
Presupuesto de producción de leche	<p>Objetivo y el numeral 1, de la “Subgerencia de Producción”, del Capítulo IX. “Descripción de Funciones”, del Manual de Organización Seguridad Alimentaria Mexicana-Liconsa, S.A. de C.V.</p> <p>Numeral 3, de la “Subgerencia de Producción”, del Capítulo IX. “Descripción de Funciones”, del Manual de Organización Seguridad Alimentaria Mexicana-Liconsa, S.A. de C.V.</p>	<p>La entidad fiscalizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En el Programa de Distribución de Leche, elaborado por la Dirección de Abasto Social, considera dos productos Leche Líquida y Leche en Polvo que se distribuyen mediante los establecimientos de Liconsa, Diconsa y Convenios sociales, el total de leche prevista para distribuir es de 941,881,126 litros, de los cuales 709,662,086 (75.3%) litros corresponden a líquida y 232,219,040 (24.7%) litros a leche en polvo.</li> <li>Acreditó la elaboración del presupuesto anual de producción, y el ajuste de la leche líquida y en polvo a las demandas del programa de distribución del Programa de Abasto Social de Leche, de manera mensual y anual, a fin de cumplir con los atributos de cantidad y oportunidad, al adecuarlo al tiempo y cantidad solicitada de los productos lácteos del PASL.</li> <li>Acreditó la elaboración del presupuesto para la producción en términos monetarios, en el que se desglosó de manera mensual las materias primas, principalmente endulcorantes, saborizantes, la leche en polvo de importación y nacional, las mezclas de vitaminas entre otros ingredientes.</li> <li>Acreditó que mensualmente informó del consumo de materias primas, indicando el volumen en litros, kilos y piezas el material utilizado, para los productos que elabora: leche líquida del PASL, leche líquida marca Frisia, leche en Polvo PALS y sin subsidio.</li> <li>Presenta áreas susceptibles de mejora para establecer los mecanismos de coordinación necesarios entre la Dirección Comercial y la Dirección de Operaciones para conocer y determinar los criterios y requerimientos de presupuestación y producción de todos los productos que se elaboran en Liconsa, S.A. de C.V., y que documente el Presupuesto de Ventas del Programa Comercial para determinar los requerimientos de consumo de materia prima, a fin de establecer metas mensuales y anuales y ajustar la producción a éstas de todos los productos que elabora, y cuente con información sobre el registro de los resultados de los indicadores reportados en los distintos documentos de rendición de cuentas.</li> </ul>
Equipos y plantas de producción	<p>Numerales 3, 4 y 5, “Dirección de operaciones Liconsa, S.A. de C.V.”, del Capítulo IX. “Descripción de Funciones”, del Manual de Organización Seguridad Alimentaria Mexicana-Liconsa, S.A. de C.V.</p> <p>Numeral 8, “Gerencia de Producción”, del mismo ordenamiento, se señaló que dicha gerencia tiene la atribución de “asegurar que se conserve en condiciones óptimas de operación y seguridad los equipos e instalaciones de las Plantas y Centros de Acopio, estableciendo las normas y políticas de mantenimiento”.</p> <p>Numerales 4 y 6, “Subgerencia de Producción”, del Capítulo IX. “Descripción de Funciones”, del mismo ordenamiento.</p>	<p>Liconsa, S.A. de C.V.:</p> <p>Estableció normas y políticas de mantenimiento de las 10 plantas de producción, mediante la realización del Manual de Procedimientos para la administración del mantenimiento y conservación de la infraestructura industrial, así como de la firma de las Actas de Acuerdos y Compromisos. Asimismo, acreditó contar con los Programas Anuales de Mantenimiento Preventivo y la definición de indicadores de actividades de mantenimiento a fin de asegurar condiciones óptimas de operación y seguridad los equipos e instalaciones.</p> <p>Realizó diez auditorías a plantas productoras para revisar los procesos internos de operación, en las cuales se detectó una totalidad de 29 no conformidades 25/ y ninguna área de mejora. En relación con los hallazgos, los relacionados con el mantenimiento y los procesos de producción se identificaron inconsistencias de las plantas en la actualización de instructivos y formatos, ambigüedades en los indicadores para medir el desempeño y la producción, seguimiento al índice de siniestralidad, falta de firmas de los responsables de procedimientos internos operativos, uso adecuado del uniforme en los centros de trabajo, en algunos procesos no son transmitidas las responsabilidades y autoridades de los involucrados de lo cual la entidad fiscalizada no demostró el seguimiento que se dan a las auditorías internas ni de los mecanismos para atender las irregularidades detectadas, a fin de obtener mejoras en los procesos de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene áreas de mejora para actualizar el Manual de Procedimientos para la Administración del Mantenimiento y Conservación de la Infraestructura Industria, en la que se incluyan las medidas a ejercer cuando se presente una contingencia o eventualidad que restrinja la correcta operación de las plantas productivas; así como, la elaboración de las adecuaciones y mejoras a las normas operativas aplicables para la elaboración del PAMP.</li> <li>Presenta áreas de mejora para actualizar los formatos para garantizar la supervisión y cumplimiento del PAMP en todas las plantas productoras y para documentar los hallazgos detectados en las visitas de inspección que realice, para adecuar o mantener los procedimientos de operación.</li> <li>Tiene áreas de mejora para verificar el seguimiento de auditorías internas y atención a las desviaciones de los indicadores de mantenimiento para generar acuerdos, compromisos y determinar mejoras en los procesos de producción.</li> </ul>

<sup>25/</sup> Incumplimiento de los requisitos de acreditación puesto de manifiesto por un conjunto de hechos identificados durante la auditoría.



Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2021



Fuente: Información remitida por Liconsa, S.A de C.V., mediante oficio núm. DAJ-1153-2022 del 18 de mayo de 2022.

- Acciones y productos del cumplimiento de la normativa.

- Hallazgos de incumplimientos y áreas de mejora del cumplimiento de la normativa.

En cuanto cumplimiento de la normativa para la producción de leche, la entidad fiscalizada presentó los siguientes aspectos de mejora por realizar:

- Cumplimiento de elaboración de los programas de producción de acuerdo con los programas de distribución, así como de su ejecución en cada una de las plantas productoras, en el tiempo establecido, o en su caso, realizar los ajustes pertinentes para alcanzar las metas programadas.
- Demostrar los criterios que empleó para determinar la producción de leche líquida marca Frisia; de productos lácteos en polvo sin subsidio y de leche U.H.T, así como el Presupuesto de Ventas del Programa Comercial para determinar los requerimientos de consumo de materia prima
- Establecer en su normativa interna los procedimientos alternos en caso de contingencias o demás eventualidades que le permitan coordinar y verificar la adecuada operación de las plantas, a fin de adecuar o mantener los procedimientos de operación de las plantas productoras.
- Establecer los controles para vigilar que sus procesos operativos se realicen de manera articulada, congruente, eficaz y apegados a la normatividad, y logre el óptimo funcionamiento de sus instalaciones.
- Demostrar el seguimiento que se dan a las auditorías internas, así como de los mecanismos para atender las irregularidades detectadas, también integrar información que permita contrastar, por planta productora, las metas de sus indicadores de mantenimiento y los resultados obtenidos, así como del seguimiento y utilidad de éstos.
- En materia de capacitación, demostrar que los programas de detección de necesidades coincidan con los cursos impartidos, así como que se cuente con un registro de las personas que acreditaron algún curso de capacitación.
- Considerar los factores que afectan el cumplimiento de metas de acopio de leche en las entidades federativas donde no rebasan la meta establecida por Liconsa, S.A. de C.V., a fin de que éstas sean estudiadas y ajustadas para que puedan cumplir con ellas y permitir que se atienda la demanda de la población beneficiaria del Programa de Abasto Social de Leche.
- registrar y demostrar la suscripción de la totalidad de los contratos que reporta para la adquisición de leche con el fin de validar que el contenido de éstos se apegó a los lineamientos establecidos por Liconsa, S.A. de C.V.
- Evidenciar las acciones correctivas diseñadas e implementadas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas en los Centros de Acopio, mediante las auditorías internas de calidad.

Por lo anterior, se comprobó que la información presentada y analizada en los resultados tuvo deficiencias en el cumplimiento de la normativa relacionada con la producción de leche. Las recomendaciones derivadas de las deficiencias específicas de cada uno de los procesos llevados a cabo por Liconsa, S.A de C.V, identificados en el inciso a y b de este resultado, se reportaron en los resultados núms. 1 “Programas de producción de leche”, 2 “Presupuesto de producción de leche”, 3 “Equipos y plantas de producción”, 4 “Capacitación del personal de las plantas industriales”, 5 “Padrón de productores”, 6 “Compra de leche fresca”, 8 “Auditorías Técnicas de Calidad” y 9. “Indicadores utilizados para el aseguramiento de la calidad”.

**La(s) acción(es) vinculada(s) a este resultado se presenta(n) en el(los) resultado(s) con su(s) respectiva(s) acción(es) que se enlista(n) a continuación:**

Resultado 1 - Acción 2021-2-08VST-07-0186-07-001

Resultado 2 - Acción 2021-2-08VST-07-0186-07-002

Resultado 3 - Acción 2021-2-08VST-07-0186-07-003

Resultado 4 - Acción 2021-2-08VST-07-0186-07-004

Resultado 4 - Acción 2021-2-08VST-07-0186-07-005

Resultado 5 - Acción 2021-2-08VST-07-0186-07-006

Resultado 6 - Acción 2021-2-08VST-07-0186-07-007

Resultado 8 - Acción 2021-2-08VST-07-0186-07-008

### ***Consecuencias Sociales***

En 2021, Liconsa, S.A. de C.V. produjo un total de 727,836,147 litros de leche líquida y en polvo, con lo que contribuyó en la producción de leche con calidad, cantidad, oportunidad y costo para mejorar la alimentación y nutrición de 5,563.3 miles de personas pertenecientes a hogares cuyo ingreso está por debajo de la línea de pobreza extrema y que fueron beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche (PASL).

### ***Buen Gobierno***

Impacto de lo observado por la ASF para buen gobierno: Planificación estratégica y operativa y Controles internos.



### **Resumen de Resultados, Observaciones y Acciones**

Se determinaron 10 resultados, de los cuales, en uno no se detectó irregularidad y los 9 restantes generaron:

8 Recomendaciones al Desempeño.

Adicionalmente, en el transcurso de la auditoría se emitió(eron) oficio(s) para solicitar la intervención del Órgano Interno de Control y de la(s) autoridad(es) recaudatoria(s) con motivo de 1 irregularidad(es) detectada(s).

#### **Consideraciones para el seguimiento**

Los resultados, observaciones y acciones contenidos en el presente informe de auditoría se comunicarán a la entidad fiscalizada, en términos de los artículos 79 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y 39 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, para que en un plazo de 30 días hábiles presente la información y realice las consideraciones que estime pertinentes.

En tal virtud, las recomendaciones y acciones que se presentan en este informe de auditoría se encuentran sujetas al proceso de seguimiento, por lo que, debido a la información y consideraciones que en su caso proporcione la entidad fiscalizada podrán atenderse o no, solventarse o generar la acción superveniente que corresponda de conformidad con el marco jurídico que regule la materia.

#### **Dictamen**

El presente se emite el día 7 de octubre de 2022, fecha de conclusión de los trabajos de auditoría. Ésta se practicó sobre la información proporcionada por la entidad fiscalizada de cuya veracidad es responsable; fue planeada y desarrollada de acuerdo con el objetivo de fiscalizar la producción de leche, en términos de que cubra los atributos de calidad, cantidad, oportunidad y costo y, con ello, contribuir a mejorar la alimentación y nutrición de los mexicanos en pobreza, a fin de que su ejecución se realice en cumplimiento de la legislación aplicable. Se aplicaron los procedimientos y las pruebas que se estimaron necesarios; en consecuencia, existe una base razonable para sustentar este dictamen.

En los diagnósticos de Liconsa, S.A. de C.V.,<sup>26/</sup> establecidos en sus programas institucionales, se identificó un problema público relacionado con que el 55.5% de los hogares mexicanos (19,370.5 de los 35,219.1 miles de hogares) tienen algún grado de inseguridad alimentaria (32.8% leve y 22.7% moderada o severa), lo que significa que no tienen certeza de poder acceder física y económicamente a suficiente alimento, seguro y nutritivo, para satisfacer sus necesidades alimenticias. Asimismo, se destacó que dicha situación es más aguda en las localidades rurales que en las zonas urbanas. En el campo, el 40.6% de la población presenta

<sup>26/</sup> ACUERDO por el que se dan a conocer los programas institucionales 2020-2024 de las entidades de la Administración Pública Paraestatal sectorizadas a la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, Diario Oficial, 28 de septiembre de 2020.

inseguridad alimentaria leve, 17.8% moderada y 11.3% severa, en tanto que en las ciudades los datos respectivos son 30.4%, 13% y 7.7%.

Dicha problemática es congruente con lo definido por el gobierno en las Reglas de Operación del Programa de Abasto Social de Leche, a cargo de Liconsa, S.A. de C.V., para el ejercicio fiscal 2021, definida como “que la población que habita en localidades de alta y muy alta marginación padece de un acceso insuficiente a productos básicos y complementarios de calidad y su capacidad de adquirirlos es baja en función de su nivel de ingresos”, y que “52.4 millones de personas se encontraban en condición de pobreza, 61.1 millones de personas presentaban un ingreso inferior a la Línea de Bienestar y 25.5 millones de personas presentaban la carencia de acceso a la alimentación”.

Ante ese escenario, el Gobierno Federal reconoció la necesidad de emprender acciones y destinar recursos presupuestarios para impulsar los esfuerzos institucionales en cuanto a garantizar el derecho a una alimentación nutritiva, suficiente y de calidad, establecido en el artículo 4o. constitucional, así como avanzar en poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y mejorar la nutrición, fines incluidos en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 “Hambre cero” de la Agenda 2030, por lo que, con un presupuesto de 1.2 mil millones de pesos al Pp S052 “Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.”, para el ejercicio fiscal 2021, se industrializará leche de elevada calidad y se distribuirá a precio subsidiado en apoyo a la nutrición de millones de mexicanos, especialmente de niños de hasta 12 años de familias en condiciones de pobreza, contribuyendo así a su adecuada incorporación al desarrollo del país.

Los resultados de la revisión del Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.”, en cuanto al tema de producción, en 2021, fueron los siguientes:

- Liconsa, S.A de C.V., realizó la producción de un total de 727,836,147 litros de leche líquida y en polvo, lo que representó el 88.4% de la producción que tenía programada para ese año (822,801,788 litros), por lo que se detectó la necesidad de establecer los controles que permitan garantizar la ejecución de los programas de producción en cada una de las plantas productoras, en el tiempo establecido, o en su caso, realizar los ajustes pertinentes para alcanzar las metas programadas y garantizar el abasto de los productos que realiza.
- En relación con el presupuesto de producción, se identificó que en éste el total de leche para Abasto Social es coincidente con las cifras establecidas en el programa de distribución, para ambos documentos se señala un total de 709,662,086 litros de leche líquida a producir y distribuir, y 232,219,040 de leche en polvo, lo que representa un total de 941,881,126 litros. No obstante, para la leche sin subsidio no se identificaron los criterios para determinar una producción de 28,200,000 litros de leche líquida marca Frisia; 30,577,120 litros de productos lácteos en polvo y de 27,272,511 litros de leche U.H.T, por lo que Liconsa, S.A. de C.V., tiene como área de mejora establecer el programa de distribución para los productos sin subsidio que elabora, para determinar metas mensuales y anuales y ajustar la producción a éstas.

- En cuanto a los equipos y plantas de producción, la entidad fiscalizada estableció normas y políticas de mantenimiento de 10 plantas de producción, mediante la realización del Manual de Procedimientos para la administración del mantenimiento y conservación de la infraestructura industrial, así como de la firma de las Actas de Acuerdos y Compromisos, acreditó contar con los Programas Anuales de Mantenimiento Preventivo y la definición de indicadores de actividades de mantenimiento; acreditó el Resumen General de Mantenimiento Industrial para las plantas de producción; no obstante, tiene áreas de mejora para que establezca en su normativa interna los procedimientos alternos en caso de contingencias o demás eventualidades que le permitan coordinar y verificar la adecuada operación de las plantas; demostrar el seguimiento que se dan a las auditorías internas, así como de los mecanismos para atender las irregularidades detectadas, e integrar información del seguimiento y utilidad de los resultados de sus indicadores de mantenimiento.
- En relación con la capacitación del personal de las plantas industriales, la entidad fiscalizada gestionó programas de capacitación en materia de procesos de producción, mantenimiento y conservación, obra pública, y otros temas relacionados con la operación de las plantas productoras, a fin de mantener actualizada la aptitud técnica del área de calidad; sin embargo, presenta áreas de mejora para evidenciar que la capacitación se realiza con base en las necesidades identificadas del personal que trabaja en las plantas productoras e integrar información sobre el personal que participa y acredita los cursos de capacitación en las diferentes plantas productoras.
- Respecto del padrón de beneficiarios, en ese mismo año, Liconsa, S.A. de C.V., reportó que 21 entidades federativas contaron con 4,275 productores activos, de las cuales a 13 se les envió el oficio de solicitud de actualización para el Registro Nacional de Productores de Leche en Liconsa, S.A. de C.V. De los 4,275 productores activos, 3,416 productores (79.9%) resultaron beneficiarios del “Programa de Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos” con una producción de 502,930.6 miles de litros de leche (mll); asimismo, registró 204 productores que no estuvieron inscritos en el Padrón De Productores Activos (PPA) con una producción de 19,875.0 mll, por lo que en total Liconsa, S.A. de C.V., recaudó un total de 522,805.6 miles de litros de leche (mll).
- Como parte de la compra de leche, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., celebró 130 contratos con proveedores adscritos al padrón de beneficiarios con un total de presupuesto mínimo de 1,876,778.4 miles de pesos, un máximo de 4,691,946.2 miles de pesos, un monto utilizado de 4,200,074.9 miles de pesos y un volumen de 522,805.7 miles de litros de leche acopiados. Asimismo, se corroboró que contó con el registro del total de los litros de leche acopiados por cada uno de los contratos celebrados con los proveedores adscritos al padrón de beneficiarios y evidenció que el monto del presupuesto utilizado se mantuvo dentro del presupuesto mínimo y máximo señalados.

- En cuanto al aseguramiento de la calidad en productos fabricados e insumos adquiridos por Liconsa, S.A. de C.V., realizó dos auditorías de seguimiento al mismo número de empresas fabricantes de insumos, los resultados de éstas arrojaron que ambas empresas continúan cumpliendo con los requerimientos establecidos por la entidad fiscalizada, lo cual significó que son proveedores confiables para garantizar la calidad de los productos y ratificaron la autorización como proveedores; asimismo, realizó tres evaluaciones de insumos en procedimiento de compra correspondientes a la película de polietileno de tres empresas, en las cuales se obtuvieron resultados dentro de la norma establecida, por lo que se observó que la entidad verificó y autorizó que las empresas fabricantes de insumos cumplieran con las especificaciones indicadas en la normatividad de Liconsa, S.A. de C.V. También, realizó el análisis y la evaluación de las materias primas, aceites y grasas recibidas en las 10 plantas productoras, y se comprobó que cumplió con la calidad y estableció las especificaciones técnicas de los materiales de envase y empaque, señalando las características del material, composición, estructura, dimensiones, impresión y condiciones de embalaje.
- Liconsa, S.A. de C.V., cumplió con verificar la calidad de los productos terminados, ya que presentó los resultados de calidad nutricional e higiénica de los productos terminados de leches en polvo fortificadas mediante los cuales se observaron los resultados de los análisis de composición fisicoquímica y de la calidad higiénica más relevantes, obtenidos de las evaluaciones analíticas, aplicadas por los laboratorios de Control de Calidad de las plantas industriales de Liconsa, S.A. de C.V., y que se realizan al producto terminado para verificar el cumplimiento de las normas de calidad establecidas; así como los correspondientes al análisis del contenido de hierro, zinc y ácido fólico de las leches pasteurizadas fortificadas, en los que se comprobó que las plantas productoras cumplieron con los parámetros de calidad en los procesos productivos para garantizar la calidad de sus productos.
- Respecto de los indicadores utilizados para el aseguramiento de la calidad, Liconsa, S.A. de C.V., reportó mediante los oficios entregados al Director de Operaciones los indicadores de calidad nutrimental requeridos con base a la periodicidad y fechas solicitados, además de comprobar que las plantas productoras cumplieron con el mínimo especificado en los indicadores de calidad nutrimental, respecto del contenido de grasa y el aporte proteico y un índice mayor o igual a 1.0 con una periodicidad mensual.
- Liconsa, S.A. de C.V., verificó el cumplimiento de la normatividad y de los requerimientos de acuerdo con el programa de auditorías técnicas de calidad a los laboratorios de control de calidad de las gerencias estatales, debido a que mediante las diez auditorías internas realizadas a los laboratorios se identificó un cumplimiento entre el 94.10% y el 100.0% en los puntos evaluados. También se realizaron auditorías técnicas a Centros de Acopio para determinar el grado de cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión implementados en Liconsa, S.A. de C.V., y determinar las fortalezas y áreas de mejora de lo evaluado en las entidades federativas; no obstante, Liconsa, S.A. de C.V., presentó áreas de mejora a

fin de evidenciar las acciones correctivas diseñadas e implementadas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas en los Centros de Acopio de las entidades federativas de Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Oaxaca, Querétaro y Zacatecas.

De 2016 a 2021, la Auditoría Superior de la Federación ha identificado que en Liconsa, S.A. de C.V., persisten deficiencias operativas relacionadas con la administración de riesgos, la cobertura del programa, la confiabilidad y claridad de la información financiera y la contribución del programa que, de continuar, seguirán limitado el cumplimiento del objetivo del Programa de Abasto Social de Leche, relacionado con mejorar el acceso a la alimentación de las personas integrantes de las familias beneficiarias, mediante el acceso al consumo de leche fortificada, de calidad y a bajo precio.

En opinión de la Dirección General de Auditoría de Desempeño a Programas Presupuestarios, las evidencias recabadas demostraron que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., continuó operando el Programa de Abasto Social de Leche mediante la producción de 727,836,147 litros de leche líquida y en polvo, lo que representó el 88.4% de la producción que tenía programada (822,801,788 litros). Para ello, acreditó que elaboró el presupuesto anual de producción; estableció normas, políticas y programas de mantenimiento para las 10 plantas de producción, celebró 130 contratos para la adquisición de leche y dispuso de controles de la calidad de los insumos adquiridos, así como de indicadores de calidad nutricional e higiénica y del contenido de hierro, zinc y ácido fólico de las leches pasteurizadas fortificadas.

La entidad fiscalizada también mostró áreas por mejorar que requieren ser atendidas prioritariamente, tales como:

- establecer criterios para la programación de la supervisión y los controles institucionales que le permitan garantizar el cumplimiento del 100.0% de los programas de producción o, en su caso, realizar los ajustes pertinentes.
- definir metas mensuales y anuales y mecanismos de coordinación necesarios entre las unidades responsables para conocer y determinar los criterios y requerimientos de presupuestación y producción de todos los productos que se elaboran en Liconsa, S.A. de C.V.
- instaurar en su normativa interna los procedimientos alternos, en caso de contingencias o demás eventualidades, que le permitan coordinar y verificar la adecuada operación de las plantas, así como controles para vigilar que sus procesos operativos se realicen de manera articulada, congruente y eficaz y se ajusten a la normativa, y logre el óptimo funcionamiento de sus instalaciones.
- perfeccionar sus sistemas de información a efecto de que integre información útil y oportuna sobre el personal que participa y acredita los cursos de capacitación.

- considerar los factores que afectan el cumplimiento de metas de acopio de leche en las entidades federativas donde no rebasan la meta establecida por Liconsa, S.A. de C.V., a fin de que éstas sean estudiadas y ajustadas para que puedan cumplir con ellas y permitir que se atienda la demanda de la población beneficiaria del Programa de Abasto Social de Leche.
- registrar y demostrar la suscripción de la totalidad de los contratos que reporta para la adquisición de leche con el fin de validar que el contenido de éstos se apegó a los lineamientos establecidos por Liconsa, S.A. de C.V.

La atención de las recomendaciones que emita la ASF incidirán en que Liconsa, S.A. de C.V., perfeccione sus mecanismos de control y establezca sus sistemas de información, a efecto de que le permitan la generación y trazabilidad de la documentación, a fin de que demuestre el registro de su programación y producción para todos los productos, vigile la ejecución de los programas de producción; establezca metas mensuales y anuales y ajuste la producción a éstas de todos los productos elaborados; adecue y mantenga los procedimientos de operación para la producción en su normativa interna; genere acuerdos, compromisos y determine mejoras en los procesos de producción; evidencie que gestionó las actividades de capacitación con base en necesidades identificadas; verifique si se están cumpliendo las metas y objetivos institucionales en la materia, y establezca las actividades de control para el seguimiento de las áreas de mejora determinadas en las auditorías técnicas.

***Servidores públicos que intervinieron en la auditoría:***

Director de Área

Director General

Lic. Ernesto Sánchez Rendón

Lic. Tizoc Villalobos Ruiz

***Comentarios de la Entidad Fiscalizada***

Es importante señalar que la documentación proporcionada por la entidad fiscalizada para aclarar o justificar los resultados y las observaciones presentadas en las reuniones fue analizada con el fin de determinar la procedencia de eliminar, rectificar o ratificar los resultados y las observaciones preliminares determinados por la Auditoría Superior de la Federación y que se presentó a este órgano técnico de fiscalización para efectos de la elaboración definitiva del Informe General Ejecutivo del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública.

## **Apéndices**

### *Procedimientos de Auditoría Aplicados*

1. Verificar para 2021, la autorización y el cumplimiento de los programas mensuales y anuales de producción de leche elaborados por Liconsa, S.A. de C.V., y que se garantizó su ejecución en cada planta productora.
2. Revisar para 2021, el presupuesto anual de producción elaborado por Liconsa, S.A. de C.V., y que éste se realizó con base en la demanda del Programa de Abasto Social de Leche, así como que se garantizó el cumplimiento de sus metas y objetivos y los informes mensuales del consumo de materias primas.
3. Revisar las normas y políticas establecidas por Liconsa, S.A. de C.V., en 2021, así como las actividades de conservación, mantenimiento y operación de los equipos y plantas de producción realizadas por la entidad fiscalizada, a fin de asegurar que contó con la infraestructura necesaria y en condiciones óptimas para su operación.
4. Evaluar que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., identificó necesidades e implementó programas de capacitación en materia de calidad, a fin de actualizar al personal con el que cuenta en relación con la aptitud técnica del área de calidad.
5. Evaluar que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., realizó la actualización del padrón de pequeños y medianos productores de leche, así como de las acciones de promoción para su incorporación al programa, sobre los avances en la actualización de éste; y comprobar si contó con los mecanismos institucionales para garantizar el precio de garantía en leche.
6. Analizar para 2021, las acciones de compra de leche fresca; así como de los contratos correspondientes que tuvieron por objeto dichas actividades, a fin de verificar que se garantizaron los requerimientos de leche y el cumplimiento y apego a los lineamientos establecidos por Liconsa, S.A. de C.V.
7. Evaluar que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., implementó métodos, procedimientos, controles y especificaciones en los laboratorios, para garantizar la calidad de sus productos fabricados e insumos adquiridos, así como aquellos que garantizaron que la producción de leche cumplió con el tiempo de programación y los costos presupuestados y, con ello, determinar el aseguramiento de la calidad en las plantas productoras.
8. Verificar que, en 2021, Liconsa, S.A. de C.V., realizó Auditorías Técnicas de Calidad a los laboratorios de Control de Calidad de las Plantas y Centros de Acopio, así como las acciones que se realizaron para atender las deficiencias detectadas en las auditorías realizadas.

9. Verificar los resultados de los indicadores emitidos por Liconsa, S.A. de C.V., en 2021, respecto de la calidad y determinar si con base en éstos se identificaron alternativas y mejoras en los productos.
10. Verificar si con los procedimientos, medidas y mecanismos implementados, en 2021, por Liconsa, S.A. de C.V., se garantizó la producción de leche con los atributos de calidad, cantidad, oportunidad y costo y, con ello, se contribuyó a mejorar la alimentación y nutrición de los mexicanos en pobreza.

#### *Áreas Revisadas*

La Subgerencia de Producción; la Subgerencia de Recepción de Maquila y Leche; la Subgerencia de Aseguramiento de la Calidad; la Subgerencia de Presupuesto, y la Gerencia de Integración y Análisis de Información de Procesos Corporativos.

#### *Disposiciones Jurídicas y Normativas Incumplidas*

Durante el desarrollo de la auditoría practicada, se determinaron incumplimientos de las leyes, reglamentos y disposiciones normativas que a continuación se mencionan:

1. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria: Art. 45, párrafo primero.
2. Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno: Artículo segundo, segundo, título segundo, capítulo I, numeral 9 "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", norma Cuarta. "Información y Comunicación", párrafo primero, y párrafo cuarto, subnumeral 13 "Usar información relevante y de calidad" y Quinta. "Supervisión y Mejora Continua", párrafo quinto del subnumeral 17 "Evaluar los problemas y corregir las deficiencias".
3. Otras disposiciones de carácter general, específico, estatal o municipal: Manual de Organización de SEGALMEX: objetivos de la Subgerencia de Presupuesto de Liconsa, S.A. de C.V., y la Gerencia de Recursos Materiales y Servicios Generales, Capítulo X "Descripción de Funciones"; Manual de Organización Seguridad Alimentaria Mexicana-Liconsa, S.A. de C.V.: Objetivo, numeral 5, de la "Gerencia de Producción", numeral 2, "Dirección de Producción"; objetivo y numerales 2, 4, y 6 de la "Subgerencia de Producción", numerales 3 y 4, "Dirección de operaciones Liconsa, S.A. de C.V.", y numeral 8, de la "Subgerencia de Recepción de Maquila y Leche", del Capítulo IX. "Descripción de Funciones".

#### *Fundamento Jurídico de la ASF para Promover Acciones y Recomendaciones*

Las facultades de la Auditoría Superior de la Federación para promover o emitir las acciones derivadas de la auditoría practicada encuentran su sustento jurídico en las disposiciones siguientes:



Artículo 79, fracciones II, párrafo tercero, y IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículos 10, fracción I, 14, fracción III, 15, 17, fracción XV, 36, fracción V, 39, 40, de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.