

establece lo siguiente:



### ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LICONSA, S.A. DE C.V.

### CÉDULA DE SEGUIMIENTO

DATOS ORIGINALES

Número de Auditoría:

Número de Observación:

Monto por aclarar:

\$0.00s

\$aldo por aclarar:

\$0.00s

\$aldo por recuperar:

\$0.00s

\$avance:

\$0.00s

Avance:

\$0.00s

banco en donde se refleja el depósito

Ente: LICONSA, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial	Clave de programa: 500 Seguimiento.

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
FALTA DE PLANEACIÓN Y/O CLARIDAD EN LA ESTIMACIÓN REALIZADA DEL SUBPRODUCTO	Segundo Seguimiento 06/2022	
CREMA, ASÍ COMO FALTA DE ESTRATEGIAS Y CUMPLIMIENTO PARA ALCANZAR LA	(julio 2022)	
COMERCIALIZACIÓN TOTAL DE LA CREMA ESTIMADA Y SE PERMITA OBTENER RECURSOS		
ADICIONALES PARA LA ENTIDAD.	Del análisis a la documentación	De la verificación
	remitida a este Órgano Interno de	realizada a la
DEBER SER (Mandato de Ley o normativo).	Control mediante oficio DAJ-2345-	documentación remitida
	2022, de fecha 27 de junio 2022 girado	por el Director de
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	por el Director de asuntos jurídicos	asuntos jurídicos
	enlace para la atención en la	enlace para la atención
Artículo 1, segundo párrafo el cual establece, Los sujetos obligados a	ejecución de los actos de	en la ejecución de los
	fiscalización se determinó lo	actos de fiscalización,
administración de los recursos públicos federales se realice en base en	siguiente:	para la atención de la
criterios de legalidad, honestidad, eficiencia economía racionalidad"		presente observación,
		se determina solventada
Manual de Organización General del 31 de enero 2020, establece lo	PREVENTIVAS	esta observación. Al
siguiente:		100%
	a) Con oficio LICONSA-DC-GC-ILM-	
Dirección de Producción:	094-2022 del 23 de junio de 2022, el	
	Encargado del Despacho de la Gerencia	
	de comercialización expone que este	
es el descremado de leche que da origen a la crema como un subproducto, o	punto es atribución a la Dirección de	
	Operaciones, por lo que no se	
los atributos esperados de calidad, cantidad, oportunidad y costo, a fin	encuentra en posibilidades de	
de lograr la satisfacción de los objetivos institucionales de la empresa.	proporcionar información y/o	
	documentación al respecto.	
Las funciones del/la Director (a) de Producción serán:	Considerando los argumentos de la	
f) Asegurar que la estructura técnica, garantice que la producción de		
leche, el descremado de la leche como un subproducto y cualquier otro bien	por atendido este punto.	
o servicio de la empresa se lleve a cabo con la calidad especificada, el		
tiempo programado y los costos presupuestados.	c) Con oficio GMN-JDS-0489-2022,	
	el Gerente Metropolitano Norte,	
Las funciones del/la Director (a) Comercial serán:	envió:	
b) Coordinar los Procedimientos de Venta de Crema establecidos en el		l .
Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos.	copias certificadas de la factura	1
	GMN91070 por la cantidad de	T .
Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos del 31 de enero 2020,	\$1,582,016.40 y estado de cuenta del	

1

Conclusión





Observación

### ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LICONSA, S.A. DE C.V.

### CÉDULA DE SEGUIMIENTO

DATOS ORIGINALES	3	DATOS DEL SEGUIMI	ENTO.
Número de Auditoría:	14/2021	Saldo por aclarar:	\$0.00s
Número de Observación:	01	Saldo por recuperar:	\$0.00
Monto por aclarar:	\$0.00s	Avance:	100%
Monto por recuperar:	\$0.00		

Acciones realizadas

Ente: LICONSA, S.A. de C.V.

Unidad Auditada: Dirección Comercial

Clave de programa: 500 Seguimiento.

Objetivos Específicos:  • Planear y analizar los procedimientos a seguir en el establecimiento de estrategias de mercadotecnia, para alcanzar las metas de ventas que permitan obtener recursos adicionales a la Entidad.  • Establecer el procedimiento de venta de productos lácteos, complementos alimenticios y subproductos, mediante la instrumentación de operaciones relativas a la comercialización, conforme a las caracteristicas, necesidades y clasificación de clientes, para el cumplimiento de metas de venta.  • Constituir el procedimiento para la comercialización de crema pasteurizada, con claridad y transparencia, que permita la participación de todos los interesados, para obtener las mejores condiciones de venta para la Entidad.  • De terminar el procedimiento de comercialización de Crema Pasteurizada en apero a los principios Constitucionales de eficiencia, eficada en apero a los principios Constitucionales de eficiencia, eficada en apero a los principios Constitucionales de eficiencia, eficada en apero a los principios Constitucionales de eficiencia, eficada para regular la definición de la prepuesta del precio minimo de adjudicación de Venta de Crema, aserá la única instancia para regular la definición de la propuesta del precio minimo de adjudicación de Venta de Crema, aserá la única instancia para regular la definición de la propuesta del precio minimo de adjudicación de Venta de Crema, aserá la única instancia para regular la definición de la propuesta del precio minimo de adjudicación de Venta de Crema, aserá la única instancia para regular la definición de la precio condiciones de venta de crema del almacén, nota de entrega de crema al almacén al transportista, solicitud de examen de crema, acetalizado de para contra de crema. Servicio de la completa de crema del almacén, nota de entreg

7

\$0.00

100%





### ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LICONSA, S.A. DE C.V.

### CÉDULA DE SEGUIMIENTO

DATOS ORIGINALES DATOS DEL SEGUIMIENTO. \$0.00s

Número de Auditoría: 14/2021 Saldo por aclarar: Saldo por

Número de Observación: recuperar: Monto por aclarar: \$0.00s Avance:

Monto por recuperar: \$0.00

Ente: LICONSA, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial	Clave de programa: 500 Seguimiento.

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
a) Solicitar a la Dirección de Producción la proyección anual de los volúmenes estimados de la Crema Pasteurizada a producir con base en el presupuesto previsto, esta información será incorporada a los procedimientos que servirá de base para la venta.		
e) Solicitar a la Unidad Jurídica la elaboración y revisión de los contratos de compra venta de crema de los postores adjudicados, de los convenios modificatorios a que haya lugar, y la asignación del número de inscripción en el Registro Consecutivo Nacional.		
i) Conforme a los informes de los Centros de Trabajo, supervisar y dar seguimiento al volumen vendido, a través del Sistema de Seguimiento a Contratos de Venta de Crema SICOVE y de los archivos físicos correspondientes y hacerlos del conocimiento de todos los integrantes mensualmente. j) Dar seguimiento al desarrollo del procedimiento de Subasta.		
7.6. Dirección de Producción: a) Enviar a todos los Integrantes del Grupo, la proyección de los volúmenes estimados de Crema Pasteurizada con base al presupuesto autorizado. d) Supervisar la programación mensual de producción de Crema Pasteurizada de cada Centro de Trabajo.		
7.17. Contratos: b) Se deberá realizar un contrato por cada cliente y centro de trabajo en donde se realice la venta de crema		
8.2. Funciones del Grupo.  a) Establecer las políticas, procedimientos y lineamientos de operación de la compraventa de subproducto de crema.  b) Autorizar las modificaciones que sean procedentes en el procedimiento de comercialización de Crema Pasteurizada como son: 1 Invitación a cuando menos 3 ofertantes 2Ofertación Directa, 3 Subasta.		
SER (hechos o hallazgos encontrados).		\~





### ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LICONSA, S.A. DE C.V.

### CÉDULA DE SEGUIMIENTO

DATOS ORIGINALES

Número de Auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar:

\$0.00s

Número de Observación:

01 Saldo por recuperar:

Monto por aclarar:

\$0.00s

Avance:

100%

Monto por recuperar: \$0.00

Ente: LICONSA, S.A. de C.V.

Unidad Auditada: Dirección Comercial

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Clave de programa: 500 Seguimiento.

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
De la revisión a la información proporcionada por la Dirección Comercial y la Gerencia Metropolitana Norte, se determinó lo siguiente:		
a) De la verificación a la producción estimada del subproducto crema de las 5 plantas que cuentan con equipo industrial para el descremado; Gerencia Metropolitana Norte, Gerencia Metropolitana Sur, Gerencia Estatal Jalisco, Gerencia Estatal Michoacán y la Gerencia Valle de Toluca, correspondiente al periodo octubre 2020 a octubre 2021, se observa que la comercialización de este no fue realizada en su totalidad en el mercado, toda vez que, de 26,393,925 Kg de crema estimada a obtener en el proceso de descremado, que fue presentada por la Dirección de Producción en la cuarta Sesión Extraordinaria 2020 ante el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de LICONSA, S.A de C.V. solo se colocó un total de 19,358,238 kg del producto, equivalente al 73% como se detalla en el Anexo 1.		
Por lo antes expuesto tomando como base el sistema de evaluación de desempeño, la evaluación, se realiza con base en el cumplimiento de las metas programadas por lo que en este caso se observa una desviación del 27% sobre el resultado previsto alcanzando solo un cumplimiento del 73%, lo que representa en opinión de este OIC un bajo grado de desempeño.		
Este bajo cumplimiento de metas impacta directamente en el flujo de efectivo de la entidad, toda vez que se dejaron de percibir aproximadamente \$246,249,127.00 (7,035,689 X 35.00 =\$246,249,127.00); considerando el Costo mínimo de Venta por kg de crema de \$35.00, presentado por la Unidad de Administración y Finanzas en la tercera Sesión Extraordinaria 2020 ante el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de LICONSA, S.A de C.V., el cual fue aprobado por este.		
b) Por otro lado, se cuenta con dos contratos: CCV/0050/2021 y CCV/0368/2021, para la venta de crema pasteurizada a través de la Gerencia Metropolitana Tlalnepantla celebrados con el mismo cliente (Cremería Americana), de los cuales su vigencia corresponde; del 12 de octubre 2020 al 31 de octubre 2021 y del 3 de marzo 2021 al 31 de octubre de 2021, respectivamente, observando que durante el periodo de marzo 2021 a octubre 2021 correspondiente a 8 meses estos se empalman,		

of I

\$0.00





### ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LICONSA, S.A. DE C.V.

### CÉDULA DE SEGUIMIENTO

DATOS ORIGINALES

DATOS DEL SEGUIMIENTO.

Número de Auditoría: 14/2021 Saldo por aclarar: \$0.00s

Número de Observación: 01 Saldo por

recuperar:

\$0.00s Avance: \$0.00

rance: 100%

Ente: LICONSA, S.A. de C.V.

Unidad Auditada: Dirección Comercial

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Clave de programa: 500 Seguimiento.

Monto por aclarar:

Monto por recuperar:

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
debiendo destacar que del contrato CCV/0368/2021 no se encontró que haya sido sometido ante el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de LICONSA, S.A de C.V.		
Por lo que corresponde al ejercicio 2020 en la Gerencia Metropolitana Tlalnepantla se vendieron a (Comercializadora de Productos Lácteos de la Laguna, S.A. de C.V.) en el mes de febrero 35,880 Kg y 36,490 kg del subproducto crema, sin contar con el instrumento jurídico que regule la comercialización del mismo		
CONCLUSIÓN (Contrastación del "ser" con el "deber ser")		
De la revisión a la programación estimada del subproducto crema por el periodo del 1 de enero 2020 a octubre 2021, se identificó lo siguiente:		
Se concluye que la Entidad, no cumple con él deber ser (Mandato de ley o normativo) señalado en la presente observación, toda vez que no acreditó dar cabal cumplimiento al artículo 1, segundo párrafo de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, al Manual de Organización General y Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, al existir un bajo cumplimiento de 73 % de la comercialización de crema programada del periodo revisado; por lo que es imperativo fortalecer la planeación, coordinación con los Centros de trabajo que realizan el descremado, para que la programación de la producción y venta de crema tenga un mayor sustento y no estén sobreestimados.		
Se cuenta con dos contratos, para la venta del subproducto crema, los cuales se empalman en el periodo de marzo 2021 a octubre 2021, además de que, de uno de ellos no se encontró evidencia que haya sido sometido ante el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de LICONSA, S.A de C.V. para su autorización, reflejando una falta de control y planeación de la venta de la crema.		
Además, se vendieron en el mes de febrero 35,880 Kg y 36,490 kg del subproducto crema, sin contar con el instrumento jurídico que regule la colocación del mismo.		





### ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LICONSA, S.A. DE C.V.

### CÉDULA DE SEGUIMIENTO

DATOS ORIGINALES

14/2021 Saldo por aclarar:

DATOS DEL SEGUIMIENTO.

\$0.00s \$0.00

Número de Observación:

Saldo por recuperar:

Monto por aclarar:

Número de Auditoría:

\$0.00s Avance:

Monto por recuperar:

\$0.00

100%

Ente: LICONSA, S.A. de C.V.

Unidad Auditada: Dirección Comercial

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Clave de programa: 500 Seguimiento.

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
REVENTIVAS:		
Presentar en coordinación con la Dirección de Operaciones (antes Dirección de Producción) un informe fundado y motivado donde se detalle cómo se realizó la programación de los 26,393,925 Kg de crema, estimados a colocar en el mercado, en el periodo octubre 2020 a octubre 2021, así como explicar por qué no se comercializaron 7,035,689 Kg del subproducto crema que están incluidos en la programación antes citada.		
El Director Comercial deberá de girar instrucciones a quien corresponda para que en lo sucesivo en los procedimientos de venta de crema se consideren otros esquemas de procedimiento de adjudicación (entre ellos el de subasta), para comercializar en su totalidad el subproducto crema, considerando las mejores condiciones que permitan a Liconsa la generación de ingresos adicionales con el propósito de coadyuvar a las finanzas, apoyando el Programa de Abasto Social y/o en su caso valorar en su momento el beneficio de pagar el costo de la subasta o dejar de colocar los kilogramos del subproducto crema.		
Realizar acciones conjuntas con la Dirección de Operaciones (antes Dirección de Producción), para fortalecer la planeación y coordinación con los Centros de Trabajo que lleven a cabo procesos de descremado de leche, para que la programación de producción y venta de crema, se realice tomando en cuenta los datos históricos de producción y venta, entre otros factores.		
Implementación de un procedimiento simplificado para la programación de la producción y venta de la crema donde se incluya la participación de los Centros de Trabajo.		
O) Justificación del motivo por el cual existen los contratos: CCV/0050/2021 y CCV/0368/2021, que durante el periodo de marzo 2021 a octubre 2021 se empalman.		
Además, evidencia documental que acredite que el contrato CCV/0368/2021 fue sometido ante el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de LICONSA, S.A de C.V., para su aprobación.		





### ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LICONSA, S.A. DE C.V.

### CÉDULA DE SEGUIMIENTO

DATOS DEL SEGUIMIENTO. DATOS ORIGINALES \$0.00s

Número de Auditoría: 14/2021 Saldo por aclarar:

> Saldo por recuperar:

\$0.00

Número de Observación: Monto por aclarar:

\$0.00s Avance:

Monto por recuperar:

\$0.00

100%

Ente: LICONSA, S.A. de C.V.

Unidad Auditada: Dirección Comercial

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Clave de programa: 500 Seguimiento.

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
El Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema, deberá de vigilar y girar instrucciones precisas a quien corresponda, para evitar que en lo sucesivo los contratos que se realicen a un mismo cliente se empalmen en las fechas; así como instruir a las áreas correspondientes el someter todos los contratos ante el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de LICONSA, S.A de C.V., para su aprobación.	-do	
c) Justificación y/o evidencia documental del por qué la Gerencia Metropolitana Norte realizó en el mes de febrero la venta de 35,880 Kg y 36,490 kg del subproducto crema, sin contar con el instrumento jurídico que regule la comercialización del mismo.		
Por lo que se requiere que la Dirección Comercial remita a este OIC dentro del plazo de 45 días hábiles contados a partir de la formalización de la presente cédula, la información y documentales que correspondan que atiendan la observación y recomendaciones citadas en la presente cédula.		

Lic. Beatriz Roquet Cruz

Auditora

Lic. Norma Angélica Ortiz León Jefe del Departamento de Auditoria Interna Lic. Eduardo Erik Ontiveros

Titular del Área de Auditoría Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública

	·		



### Cédula de Seguimiento

### **DATOS ORIGINALES**

14/2021

Saldo por aclarar:

\$0 Miles

02 Saldo por recuperar:

Avance:

\$0 Miles 100%

miento Monto por recuperar

\$0 Miles \$0 Miles

DATOS DEL SEGUIMIENTO

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

# FÓRMULA PARA EL COBRO DE EXCEDENTES DE GRASA BUTÍRICA, ESTABLECIDA EN EL MANUAL DE VENTA COMERCIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS ES INCORRECTA, TODA VEZ QUE SE COBRA DE MENOS EL EXCEDENTE DE GRASA BUTÍRICA, EN DETRIMENTO DE LOS INGRESOS DE LA ENTIDAD.

Observación

### DEBER SER (Mandato de Ley o normativo).

- La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (Última reforma DOF 20-05-2021), en su TÍTULO PRIMERO, Disposiciones Generales, CAPÍTULO I Objeto y Definiciones de la Ley, Reglas Generales y Ejecutores del Gasto, establece en el Artículo 1, segundo párrafo que: ..."Los sujetos obligados a cumplir las disposiciones de esta Ley deberán observar que la administración de los recursos públicos federales se realice con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género."... (sic).
- El Manual de Venta de Productos Lácteos (31-enero-2020), en el Objetivo General, Objetivos Específicos y Objetivo Estratégico, se establece que:

### **Objetivo General:**

Contar con un instrumento normativo que permita regular los procedimientos, mecanismos y responsabilidad de cada área, para la mercadotecnia y

### Cuarto Seguimiento 10/2022 (Diciembre 2022)

Acciones realizadas

Número de auditoría:

Monto por aclarar:

Número de observación:

### PREVENTIVAS:

El encargado de la Dirección de Asuntos Jurídicos y Enlace o Coordinador para la atención en la ejecución de los actos de fiscalización en Liconsa, mediante Oficio No. DAJ-5651-2022 del 13 de diciembre de 2022, remitió al Titular del Área de Auditoría Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública (TAAIDMGP), del Órgano Interno de Control en Liconsa, S.A. de C.V., información de la Dirección Comercial conforme a lo siguiente y relacionado con la observación no. 2:

La Gerencia de Comercialización, adscrita a la Dirección Comercial, mediante Oficio No. LICONSA-DC-GC-ILM-500-2022 del 07 de diciembre del 2022, le informó al Enlace o Coordinador para la atención en la ejecución de los actos de fiscalización en Liconsa, lo siguiente en relación a las recomendaciones preventivas:

..."I. La Subgerencia de Análisis de Mercados y la Subgerencia de Ventas de Productos Lácteos, trabajaron en las adecuaciones al Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, vigente, dichas áreas han mantenido comunicación a efecto de llevar a cabo la revisión y actualización del Manual.

De acuerdo al análisis de la documentación proporcionada y lo establecido en el apartado de acciones realizadas de la presente cédula, la observación en comento, presenta un avance del 100%.

Conclusión







### Cédula de Seguimiento

DAT	FOC	On	1011	LAI	EC
UA	ıvs	UK	ıuı	MAL	_=3

Número de auditoría: 14/2021

Saldo por aclarar: Saldo por recuperar: \$0 Miles \$0 Miles

Avance:

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Conclusión

100%

Monto por recuperar

Monto por aclarar:

Número de observación:

\$0 Miles \$0 Miles

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.	
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".	

venta de productos comerciales y posicionarlos en el mercado a precios competitivos, para apoyar con recursos adicionales al Programa de Abasto Social de Leche y contribuir a mejorar la alimentación de las familias mexicanas con productos lácteos de la mejor calidad.

Observación

### Objetivos Específicos:

..."Planear y analizar los procedimientos a seguir en el establecimiento de estrategias de mercadotecnia, para alcanzar las metas de ventas que permitan obtener recursos adicionales a la Entidad.

Constituir el procedimiento para la comercialización de crema pasteurizada, con claridad y transparencia, que permita la participación de todos los interesados, para obtener las mejores condiciones de venta para la Entidad.

### Objetivo Estratégico:

Contribuir a la disminución de la dependencia de los recursos fiscales por parte de la Entidad, con base en los ingresos por la venta de crema, generándose así mayores recursos propios"... (sic).

Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (11 de marzo de 2021), Artículo Vigésimo Octavo.- Obligaciones y Facultades del Director Comercial, Fracción XIX "Presentar al Director General, información sobre el cumplimiento de metas y objetivos en el desarrollo de

Con fecha 17 de agosto del 2022, se realizó una reunión de trabajo en la que las áreas realizaron adecuaciones en conjunto como resultado se elaboró una Minuta de Trabajo (ANEXO 1), en la gie plasmaron los siguiente Acuerdos:

Acciones realizadas

- a) "Integrar las adecuaciones para obtener la última versión de la normatividad a presentar ante el Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI).".
- b) "La Gerencia de Comercialización emitirá el oficio con el cual se estará solicitando al Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI), la revisión y, en su caso aprobación del Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos.".
- c) "Ambas Subgerencias darán de manera conjunta atención a las acciones procedentes de la solicitud al Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI), hasta realizarse la aprobación de la normatividad".

II. Derivado de lo anterior, mediante oficio LICONSA-DC-GC-ILM-417-2022 de fecha 18 de octubre del 2022, se envió oficio a la Mtra. Guadalupe Adriana Álvarez Sánchez de la Subgerencia de Organización y Evaluación, por medio del cual se envió el Proyecto del Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos con Clave VST-DC-PR-011 y el formato en que se detallan los cambios propuestos, para su revisión ante el



Pasteurizada en función del contenido de Grasa Butírica,

### Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

### **DATOS ORIGINALES**

DATOS DEL SEGUIMIENTO

Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar:

\$0 Miles \$0 Miles

Número de observación: Monto por aclarar:

02 \$0 Miles Saldo por recuperar: Avance:

100%

Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

electrónico de Diego Vicente Herrera Fragoso de la

\$0 Miles

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Unidad Auditada: Dirección Comercial.

Clave de Programa: 5.0.0 "Sequimiento".

Unidad Auditada: Dirección Comercial.  Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".		2 2
Observación	Acciones realizadas	Conclusión
los programas comerciales de la institución, para que	Comité de Mejora Regulatoria Interna y su posterior	
éste pueda dar cuenta al Consejo de Administración" y	autorización en la sesión correspondiente. ANEXO 2.	
Fracción XX, "Concertar la inclusión de elementos de control interno en los procesos de adquisición, operación, venta y distribución a su cargo".	III. Con fecha 01 de noviembre del 2022, Diego Vicente Herrera Fragoso de la Subgerencia de Modernización, por instrucciones de la Mtra. Guadalupe Adriana	
> Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V.	Álvarez Sánchez, envió mediante correo electrónico a	
(31 de enero de 2020), faculta a la Dirección Comercial	los integrantes del Grupo de Trabajo del Comité de	
a realizar las siguientes funciones:	Mejora Regulatoria Interna de Liconsa, S.A. de C.V., el	
Dirección Comercial:	proyecto del MANUAL DE VENTA COMERCIAL DE	
b) Coordinar los Procedimientos de Venta de Crema	PRODUCTOS LÁCTEOS, para su análisis y comentarios,	
establecidos en el Manual de Venta Comercial de	señalando como fecha límite para las observaciones el	
Productos Lácteos.	día 11 de noviembre del 2022, en el cual, en formato	
c) Autorizar la propuesta del precio de los productos	Excel se señalaba realizar adecuaciones considerando	
comerciales que Liconsa, S.A de C.V. produce y	el lenguaje incluyente y no sexista en el Manual entre	
distribuye a precio comercial y sus modificaciones para	otras modificaciones de forma, las cuales serían	
la suscripción de los convenios y contratos en los	atendidas por las Subgerencias adscritas a la Dirección	
canales de venta comercial.	Comercial y el Grupo de Trabajo comentarían sobre	
e) Emitir las estrategias tendientes al mejoramiento de los	este mismo formato. ANEXO 3.	
procedimientos y funciones del área, conforme a sus	IV. Mediante correo electrónico de fecha 11 de	
propias necesidades.	noviembre de 2022, la Ing. Martha Lilia García Torres,	
SER (hechos o hallazgos encontrados).	Subgerente de Aseguramiento de la Calidad, solicitó a	
	la Mtra. Guadalupe Adriana Álvarez Sánchez,	
Tomando en cuenta que en el Manual de Venta de	Subgerencia de Organización y Evaluación y Secretaria	
Productos Lácteos (31-enero-2020), en el apartado Políticas	Ejecutiva del COMERI de LICONSA, una prórroga para	
para la Venta de Crema, en el numeral 7.11, inciso c), se	la entrega de los comentarios. Recibiendo respuesta	
indica que ajustará el precio a pagar de la Crema	de este el 14 de noviembre de 2022, mediante correo	

0/

91





### Cédula de Seguimiento

#### **DATOS ORIGINALES**

14/2021

/2021 | Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Número de observación:

02

Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Monto por aclarar: Monto por recuperar

Número de auditoría:

\$0 Miles \$0 Miles

Avance:	100%	

Conclusión

DATOS DEL SEGUIMIENTO

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

cuando el contenido sea mayor al 35%, conforme la siguiente fórmula:

Observación

[Kilos de Crema X Precio de Adjudicación + [Kilos de Crema X (%SG de la Crema - 35)/100 X Precio de Adjudicación] = Precio a pagar de la Crema Pasteurizada.

Al respecto, se realizó un análisis considerando el concepto de balance de materiales utilizado en la Ingeniería Química, Ingeniería de Alimentos y Otras Operaciones Unitarias de la Agroindustria (Anexo 1) determinando que la fórmula que actualmente se utiliza para pagar el importe de la Crema Pasteurizada, se presume que es incorrecta, de lo que se desprende que se está cobrando un importe menor por la Crema en detrimento de los ingresos de la Entidad, como se muestra con el siguiente ejemplo:

Considérese la Venta de 500 Kg de Crema, con un contenido de 45% de Grasa Butírica (G.B.), con un precio de adjudicación de \$40.00 X Kilogramo de Crema al 35% de (G.B.)

1.- Cálculo del importe a pagar, considerando la fórmula del Manual de Venta de Productos Lácteos.

(Kilos de Crema) X (Precio de Adjudicación) = (500) x (40) = \$20,000.00 Importe a pagar de los 500 Kg de Crema al 35% de (C.B.)

Ahora se calcula el excedente de (G.B.):

Subgerencia de Modernización, por instrucciones de la Mtra. Guadalupe Adriana Álvarez Sánchez, en el cual se señalaba una prórroga de 3 días hábiles. ANEXO 4.

Acciones realizadas

V. El 22 de noviembre del presente año, Diego Vicente Herrera Fragoso de la Subgerencia de Modernización, por instrucciones del Lic. Enrique Martínez Valencia, encargado de la Subgerencia de Organización y Evaluación envía "Formato de Análisis de Grupo de Trabajo" que contiene los comentarios realizados por los integrantes de dicho Grupo de Trabajo, con el fin de que se determine o no la procedencia de estos señalando como fecha límite para ello el 24 de noviembre del 2022.

VI. En seguimiento a lo anterior, el 24 de noviembre, vía correo electrónico la Mtra. Aída Araceli Cedillo Sánchez, Coordinadora General de la Subgerencia de Ventas de Productos Lácteos, adjunta el formato debidamente requisitado para continuar con el trámite correspondiente. Asimismo, menciona que el personal de la Subgerencia de Organización y Evaluación indicó que en breve harán llegar la liga electrónica para la sesión del Grupo de Trabajo en la cual se revisarán los comentarios emitidos y su respuesta, posteriormente, se continuará con el trámite para la autorización del Manual Citado. ANEXO 5."... (sic).

X Q / A



### V. Nú

### ente and

DATOS ORIGINALES

### DATOS DEL SEGUIMIENTO

Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar:

02 Saldo por recuperar:

Avance:

\$0 Miles

Número de observación: Monto por aclarar: 02 \$0 Miles \$0 Miles

Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

\$0 Miles

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Siliada Asalidadi Direccioli Comerciali.	clave de l'ingland. 5.0.0 degannente .	
Observación .	Acciones realizadas	Conclusión
(Kilos de Crema) X [(% Sólidos Grasos - 35)/100] X (Precio	Asimismo, la Gerencia de Comercialización, adscrita a	gig to the part of the
de Adjudicación) = [(500) (45-35) / 100] (40) = 500 (0.1) (40)	la Dirección Comercial, mediante Oficio No. LICONSA-	
= (50 Kg de Grasa Butírica) (40) = \$2,000.00	DC-GC-SAM-HHHP-59-2023 del 10 de enero del 2023,	
Importe a pagar = \$20,000.00 de Crema al 35% de (C.B.) +	informó y remitió al Titular del Área de Auditoría	-
\$2,000.00 Valor del excedente de (G.B.) = \$22,000.00	Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública	
\$2,000.00 Valor del excedente de (d.B.) - \$22,000.00	(TAAIDMGP), del Órgano Interno de Control en	
2 Cálculo del importe a pagar, considerando el contenido	Liconsa, S.A. de C.V., lo siguiente:	
de Grasa Butírica (G.B.), en todo el lote de Crema y fijando		
el precio en relación a dicho contenido de grasa.	"En seguimiento y atención a las observaciones	
Datos:	pendientes por solventar en la Auditoria 14/2021, denominada "Programa Comercial venta de Crema",	
Precio de adjudicación es \$40.00 X Kilogramo de Crema al	referentes a la actualización o modificación del	
35% de (G.B.).	Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, por	
1 Kg de Crema al 35% de (G.B.) tiene: (0.35) = 0.35 Kg. Grasa	instrucciones superiores me permito hacer de su	
Butírica (35%).	conocimiento el avance hasta la fecha de lo solicitado	
(0.65) = 0.65 Kg. Material no Graso más agua (65%).	por el órgano Interno de Control en Liconsa, S.A de	
Suma = 1 Kg. Crema al 35% de Grasa Butírica.	C.V.	
Entonces el precio por 1 Kg de (C.B.) = \$40.00 / 0.35 (C.B.) =		
\$114.285714	Respecto a las observaciones 02, consistente	
	en: "Fórmula para el cobro de excedentes de grasa	
Por lo tanto, se procede a calcular los Kg de (G.B.) que hay		
en los 500 Kg de Crema = (500) (0.45) = 225 Kg de Grasa		
Butírica.	cobra de menos el excedente de grasa butírica, en	
Importe a pagar = 225 Kg de (G.B.) X (\$114.285714) =	detrimento de los ingresos de la Entidad.", la cual se	
\$25,714.2856	encuentra al 90% de avance; y a la observación	
Dave al siamente describe de describe que esta esta la férmanda	04, consistente en: "Falta de instrumento normativo	
Para el ejemplo descrito, se desprende que con la fórmula	Company of the Compan	
establecida en el Manual de Venta de Productos Lácteos, se	CONTROL OF THE CONTRO	X
COBRA DE MENOS un monto de \$3,574.86 (\$25,714.2856 -	una de las áreas de oficinas centrales y de los centros	W / a /

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Conclusión





### Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

### Cédula de Seguimiento

### **DATOS ORIGINALES**

Número de auditoría:

14/2021

Saldo por aclarar: Saldo por recuperar:

\$0 Miles \$0 Miles

Número de observación: Monto por aclarar:

Monto por recuperar

02 \$0 Miles

Avance:

100%

\$0 Miles

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

\$22,000.00), lo cual representa el 13.9% (-) menos del monto que se debe cobrar.

Observación

Es necesario precisar, que con el método 2, se está cobrando la Grasa Butírica contenida en el lote de 500 Kg de Crema, en este caso son 225 Kg de Grasa Butírica, multiplicado por un precio por Kg de Grasa Butírica, que se obtiene a partir del precio de adjudicación de la Crema.

Explicación del error en la Fórmula del Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos

Ahora bien, es necesario identificar el error en el método 1: El primer término de la fórmula es correcto: (500 Kg de Crema al 35% G.B.) X (\$40.00) = \$20,000.00

El segundo término de la fórmula, calcula el excedente de grasa butírica que existe en los 500 Kg de Crema: 500 Kg de Crema (45-35) / 100] (40), resultando 50 Kg de grasa butírica, pero el error es que multiplica los 50 Kg de grasa butírica por el precio de crema (\$40.00 x Kilogramo de Crema); se precisa que estos 50 Kg de grasa butírica, no son crema cuyo precio es de (\$40.00), sino que con base en los conceptos de Balance de Materiales (Anexo 1), corresponden a grasa butírica, es decir, contiene 100% de grasa butírica y el precio que se debiera aplicar aquí es el de (\$114.285714 x Kilogramo de Grasa Butírica) determinado a partir del precio de adquisición de la crema que es de (\$40.00), luego entonces, corrigiendo el precio de la fórmula: (50 Kg de Grasa Butírica) X (\$114.285714) =

de trabajo involucradas en el procedimiento de venta de crema en los casos que el descremado no se realice en plantas propias de Liconsa, S.A. DE C.V..", la cual se encuentra al 10% de avance, se informa, lo siguiente:

Acciones realizadas

I.- Con fecha 09 de diciembre de 2022, Diego Vicente Herrera Fragoso de la Subgerencia de Modernización envío a los INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO DEL COMITÉ DE MEJORA REGULATORIA INTERNA DE LICONSA, S.A DE C.V., la liga para llevar a cabo de manera virtual la Sexta Reunión de Grupo de Trabajo, el día 13 de diciembre de 2022, a las 10: horas. (Anexo 7).

II.- A dicha sesión asistieron vía remota y presencial en la fecha antes señalada las servidoras públicas y servidores públicos siguientes: Lic. Enrique Martínez Valencia. Secretario Eiecutivo del Comité de Meiora Regulatoria Interna de LICONSA, S.A. de C.V.; el Lic. Manuel Aguilera Vital, Gerente de lo Contencioso y Vocal Suplente; el Lic. Pedro Salvador Delgado Jiménez, Subgerente de Normatividad y Apoyo Técnico y Vocal Suplente; la Ing. Martha Lilia García Torres, Subgerente de Aseguramiento de la Calidad; el Lic. Eduardo Erik Ontiveros, Titular del Área de Auditoría Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública y Asesor Técnico Suplente; asimismo, asistieron como invitados: la Lic. Leonor Almanza

DATOS DEL SEGUIMIENTO



# Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

### Cédula de Seguimiento

### DATOS ORIGINALES

14/2021

Saldo por aclarar:

\$0 Miles \$0 Miles

Número de auditoría: Número de observación: Monto por aclarar:

Monto por recuperar

\$0 Miles \$0 Miles Avance:

Saldo por recuperar:

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.	
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".	

Unidad Additada: Dirección Comercial,	Clave de Programa: 5.0.0 Seguimiento .	
Observación	Acciones realizadas	Conclusión
\$5,714.2857 ahora sumando los \$20,000.00 que	Macías, Gerente de Desarrollo y Fortalecimiento	and the second of the second
corresponde al importe a pagar de los 500 Kg de Crema a	Institucional; la Lic. Irene Luna Malfatti, Gerente de	
35% de (G.B.) + \$5,714.2857 de excedente de (G.B.) =	Comercialización; el Lic. Huitzilihuitl Heberto Herrada	
\$25,714.2857	Pineda, Subgerente de Análisis de Mercados; el Ing.	
De lo anterior, se desprende que corrigiendo el precio en e	Humberto Rosales de León, Subgerente de	
segundo término de la fórmula, ya se obtienen los mismos	Seguimiento y Evaluación de Programas: la Lic	
resultados en el importe de la crema, utilizados en los	Xóchitl Calleia Juárez Subgerente de análisis v	
métodos 1 y 2.	Diseño de Estrategias; la Mtra. Aida Araceli Cedillo	
,	Sánchez, Coordinadora General; la I.A. Diana Fuentes	
Por otro lado, si en la fórmula se quiere conservar el precio	Coronel, Coordinadora General; la Lic. Wendy Sheila	
de (\$40.00 x Kilogramo de Crema), entonces se tendrá que	Serna Radilla, Analista de Proyecto "E"; el Lic. Juan	
estandarizar, es decir, los 50 Kg de grasa butírica calculada	Carlos Chavarría Alvizo, Analista de Proyecto y el C.	
como excedente de grasa butírica, se tendrán que hacer los	Oscar Méndez Caballero, Coordinador General.	
cálculos matemáticos para obtener una crema equivalente	(Anexo 2, Orden del día).	
con un contenido de grasa butírica al 35%, y en este caso	Fin diaba acción al lia Manual Anvilous Vital Cananta	
se obtiene que 50 Kg de grasa butírica, equivale a	En dicha sesión, el Lic. Manuel Aguilera Vital, Gerente	
142.857142 Kg Crema al 35% de grasa butírica. "Detalle de		
Balance de Materiales". (Anexo 1).	tenían comentarios adicionales y fundamentales al	
De esta forma tendríamos: (500) x (40) = \$20,000.00 Importe	Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, y	
a pagar de los 500 Kg de Crema al 35% de (G.B.) y e	puso a consideración del cuerpo colegiado el que se	
excedente de grasa butírica estandarizado al 35%	volviera a revisar el accamento con pase a las	
142.857142 x (\$40.00) = \$5,714.2857 cuyo monto a cobrai	consideraciones signientes.	
por la crema al 45% de grasa butírica = \$25,714.2857	a) Las Cartas de Crédito	
	b) La actualización de los pagarés.	
Se observa que al estandarizar el excedente de crema a	c) El apartado donde se propone la	
35% de grasa butírica y utilizando el precio por kilogramo	eliminación de autorización mediante escrito	
de crema a (\$40.00), ya se obtienen los mismos resultados	al personal para la venta directa de productos	<u> </u>
del método 2.	comerciales, se sugiere no eliminarlo, toda vez	



Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar:

Avance:

\$0 Miles

Número de observación:

**DATOS ORIGINALES** 

Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Monto por aclarar: Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

\$0 Miles \$0 Miles

02

100%

Conclusión

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Por lo antes expuesto, es claro que si se pretende utilizar la fórmula que actualmente está vigente en el Manual de Venta de Productos Lácteos (31-enero-2020), en el apartado Políticas para la Venta de Crema, en el numeral 7.11, inciso c), se debe corregir en la parte del cobro del excedente de grasa butírica; también se puede aplicar el método 2 que está en función de la grasa butírica.

Observación

Así mismo en el (Anexo 1), se incluye el método para vender la crema con base en una tabla que ajusta el precio de adjudicación, con base en el contenido de grasa butírica, y correlacionado con dicha tabla se desprende que se puede ajustar el precio de la crema con base en una regla de tres, como a continuación se indica:

Retomando el ejemplo que se ha desarrollado en la presente cédula, considérese la venta de 500 Kg de crema. con un contenido de 45% de grasa butírica, con un precio de adjudicación de \$40.00 por Kg de crema al 35% de grasa butírica.

¿Cuál es el precio de la Crema, aplicando una regla de tres? % Grasa Butírica Precio X Kg

35%

\$40.00

45%

X ...... X = (45) X (40) / 35 = \$51.4285

El precio de la crema es de \$51.4285

El importe de los 500 Kg de crema al 45% de grasa butírica es: 500 X 51.4285 = \$25.714.25 cuyo importe es el mismo que el obtenido en el método 2 desarrollado en la presente

que es uno de los elementos necesarios para el traspaso a la cuenta 1111.

Acciones realizadas

En la referida sesión al consultar al Órgano Interno de Control y Asesor Técnico, el Lic. Eduardo Erik Ontiveros, referente a la revisión en otra sesión del documento; recomendó la revisión exhaustiva del documento en un grupo extraordinario derivado de la urgencia para la aprobación del manual, con la finalidad de dar atención a los comentarios emitidos por el área jurídica. EL manual se aprobó en lo general. (Anexo 3, proyecto de acta).

Derivado de la recomendación anterior el mismo día 13 de diciembre de 2022, se reunieron representantes de las áreas de la Dirección de Asuntos Jurídicos. Dirección de Operaciones y Dirección Comercial con la finalidad de analizar v revisar de manera exhaustiva los comentarios emitidos por la Dirección de Asuntos Jurídicos con la finalidad de que se tuviera listo para la sesión del Comité de Mejora Regulatoria Interna del día 15 de diciembre de 2022.

Con fecha 14 de diciembre de 2022, Diego Vicente Herrera Fragoso de la Subgerencia de Modernización envio a los INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO DEL COMITÉ DE MEJORA REGULATORIA INTERNA DE LICONSA, S.A DE C.V., una nueva liga para llevar a cabo de manera virtual la Segunda Sesión



### \*\*\*

### **DATOS ORIGINALES**

DATOS DEL SEGUIMIENTO

Número de auditoría: Número de observación: 14/2021 Saldo por aclarar:

02 Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Monto por aclarar:

02 \$0 Miles \$0 Miles

Cédula de Seguimiento Monto por

Monto por recuperar

\$0 Miles Avance: \$0 Miles 100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

			Observa	ción			Acciones realizadas	Conclusión
-			anto, por	la senci	llez de si	u cálculo,	Extraordinaria del COMERÍ, el día 15 de diciembre de	
sería	a una bue	ena alter	nativa.				2022 a las 17:30 horas. (Anexo 4).	
una Se I cren aplic Com los r de g en resu	muestra procedió ma, inclu cando la nercial de mismos ru grasa buti la presen ultados:	de dos c a calcul yendo fórmul e Produc ubros, to írica, con nte obse	de excede contratos de lar el imp los excede a vigente tos Lácted mando en base en la ervación, de Jalisco	le crema orte tota lentes d en el es. Asimis consider os conce obtenien Contrat	al de la le grasa Manual desmo, se consción el constante desado dos seconos de constante de cons	venga de butírica, de Venta alcularon contenido arrollados iguientes	III El día 15 de diciembre de 2022, la Mtra. Aída Araceli Cedillo Sánchez, Coordinadora General del Área de Venta de Leche Fresca y Derivados, envió mediante correo electrónico el documento denominado "Formato de Análisis de Grupo de Trabajo", el cual contiene las modificaciones analizadas por la Dirección de Asuntos Jurídicos que se revisaron el 13 de diciembre de 2022. A las 17:30 horas del mismo día, se llevó a cabo la Segunda Sesión Extraordinaria del Comité de Mejora Regulatoria Interna de LICONSA (COMERÍ), en la que se aprobó el Manual de Venta Comercial de Productos	
Period o	Kilos de Crema Facturado s	Precio por Kilos	Crema Kgs Ventas	Excedente de Grasa Butírica	Importe Total Excedente de Grasa Butírica	Total Ventas	Lácteos debiendo realizar las adecuaciones que se señalaron en la mencionada Sesión. (Anexo 5).  IV Es importante mencionar que, la unidad de Ventas de Productos Lácteos es el área emisora de la información respecto al Manual de Venta Comercial	
	3,595,550.	braron los ex	127,642,025.0		\$9,182,637.6	136,824,662.6	de Productos Lácteos. Con fecha 23 de diciembre de	
	00	35.50	0		8	8	2022, se envió mediante correo electrónico a la Mtra.	
	Como se de	Importe			I		Aida Araceli Cedillo Sánchez, el archivo adjunto que	
Oct 20 - Ago 21	Precio por kilo grasa butírica (b)*35%	total de Excedente Grasa Butírica (d)*(g)	Total ventas (c)+(h)	Total Diferencia (f)≠(i)			contiene el Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos con las adecuaciones definidas por el Grupo de Trabajo, respecto a la venta de crema. (Anexo 6).	
	101.428571	\$26,236,107.	153,878,132.6	\$17,053,469.				





### Cédula de Seguimiento

#### DATOS ORIGINALES

14/2021

021 Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Número de observación:

02

Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Monto por aclarar: Monto por recuperar

Número de auditoría:

\$0 Miles \$0 Miles Avance: 100%

Conclusión

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.	
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".	

El importe total del excedente de grasa butírica, calculado con la fórmula del Manual de Venta Comercial del Productos Lácteos es de \$9,182,638.68, lo que representa un 35% de su valor real calculado en \$26,236,107.64; la diferencia que se dejó de percibir es de \$17'053,469.19, lo que representa el 12.46% de la facturación total.

Observación

2.- Gerencia Metropolitana Norte.- Contrato CCV/035/2021, celebrado con el Cliente: Manufacturera Asturias S.A. de C.V.

Period o	Kilos de Crema Facturado S	Precio por Kilos	Crema Kgs Ventas	Excedent e de Grasa Butírica	Importe Total Excedente de Grasa Butírica	Total Ventas		
	Como se cobraron los excedentes:							
	1,848,210. 00	\$35.11	64,890,653.1 0	115,966.7 7	\$4'071,593. 15	\$68'962,246. 25		
	Como se debió cobrar:							
Oct 20 - Sept 21	Precio por kilo grasa butírica (b)*35%	Importe total de Excedente Grasa Butírica (d)*(g)	Total ventas (c)+(h)	Total Diferencia (f)≠(i)				
	100.314285 71	\$11'633,123. 30	76′523,776.4 0	7'561,530.1 4				

El importe total del excedente de grasa butírica, calculado con la fórmula del Manual de Venta Comercial del Productos Lácteos es de \$4'071,593.15, lo que representa un 35% de su valor real calculado en \$11'633,123.30; la

V.- Mediante oficio número LICONSA-DC-GC-ILM-011-2023, (Anexo 7) la Lic. Irene Luna Malfatti envío correo electrónico (Anexo 8) a la MTRA. GUADALUPE ADRIANA ÁLVAREZ SÁNCHEZ, Subgerente de Organización y Evaluación para efecto de hacer de su conocimiento que el "Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos con clave VST-DC-PR-0111, aprobado en la Segunda Sesión Extraordinaria del Comité de Mejora Regulatoria Interna, se encontraba disponible con las adecuaciones respectivas en la siguiente liga electrónica:

Acciones realizadas

http://drive.google.com/drive/folders/1UIGnBFjtSk5YI XZC9VqcAcCssrlqPVLF?usp=share\_link

Documento que se le hizo de su conocimiento para efectos de que se continúe con el procedimiento para su publicación en la normateca digital de la Entidad."... (sic). (Atendido).

### Conclusión:

La observación en comento, presenta un avance del 100%. Lo anterior, por la evidencia aportada por la Dirección Comercial, al haber realizado las adecuaciones al Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos y a que las mismas fueron autorizadas por parte del Comité de Mejora Regulatoria (COMERI), y se proceda a su publicación en la normateca interna digital institucional.

X a 1 9



Número de auditoría:

DATOS ORIGINALES

Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Número de observación:

14/2021 S

Saldo por recuperar:

DATOS DEL SEGUIMIENTO

\$0 Miles

Cédula de Seguimiento

Monto por aclarar: Monto por recuperar \$0 Miles \$0 Miles Avance: 100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión	enter de la composition
diferencia que se dejó de percibir es de \$7'561,530.14, lo	and the second s	A	
que representa el 10.96% de la facturación total.			
CONCLUSIÓN (Contrastación del "ser" con el "deber ser")			
La fórmula vigente que se utiliza para cobrar el importe de			
la Venta de Crema es incorrecta, específicamente el			
excedente de Grasa Butírica, se está cobrando de menos en			
detrimento de los ingresos de la Entidad.	:		
Actualmente en la venta de crema se está cobrando el 35%			
del valor de la grasa butírica, es decir, prácticamente un	- Si		
tercio de su valor real; y en el total de la venta de crema			
facturada, se cobra de menos del 10% al 12.46%.			
Por lo anterior, se sugiere:			
Se recomienda corregir la fórmula en la parte del cobro			
del excedente de Grasa Butírica, o			
Modificar el procedimiento de cobro, considerando el			
contenido de Grasa Butírica de todo el lote despachado,			
tomando como base el precio de 1 Kg de Grasa Butírica,			
calculado a partir del precio de adjudicación de la			
Crema al 35% de (G.B.), o			
Modificar el procedimiento de cobro, considerando el			
contenido de Grasa Butírica de todo el lote despachado,			
tomando como base el precio de adjudicación de la			
Crema al 35% de (G.B.) y ajustando dicho precio en			
función del contenido de Grasa Butírica, por medio de			191
una regla de tres.		X \	Ka
			//



Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Número de observación: Monto por aclarar:

DATOS ORIGINALES

Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

\$0 Miles Avance:

\$0 Miles

100%

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
Por lo anterior, no se cumplió cabalmente con el Artículo 1 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Objetivo General, Objetivos Específicos y Objetivo Estratégico, del Manual de Venta de Productos Lácteos; Fracciones XIX y XX del Artículo Vigésimo Octavo, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V.; e Incisos		
b), c) y e) de la Dirección Comercial, del Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V.		9 -
Todos estos citados en el "Deber ser" de la presente cédula.		
Causa:		
Una fórmula deficiente para el cobro de los excedentes de grasa butírica, en la venta de crema.		
Efecto:		
Se deja de percibir ingresos con un impacto del 11% al 14% por ciento, sobre los montos pagados por excedente de grasa butírica, en detrimento de las finanzas de la Entidad.		
RECOMENDACIONES ORIGINALES		
La Dirección Comercial, en el ámbito de sus funciones y atribuciones, deberá:		
PREVENTIVAS:		
> La Dirección Comercial deberá continuar las gestiones necesarias ante la Dirección de Operaciones y el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema y/u otras		
instancias que se requieran, hasta lograr que se		



DATOS ORIGINALES

DATOS DEL SEGUIMIENTO

Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar: \$0 Miles \$0 Miles

Número de observación: Monto por aclarar:

\$0 Miles

Saldo por recuperar:

100%

Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

\$0 Miles

Avance:

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
implementen las correcciones a la fórmula para el		
cobro de excedentes de grasa butírica en los		-
procedimientos de venta de crema; así como adecuar		
la normatividad relacionada con la misma, que		-
actualmente establece el Manual de Venta Comercial		
de Productos Lácteos, además de los instrumentos		
contractuales próximos a adjudicar. Una vez realizadas		
las adecuaciones en comento, deberá solicitar ante el		
Comité de Mejora Regulatoria (COMERI), la aprobación		
de la actualización de dicha normatividad y que este		
proceda a su publicación en la normateca interna		
digital institucional.		
En el (Anexo 1) se desarrollan diferentes alternativas a		
modo de ejemplo para calcular el importe de la venta		
de la crema en forma correcta.		
En lo sucesivo, a partir del ejercicio 2022 se deberán		
realizar las acciones y/o establecer mecanismos que		
eviten que se continúen calculando y facturando el		
importe de la venta de la crema en forma incorrecta, en		
detrimento de los ingresos de Liconsa; toda vez que a		
partir del conocimiento por parte del área auditada de		
la presente observación, se podrían atribuir		
responsabilidades a los servidores públicos que por		
acción y/u omisión dañen el patrimonio de la Entidad		
al cobrar de menos el importe de la venta de la crema,		
en donde se incluyen los excedentes de grasa butírica.		

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 



### Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

Número de auditoría:

14/2021

Saldo por aclarar:

Avance:

\$0 Miles

Número de observación:

**DATOS ORIGINALES** 

Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Monto por aclarar: Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

\$0 Miles \$0 Miles

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
Lo anterior, para alcanzar y optimizar las metas de ventas	a a	= -4
de crema, que permitan obtener recursos adicionales a la		
Entidad y obtener las mejores condiciones de venta para la		
institución, disminuyendo la dependencia de los recursos		
fiscales, con base en los ingresos por la venta de crema,		7
generándose así, mayores recursos propios.		

Elaboró:

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya. Auditor.

Elaboró:

José Manyel Hernández Martínez.

Auditor.

Supervisó:

Lic. Juan Carlos Erazo Rosas. Jefe de Departamento de Auditoría Interna. Autorizó:

Lic. Eduardo Erik Ontiveros. Titular del Área de Auditoría Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.



### Cédula de Seguimiento

#### **DATOS ORIGINALES**

Número de auditoría:

Monto por aclarar:

Monto por recuperar

14/2021

Número de observación:

\$0 Miles

03

\$0 Miles

#### **DATOS DEL SEGUIMIENTO**

Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Saldo por recuperar: Avance:

\$0 Miles

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.	
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".	

EL SISTEMA DE SECUIMIENTO A CONTRATOS DE VENTA DE CREMA (SICOVE), NO INCLUYE LA EMISIÓN DE REPORTES CONSOLIDADOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EMISIÓN DE AVANCES DEL CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRATOS.

Observación

DEBER SER (Mandato de Lev o normativo).

"ACUERDO por el que se modifican las políticas y disposiciones para la Estrategia Digital Nacional, en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, y en la de seguridad de la información. así como el Manual Administrativo de Aplicación General en dichas materias"; "Artículo 1.- El presente Acuerdo tiene por objeto emitir políticas y disposiciones para la Estrategia Digital Nacional, en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, y en la de seguridad de la información, así como establecer el Manual Administrativo de Aplicación General en dichas materias, contenido en su Anexo Único, que serán de observancia obligatoria en la Administración Pública Federal y en la Procuraduría General de la República." y "Artículo 3.- La aplicación de las políticas y disposiciones contenidas en el presente Acuerdo y su Anexo Único, corresponde a los Titulares de las unidades administrativas o áreas responsables de las TIC en las Instituciones, así como a los servidores públicos cuyas atribuciones o funciones estén relacionadas con la planeación, contratación y

### Segundo Seguimiento 06/2022 (Junio 2022)

Acciones realizadas

### PREVENTIVAS:

El Director de Asuntos Jurídicos y Enlace o Coordinador para la atención en la ejecución de los actos de fiscalización en Liconsa, mediante Oficio No. DAJ-2345-2022 del 27 de junio de 2022, remitió al Titular del Área de Auditoría Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública (TAAIDMGP), del Órgano Interno de Control en Liconsa, S.A. de C.V., información de la Dirección Comercial conforme a lo siguiente y relacionado con la observación no. 3:

La Encargada de la Gerencia de Comercialización, adscrita a la Dirección Comercial, mediante Oficio No. LICONSA-DC-GC-ILM-092-2022 del 23 de junio del 2022, le informó al Enlace o Coordinador para la atención en la ejecución de los actos de fiscalización en Liconsa, lo siguiente en relación a las recomendaciones preventivas:

Respecto a los Manuales de desarrollo v programación del Sistema de Seguimiento a Contratos de Venta de Crema (SICOVE), así como el software del mismo, se remitió en copia simple:

 Oficio DC/MLJ/0856/2019 del 13 de mayo de 2019, suscrito por el entonces Director Comercial,

En virtud de que la Dirección Comercial. remitió documentación para atender las recomendaciones preventivas; presente observación da se por "Atendida", al considerarla suficiente, pertinente, amplia, clara y detallada. "Avance 100%".

Conclusión







Observación

# Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

### Cédula de Seguimiento

### **DATOS ORIGINALES**

Número de auditoría:

Número de observación:

Acciones realizadas

Monto por aclarar:

Monto por recuperar

\$0 Miles \$0 Miles

03

14/2021

Saldo por aclarar:

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Conclusión

\$0 Miles

Saldo por recuperar:

\$0 Miles 100%

Avance:

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.	
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".	

,000011001011	FASCESTIVE COMMENSATE	
administración de bienes y servicios de TIC y con la	mediante el cual solicitó a la entonces Subdirectora	
seguridad de la información."	de Sistemas Informáticos la elaboración de un sistema informático, para el seguimiento de los	
> "ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el	Contratos de Venta de Crema.	
Manual Administrativo de Aplicación General en		
Materia de Control Interno"; Norma Tercera	<ul> <li>Oficio DA/SDSI/CAZM/2019 del 31 de mayo de 2019,</li> </ul>	
Actividades de Control "Son las acciones que define y	suscrita por la entonces Subdirectora de Sistemas	
desarrolla la Administración mediante políticas,	Informáticos al entonces Director Comercial,	
procedimientos y tecnologías de la información con el	mediante el cual adjunta alcance definido y plan de	
objetivo de alcanzar las metas y objetivos	trabajo del sistema informático solicitado.	
institucionales; así como prevenir y administrar los	• Nota Informativa del 13 de diciembre del 2021,	
riesgos, incluidos los de corrupción. Las actividades de	suscrita por la Subgerencia de Desarrollo de	
control se ejecutan en todos los niveles de la institución,	Sistemas, mediante el cual en el punto no. 2	
en las diferentes etapas de sus procesos y en el entorno	manifiestan el lenguaje con el que fue desarrollado	
tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar	el (SICOVE), definiendo en términos informáticos	
el cumplimiento de las metas y objetivos y prevenir la	que el sistema es un software, además de informar	
ocurrencia de actos contrarios a la integridad. Cada	lo siguiente:	
actividad de control que se aplique debe ser suficiente	1 Como parte de los entregables, no se elaboran	
para evitar la materialización de los riesgos y minimizar	manuales propiamente de desarrollo ni de	
el impacto de sus consecuencias", en específico	programación, tanto del (SICOVE) como de ningún	
"Numeral 10 Diseñar actividades de control La	otro sistema que desarrollan, debido a que la	
Administración debe diseñar, actualizar y garantizar la	Gerencia de Sistemas a través de la Subgerencia de	
suficiencia e idoneidad de las actividades de control	Desarrollo de Sistemas, desarrolla las aplicaciones	
establecidas para lograr los objetivos institucionales. En	a partir de la metodología para el desarrollo de	
este sentido, es responsable de que existan controles	sistemas de SEGALMEX, la cual es híbrida y permite	
apropiados para hacer frente a los riesgos que se	desarrollar con mayor eficiencia y eficacia los	
encuentran presentes en cada uno de los procesos	procesos y proyectos a ejecutar.	
institucionales, incluyendo los riesgos de corrupción." y	2 El (SICOVE) es un desarrollo nativo en PHP con	\
k	2. Li (Sicove) es un desarrono nativo en PAP con	CAN TO THE REAL PROPERTY OF THE PARTY OF THE



### Cédula de Seguimiento

#### **DATOS ORIGINALES**

Número de auditoría:

Número de observación: 03

Monto por aclarar: \$0 Miles

Monto por recuperar

#### DATOS DEL SEGUIMIENTO

Conclusión

Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Saldo por recuperar:

\$0 Miles 100%

Avance:

14/2021

\$0 Miles

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

"Numeral 11.- Seleccionar y desarrollar actividades de control basadas en las TIC's.- La Administración debe desarrollar actividades de control, que contribuyan a dar respuesta y reducir los riesgos identificados, basadas principalmente en el uso de las tecnologías de información y comunicaciones para apoyar el logro de metas y objetivos institucionales."

Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (11 de marzo de 2021), Artículo Vigésimo Octavo.- Obligaciones y

Observación

- Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (11 de marzo de 2021), Artículo Vigésimo Octavo.- Obligaciones y Facultades del Director Comercial, Fracción XIX "Presentar al Director General, información sobre el cumplimiento de metas y objetivos en el desarrollo de los programas comerciales de la institución, para que éste pueda dar cuenta al Consejo de Administración" y Fracción XX, "Concertar la inclusión de elementos de control interno en los procesos de adquisición, operación, venta y distribución a su cargo".
- Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V. (31 de enero de 2020), faculta a la Dirección Comercial a realizar las siguientes funciones:

### Dirección Comercial:

e) Emitir las estrategias tendientes al mejoramiento de los procedimientos y funciones del área, conforme a sus propias necesidades. el "framework laravel", que utiliza una base de datos MySQL como datos técnicos.

Acciones realizadas

- 3.- Respecto a que el sistema emita reportes consolidados de la venta de crema, esto se realizará mediante un control de cambios, derivado de una solicitud del área usuaria a sistemas.
- Nota Informativa del 07 de abril del 2022, suscrita por la Subgerencia de Desarrollo de Sistemas, mediante la cual se informó que fue atendida la "Solicitud de Cambio" del 24 de febrero de 2022 y adjunta el "Cierre de Control de Cambios", del 24 de marzo de 2022. Al igual se entregó:
  - Sábana que genera un informe editable en Excel que concentra los datos generales y mensuales del (SICOVE).
  - 2.- Resumen de Contratos, mismo que genera un reporte editable en Excel, el cual considera las cantidades acumuladas por la Venta de Crema.

Cabe señalar, que en el formato "Cierre de Control de Cambios", se identifica las firmas de entrega recepción de los cambios solicitados, a entera satisfacción del área usuaria. Asimismo, se adjunta en copia simple, los reportes generados por el (SICOVE) antes señalados. "Atendido".

K

10



### Número de observación: Monto por aclarar:

Número de auditoría:

### 14/2021

**DATOS ORIGINALES** 

### Saldo por aclarar:

### \$0 Miles

\$0 Miles

Saldo por recuperar:

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Conclusión

\$0 Miles

\$0 Miles

Avance:

100%

Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.	
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".	

f) Supervisar el cumplimiento de los programas anuales considerados en el presupuesto para cada una de las subdirecciones del área.

Observación

SER (hechos o hallazgos encontrados).

La Dirección Comercial con el objetivo de llevar el seguimiento puntual a la venta de crema, desde 2019, dado que la función de la cobranza del subproducto no es de su competencia, diseño la herramienta electrónica denominada Sistema de Seguimiento a Contratos de Venta de Crema (SICOVE), a través de la cual los titulares de los centros de trabajo como responsables de administrar los contratos para la venta de crema registran los informes mensuales facturación v de ventas. cobranza correspondientes a la venta del subproducto.

De la misma forma los Titulares antes citados, participan en el descremado de leche líquida elaboran y remiten mensualmente de manera física los informes mensuales, a la Dirección Comercial, esto en su carácter de administradores y responsables del cumplimiento de los contratos para la venta de crema.

Por otro lado, el administrador del sistema en la Dirección Comercial, manifiesta que cada centro de trabajo cuenta con su usuario y contraseña para registrar su información y documentación, para que en el ámbito de su responsabilidad ingrese la información al sistema.

#### Conclusión:

Se informa que una vez analizada la información y documentación soporte entregada por la Dirección Comercial, en relación a las mejoras del (SICOVE) con los atributos solicitados por éste OIC, para fortalecer el control interno sobre el Programa de Venta de Crema y esto coadyuve al cumplimiento de metas y objetivos institucionales; la presente observación se da "Atendida", al considerarla suficiente, pertinente, amplia, clara y detallada. "Avance 100%".

Acciones realizadas







**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar: \$0 Miles

Cédula de Seguimiento

Número de observación: Monto por aclarar:

Saldo por recuperar: \$0 Miles Avance:

\$0 Miles

Monto por recuperar

**DATOS ORIGINALES** 

\$0 Miles

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
De lo anterior, y de las consultas realizadas a dicho sistema,	347	
se determinó lo siguiente:		
Control of the first involution to be become		
Se observa que dicha área implementó la herramienta		
informática SICOVE, la cual inició operaciones en las		
plantas de Liconsa en mayo de 2019; donde captura		
número consecutivo de Contrato, Gerencia del Centro de		
Trabajo, precio unitario, kilogramos vendidos y/o		
despachados, comprobante de pago del cliente escaneado,		
avance del contrato, entre otros datos; con la finalidad de		
supervisar el desempeño de los centros de trabajo en la		
producción, despacho, facturación y cobro por concepto de		
la venta de crema pasteurizada.		
Como resultado del acceso al sistema y de la reunión de		
trabajo en la cual personal de la Dirección Comercial		
explicó al equipo auditor los atributos y módulos con los		
que cuenta dicho sistema, sobresale que el mismo ayuda a		
conocer y controlar los ingresos que tiene la Entidad como		
resultado de la venta de crema y a su vez, refuerza la		
supervisión y seguimiento a los centros de trabajo		
mediante su herramienta informática.		
mediante su nerramienta informatica.		
Asimismo, se identificó que el SICOVE se encuentra en		
operación y se conforma de tres módulos (1) Usuario		
Centro de Trabajo "Documentación soporte de la entrega		
de la crema pasteurizada y comprobante de pago", (2)		
Usuario Cliente "comprobante de pago y/o de la		
transferencia" y (3) Usuario Administrador "confirmación		~

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 



### Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar: \$0 Miles

Número de observación:

**DATOS ORIGINALES** 

Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Monto por aclarar:

\$0 Miles

Avance:

100%

Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

\$0 Miles

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural. Ente: Liconsa, S.A. de C.V. Unidad Auditada: Dirección Comercial. Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
de pago, la cual es informada por la Unidad de		
Administración y Finanzas, como resultado de la		
conciliación en la cuenta concentradora de la Entidad";		
observando que se tienen muy definidas sus actividades e		
información y/o documentación a reportar por cada		
usuario, cuya captura es oportuna.		×
Uno de los atributos del SICOVE es la emisión de reportes		
con cortes mensuales por Contrato y por Centros de		
Trabajo, con sus avances; lo cual sirve como referencia para		
que dicha información sea presentada por la Dirección		
Comercial al Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema.		
Adicionalmente la Dirección Comercial, implementó de		
manera complementaria en Excel un reporte donde se		
registra el seguimiento integrado del cumplimiento de los		
Contratos y sus Modificatorios, que sirve como referencia		
para que la Dirección Comercial presente los avances en el		
cumplimiento de los contratos de mérito al Grupo Interno		
de Análisis de Venta de Crema.		
Sin embargo, de las consultas realizadas por este OIC en el		
SICOVE se determinó lo siguiente:		
El sistema no cuenta con las facilidades para emitir		
diversos reportes que permitan la integración de la		
información contenida en el sistema, relativo a: centro		
de trabajo, contrato, total de kilogramos vendidos,		
importes pagados, entre otros datos; lo cual limita el		
aprovechamiento y explotación de la información		





Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar:

Avance:

\$0 Miles

Número de observación:

DATOS ORIGINALES

Saldo por recuperar:

DATOS DEL SEGUIMIENTO

\$0 Miles

Monto por aclarar: Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

\$0 Miles \$0 Miles

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
contenida en el mismo, que permita una toma de		
decisiones oportuna y en su caso detectar y corregir		
oportunamente desviaciones en el cumplimiento de los		
términos contractuales.		
Asimismo, el SICOVE actualmente no permite exportar		
los reportes que genera a formatos de hoja de cálculo o		
archivos planos que permitan llevar a cabo análisis de		
cumplimiento de los distintos datos que refieren a		
kilogramos vendidos, montos pagados, oportunidad en		
la entrega y recolección del producto crema y en su caso		_
detección de posibles penalizaciones por aplicar.		
CONCLUSIÓN (Contrastación del "ser" con el "deber ser")		
Por lo antes expuesto, se concluye que si bien el SICOVE,		
fue desarrollado como una herramienta tecnológica con el		
objetivo de alcanzar las metas y objetivos institucionales y		
tener un mecanismo de control interno que garantice la		
seguridad de que las metas y objetivos de la Venta de		
Crema serán alcanzados, sin embargo, la Dirección		
Comercial deberá de trabajar en coordinación con la		
Subdirección de Desarrollo de Sistemas Informáticos de la	*	
Entidad, con la finalidad de optimizar los atributos que		
actualmente tiene el SICOVE e implementar los diversos		
reportes que permitan consolidar información en forma		
oportuna, para la toma de decisiones.		
Por lo anterior, no se cumplió cabalmente con el Artículo 1		
y 3, del "ACUERDO por el que se modifican las políticas y		163
1		



14/2021

Saldo por aclarar:

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Conclusión

\$0 Miles

Número de observación:

Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Monto por aclarar: Monto por recuperar

Número de auditoría:

\$0 Miles \$0 Miles

Avance:

100%

Cédula de Seguimiento

Acciones realizadas

**DATOS ORIGINALES** 

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

disposiciones para la Estrategia Digital Nacional, en
materia de tecnologías de la información y
comunicaciones, y en la de seguridad de la información, así
como el Manual Administrativo de Aplicación General en
dichas materias"; Norma Tercera, Numeral 10 y 11, del
"ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el
Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de
Control Interno"; Fracciones XIX y XX del Artículo Vigésimo
Octavo, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V.; e
Incisos e) y f) de la Dirección Comercial, del Manual de
Organización General de Liconsa, S.A. de C.V.

Observación

Todos estos citados en el "Deber ser" de la presente cédula.

#### Causa:

El incremento de operaciones de importancia financiera de la venta de crema, ha rebasado la capacidad operativa del actual sistema integral (SICOVE) que limita la información oportuna en la toma de decisiones.

### Efecto:

Se limita el control y seguimiento de los resultados oportunos de la venta del subproducto crema, que no permite una visión integral de los avances de las metas de la venta y obliga a la Dirección Comercial a realizar procesos manuales complementarios, de integración de información.







### Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

Número de auditoría: Número de observación:

**DATOS ORIGINALES** 

14/2021

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Saldo por aclarar: Saldo por recuperar:

\$0 Miles \$0 Miles

Monto por aclarar:

\$0 Miles

Avance:

100%

Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

\$0 Miles

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
RECOMENDACIONES ORIGINALES		
La Dirección Comercial, en el ámbito de sus funciones y atribuciones, deberá:		
PREVENTIVAS:		
La Dirección Comercial deberá presentar los manuales de desarrollo y programación del SICOVE, así como informar sobre el software utilizado en él mismo.		
Continuar las gestiones ante la Gerencia de Sistemas, hasta implementar un programa de mejoras al SICOVE o en su caso se desarrolle otra aplicación, donde se incluya la generación de reportes estadísticos y de integración de información, que permita la toma de decisiones a nivel directivo en forma oportuna, integral y confiable para la Entidad, fortaleciendo el control interno sobre el Programa de Venta de Crema y esta caradanse al cumplimiento de		
de Venta de Crema y esto coadyuve al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.		

Elaboró:

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya. Auditor.

Elaboró:

C. José Manuel Hernández Martínez. Auditor.

Supervisó:

Mtra. Norma Angélica Ortiz León. Jefa de Departamento de Auditoría Interna. Autorizó:

Lic. Eduardo Erik Ontiveros. Titular del Área de Auditoría Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.



de Análisis de Venta de Crema

### Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

### Cédula de Seguimiento

#### **DATOS ORIGINALES**

Número de auditoría: Número de observación:

Monto por aclarar:

Monto por recuperar

14/2021

04

\$0 Miles \$0 Miles Saldo por aclarar: Saldo por recuperar:

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

\$0 Miles \$0 Miles

Avance:

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V. Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.	
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

#### Observación Acciones realizadas Conclusión FALTA DE INSTRUMENTO NORMATIVO QUE PERMITA Cuarto Seguimiento 10/2022 De acuerdo al análisis de la DETERMINAR, DELIMITAR Y REGULAR, LOS ÁMBITOS DE (Diciembre 2022) documentación proporcionada COMPETENCIA Y RESPONSABILIDAD DE CADA UNA DE y lo establecido en el apartado PREVENTIVAS: LAS ÁREAS DE OFICINAS CENTRALES Y DE LOS CENTROS de acciones realizadas de la El encargado de la Dirección de Asuntos Jurídicos y DE TRABAJO INVOLUCRADAS EN EL PROCEDIMIENTO DE presente cédula, la observación Enlace o Coordinador para la atención en la ejecución VENTA DE CREMA EN LOS CASOS QUE EL DESCREMADO en comento, presenta un de los actos de fiscalización en Liconsa, mediante NO SE REALICE EN PLANTAS PROPIAS DE LICONSA, S.A. DE avance del 100%. Oficio No. DAJ-5651-2022 del 13 de diciembre de C.V. 2022, remitió al Titular del Área de Auditoría Interna. DEBE SER (Mandato de Ley o Normatividad) de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos Fecha: 31 (TAAIDMGP), del Órgano Interno de Control en de enero de 2020 Liconsa, S.A. de C.V., información de la Dirección Comercial conforme a lo siguiente y relacionado con 7.2. OBJETIVO GENERAL la observación no. 4: · Constituir un instrumento normativo que permita La Gerencia de Comercialización, adscrita a la determinar, delimitar y regular, los ámbitos de Dirección Comercial, mediante Oficio No. LICONSAcompetencia y responsabilidad de cada una de las Áreas DC-GC-ILM-501-2022 del 07 de diciembre del 2022, le de Oficinas Centrales y de los Centros de Trabajo informó al Enlace o Coordinador para la atención en involucradas en el Procedimiento de Venta de Crema. la ejecución de los actos de fiscalización en Liconsa. 7.6. Dirección de Producción lo siguiente en relación a las recomendaciones preventivas: c) Elaborar en coordinación con la Unidad de Administración y Finanzas, el o los procedimientos para la Recomendaciones: comercialización de Crema Pasteurizada en los casos que La Dirección Comercial deberá en coordinación con el descremado se realice fuera de las plantas de LICONSA, la Dirección de Operaciones y la Unidad de que serán propuestos para la aprobación del Grupo Interno Administración y Finanzas, deberán de proponer al

Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema, un

A g / b



observación, toda vez que no acreditó dar cabal

cumplimiento, al Manual de Organización General v

### Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar:

\$0 Miles

h LICONSA, S.A. de C.V.

Número de observación:

**DATOS ORIGINALES** 

04 Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Cédula de Seguimiento

Monto por aclarar: Monto por recuperar \$0 Miles \$0 Miles Avance: 100%

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

#### Observación Acciones realizadas Conclusión 8.2. FUNCIONES DEL GRUPO procedimiento simplificado que permita regular los mecanismos y responsabilidad de cada área, así c) Resolver los casos no previsto en la normatividad vigente como la forma en que se cobrarán los excedentes relacionados con la comercialización de Crema de grasa butírica en los casos que el descremado Pasteurizada. no se realice en plantas propias de LICONSA, S.A. g) Autorizar el procedimiento de comercialización de DE C.V. (coproductor y/o maguilador). subproducto crema, así como su precio de venta en los ..."I. Esta Unidad Administrativa realizó una reunión casos que el descremado no se realice en plantas propias. de trabajo con los representantes asignados por la SER (hechos o hallazgos encontrados) Dirección de Operaciones y la Unidad de Administración y Finanzas, siendo la Mtra. Clara Rojas De la revisión a la información proporcionada por la Contreras, Gerente de Producción (designada Dirección Comercial, se determinó lo siguiente: mediante oficio LICONSA-DOL-ATG-0280-2022 por el Del análisis realizado al instrumento jurídico que regula la Director de Operaciones) y la L.S.I.A Elizabeth venta de crema, se determinó que estos no cuentan con un Milagros Solano Haro, Subgerente de Presupuesto y apartado que reglamente los procesos, mecanismos y el L.C.P. Rafael González Villa, encargado del responsabilidades de cada área, para la venta de la crema despacho de la Gerencia de Tesorería (designados en los casos que el descremado no se realice en plantas mediante oficio LICONSA-UAF-HBRG-417-2022 por el propias de LICONSA, S.A. DE C.V. (coproductor y/o Titular de la Unidad de Administración y Finanzas). maguilador). ANEXO 1. Conclusión (Contrastación del "Ser" con el "Debe ser") Mediante los oficios números LICONSA-DC-SAM-HHHP-303-2022, LICONSA-DC-SAM-HHHP-304-2022 v Del análisis realizado al instrumento jurídico que regula la LICONSA-DC-SAM-HHHP-305-2022, (ANEXO 2) todos venta de crema, en los casos que el descremado no se de fecha 22 de septiembre de 2022, se convocó a las realice en plantas propias de LICONSA, S.A. DE C.V. Se personas asignadas por las respectivas Áreas para la concluye que la Entidad, no cumple con él debe ser reunión en comento el 27 de septiembre del 2022. (Mandato de ley o normativo) señalado en la presente

La finalidad de la reunión fue presentar el proyecto

A garage



permita regular los mecanismos y responsabilidad de

### **Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.**

### DATOS ORIGINALES

### **DATOS DEL SEGUIMIENTO**

Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Número de observación:

04 \$0 Miles Saldo por recuperar: Avance: \$0 Miles

Cédula de Seguimiento

Monto por aclarar: Monto por recuperar

\$0 Miles

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, al no	de Procedimiento de Comercialización de Crema	
existir el marco normativo que reglamente los procesos,	como subproducto, en los casos en los que el	
mecanismos y responsabilidades de cada área, para la	descremado no se realice en las Plantas propias de	
venta de la crema en los casos que el descremado no se	LICONSA, S.A. de C.V., a efecto de contar con un	
realice en plantas propias de LICONSA, S.A. DE C.V.	instrumento normativo que permita determinar,	
CAUSAS	delimitar y regular, los ámbitos de competencia y	
Falta de normatividad jurídica para la venta de la crema en	responsabilidad de cada una de las áreas de oficinas	
los casos que el descremado no se realice en plantas	centrales y de los centros de trabajo involucrados en	
propias de LICONSA, S.A. DE C.V.	el procedimiento de venta de crema en los casos que	
propias de Liconsa, s.a. de c.v.	el descremado no se realice en plantas propias de	
EFECTOS	LICONSA, S.A. de C.V.	
No se garantice la transparencia, para la venta de crema en los casos que el descremado no se realice en plantas	De lo anterior, se realizó una Minuta de Trabajo	
propias de LICONSA, S.A. DE C.V.	(ANEXO 3), la cual se encuentra suscrita por los	
	participantes y en la que se tomaron tres acuerdos:	
Se deje de percibir recursos adicionales para la Entidad.	a) "Cada una de las áreas analizará el proyecto	
RECOMENDACIONES ORIGINALES	emitiendo comentarios y adecuaciones adicionales	
La Dirección Comercial, en el ámbito de sus funciones y	a más tardar el viernes 30 de septiembre del 2022,	4
atribuciones, deberá:	a la Dirección Comercial.	
19	b) La Dirección Comercial recabará los comentarios	± 2
PREVENTIVAS:	adicionales recibidos hasta la fecha señalada, para	
La Dirección Comercial deberá en coordinación con la	formular la versión final, y	
Dirección de Operaciones (antes Dirección de	c) La versión final será presentada ante las instancias	
Producción) y la Unidad de Administración y Finanzas,	pertinentes y señaladas por la autoridad	
deberán de proponer al Grupo Interno de Análisis de	fiscalizadora para su aprobación. ANEXO 4.	4
Venta de Crema, un procedimiento simplificado que	Cabe mencionar que, el representante de la Dirección	

de Operaciones realizó sus comentarios durante la

X Q X A



### Cédula de Seguimiento

#### **DATOS ORIGINALES**

14/2021

Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Número de auditoría: Número de observación:

04 Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Monto por aclarar: Monto por recuperar \$0 Miles \$0 Miles Avance:

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Conclusión

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.	
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".	

cada área, así como la forma en que se cobrarán los excedentes de grasa butírica en los casos que el descremado no se realice en plantas propias de LICONSA, S.A. DE C.V. (coproductor y/o maquilador).

Observación

- Presentar evidencia documental relativa a que el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema, autorice el procedimiento de comercialización de subproducto crema, en los casos que el descremado lo realicen los coproductores y/o maquiladores.
- Gestionar ante el Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI) el instrumento normativo para su autorización, que permita regular los procedimientos, mecanismos y responsabilidad de cada área, para la venta de la crema en los casos que el descremado lo realicen los coproductores y/o maquiladores.
- La Dirección Comercial en coordinación con la Dirección de Operaciones (antes Dirección de Producción) y la Unidad de Administración y Finanzas, deberán de girar Oficio Circular a los Centros de Trabajo, para dar a conocer el procedimiento normativo previsto para su aplicación, en los casos que el descremado lo realicen los coproductores y/o maquiladores (Plantas que no son propiedad de la Entidad); en tanto se autorice dicho procedimiento en el COMERI.

reunión y el Área de Administración y Finanzas envió comentarios adicionales a los comentados en la reunión, mediante correo de fecha 29 de septiembre del presente año, los cuales se tomaron en cuenta y se incluyeron en el proyecto final presentado al Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI). ANEXO 5.

Acciones realizadas

Cestionar ante el Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI) el instrumento normativo para su autorización, que permita regular los procedimientos, mecanismos y responsabilidad de cada área, para la venta de la crema en los casos que el descremado lo realicen los coproductores y/o maquiladores.

Al respecto, al contar con la versión final del Procedimiento en comento, se inició con las gestiones correspondientes para que formara parte de la actualización del Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, vigente, por lo que se hace de su conocimiento el avance del trámite ante el Comité de Mejora Regulatoria Interna de Liconsa, S.A. de C.V.:

1.- Mediante oficio número LICONSA-DC-GC-ILM-417-2022, de fecha 18 de octubre del 2022, se envió a la Mtra. Guadalupe Adriana Álvarez Sánchez de la Subgerencia de Organización y Evaluación, el Proyecto del Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos con Clave VST-DC-PR-011 y el formato en que se

a g



Número de auditoría:

**DATOS ORIGINALES** 

14/2021 Saldo por aclarar: \$0 Miles

Número de observación:

Saldo por recuperar:

Avance:

\$0 Miles

Cédula de Seguimiento

Monto por aclarar: Monto por recuperar \$0 Miles \$0 Miles 100%

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
- 12	detallan los cambios propuestos, para su revisión ante	
9 g	el Comité de Mejora Regulatoria Interna y su posterior	
	autorización en la sesión correspondiente. ANEXO 6.	
	2. Con footo 01 de navionebre del 2022 Diene Vicente	
	2 Con fecha 01 de noviembre del 2022, Diego Vicente	
	Herrera Fragoso de la Subgerencia de Modernización,	
	por instrucciones de la Mtra. Guadalupe Adriana	
77	Álvarez Sánchez, envió mediante correo electrónico a	×
d.	los integrantes del Grupo de Trabajo del Comité de	
i i	Mejora Regulatoria Interna de Liconsa, S.A. de C.V., el	
	proyecto del MANUAL DE VENTA COMERCIAL DE	
	PRODUCTOS LÁCTEOS, para su análisis y comentarios,	
	señalando como fecha límite para las observaciones el	
*	día 11 de noviembre del 2022, en el cual, en formato	
	Excel se señalaba realizar adecuaciones considerando	
ii ii	el lenguaje incluyente y no sexista en el Manual entre	
0	otras modificaciones de forma, las cuales serían	
	atendidas por las Subgerencias adscritas a la Dirección	
*	Comercial y el Grupo de Trabajo comentarían sobre	
я	este mismo formato. ANEXO 7.	Í
	3 Mediante correo electrónico de fecha 11 de	
2	noviembre de 2022, la Ing. Martha Lilia García Torres,	
	Subgerente de Aseguramiento de la Calidad, solicitó a	
	la Mtra. Guadalupe Adriana Álvarez Sánchez,	
	Subgerencia de Organización y Evaluación y Secretaria	
	Ejecutiva del COMERI de LICONSA, una prórroga para	
	la entrega de los comentarios. Recibiendo respuesta	X
	de este el 14 de noviembre de 2022, mediante correo	X / X O
	ue este el 14 de Hoviembre de 2022, mediante correo	



Número de auditoría:

**DATOS ORIGINALES** 

Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Número de observación:

14/2021

Saldo por recuperar:

DATOS DEL SEGUIMIENTO

\$0 Miles

Cédula de Seguimiento

Monto por aclarar: Monto por recuperar \$0 Miles \$0 Miles Avance: 100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.	
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".	

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
	electrónico de Diego Vicente Herrera Fragoso de la	
9	Subgerencia de Modernización, por instrucciones de la	
	Mtra. Guadalupe Adriana Álvarez Sánchez, en el cual	
	se señalaba una prórroga de 3 días hábiles. ANEXO 8.	
	4 El 22 de noviembre del presente año, Diego Vicente	
	Herrera Fragoso de la Subgerencia de Modernización,	
	por instrucciones del Lic. Enrique Martínez Valencia,	
	encargado de la Subgerencia de Organización y	
	Evaluación envía "Formato de Análisis de Grupo de	
	Trabajo" que contiene los comentarios realizados por	
	los integrantes de dicho Grupo de Trabajo, con el fin	
	de que se determine o no la procedencia de estos	
	señalando como fecha límite para ello el 24 de	
	noviembre del 2022.	
	5 En seguimiento a lo anterior, el 24 de noviembre,	
	vía correo electrónico la Mtra. Aída Araceli Cedillo	
	Sánchez, Coordinadora General de la Subgerencia de	
	Ventas de Productos Lácteos, adjunta el formato	
	debidamente requisitado para continuar con el	
	trámite correspondiente. Asimismo, menciona que el	
	personal de la Subgerencia de Organización y	
	Evaluación indicó que en breve harán llegar la liga	
	electrónica para la sesión del Grupo de Trabajo en la	
	cual se revisarán los comentarios emitidos y su	
	respuesta, posteriormente, se continuará con el	
	trámite para la autorización del Manual Citado. ANEXO	
	9." (sic).	No /

a God



## Cédula de Seguimiento

### **DATOS ORIGINALES**

Número de auditoría:

Monto por aclarar:

Monto por recuperar

Número de observación:

14/2021

\$0 Miles

\$0 Miles

Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Avance:

100%

DATOS DEL SEGUIMIENTO

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
	Asimismo, la Gerencia de Comercialización, adscrita a	
	la Dirección Comercial, mediante Oficio No. LICONSA-	
	DC-GC-SAM-HHHP-59-2023 del 10 de enero del 2023,	
	informó y remitió al Titular del Área de Auditoría	
	Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública	
	(TAAIDMGP), del Órgano Interno de Control en	
	Liconsa, S.A. de C.V., lo siguiente:	
	"En seguimiento y atención a las observaciones	
	pendientes por solventar en la Auditoria 14/2021,	
	denominada "Programa Comercial venta de Crema",	
	referentes a la actualización o modificación del	
	Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, por	
	instrucciones superiores me permito hacer de su	
	conocimiento el avance hasta la fecha de lo solicitado	
	por el órgano Interno de Control en Liconsa, S.A de	
	C.V.	
	Respecto a las observaciones 02, consistente	
	en: "Fórmula para el cobro de excedentes de grasa	
	butírica, establecida en el Manual de Venta Comercial	
	de Productos Lácteos es incorrecta, toda vez que se	
	cobra de menos el excedente de grasa butírica, en	
	detrimento de los ingresos de la Entidad.", la cual se	
	encuentra al 90% de avance; y a la observación	
	04, consistente en: "Falta de instrumento normativo	
	que permita determinar, delimitar y regular, los	
	ámbitos de competencia y responsabilidad de cada	\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \
	una de las áreas de oficinas centrales y de los centros	ak a k



Unidad Auditada: Dirección Comercial.

# **Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.**

Cédula de Seguimiento

DATOS ORIGINALES

14/2021 Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Número de auditoría: Número de observación:

Monto por recuperar

04 Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Monto por aclarar:

\$0 Miles \$0 Miles Avance:

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
	de trabajo involucradas en el procedimiento de venta	
	de crema en los casos que el descremado no se	
	realice en plantas propias de Liconsa, S.A. DE C.V", la	
	cual se encuentra al 10% de avance, se informa, lo	
	siguiente:	
	I Con fecha 09 de diciembre de 2022, Diego Vicente	
	Herrera Fragoso de la Subgerencia de Modernización	
8	envío a los INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO	
	DEL COMITÉ DE MEJORA REGULATORIA INTERNA DE	
	LICONSA, S.A DE C.V., la liga para llevar a cabo de	
	manera virtual la Sexta Reunión de Grupo de Trabajo,	
	el día 13 de diciembre de 2022, a las 10: horas. (Anexo	
	1).	
	II A dicha sesión asistieron vía remota y presencial	
	en la fecha antes señalada las servidoras públicas y	
	servidores públicos siguientes: Lic. Enrique Martínez	
	Valencia, Secretario Ejecutivo del Comité de Mejora	
	Regulatoria Interna de LICONSA, S.A. de C.V.; el Lic.	
	Manuel Aguilera Vital, Gerente de lo Contencioso y	
	Vocal Suplente; el Lic. Pedro Salvador Delgado	
	Jiménez, Subgerente de Normatividad y Apoyo	
	Técnico y Vocal Suplente; la Ing. Martha Lilia García	
	Torres, Subgerente de Aseguramiento de la Calidad;	
	el Lic. Eduardo Erik Ontiveros, Titular del Área de	
	Auditoría Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión	
	Pública y Asesor Técnico Suplente; asimismo,	
	asistieron como invitados: la Lic. Leonor Almanza	

X QX



Unidad Auditada: Dirección Comercial.

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.

# Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

### . . .

### DATOS ORIGINALES

14/2021

\$0 Miles

21 Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Número de observación:

Número de auditoría:

Monto por aclarar:

04 Saldo por recuperar:

Avance:

\$0 Miles 100%

Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar \$0 Miles

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
	Macías, Gerente de Desarrollo y Fortalecimiento	
	Institucional; la Lic. Irene Luna Malfatti, Gerente de	
	Comercialización; el Lic. Huitzilihuitl Heberto Herrada	
	Pineda, Subgerente de Análisis de Mercados; el Ing.	
	Humberto Rosales de León, Subgerente de	
	Seguimiento y Evaluación de Programas; la Lic.	
	Xóchitl Calleja Juárez, Subgerente de análisis y	
	Diseño de Estrategias; la Mtra. Aida Araceli Cedillo	
	Sánchez, Coordinadora General; la I.A. Diana Fuentes	
	Coronel, Coordinadora General; la Lic. Wendy Sheila	
	Serna Radilla, Analista de Proyecto "E"; el Lic. Juan	
	Carlos Chavarría Alvizo, Analista de Proyecto y el C.	
	Oscar Méndez Caballero, Coordinador General.	
	(Anexo 2, Orden del día).	
	En dicha sesión, el Lic. Manuel Aguilera Vital, Gerente	
	de lo Contencioso y Vocal Suplente, indicó que se	
	tenían comentarios adicionales y fundamentales al	
	Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, y	
	puso a consideración del cuerpo colegiado el que se	
	volviera a revisar el documento con base a las	
	consideraciones siguientes:	
	a) Las Cartas de Crédito	
	•	
	b) La actualización de los pagarés.	
	c) El apartado donde se propone la	
	eliminación de autorización mediante escrito	
	al personal para la venta directa de productos	1
	comerciales, se sugiere no eliminarlo, toda vez	



## Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

Cédula de Seguimiento

DA	FOS	OD	C	NA	EC
UA	103	UK	U	NA	LES

14/2021

Saldo por aclarar: Saldo por recuperar: \$0 Miles \$0 Miles

Número de observación: Monto por aclarar:

Número de auditoría:

Monto por recuperar

\$0 Miles \$0 Miles

Avance:

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
х .	que es uno de los elementos necesarios para	
	el traspaso a la cuenta 1111.	
	En la referida sesión al consultar al Órgano Interno de	
	Control y Asesor Técnico, el Lic. Eduardo Erik	
	Ontiveros, referente a la revisión en otra sesión del	
	documento; recomendó la revisión exhaustiva del	
	documento en un grupo extraordinario derivado de la	
	urgencia para la aprobación del manual, con la	
	finalidad de dar atención a los comentarios emitidos	
	por el área jurídica. EL manual se aprobó en lo	
	general. (Anexo 3, proyecto de acta).	
	Derivado de la recomendación anterior el mismo día	
	13 de diciembre de 2022, se reunieron representantes	
	de las áreas de la Dirección de Asuntos Jurídicos,	
	Dirección de Operaciones y Dirección Comercial con	
	la finalidad de analizar y revisar de manera	
	exhaustiva los comentarios emitidos por la Dirección	
	de Asuntos Jurídicos con la finalidad de que se	
	tuviera listo para la sesión del Comité de Mejora	
	Regulatoria Interna del día 15 de diciembre de 2022.	
	Con fecha 14 de diciembre de 2022, Diego Vicente	
	Herrera Fragoso de la Subgerencia de Modernización	
	envio a los INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO	
	DEL COMITÉ DE MEJORA REGULATORIA INTERNA DE	
	LICONSA, S.A DE C.V., una nueva liga para llevar a	
	cabo de manera virtual la Segunda Sesión	1
- Committee of the comm	cabo de manera virtual la Segunda Sesion	



### Cédula de Seguimiento

### **DATOS ORIGINALES**

Número de auditoría: Número de observación:

Monto por aclarar:

Monto por recuperar

14/2021

Saldo por aclarar: Saldo por recuperar:

DATOS DEL SEGUIMIENTO

\$0 Miles

Avance:

\$0 Miles 100%

\$0 Miles \$0 Miles

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
= a*	Extraordinaria del COMERÍ, el día 15 de diciembre de	
200 00	2022 a las 17:30 horas. (Anexo 4).	
	III El día 15 de diciembre de 2022, la Mtra. Aída	
	Araceli Cedillo Sánchez, Coordinadora General del	
	Área de Venta de Leche Fresca y Derivados, envió	
	mediante correo electrónico el documento	
	denominado "Formato de Análisis de Grupo de	
	Trabajo", el cual contiene las modificaciones	
	analizadas por la Dirección de Asuntos Jurídicos que	
	se revisaron el 13 de diciembre de 2022. A las 17:30	
	horas del mismo día, se llevó a cabo la Segunda	
	Sesión Extraordinaria del Comité de Mejora	
	Regulatoria Interna de LICONSA (COMERÍ), en la que	
	se aprobó el Manual de Venta Comercial de Productos	
	Lácteos debiendo realizar las adecuaciones que se	
	señalaron en la mencionada Sesión. (Anexo 5).	
	IV Es importante mencionar que, la unidad de	
	Ventas de Productos Lácteos es el área emisora de la	
	información respecto al Manual de Venta Comercial	
	de Productos Lácteos. Con fecha 23 de diciembre de	
	2022, se envió mediante correo electrónico a la Mtra.	
	Aida Araceli Cedillo Sánchez, el archivo adjunto que	
	contiene el Manual de Venta Comercial de Productos	
	Lácteos con las adecuaciones definidas por el Grupo	
	de Trabajo, respecto a la venta de crema. (Anexo 6).	
		OX A



Unidad Auditada: Dirección Comercial.

## Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar: \$0 Miles

Número de observación:

Monto por recuperar

Saldo por recuperar: 04

\$0 Miles

Monto por aclarar: Cédula de Seguimiento

\$0 Miles \$0 Miles

Avance:

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

100%

	Cedala de Seguillient
Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

DATOS ORIGINALES

Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
	V Mediante oficio número LICONSA-DC-GC-ILM-011-	
9	2023, (Anexo 7) la Lic. Irene Luna Malfatti envío correo	
	electrónico (Anexo 8) a la MTRA. GUADALUPE	
	ADRIANA ÁLVAREZ SÁNCHEZ, Subgerente de	
	Organización y Evaluación para efecto de hacer de su	
	conocimiento que el "Manual de Venta Comercial de	
	Productos Lácteos con clave VST-DC-PR-0111,	
*	aprobado en la Segunda Sesión Extraordinaria del	
	Comité de Mejora Regulatoria Interna, se encontraba	
	disponible con las adecuaciones respectivas en la	
	siguiente liga electrónica:	
	http://drive.google.com/drive/folders/1UlGnBFjtSk5YI	
	XZC9VqcAcCssrlqPVLF?usp=share link	
at a	AZCS VQCACCSSTIQP VEF: usp-strate_title	
	Documento que se le hizo de su conocimiento para	
	efectos de que se continúe con el procedimiento para	
	su publicación en la normateca digital de la	
	Entidad." (sic). (Atendido).	
	Conclusión:	
	La observación en comento, presenta un avance del	
	100%. Lo anterior, por la evidencia aportada por la	
	Dirección Comercial, al haber realizado las	<b>*</b>
	adecuaciones al Manual de Venta Comercial de	
	Productos Lácteos y a que las mismas fueron	
	autorizadas por parte del Comité de Mejora	#1
	Regulatoria (COMERI), y se proceda a su publicación	
	en la normateca interna digital institucional.	1
	to the second se	04 /1



Ente: Liconsa, S.A. de C.V.

# Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

M

### **DATOS ORIGINALES**

(1914-191**3)** 

14/2021 Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Número de observación:

04

\$0 Miles

Monto por aclarar: Monto por recuperar

Número de auditoría:

\$0 Miles \$0 Miles Avance:

Saldo por recuperar:

100%

C	éd	ula	de	Sea	uim	iento	
-	-		4				

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Unidad Auditada: Dirección Comercia	l	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".				
Observació	on	Acciones realizadas	Conclusión			
Lic. Luis Eduardo Andrade  Montoya.  Auditor.	C. José Manuel Hernández Martínez. Auditor.	Supervisó:  Lic. Juan Carlos Erazo Rosas.  Jefe de Departamento de Auditoría Interna.	Autorizó:  Lic. Eduardo Erik Ontiveros.  Titular del Área de Auditoría Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.			



Observación

### Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

## **DATOS ORIGINALES**

### DATOS DEL SEGUIMIENTO

Número de auditoría:

14/2021

Saldo por aclarar: Saldo por recuperar: \$0 Miles \$0 Miles

Monto por aclarar:

Número de observación:

05 \$0 Miles Avance:

Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

Acciones realizadas

\$0 Miles

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.		
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".		

#### SE CARECE DE UN INDICADOR ESPECIFICO SOBRE LA Cuarto Seguimiento 10/2022 VENTA DE CREMA. (Diciembre 2022) DEBER SER (Mandato de Ley o normativo). PREVENTIVAS: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad El encargado de la Dirección de Asuntos Jurídicos y Hacendaria (Última reforma DOF 20-05-2021), en su Enlace o Coordinador para la atención en la ejecución Artículo 1, 2 fracción I, LI que define Sistema de de los actos de fiscalización en Liconsa, mediante Evaluación del Desempeño: como el conjunto de Oficio No. DAJ-5651-2022 del 13 de diciembre de elementos metodológicos que permiten realizar una 2022, remitió al Titular del Área de Auditoría Interna. valoración objetiva del desempeño de los programas, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública bajo los principios de verificación del grado de (TAAIDMGP), del Órgano Interno de Control en cumplimiento de metas y objetivos, con base en Liconsa, S.A. de C.V., información de la Dirección indicadores estratégicos y de gestión que permitan Comercial conforme a lo siguiente y relacionado con conocer el impacto social de los programas y de los la observación no. 5: proyectos; fracción LVII, y Artículo 45 señala que los La Gerencia de Comercialización, adscrita a la "responsables de la administración en los ejecutores de Dirección Comercial, mediante Oficio No. LICONSAgasto serán responsables de la administración por DC-GC-ILM-499-2022 del 07 de diciembre del 2022, le resultados; para ello deberán cumplir con oportunidad y informó al Enlace o Coordinador para la atención en eficiencia las metas y objetivos previstos en sus la ejecución de los actos de fiscalización en Liconsa, respectivos programas", además; "las Dependencias y lo siguiente en relación a las recomendaciones Entidades deberán publicar en el Diario Oficial de la preventivas: Federación un extracto de los instrumentos suscritos. ..."1.- La Dirección Comercial a través de la incluyendo sus compromisos de resultados y, Subgerencia de Análisis de Mercados, envió las bimestralmente, con desglose mensual, los resultados de propuestas de las variables mediante oficio número desempeño. De la misma forma el artículo 110 establece LICONSA-DC-GC-SAM-HHHP-239-2022, al Ing. José que la evaluación del desempeño se realizará a través de Miguel Uribe Bernal, Gerente de Integración y Análisis la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y de Procesos Corporativos de la Dirección de metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión

La observación en comento, presenta un avance del 100%.

Conclusión



Unidad Auditada: Dirección Comercial.

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.

## Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

### **DATOS ORIGINALES**

14/2021

Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Número de observación:

Número de auditoría:

Monto por aclarar:

05

Saldo por recuperar:

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

\$0 Miles 100%

\$0 Miles Avance: \$0 Miles Monto por recuperar

			-		
CACHI	12	MA	SAMII	I M	lento
Cédul	Ca	PH P	2020		1011100

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural. Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales, asimismo, el artículo 111 de dicha ley, establece que la Secretaría y la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, verificarán periódicamente, al menos cada trimestre, los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos de las Dependencias y Entidades, con base en el sistema de evaluación del desempeño, entre otros, para identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público, así como aplicar las medidas conducentes.  Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (11 de marzo de 2021), Artículo Vigésimo Octavo Obligaciones y Facultades del Director Comercial, Fracción XIX "Presentar al Director General, información sobre el cumplimiento de metas y objetivos en el desarrollo de los programas comerciales de la institución, para que éste pueda dar cuenta al Consejo de Administración", así como el Artículo Vigésimo Noveno Obligaciones y Facultades del Director de Planeación, Evaluación y Proyectos, Fracción XI "Realizar la planeación estratégica institucional y cooperar con las demás direcciones para la atención de los asuntos que le señale el Director General".	Planeación, Evaluación y Proyectos, dando respuesta mediante el diverso número LICONSA/DPEP/GIAIPC/JMUB/063/2022, de fecha 15 de septiembre del 2022, por medio del cual hizo comentarios relativos a la propuesta del indicador, enviando un informe de cálculo de los indicadores, a fin de que se validara y complementara la información, así como un formato de ficha técnica para el indicador. Anexo 1.  2Derivado de lo anterior, mediante oficio LICONSA-DC-GC-SAM-HHHP-349-2022, de fecha 04 de octubre del 2022, hizo de conocimiento al Ing. José Miguel Uribe Bernal, Gerente de Integración y Análisis de Procesos Corporativos de la Dirección de Planeación, Evaluación y Proyectos, lo siguiente:  a) La unidad e medida de la variable es en kilogramos derivado de la programación de la Dirección de Operaciones y del Sistema de Seguimiento de Contratos de Venta de Cremo en los cuales se utiliza esa unidad de medida y  b) Se ratificó que el porcentaje de avance sería el indicador con base en el monto facturado y que el total facturado sirva como variable en el indicador. Estableciéndose el siguiente supuesto: "Con	Conclusion
<ul> <li>Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V.</li> <li>(31 de enero de 2020), faculta a la Dirección Comercial a</li> </ul>	respecto al porcentaje de avance del volumen contratado vs volumen facturado, se presenta el	$\Omega$
realizar las siguientes funciones:	•	4)



## Número de auditoría:

14/2021

Saldo por aclarar:

Avance:

\$0 Miles

Número de observación:

Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Monto por aclarar: Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

**DATOS ORIGINALES** 

\$0 Miles \$0 Miles

100%

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".	
Observación	Acciones realizadas	Conclusión
<u>Dirección Comercial:</u> g) Autorizar la estrategia de venta de producto comerciales y mercadotecnia para instrumentarla en lo	c) Se devolvieron requisitados el formato de cálculo	
canales de venta comercial.  h) Aprobar las políticas, lineamientos y demá documentos normativos relacionados con el área y difundirlos.	AND THE PROPERTY OF THE PROPER	*
En la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados 2021 en su apartado IV Cómo construir la Matriz de Indicadores para Resultados, IV.2.1 Contenido de la MIR, IV.2.2 Secuencia de la elaboración de la MIR que permite analizar la lógica y congruencia así como su	Gerente de Integración y Análisis de Procesos Corporativos de la Dirección de Planeación, Evaluación y Proyectos, remitió a esta Unidad	
orientación a resultados del diseño horizontal y vertica de los Indicadores de la Entidad.	LICONSA/DPEP/GIAIPC/JMUB/084/2022, por medio del cual informaba que, a efecto de coadyuvar en la	
SER (hechos o hallazgos encontrados).	atención de la observación que nos ocupa informa que, "el indicador cuenta con los elementos básicos	
De la revisión a la información proporcionada por la Dirección Comercial, se determinó lo siguiente:	para su integración en la Matriz de Indicadores para Resultados, por lo que se procedería al envío a	
Como resultado del requerimiento de información realizado respecto a la Matriz de Indicadores de Resultado (MIR) de la Venta Comercial de Crema del ejercicio 2020 y	gestión ante CONEVAL y su incorporación en la MIR".	
a septiembre de 2021, se informó a este OIC que diche Matriz no aplica debido a que la venta de crema citada no es un programa presupuestario al tratarse de un subproducto y su objeto se encuentra definido en e	24 de noviembre del 2022, mediante oficio LICONSA- DC-GC-SAM-HHHP-474-2022, se solicitó al Ing. José Miguel Uribe Bernal, Gerente de Integración y Análisis	
numeral 7.1. Antecedentes y 7.2. Objetivos, apartado VII de Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos	de Procesos Corporativos de la Dirección de	X/10

Planeación, Evaluación y Proyectos, informara el



Observación

## Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.

### **DATOS ORIGINALES**

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Conclusión

Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar: \$0 Miles \$0 Miles

Número de observación: Monto por aclarar:

05 Saldo por recuperar: Avance:

Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

Acciones realizadas

\$0 Miles \$0 Miles 100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Adicionalmente menciona	aug al Ci		A TOTAL CONTRACTOR OF THE PARTY		
	que el Si	approducto	Crema es	estatus del envío del indicador a AGRICULTURA, así	
un bien secundario para o	btener re	cursos adici	onales en	como de ser el caso indique si existe alguna respuesta	
apoyo al Programa de Abasto Social de Leche y con giro			con giro	o el proceso a seguir para atender en tiempo y forma	
distinto al objeto social de	Liconsa.			la auditoría respectiva. Anexo 4.	
5 1					
Por lo anterior, se procedió				5 En respuesta a lo anterior, el Ing. José Miguel Uribe	
en las Cédulas de Análi			_	Bernal, envió un correo electrónico de fecha 01 de	
Objetivo acumulado, al 31	de dicier	nbre 2020 y	al 30 de	diciembre del 2022, a la Lic. Verónica Gutiérrez	
septiembre de 2021, de los	Estados F	inancieros c	le Liconsa	Macías, Directora del área en AGRICULTURA, con	
S.A. de C.V., con la finalidad	d de dete	minar la im	portancia	copia a esta Unidad Administrativa, por medio del	
de los ingresos generados	por la ve	nta del Sub	producto	cual le remitió el Oficio	
crema, así como, el por	rcentaie	v la releva	ncia que	LICONSA/DPEP/GIAIPC/JMUB/092/2022 y el formato	
representa este subproduct				"Dice Debe Decir" de la MIR del Programa de	
Topicocina coro caspirosado.		Tarizas as it	a Errerada.		
	Δ	Diciembre 202	0	Presupuesto S-052 Abasto Social de Leche, el cual	
Producto	Litros /	Importe	Representa	atiende las recomendaciones derivadas de las Mesas	
	Kilos	(Miles)	el%	Técnicas e Revisión de Indicadores de Resultados	
Leche Frisia (Litro)	(Miles) 18,639.00	\$222,564.40	13.64%	(MeTRI) de CONEVAL. Solicitando además se continúe	
Leche En Polyo Institucional				con el proceso para realizar la actualización de la MIR.	
(Litro)	9,048.00	\$85,937.40	5.27%	Anexo 5.	*
Leche En Polvo Diconsa (Litro)	1,601.00	\$16,583.40	1.02%		
Leche En Polvo Saborizada (Litro)	0.00	\$1.62	0.00%	6 Al respecto con fecha 05 de diciembre del 2022 se	0
Leche Semidescremada (Litro)	8,395.00	\$77,958.10	4.78%	recibió el oficio	
Leche Fluida UHT (Litro)	19,194.00	\$294,425.60	18.05%	LICONSA/DPEP/GIAIPC/JMUB/094/2022, mediante	
Subproducto Crema (Kilo)	29,499.00	\$933,699.90	57.24%	correo electrónico emitido por el Ing. José Miguel	4
Total:		\$1,631,170.42	100.00%	Uribe Bernal, en el cual hace de conocimiento la	
A Septiembre 2021		respuesta de AGRICULTURA: "en la cual se especifica			
Producto	Litros /	Importe	Representa	que debido a las fechas establecidas para el registro	
is and and a second	Kilos	(Miles)	el %	y actualización de la Matriz de Indicadores para	$\Lambda$
Leche Frisia (Litro)	(Miles)	\$170,325.10	15.73%		
Lectie Filsia (Litro)	13,389.00	\$170,525.10	15.73%	Resultados en los Lineamientos para el proceso de	



### Cédula de Seguimiento

#### **DATOS ORIGINALES**

Número de auditoría:

Monto por recuperar

14/2021

Número de observación:

Monto por aclarar: \$0 M

\$0 Miles \$0 Miles

### **DATOS DEL SEGUIMIENTO**

Saldo por aclarar:

Avance:

\$0 Miles

Saldo por recuperar: \$0 Miles

Conclusión

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación							
Leche En Polvo Institucional (Litro)	305.90	\$4,073.50	0.38%				
Leche En Polvo Diconsa (Litro)	174.20	\$54,921.30	5.07%				
Leche En Polvo Saborizada (Litro)	0.00	\$0.00	0.00%				
Leche Semidescremada (Litro)	353.50	\$4,109.10	0.38%				
Leche Fluida UHT (Litro)	559.90	\$9,414.70	0.87%				
Subproducto Crema (Kilo)	24,573.50	\$839,985.20	77.57%				
Total:		\$1,082,828.90	100.00%				

Del comparativo anterior se determinó que la contribución del Subproducto Crema a las Ventas Comerciales para el ejercicio 2020 representó el 57.24% y para el ejercicio 2021 el 77.57%, de los ingresos por ventas de productos comerciales.

Asimismo, la contribución del Subproducto Crema para los ingresos de la Entidad, ascendió a \$933'699,980.00 para el periodo de enero a diciembre del 2020, lo que representó el 16.54% y para el periodo de enero a septiembre del 2021, ascendió a \$839'985,184.00, lo que representó el 23% del total de los ingresos reportados por la Entidad, en las Cédulas de Análisis Financiero por Programa Objetivo acumulado.

	(1)	(	
Subproducto Crema (Kilo)	29,499.00	\$933,699.9	16.54%
Total:		\$5,643,884.2	100.00%
	A	Septiembre 20	21
Ventas Totales de Programas Objetivo (Ingresos)	Kilos	Importe	Representa

Kilos

(Miles)

Ventas Totales de Programas

Objetivo (Ingresos)

A Diciembre 2020

Importe

(Miles)

Representa

el %

seguimiento y modificación extemporánea de los Instrumentos de Seguimiento de Desempeño de los Programas Presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2022, NO ES POSIBLE REALIZAR MODIFICACIONES en este momento a la MIR para el ejercicio 2023, por lo que se debe esperar a que la Unidad de Evaluación y Desempeño de la SHCP defina y publique los citados lineamientos para el ejercicio 2023". Anexo 6."... (sic). (Atendido).

Acciones realizadas

### Conclusión:

De lo antes expuesto, se determina que la Dirección Comercial llevó a cabo en coordinación con la Dirección de Planeación, Evaluación y Proyectos, y la Dirección Operaciones, de las gestiones correspondientes ante la SADER, CONEVAL y SHCP, establecimiento indicador para del correspondiente; sin embargo, esto será posible hasta la emisión de la normatividad para la elaboración de la MIR para el ejercicio 2023 por la SHCP. En razón de las acciones realizadas por el área auditada y que ya se está en proceso del establecimiento del indicador y considerando que la aprobación del mismo corresponde a terceros, se establece un 100% de avance en la atención de la observación y sus recomendaciones.

X X (q)



DATOS ORIGINALES

DATOS DEL SEGUIMIENTO

Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar:

Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Número de observación: Monto por aclarar: 05

\$0 Miles

Cédula de Seguimiento Monto por recuperar

\$0 Miles \$0 Miles Avance:

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Ob	servación			Acciones realizadas	Conclu	usión	
Subproducto Crema (Kilo)	24,573.50	\$839,985.20	23.00%	ž.			
Total:		\$3,651,900.83	100.00%				
Como se demuestra en la							
crema representa una cont							
por lo que los argument							
Comercial, referente a que	_					*	
Crema no es un progra	-						
subproducto y no reúne las	s caracterís	ticas necesar	ias de un				
indicador; sin embargo, y e	n considera	ición a las cif	ras antes				
señaladas, aunque no se i	-	781 SSI -					
programa presupuestario			1				
cumplimiento de las ve							
indicadores, que perm							
contribución en los ingres					54		
dichos ingresos sirven de a							
programa de Abasto Socia		-					
informar al Director Genera			el Comité				
de Control y Desempeño Ir	nstitucional	(COCODI).					
CONCLUSIÓN (Contrastacio	ón del "ser"	con el "debe	er ser")		-		
Por lo antes expuesto, se o	concluye qu	ie no se cun	nplió con				
el deber ser (mandato de	e ley) seña	lado en la	presente				
observación, toda vez q	ue la Dire	cción Come	ercial no				
informó al Director Gene	eral, para e	que este pu	ieda dar				
cuenta al Consejo d							
cumplimiento de metas y	objetivos	instituciona	les en el				
desarrollo de los programa	as comercia	ales de la ins	stitución,		\		1
en específico lo relativo a l	a venta de	crema, verifi	cando el			1	V



## Cédula de Seguimiento

### DATOS ORIGINALES

Número de observación:

Monto por aclarar:

Monto por recuperar

Número de auditoría:

14/2021

05 \$0 Miles

\$0 Miles

\$0 Miles

Saldo por aclarar: Saldo por recuperar:

DATOS DEL SEGUIMIENTO

\$0 Miles

Avance:

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
cumplimiento de los resultados a través de indicadores estratégicos y de gestión.		
Por lo anterior, se limita el monitoreo y evaluación del cumplimiento de las metas de venta comercial del subproducto crema.		
Por lo anterior, no se cumplió cabalmente con el Artículo 1, 2 fracción I, LI, LVII; 45, 110 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Fracción XIX, Artículo Vigésimo Octavo, y Fracción XI, Artículo Vigésimo Noveno, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V.; Incisos g) y h) de la Dirección Comercial del Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V.; y Apartado IV Cómo construir la Matriz de Indicadores para Resultados, IV.2.1 Contenido de la MIR, IV.2.2 Secuencia de la elaboración de la MIR, de la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados 2021.		,
Todos estos citados en el "Deber ser" de la presente cédula. Causa:		
Deficiencias en la supervisión y seguimiento a las metas y objetivos establecidos para la venta del subproducto crema establecidos en el Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos.		
Efecto:		
Se limita el control y seguimiento de los resultados oportuno de la venta del subproducto crema, a través de		



### **DATOS ORIGINALES**

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar:

\$0 Miles

Número de observación:

05 Saldo por recuperar:

\$0 Miles

Cédula de Seguimiento

Monto por aclarar:

Monto por recuper

Monto por aclarar: \$0 Miles

Monto por recuperar \$0 Miles

Avance:

100%

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 5.0.0 "Seguimiento".

Observación	Acciones realizadas	Conclusión
indicadores que permitan medir el cumplimiento de las metas establecidas.		
RECOMENDACIONES ORIGINALES		2 8 2 8
La Dirección Comercial, en el ámbito de sus funciones y atribuciones, deberá:		* '
PREVENTIVAS:		
Continuar las gestiones hasta su implementación en coordinación con la Dirección de Planeación, Evaluación y Proyectos, los indicadores de venta comercial de crema en concordancia, con los demás indicadores de los programas de LICONSA, presupuestales o de operación, que permita		
realizar un mejor seguimiento del cumplimiento de las metas de los programas y como están contribuyendo en los ingresos de la Entidad.		

Elaboró:

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.

Auditor.

Elaboró:

C. José Manuel Hernández

Martínez.

Auditor.

Supervisó:

Lic. Juan Carlos Erazo Rosas.

Jefe de Departamento de Auditoría Interna.

Autorizó:

Lic. Eduardo Erik Ontiveros. Titular del Área de Auditoría Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.





### **DATOS ORIGINALES**

### DATOS DEL SEGUIMIENTO

Número de auditoría:

14/2021

06

Saldo por aclarar: Saldo por recuperar:

\$0.0 Miles \$0 0 Miles

Monto por aclarar:

\$0.0 Miles \$0 0 Miles

Avance:

100 %

Cédula de Seguimiento Ente: Liconsa, S.A. de C.V.

Observación

Unidad Auditada: Dirección Comercial y Gerencia Metropolitana Norte

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Clave de Programa: 8,0.0.

Número de observación:

Monto por recuperar

FALTA DE MANTENIMIENTO MAYOR EXTERNO A LOS EQUIPOS DESCREMADORES, PROVOCANDO QUE NO SE REALICE EL DESCREMADO EN FORMA EFICIENTE.

DEBER SER (Mandato de Ley o normativo).

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en su artículo no. 1, segundo párrafo establece. "los sujetos obligados a cumplir las disposiciones de esta ley deberán observar que la administración de los recursos públicos federales se realice con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia economía y racionalidad...."

Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (11 de marzo de 2021)

Artículo Trigésimo.- Facultades y Obligaciones del Director de Operaciones de Liconsa.

Las funciones de este Director se llevarán a cabo siguiendo las directrices que le señale Seguridad Alimentaria Mexicana, SEGALMEX, de conformidad con lo previsto en el penúltimo párrafo del Artículo Tercero del Estatuto Orgánico de SEGALMEX.

Son las siguientes:

I. Coordinar las acciones, a nivel nacional, de acopio de leche fresca a productores sociales: de industrialización de leche pasteurizada y ultra pasteurizada y de la comercialización y distribución de leche y sus derivados, para atender a la población beneficiaria del programa de abasto social;

Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V. (31 de enero de 2020).

### Primer Seguimiento 03/2022 (Marzo 2022)

Acciones realizadas

### PREVENTIVAS:

Mediante oficio número liconsa-DC-SAM-136-2022, de fecha 02 de marzo de 2022, el encargado del despacho de los asuntos de la subgerencia de análisis de mercado envía la siguiente información.

Mediante el oficio número DPL/GP/RRMR/104/2021 (ANEXO 2) de fecha 13 de diciembre del 2021, mediante el cual el Mtro. Raúl Rigoberto Medina Rodríguez, Coordinador para la rendición de cuentas de lado de Liconsa en referencia al inciso b) de la observación remite los siguientes documentos:

ANEXO 1. Vistos buenos técnicos emitidos por la Dirección de Operaciones para los Centros de Trabajo que cuentan con equipo para descremar referente a los mantenimientos de dichos equipos.

ANEXO 2. SE adjunta el estatus de dichos vistos buenos técnicos.

De la revisión efectuada a la información enviada por las áreas responsables términos generales si cumplen con lo solicitado y se da por atendida

Conclusión









#### DATOS ORIGINALES

### **DATOS DEL SEGUIMIENTO**

Número de auditoría:

Saldo por aclarar: 14/2021

Avance:

S0.0 Miles

Número de observación:

Saldo por recuperar: 06

\$0 0 Miles

Monto por aclarar: Monto por recuperar

\$0.0 Miles \$0.0 Miles 100 %

Cédula de Seguimiento

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural. Ente: Liconsa, S.A. de C.V. Clave de Programa: 8,0.0. Unidad Auditada: Dirección Comercial y Gerencia Metropolitana Norte Conclusión Acciones realizadas

### EL GERENTE METROPOLITANO O ESTATAL TENDRÁ TAMBIÉN LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

Observación

- a).- Supervisar el proceso productivo, cuidando la cantidad, calidad, oportunidad y costo para garantizar el abasto de la leche en sus modalidades social y comercial.
- b).- Autorizar y supervisar el programa de mantenimiento de la planta productiva.

Funciones del Gerente del Centro de Trabajo.

- a).- Ejercer la representación legal de la entidad en el ámbito de su competencia.
- q).- Instrumentar las acciones para el cumplimiento total de las metas de ventas de productos comerciales que le asigne la Dirección Comercial al Centro de Trabajo.

Funciones del Subgerente de Producción y Mantenimiento a Planta Industrial.

- a).- Supervisar el cumplimiento del Programa Anual de Producción establecido por Oficina Central.
- q).- Supervisar la ejecución del Programa Anual de Mantenimiento de las plantas productivas y Centros de Acopio administrativo y operativo, verificando el estricto cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos y ordenamientos legales establecidos.
- h).- Ejecutar el mantenimiento correctivo que soliciten las áreas, con el fin de no detener el proceso productivo y administrativo de la planta industrial.

SER (hechos o hallazgos encontrados).

Con el objeto de constatar que Liconsa cuenta con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo, que evite paros y/o retrasos en el proceso de producción de crema, y por ende se afecte la eficiencia de descremado de la leche, mediante oficio No. OIC/AAIDMGP/0566 del 24 de

ANEXO 3. Se adjunta el plan de programación para mantenimiento a los equipos de descremado correspondiente al ejercicio 2022, basado en el programa anual de mantenimiento preventivo (PAMP) 2022. Por lo cual con esta información se pone a consideración del Órgano Interno de Control la documentación que envían las áreas para la atención de la observación en comento Los anexos referidos se hacen llegar mediante CD, para su consulta.

Se procedió a la revisión de la información enviada por el Área de Producción en los Anexos Técnicos mencionados anteriormente y si cumplen con lo solicitado por lo cual se da por atendida.







## Cédula de Seguimiento

### **DATOS ORIGINALES**

14/2021

\$0.0 Miles \$0 0 Miles

### **DATOS DEL SECUIMIENTO**

Conclusión

Saldo por aclarar: Saldo por recuperar:

\$0.0 Miles \$0 0 Miles

Avance:

100 %

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.

Unidad Auditada: Dirección Comercial y Gerencia Metropolitana Norte

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Clave de Programa: 8.0.0.

Acciones realizadas

Número de auditoría:

Monto por aclarar:

Monto por recuperar

Número de observación:

#### Observación

noviembre de 2021, se solicitó información a la Gerencia Metropolitana Norte de Liconsa; en respuesta mediante oficios GMN-JDS-1325-2021 del 29 de noviembre de 2021, proporciono diversa documentación, de su análisis se determinó lo siguiente:

La Gerencia Metropolitana Norte (GMN) cuenta con 2 descremadoras con una antigüedad de 9 años (operando desde 2013), y el último mantenimiento que se les ha dado fue en el año 2019 y actualmente se realiza un mantenimiento programado de manera alterna.

Sin embargo, en la visita realizada por el personal auditor a la G.M.N., se constató en el área de producción, que al mes de septiembre del 2021, no se había realizado el mantenimiento mayor externo (cambio de platos. amortiguadores, reparación y/o cambio de flecha) de las dos descremadoras, por lo que el descremado no se realiza en las mejores condiciones, que permitan obtener la crema con mayor calidad en contenido de grasa butírica, y no se aprovecha la capacidad del equipo en forma óptima.

Se presentó un programa anual de mantenimiento preventivo subáreas, presentando por documental de su ejecución con personal del Centro de Trabajo, en dicho programa, también está considerando el mantenimiento mayor a las descremadoras antes citadas, pero no se presentó evidencia de su realización; el área auditada manifestó que no se realizó por falta de recursos financieros.

Se precisa que para proporcionar el mantenimiento mayor externo, se requiere de proveedor de servicio (externo) y su costo es de mayor cuantía que el mantenimiento preventivo.

## RECOMENDACIONES ORIGINALES

### PREVENTIVAS:

- 1.- La Dirección Comercial, en el ámbito de sus funciones y atribuciones deberá:
- a).- En coordinación con la Dirección de Operaciones, continuar con las gestiones ante la UAF hasta obtener la liberación de recursos financieros, con la finalidad de realizar los mantenimientos preventivos y correctivos (mantenimiento mayor) de las descremadoras y equipo asociado a las mismas, de los cinco centros de trabajo que realizan el proceso de descremado, que contempla el programa de mantenimiento por sub áreas para el ejercicio 2022.

Asimismo presentar e informar al Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de Liconsa, los resultados de las gestiones realizadas, para su seguimiento.

b).- Realizar las gestiones ante la UAF, para que de los ingresos por venta de crema, se haga una reserva de recursos, para la atención del programa de mantenimiento antes citado, que se iustifica debido a que la venta de crema contribuye de manera importante en los ingresos de la Entidad.







Ente: Liconsa, S.A. de C.V.



## Órgano Interno de Control en LICONSA. S.A. de C.V.

Número de auditoría: Número de observación:

14/2021

Saldo por aclarar:

Avance:

Saldo por recuperar:

\$0.0 Miles \$0 0 Miles

Monto por aclarar:

\$0.0 Miles \$0 0 Miles

06

**DATOS DEL SEGUIMIENTO** 

100 %

Cédula de Seguimiento

Monto por recuperar

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

**DATOS ORIGINALES** 

Clave de Programa: 8,0.0.

Unidad Auditada: Dirección Comercial y Gerencia Metropolitana Norte Acciones realizadas

Por otro lado de acuerdo con la información recabada por la Dirección Comercial en la dirección de Operaciones, se identifica que en los 4 centros de trabajo restantes que realizan el descremado de leche, (Gerencia Metropolitana Sur, Gerencia Estatal Michoacán, Gerencia Estatal Valle de Toluca y Gerencia Estatal Jalisco), tampoco se ha realizado el mantenimiento en forma regular, inclusive en la Gerencia Metropolitana Sur se tienen 2 descremadoras sin operar (están descompuestas); por lo antes expuesto, es importante priorizar la asignación de recursos para realizar el mantenimiento citado, toda vez que la venta de la crema contribuye en forma importante en los ingresos de la Entidad.

Observación

### CONCLUSIÓN (Contrastación del "ser" con el "deber ser")

De la revisión al programa de mantenimiento preventivo y demás documentación proporcionada por la G.M.N. se constató que no se cumplió con el deber ser (mandato de ley o normativo) señalado en la presente observación, toda vez que no se realizó el mantenimiento mayor externo a las descremadoras, afectando la eficiencia del proceso de descremado, incumpliéndose el manual de organización de Liconsa, en los relativo a las funciones del Subgerente de Producción y Mantenimiento a planta industrial señalados en el inciso (g) citado en el deber ser de la presente observación.

Por lo anterior, no se cumplió cabalmente con el Artículo 1 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Fracción I del Artículo Trigésimo, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V.; e Incisos a), b) y g) de las funciones del Gerente del Centro de Trabajo, e



Conclusión





## Cédula de Seguimiento

DΔ	TOS	OP	CH	NAI	EC

Número de auditoría:

14/2021 Saldo

Saldo por aclarar:

DATOS DEL SEGUIMIENTO

\$0.0 Miles

Número de observación:

06 Saldo por recuperar:

\$0 0 Miles

Monto por aclarar: Monto por recuperar

\$0.0 Miles \$0.0 Miles Avance:

100 %

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	
	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial y Gerencia Metropolitana Norte	
The state of the s	Clave de Programa: 8,0.0.

Official Additaga: Direction Comercial y Gerencia Metropolitana Nor	te Clave de Programa: 8,0.0.	
Observación	Acciones realizadas	Conclusión
Inciso g) de las funciones del Subgerente de Producción y Mantenimiento a Planta Industrial, del Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V.		
Todos estos citados en el "Deber ser" de la presente cédula.		
Causa:		
El mantenimiento mayor externo, no se realizó por falta de recursos financieros.		
Efecto:		
El descremado no se realiza en forma eficiente, que permita obtener la crema con mayor calidad para su comercialización; también afecta en posibles incumplimientos en la entrega de crema a los clientes.		
Fundamento Legal:		
<ul> <li>Artículo 1 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2021), segundo párrafo.</li> </ul>		
• Fracción I del Artículo Trigésimo, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (publicados en el Diario Oficial de la Federación el 11 de marzo de 2021).		-
<ul> <li>Incisos a), b) y q) de las funciones del Gerente del Centro de Trabajo, e Inciso g) de las funciones del Subgerente de Producción y Mantenimiento a Planta Industrial, del Manual de Organización de Liconsa, S.A. de C.V. (31- enero-2020).</li> </ul>		
$\bigcap$		

Frit

al

XC





**DATOS ORIGINALES** 

**DATOS DEL SECUIMIENTO** 

Número de auditoría:

14/2021 Saldo por aclarar: Saldo por recuperar: \$0.0 Miles

Número de observación: Monto por aclarar:

Monto por recuperar

06

\$0 0 Miles

Cédula de Seguimiento

\$0.0 Miles \$0 0 Miles

100 % Avance:

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Unidad Auditada: Dirección Comercial y Gerencia Metropolitana Norte

Clave de Programa: 8,0.0.

Conclusión

Observación

Acciones realizadas

Supervisó:

Elaboró:

C.P. Jesús Victoria Zarate

**Auditor** 

L.C. Norma Angélica Ortiz León. Jefa de Departamento de Auditoria Interna Autorizó:

Lic. Eduardo Erik Ontiveros Titular del Área de Auditoria Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública