



**PROGRAMA INSTITUCIONAL  
2017**



## Índice

### Introducción

- 1. Marco Histórico**
  - 1.1. Antecedentes
- 2. Marco Teórico**
  - 2.1. Marco Jurídico
  - 2.2. Proceso metodológico
    - 2.2.1. Planeación empleada
    - 2.2.2. Metodología
- 3. Diagnóstico General**
  - 3.1. Análisis estratégico FODA
- 4. Alineación del Programa Institucional a los grandes objetivos nacionales**
- 5. LICONSA en el Desarrollo Social**
  - 5.1. Visión
  - 5.2. Misión
  - 5.3. Valores
- 6. Situación actual**
  - 6.1. Atención 2016
  - 6.2. Metas para el 2017
- 7. Problemática**
  - 7.1 Problemática a resolver del programa y la entidad
  - 7.2 Tácticas para resolver la problemática del programa y la entidad
- 8. Indicadores y seguimiento**
  - 8.1 Indicadores



## Introducción

Siendo la Planeación Estratégica una de las herramientas de vital importancia para las organizaciones, Liconsa quiere dar a conocer algunos de los elementos fundamentales que permitirán que la empresa se consolide en una institución que eleve la calidad del servicio público y garantice la eficacia de su quehacer institucional.

El proceso debe permitir reconocer todo aquello que se ha hecho con anterioridad, a la vez de mejorar lo existente y proponerse, en el proceso continuo de superación institucional, nuevas metas a alcanzar.

De tal manera, Liconsa S.A. de C.V., se fundamenta especialmente en contribuir al cumplimiento efectivo del derecho social a la alimentación, facilitando el acceso de las personas cuyo ingreso está por debajo de la línea de bienestar, al consumo de leche fortificada de calidad en este sentido destaca que para dar cumplimiento a las directrices de Plan Nacional de Desarrollo, al Programa Sectorial de Desarrollo Social, se debe estimar: La población beneficiaria, el aprovechamiento que se pretenda generar a la población beneficiaria, la producción de la planta industrial de Liconsa para satisfacer de manera oportuna y suficiente los requerimientos del programa de Abasto Social de Leche y sus requerimientos de materia prima.

### 1. Marco Histórico

#### 1.1. Antecedentes

En 1938, preocupado por la constante merma de la economía doméstica de las familias más desprotegidas, el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas del Río decidió crear el Comité Regulador del Mercado de las Subsistencias. En mayo de 1941, el Presidente Manuel Ávila Camacho promulgó una ley en la que advertía que era una exigencia inaplazable "atacar desde su origen la formación de los precios mediante una intervención activa del gobierno en sus causas determinantes", de esta manera y en sustitución del Comité Regulador, se creó la Nacional Distribuidora y Reguladora S.A. de C.V. (NADYRSA), sociedad establecida por ley.

En mayo de 1944, en la colonia Santa Julia de la Ciudad de México, se dio el primer antecedente de lo que hoy conocemos como el Programa de Abasto Social, al fundarse la primera lechería de la cadena planeada por NADYRSA. El 13 de julio de 1949, se ordenó la liquidación de la Nacional Distribuidora y Reguladora S.A. de C.V., para dar paso a la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana S.A. (CEIMSA) la cual quedó encargada del abastecimiento y regulación de los precios de los productos de primera necesidad. En 1950 CEIMSA asumió la responsabilidad de elaborar, distribuir y vender la leche reconstituida. Tres años después, Lechería Nacional S.A. dejaría de operar por sí misma y empezó a producirle a CEIMSA, arrendándole 300 lecherías de su propiedad.



La constante expansión en este rubro llevó a la necesidad de construir en 1961, la Compañía Rehidratadora de Leche (CEIMSA, S.A.), para que el Programa de Leche Reconstituida se manejara con independencia y CEIMSA se concretara a las labores de coordinación; ya con su nueva estructura, sociedad mercantil del estado, bajo el nombre de Compañía Nacional de Subsistencias Populares, S.A. (CONASUPO), en 1963 cambia su razón social por Compañía Rehidratadora de Leche CONASUPO, S.A. En 1965, se convierte en Sociedad Anónima de Capital Variable; a la vez, CONASUPO se transforma en Organismo Público Descentralizado. En 1972, la Compañía Rehidratadora de Leche CONASUPO, S.A. modificó su razón social por Leche Industrializada Conasupo S.A. de C.V. (LICONSA, S.A. de C.V.)

En 1980, ante la mayor demanda, Leche Industrializada CONASUPO, S.A. de C.V. terminó la construcción de la planta industrializadora de lácteos en Acatlán, Veracruz. También en este año se iniciaron las operaciones en las plantas pasteurizadoras de Colima y Tlaxcala y en las plantas rehidratadoras de Monterrey y Oaxaca, incorporándose así, estas dos ciudades al Programa de Abasto Social.

En 1985 comenzó a operar la nueva planta Tláhuac. Leche Industrializada CONASUPO, S.A. de C.V. dispuso desde ese momento de un total de 17 plantas productoras de leche. Se expidió la tarjeta un millón del Programa de Abasto Social. La leche ultrapasteurizada evaporada y la ultrapasteurizada concentrada se distribuyeron como Mileche y Nutrileche. Para finales de 1988, se contaba con 37 Centros de Trabajo, de los que destacan 14 Programas de Abasto Social; un Programa de Fomento Lechero (Los Altos) y un Centro de Mejoramiento Genético. En 1990, la Empresa contaba con 40 Centros de Trabajo; en el tercer trimestre de 1991 se desincorporaron tres plantas productoras.

En el año 1995, la Empresa fue sectorizada a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) bajo la razón social de LICONSA, S.A. DE C.V. A partir de los últimos meses de 1997, LICONSA, S.A. de C.V. es productora de alimentos enriquecidos, como papillas para niños y bebidas para las mujeres lactantes y gestantes del Programa de Educación, Salud y Alimentación (Progres). En febrero de 1999, la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento permitió a la Entidad realizar directamente la compra e importación de la leche en polvo. De esta manera y en el contexto de la Administración Pública Federal, LICONSA, S.A. DE C.V. se fortaleció y afianzó su permanencia, a diferencia de otras Entidades, como la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, que habría de desintegrarse para sumarse a las funciones de LICONSA, S.A. DE C.V.

Un hecho que es necesario resaltar es la fortificación de la leche al adicionarle minerales como hierro, zinc, ácido fólico, vitaminas B2 y B12, además de las vitaminas A y D que ya se le habían incorporado. Con ello, se tiene la certeza de contar con un producto de la más alta calidad, que combate de manera frontal la desnutrición y la anemia que afecta a una parte significativa de la población infantil en México. Las Reglas de Operación 2004 para el Programa de Abasto Social de Leche facultaron a LICONSA, S.A. de C.V. para incorporar a su padrón de beneficiarios a nuevos grupos de la población, como son mujeres de 12 a 15 años; en periodo de lactancia; y de 49 a 59 años.



La calidad del desempeño institucional ha sido ampliamente reconocida, toda vez que las plantas productoras han obtenido la certificación desde el ISO 9000:2001 hasta las recertificaciones de hoy con el ISO 9000:2008, así como el premio Intragob, el distintivo a la Empresa Socialmente Responsable, la certificación en equidad y género, así como la acreditación de ocho laboratorios de prueba, ante la Entidad autorizada por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía.

Es en los primeros años del año 2000 que la compra de leche nacional se adquiere con las características de leche fresca y leche en polvo (entera y descremada), como insumo para la pasteurización y reconstitución de la leche, es por conducto de la red de acopio y enfriamiento integrada, hasta el momento, por 38 centros de acopio ubicados en diversos estados del país. La adquisición de leche nacional en el año 2005, había registrado un incremento por el precio establecido para la adquisición de leche nacional, que era atractivo para los productores, ya que era de \$3.64 pesos por litro, lo que a su vez minimiza el efecto de la estacionalidad en los precios del mercado; y por la red de acopio y enfriamiento que permite una mayor participación de las distintas cuencas lecheras del país, lo que representaba el beneficio a 8,650 productores. Después de más de 65 meses sin que se modificara el precio de la leche de abasto, el 17 de noviembre de 2006 aumentó de \$3.50 a \$4.00 por litro.

El Instituto Nacional de Salud Pública llevó a cabo en los años 2004, 2006 y 2009, las Evaluaciones de Impacto de la Leche Fortificada LICONSA en el estado de nutrición de los niños beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche (PASL), comparando la efectividad de la leche administrada a niños que tenían entre 12 y 30 meses de edad al inicio del estudio.

A finales del año 2006, LICONSA, S.A. de C.V. contaba con una infraestructura de acopio y enfriamiento conformada por una red de 49 centros de acopio. El precio de compra a los productores durante ese año fue de \$3.84 pesos por litro la leche fría y \$3.70 por litro la leche caliente. Es importante resaltar que para agosto de 2008, la industrialización en nuestras plantas productoras fue con el 60% de leche de origen nacional y el restante 40% con leche en polvo de importación.

El Programa de Abasto Social de Leche al 30 de agosto de 2008, alcanzó una atención de más de 6 millones de beneficiarios, de los cuales 4.5 millones se ubicaron en zonas urbanas y 1.5 millones en áreas semiurbano-rurales. Para ello, contó con una red de distribución de 9,500 puntos de venta en 1,842 municipios, es decir, en el 75.1% del total de municipios que existían en el país. La conformación de los puntos de atención es de 7,756 lecherías de abasto comunitario y 1,693 unidades operativas de convenios interinstitucionales.

Con la modificación al objeto social y a los estatutos sociales de LICONSA, S. A. DE C.V., contenidos en la escritura notarial de febrero de 2010, la sociedad tiene por objeto coadyuvar al fomento económico y social del país, participando en la adquisición y enajenación por cualquier título legal de leche fresca o en polvo y de otros productos necesarios para su industrialización y la de sus derivados; así como el procesamiento, distribución y venta de leche



fluida pasteurizada o en polvo y de otros productos lácteos y sus derivados, complementos alimenticios, y de otros productos derivados del aprovechamiento de sus procesos industriales; así también, la distribución y venta a precio preferencial de leche líquida, pasteurizada, rehidratada, ultrapasteurizada o en polvo, así como de complementos alimenticios, derivados lácteos u otros productos.

En 2013, se modifican las Reglas de Operación (ROP) para eliminar la restricción que había para incluir en el padrón de beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche (PASL) a los beneficiarios de otros programas alimentarios como es el caso del PAL de Prospera (en ese año Oportunidades), lo que permitió que LICONSA iniciara su proceso de retorno a comunidades rurales e indígenas de donde había sido desplazado por la llegada del Programa Oportunidades. Con dichas modificaciones, también fue posible incrementar la atención a Organizaciones de la Sociedad Civil, a los cuales otorgaba un 2% del total del padrón para su atención por la modalidad de Convenios Interinstitucionales, incrementándose a un 4%, y en municipios considerados en la Cruzada Sin Hambre, hasta un 18%.

A partir del 24 de julio de 2015, el precio del litro de la leche fortificada que distribuye Liconsa es de 5.50 pesos, con excepción de los estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca, en los que se mantuvo en 4.50 pesos.

A partir de mayo y hasta diciembre de 2016, en 151 municipios que presentan nivel de desarrollo humano bajo se aplicó una política de descuento de 1.00 peso por litro de leche en los estados de Chiapas, Chihuahua, Durango, Guerrero, Hidalgo, Nayarit, Oaxaca, Puebla, San Luis Potosí, Veracruz y Yucatán, con el objeto de apoyar a las familias beneficiarias para incrementar su consumo.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Marco Jurídico**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en sus artículos 25 y 26, los artículos 16, 21 y 22 de la Ley de Planeación, así como lo previsto en el artículo 6 de la Ley General de Desarrollo Social determinan que el Estado Mexicano, su gobierno y su administración pública paraestatal se sujetaran bajo este marco normativo y especialmente, el del Plan Nacional de Desarrollo por medio del cual se precisan los objetivos nacionales, estrategias y prioridades.

Además de los artículos arriba mencionados, la actuación de Liconsa y el Programa Institucional se rigen por las siguientes leyes y reglamentos:

#### *Carta Magna*

- ✓ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.



**Leyes:**

- ✓ Ley Aduanera.
- ✓ Ley Agraria.
- ✓ Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- ✓ Ley de Amparo.
- ✓ Ley de Coordinación Fiscal.
- ✓ Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación.
- ✓ Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal correspondiente.
- ✓ Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- ✓ Ley de Planeación.
- ✓ Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.
- ✓ Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- ✓ Ley del Notariado (Correlativa a la Entidad de que se trate).
- ✓ Ley del Seguro Social.
- ✓ Ley del Servicio de la Tesorería de la Federación.
- ✓ Ley de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- ✓ Ley de la Propiedad Industrial.
- ✓ Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas.
- ✓ Ley Federal de Competencia Económica.
- ✓ Ley Federal de Instituciones de Fianzas.
- ✓ Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- ✓ Ley Federal de Procedimiento Administrativo.
- ✓ Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo.
- ✓ Ley Federal de Protección al Consumidor.
- ✓ Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.
- ✓ Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- ✓ Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- ✓ Ley Federal del Trabajo.
- ✓ Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- ✓ Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.
- ✓ Ley General de Bienes Nacionales.
- ✓ Ley General de Desarrollo Social.
- ✓ Ley General de Salud.
- ✓ Ley General de Sociedades Mercantiles.
- ✓ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- ✓ Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- ✓ Ley para la Igualdad entre Hombres y Mujeres.
- ✓ Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas.
- ✓ Ley de Comercio Exterior.
- ✓ Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.
- ✓ Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía.



- ✓ Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores.
- ✓ Ley de Organizaciones Ganaderas.
- ✓ Ley Federal de Archivos.
- ✓ Ley de Firma Electrónica Avanzada.

*Códigos:*

- ✓ Código Civil Federal.
- ✓ Código de Comercio.
- ✓ Código Federal de Procedimientos Civiles.
- ✓ Código Federal de Procedimientos Penales.
- ✓ Código Fiscal de la Federación.
- ✓ Código Penal Federal.
- ✓ Código Nacional de Procedimientos Penales.

*Reglamentos:*

- ✓ Reglamento del Código Fiscal de la Federación.
- ✓ Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- ✓ Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- ✓ Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- ✓ Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- ✓ Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- ✓ Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- ✓ Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.
- ✓ Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta

*Decretos:*

- ✓ Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal correspondiente.
- ✓ Decreto por el que los titulares de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y Servidores Públicos hasta el nivel de Director General en el sector centralizado o su equivalente en el sector paraestatal, deberán rendir al separarse de sus empleos, cargos o comisiones, un informe de los asuntos de sus competencias y entregar los recursos financieros, humanos y materiales, que tengan asignados para el ejercicio de sus atribuciones legales, a quienes los sustituyan en sus funciones.
- ✓ Decreto por el que se expide la Ley Federal de Archivos.
- ✓ Decreto por el que se expide la Ley de Firma Electrónica Avanzada.
- ✓ Decreto de Austeridad y disciplina Presupuestal.

*Manuales Administrativos de Aplicación General para la Administración Pública Federal vigentes, en materia de:*

- ✓ Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.



- ✓ Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección.
- ✓ Control Interno.
- ✓ Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- ✓ Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos.
- ✓ Recursos Financieros.
- ✓ Recursos Materiales y Servicios Generales.
- ✓ Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
- ✓ Transparencia.

*Circulares:*

- ✓ Oficio circular por el que se compensa a las empresas de participación estatal mayoritaria que se encuentran obligadas a la determinación del pago de impuestos a que se refiere la Ley del Impuesto al Activo.

*Acuerdos:*

- ✓ Acuerdo por el que se da a conocer el Manual de Operación de Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales.
- ✓ Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social.
- ✓ Acuerdo por el que se modifica el diverso por el que se expiden los Lineamientos para el Manejo de las Disponibilidades Financieras de las Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal.
- ✓ Acuerdo por el que se modifica el clasificador por objeto del gasto para la Administración Pública Federal.
- ✓ Acuerdo por el que se instruye a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, así como a la Procuraduría General de la República a abstenerse de emitir regulación en las materias que se indican.

*Lineamientos:*

- ✓ Lineamientos generales para la Organización y Conservación de los Archivos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.
- ✓ Lineamientos Generales para la Clasificación y Desclasificación de la Información de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

*Otras Disposiciones:*

- ✓ Acta Constitutiva de LICONSA, S.A. de C.V.
- ✓ Estatutos Sociales de LICONSA, S.A. de C.V.
- ✓ Reglas de Operación del Programa de Abasto Social de Leche vigentes.
- ✓ Manual de Organización General (LICONSA, S.A. de C.V.).
- ✓ Normatividad para la Evaluación de los Programas Federales vigentes. CONEVAL.
- ✓ Políticas y Lineamientos Internos de LICONSA, S.A. de C.V.
- ✓ Reglamento Interno de Trabajo (Oficinas Centrales y Centros de Trabajo).



- ✓ Relación de Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal vigente.

## 2.2. Proceso Metodológico

### 2.2.1. Planeación empleada

La planeación suele ser parte de un proceso administrativo fundamental para el logro de los objetivos que se deseen alcanzar, por ello, se definen, se anticipan y se presupuestan recursos de manera práctica, para lo cual resulta de vital importancia planear de manera documentada y sistemática, partiendo de un diagnóstico que nos permita determinar la situación en la que estamos para definir los caminos a seguir y así alcanzar nuestros propósitos.

Se cuenta con dos bases para formular un plan:

- 1) Se fija un escenario futuro al que se desea llegar y desde ese punto se traza un conjunto de acciones y metas hacia el presente, para dar paso a la planeación prospectiva;
- 2) Se proyectan tendencias de logros pasados y a partir del punto presente, se extrapolan llegando a un conjunto de acciones y metas hacia el futuro, plasmando una planeación retrospectiva.

Con base en estas dos formas de plantear, se considera conveniente proponer escenarios futuros, en los que la política social proyectada por el Gobierno de la República, alcance la Meta de un México Incluyente, expresada en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, para contribuir a una buena alimentación y nutrición de los mexicanos.

Para proyectar los alcances de la entidad, se destacaran algunas características que permitan lograr los objetivos. Para ello, instrumentamos los mecanismos siguientes:

- Alineación a los grandes Objetivos Nacionales y Sectoriales.
- Planeación orientada a resultados.
- Diseño de políticas y para control, seguimiento y evaluación de lo planeado.

### 2.2.2. Metodología

Para contar con un instrumento adecuado que oriente y de orden a las tareas que se desarrollaron, es conveniente delinejar la metodología que permita obtener mejores resultados.

- 1) Pertinencia de la planeación estratégica y operativa. Confrontar alcances con los resultados que se pretenden obtener.
- 2) Descripción de la situación actual Institucional. Hacer el planteamiento integral de la empresa en cuanto a las condiciones en las que se encuentra.(Diagnóstico)
- 3) Identificar logros y áreas de oportunidad. Alcances que se han tenido hasta el momento y que se pueden detonar como una mayor fortaleza de la empresa, así como las áreas de oportunidad que permitan mejorar los resultados e impactos.
- 4) Análisis estratégico. Llevar a cabo un análisis estratégico situacional FODA para una mejor toma de decisiones.



- 5) Alineación a los grandes Objetivos Nacionales. Alinear los objetivos de la Empresa al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018, en materia de alimentación y nutrición.
- 6) Planteamiento de la Visión, Misión y Valores. La identificación y planteamiento de los anhelos y propósitos de nuestra empresa, son necesarios para facilitar el alcance de los resultados que deseemos tener.

### 3. Diagnóstico General

#### 3.1. Análisis estratégico FODA

El análisis tiene como objetivo definir la problemática encontrada en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para poder generar líneas de acción eficaces para la atención a la problemática.

Es por ello, que siendo el Programa de Abasto Social de Leche (PASL) su mayor fortaleza a nivel nacional y teniendo el reconocimiento en el ámbito social apoyando a los diferentes grupos de población con leche fortificada de calidad nutricional al precio comparativo más bajo del mercado, buscará obtener un incremento en los recursos fiscales para atender la reorientación del programa hacia el ámbito rural.

Tabla. Análisis situacional FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena imagen como Empresa Pública.</li> <li>2. Único programa de abasto social de leche, considerado como modelo internacional en materia de política social.</li> <li>3. Programa social con un alto grado de confianza ciudadana.</li> <li>4. Programa con alta calificación de satisfacción de sus beneficiarios por estudios del IMSAB.</li> <li>5. Programa social que se ubica entre los mejores con alto potencial de desempeño de acuerdo al INDEP 2015.</li> <li>6. Presencia a nivel nacional.</li> <li>7. Leche fortificada del PASL, con un alto valor nutricional y de bajo costo que se constituye como el principal coadyuvante en la erradicación de la anemia, desnutrición severa, desmedro y baja talla.</li> <li>8. Más del 70% de la leche se adquiere a pequeños y medianos productores nacionales.</li> <li>9. Abasto oportuno en sus puntos de venta.</li> <li>10. Administración del Padrón de Beneficiarios sistematizado.</li> <li>11. Criterios incluyentes de elegibilidad para ingreso al padrón, no discriminatorio ni discrecional.</li> <li>12. Diversidad de productos de alta calidad en su programa comercial.</li> <li>13. Infraestructura productiva suficiente que le permite hacer frente a sus demandas presentes y futuras.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sinergia y complementariedad con otros programas sociales.</li> <li>2. Apoyo del Gobierno Federal con recursos fiscales.</li> <li>3. Fortalecimiento en capacitación y formación en línea con diversas instituciones educativas.</li> <li>4. Coordinación interinstitucional con organismos públicos para potencializar actividades primordiales de la empresa.</li> <li>5. Existencia de entidades en el ámbito federal y local encargadas para la atención de los productores nacionales de leche fresca.</li> <li>6. Nichos de mercado de comercial no atendidos</li> <li>7. Surgimiento de nuevas tecnologías de la información para la difusión y comercialización de los productos.</li> </ol>



<p>14. Infraestructura industrial con un sistema de gestión de calidad certificado en la norma ISO 9001:2008, con variados distintivos adicionales en materia de calidad, inocuidad alimentaria, cuidado ambiental, promoción de la salud, seguridad ocupacional, equidad de género y responsabilidad social.</p> <p>15. Laboratorios acreditados por Entidad Mexicana de Acreditación A.C. (EMA) y reconocimientos por parte de la Secretaría de Salud.</p> <p>16. Compromiso de la alta dirección en mejora continua de procesos de cultura organizacional y modelo de equidad de género, aplicando las políticas de transversalidad existentes.</p> <p>17. Recurso humano comprometido, profesional y experimentado.</p> <p>18. Cumplimiento del marco legal, regulatorio y normativo vigente.</p>	
---	--

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>1. Recursos insuficientes para atender toda la población potencial del PASL.</p> <p>2. Diversos grupos de atención con amplia población potencial.</p> <p>3. Precio de venta a los beneficiarios del PASL, históricamente restringido.</p> <p>4. Bajas constantes de concesionarios y distribuidores de puntos de ventas.</p> <p>5. Falta de incentivos para fomentar la participación ciudadana en los comités de beneficiarios.</p> <p>6. Tarjetas de dotación a beneficiarios obsoletas.</p> <p>7. Alta rotación de personal en los Centros de Trabajo.</p> <p>8. Carencia de investigación innovación y desarrollo de nuevos productos lácteos.</p> <p>9. Falta de canales de distribución de leche comercial, independientes al de Abasto Social.</p> <p>10. Baja participación en el mercado por altos costos que impide la competitividad de los productos comerciales.</p> <p>11. Carencia de recursos para nuevas tecnologías que permitan el aseguramiento de los servicios y sistemas de información.</p> <p>12. Falta de focalización de mercados y población objetivo en el área comercial.</p>	<p>1. Inestabilidad en la economía que impactan en el poder adquisitivo de las Instituciones y de las personas beneficiarios.</p> <p>2. Alta competencia y desventajas en el mercado para los productos comerciales.</p> <p>3. Dependencia de una sola empresa que maquila el secado de leche.</p> <p>4. Medidas federales de contención al gasto.</p> <p>5. Cambios en la economía nacional que impactan en las finanzas de la Entidad.</p> <p>6. Volatilidad del tipo de cambio ante el dólar.</p> <p>7. Volatilidad de los precios internacionales de la leche en polvo, así como de otros insumos para la producción.</p> <p>8. Volatilidad de los precios nacionales de la leche fresca, por presión política y mediática.</p> <p>9. Presiones para la adquisición de leche de productores nacionales no programada.</p> <p>10. Demandas laborales.</p>

Fuente: Subdirección de Planeación Estratégica 2015.



#### 4. Alineación del Programa Institucional a los grandes Objetivos Nacionales

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, contempla alcanzar 5 Metas Nacionales: I. México en Paz; II. México Incluyente; III. México con Educación de Calidad; IV. México Próspero; V. México con Responsabilidad Global. En la meta de México Incluyente, su Objetivo General, contempla garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población. En la estrategia de dicho objetivo se plantea asegurar una alimentación adecuada de los mexicanos, en particular para aquellos en extrema pobreza o con carencia alimentaria severa. Para ello, el Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018, alinea su objetivo uno al PND. Planteando fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza, a través de acciones que incidan positivamente en la alimentación, la salud y la educación. Asimismo, se plantea llevarlo a cabo a través de la estrategia que facilite el acceso de las personas en situación de pobreza a una alimentación nutritiva.

Figura. Alineación de los grandes Objetivos Nacionales a los Objetivos de LICONSA.

#### Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

- Meta Nacional. II. México Incluyente**
- Objetivo de la meta nacional**
- 2.1 Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda población
- Estrategia del objetivo de la meta nacional.**
- 2.1.1 Asegurar una alimentación y nutrición adecuada de los mexicanos, en particular para aquellos en extrema pobreza o con carencia alimentaria severa.

#### Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018

- Objetivo 1.** Fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza, a través de acciones que incidan positivamente en la alimentación, la salud y la educación.
- Estrategia 1.3** Facilitar el acceso de las personas en situación de pobreza a una alimentación nutritiva.

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

- Objetivo general.** Contribuir al cumplimiento efectivo del derecho social a la alimentación y abatimiento de la desnutrición para el óptimo desarrollo humano de las personas que se encuentran por debajo de la línea de bienestar, mediante la dotación de leche con alto valor nutricional.
- Objetivos específicos.** 1. Garantizar el acceso de la población beneficiaria al consumo de leche fortificada a precio preferencial. 2. Asegurar la suficiencia de leche en sus modalidades de atención. 3. Propiciar mecanismos adecuados para la utilización biológica de la leche. 4. Elevar la eficiencia en la operación de los servicios de apoyo administrativo.

Fuente: Subdirección de Planeación Estratégica 2015.



Por ello, el Programa Institucional 2017 de LICONSA, alinea sus objetivos a los grandes Objetivos Nacionales del Plan Nacional y del Programa Sectorial para dar alcance a dichos propósitos, dando cumplimiento efectivo al derecho social a la alimentación y contribuir en el abatimiento de la desnutrición para el óptimo Desarrollo Humano de las personas que se encuentran por debajo de la línea de bienestar, mediante la dotación de leche con alto valor nutricional, a través de tres objetivos específicos 1. Garantizar el acceso de la población beneficiaria al consumo de leche fortificada a precio preferencial a precio preferencial. 2. Asegurar la suficiencia de leche en sus modalidades de atención. 3. Propiciar mecanismos adecuados para la utilización biológica de la leche.

## 5. LICONSA en el Desarrollo Social

### 5.1. Visión

Ser la Empresa Social del Gobierno de la República que contribuye al desarrollo del Capital Humano en la población que se ubica por debajo de la línea de bienestar.

### 5.2. Misión

Somos la Empresa Social que trabaja con responsabilidad social para mejorar la alimentación y nutrición de los mexicanos en pobreza, en especial con quienes presentan carencia alimentaria, con productos lácteos de la mejor calidad.

### 5.3. Valores

A continuación se presentan los valores que se observan en LICONSA, mismos que se agrupan según el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 20 de agosto de 2015, y contenidos en el Código de conducta de Liconsa, aprobado el 22 de junio de 2016.

#### I. Ética Institucional

- ✓ **Justicia.** Es el apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña un servidor público, respetando el Estado de Derecho. Por ello, es su obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones.
- ✓ **Responsabilidad.** Es la capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente, lo que conlleva al cumplimiento de las obligaciones contraídas.
- ✓ **Equidad.** Todos los ciudadanos son iguales ante la ley y deben tener las mismas oportunidades e idénticos derechos sin importar sus diferencias de género, políticas, religiosas, de pertenencia étnica, entre otras.
- ✓ **Transparencia.** Garantiza el acceso a la información gubernamental, sin más límite del que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley. La transparencia en el servicio público también implica que el servidor público haga un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.



- ✓ Imparcialidad. Es el actuar sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna. Es el compromiso de tomar decisiones y ejercer las funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin permitir la influencia indebida de terceros.
- ✓ Rendición de cuentas. Es el asumir plenamente ante la sociedad la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad. Ello lo obliga a realizar sus funciones con eficacia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

## II. Ética Laboral

- ✓ Compromiso. Es el cumplir con la obligación contraída. Se trata de una actitud personal y laboral que permita hacer realidad la mística de servicio institucional.
- ✓ Respeto. Es el trato digno, cordial y tolerante. Por ello, está obligado el reconocimiento y consideración en todo momento de los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.
- ✓ Integridad. Es la honestidad, atendiendo siempre a la verdad, para fomentar la credibilidad de la sociedad en nuestra empresa, y con ello contribuir a generar una cultura de confianza y apego a la verdad. No se debe utilizar un cargo para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros. Tampoco se debe buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como servidor público.
- ✓ Lealtad. Es el apego a la fidelidad y al honor.
- ✓ Superación. Es la disposición a vencer obstáculos y dificultades para mejorar su desempeño y alcanzar estados superiores de actuación, aprovechando los medios de aprendizaje y oportunidades para el continuo desarrollo personal y profesional.

## III. Ética Social

- ✓ Sustentabilidad. Es la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, mejorando su calidad de vida, pero sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras.
- ✓ Generosidad. Es conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia toda persona. Esta conducta debe ofrecerse con especial atención hacia las personas o grupos sociales que carecen de los elementos suficientes para alcanzar su desarrollo integral.
- ✓ Subsidiariedad. Cuando se tiene personal subordinado se aplica este principio que consiste en que las estructuras superiores deben dejar actuar a las menores en lo que les compete, ayudarlas para que gradualmente mejoren la calidad en el trabajo y para suplirlas solo por un tiempo determinado y en forma excepcional.
- ✓ Solidaridad. Es la vinculación e interdependencia recíproca y desinteresada de las personas que conforman la Empresa para la realización del Bien Común. El valor de la solidaridad se manifiesta en reconocer en éste, el respeto a la Dignidad de la Persona Humana de la o el Servidor Público.



- ✓ Bien Común. Todas las decisiones y acciones de la o el servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad. No se debe permitir que influyan en los juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad. El compromiso con el Bien Común implica que la o el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.

## 6. Situación actual

### 6.1 Atención 2016

Las acciones del Programa de Abasto Social de Leche (PASL) son distribuir leche fortificada de calidad a bajo precio, con el fin de mejorar la nutrición y la alimentación de las personas beneficiarias cuyo ingreso se encuentra por debajo de la línea de bienestar.

El presupuesto original autorizado para 2016 fue de 2,844.2 millones de pesos. En el mes de diciembre de 2016, la SEDESOL realizó asignación de recursos a LICONSA, S.A. de C.V. por 60.7 millones de pesos, por lo que el presupuesto modificado anual asciende a un total de 2,904.9 millones de pesos, de los cuales 1,202.5 millones de pesos fueron asignados para el Programa de Abasto Social de Leche y 1,702.4 millones de pesos fueron asignados para el Programa de Adquisición de Leche Nacional. Dichos recursos presupuestados fueron ejercidos al 100 por ciento.

Al cierre de 2016, se atendió a 6'403,672 personas beneficiadas, pertenecientes a 3'366,769 hogares. Comparando este periodo con el de 2012, se observa un incremento neto de 301,944 hogares beneficiarios en el padrón, en tanto que el número de beneficiarios registró un aumento neto de 515,990.

Con el propósito de atender de manera oportuna y suficiente a los beneficiarios inscritos en el padrón, se distribuyeron 946.7 millones de litros de leche, con un promedio mensual de 11.41 litros por beneficiario.

La atención que se brindó fue a través de 11,266 puntos de atención, ubicados en 6,485 localidades. En comparación a 2012 se obtuvo un incremento de 1,809 puntos de atención, lo cual es el resultado de los trabajos realizados para acercar el servicio a los hogares que se incorporaron al padrón de beneficiarios.

### 6.2 Metas para el 2017

Para el ejercicio fiscal 2017, y siguiendo con las acciones del Programa de Abasto Social de Leche las cuales consisten en suministrar leche fortificada con vitaminas y minerales a un precio por debajo de la línea de bienestar, el programa atenderá a poco más de 6'466,242,



pertenecientes a 3'366,779 hogares, los cuales apoyarán a la población cuyo ingreso está por debajo de la línea de bienestar.

Con el objeto de atender de manera suficiente y oportuna, se consideró la producción y distribución de 999'649,586 litros de leche. Se estima que se generará un ahorro a la población beneficiaria de casi el 60%, con respecto al precio de las leches equivalentes comerciales.

Se ampliará la generación de ingresos adicionales mediante la venta de leche en polvo Interinstitucional, leche ultra pasteurizada UHT, leche pasteurizada Frisia, así como los complementos alimenticios.

Con el propósito de apoyar a los pequeños y medianos productores y asegurar un amplio margen de la materia prima, se requiere la compra de 600'000,000 litros de leche de origen nacional para así satisfacer las necesidades de la entidad.

Se comprarán aproximadamente 54,800.32 toneladas métricas de leche en polvo de importación, para complementar las compras de leche de origen nacional y así asegurar la industrialización de los productos de abasto social y de la generación de recursos adicionales.

## 7. Problemática actual

### Precio de la leche de Abasto Social

- En 2015, se ajustó a 1.00 peso el precio de la leche Liconsa quedando en \$5.50 por litro, a partir del 24 de julio, con excepción de los estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca, en los que se mantuvo en 4.50 pesos por litro. A nivel nacional, al mes de diciembre de 2016, los beneficiarios del programa obtuvieron un ahorro de 10.80 pesos por litro adquirido, con excepción de los estados señalados en los que el ahorro fue de 11.80 pesos.
- A partir de mayo y hasta diciembre de 2016, en 151 municipios que presentan nivel de desarrollo humano bajo de los estados de Chiapas, Chihuahua, Durango, Guerrero, Hidalgo, Nayarit, Oaxaca, Puebla, San Luis Potosí, Veracruz y Yucatán, se estableció como precio de venta el de \$1.00 por litro de leche con el objeto de apoyar a las familias beneficiarias para incrementar su consumo.
- La política de descuentos con precio diferenciado de \$1.00 por litro de leche del programa de abasto social de leche de Liconsa en 151 municipios, continuará hasta el 30 de abril y se ampliará a 300 municipios con Índice de Desarrollo Humano del 1 de mayo al 31 de diciembre de 2017.



## Recursos fiscales

- Para el ejercicio fiscal 2017, la Cámara de Diputados aprobó para Liconsa un total de 2,844.3 millones de pesos (MP), de los cuales 1,202.5 millones de pesos (MP) fueron asignados para el Programa de Abasto Social de Leche y 1,641.7 millones de pesos (MP) para el Programa de Adquisición de Leche Nacional.

### 7.1 Problemática a resolver del Programa y la Entidad

Las principales problemática a resolver son: ampliar y mejorar la cobertura del programa; satisfacer las necesidades de los beneficiarios con productos de alta calidad nutricional; proporcionar un beneficio económico a la población beneficiaria para asegurar una transferencia de ingresos; además de contar con transferencias fiscales suficientes; participar en condiciones adecuadas en el mercado nacional de la leche, así como concurrir al mercado internacional del lácteo en condiciones de precio y oportunidad; instrumentar una política comercial diversificada, a fin de generar mayores recursos propios; producir y vender productos acorde con las necesidades de los distintos programas federales.

### 7.2 Tácticas para resolver la problemática del Programa y la Entidad

Para tratar de resolver los distintos problemas que se tienen presentes las principales tácticas que se implementarán son: se producirá leche de alta calidad, congruentes a los requerimientos nutricionales de las diferentes etapas de desarrollo de la vida de los beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche, se tratará de reducir la dependencia de los recursos fiscales por parte de la entidad, con base en la diversificación de productos comerciales en los diferentes canales de venta en donde participa la Empresa, tendiente a generar mayores recursos propios; Liconsa fortalecerá la presencia del programa en la atención de las necesidades de los diferentes programas del Gobierno Federal donde se participa.

Tabla. Matriz del Eje Estratégico

Eje estratégico Pobreza, Alimentación, Nutrición y Desarrollo Humano		
<b>Objetivo general:</b> Contribuir al cumplimiento efectivo del derecho social a la alimentación y abatimiento de la desnutrición para el óptimo desarrollo humano de las personas que se encuentran por debajo de la línea de bienestar, mediante la dotación de leche con alto valor nutricional.		
Objetivos específicos	Estrategias	Líneas de Acciones
1. Garantizar el acceso de la población beneficiaria al consumo de leche fortificada a precio preferencial.	1. Focalizar y atender a las personas que más necesitan del beneficio de la leche  2. Producir leche de alta calidad.	1. Dar cobertura a las personas en situación de pobreza moderada, extrema y con carencia alimentaria.  2. Orientar prioritariamente la atención a zonas rurales e indígenas que presentan mayor incidencia de desnutrición y anemia  3. Priorizar la atención a grupos de niñas y niños y mujeres en gestación y lactancia que presentan mayor necesidad de micronutrientes  1. Producir leche y sus derivados bajo los estándares de calidad.  2. Asegurar la entrega de leche fortificada con alto valor nutricional.  3. Identificar a la población con menor capacidad de compra para otorgarles un precio diferenciado.
		<b>Línea de Acción Estratégica</b> 1. Adquisición de leche de origen nacional.



	4. Generar recursos propios.	1. Administrar con eficiencia los recursos de la venta del Programa de Abasto Social.  <b>Línea de Acción Estratégica</b> 1. Comercializar productos lácteos de alta calidad.
2. Asegurar la suficiencia de leche en sus modalidades de atención.	1. Abastecer Leche Social con oportunidad.	1. Desarrollar mecanismos adecuados para la dotación oportuna de leche en los puntos de distribución de las dos modalidades de atención. 2. Asegurar la existencia permanente de leche en los puntos de distribución de las dos modalidades de atención. 3. Garantizar la calidad de la leche en condiciones óptimas en las que se entrega al beneficiario. 4. Brindar certeza y transparencia a los beneficiarios en apego a la normatividad de los procesos de abasto de la leche.
3. Propiciar mecanismos adecuados para la utilización bilógica de la leche.	1. Fortalecer la cultura del adecuado consumo de la leche.  2. Desarrollar permanentemente esquemas de Innovación.	1. Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación que empoderen a las personas beneficiarias en el conocimiento de su derecho a la Alimentación y los derechos y obligaciones del Programa. 2. Promover la seguridad, higiene y adecuado consumo de la leche. 3. Implementar acciones en materia de comunicación que refuerzen y destaque los beneficios en el consumo de la leche materna. 4. Fortalecer la Participación Ciudadana a través de los Comités de Beneficiarios para difusión y mejora del PASL. 1. Crear nuevos empaques y presentación de la leche para su adecuado consumo.
4. Elevar la eficiencia en la operación de la Entidad.	1. Mejorar los Sistemas Operativos y Administrativos.	1. Establecer mecanismos de control que permitan la mejora continua. 2. Implementación de nuevas tecnologías para el aseguramiento de los servicios y sistemas de información.
	<b>Estrategias Transversales</b> 1. Cruzada Nacional contra el Hambre 2. Gobierno cercano y moderno 3. Inclusión 4. Perspectiva de Género 5. Derechos Humanos	

Fuente: Subdirección de Planeación Estratégica.

## 8. Indicadores y Seguimiento

Con el fin de poder establecer mecanismos de evaluación sobre la manera en que Liconsa atiende sus objetivos, se desarrolló una serie de indicadores y metas. Estos indicadores expresan, de una manera objetiva, medible y comparable las acciones en beneficio de la población beneficiaria del país.

Los objetivos estratégicos de Liconsa son guía y directriz para llevar a cabo las acciones que permitan alcanzar la visión y evaluar su desarrollo. Los indicadores son la expresión cuantitativa de los objetivos, que deberán periódicamente ser monitoreados y evaluados para conocer el avance en la implantación de la estrategia.

### 8.1 Indicadores



**Nivel**

**Dirección de Abasto Social**

2	Actividad Específica	Línea Estratégica Específica	Dirección de Abasto Social			
	Actividad Específica	Línea Estratégica Específica	Proceso y/o Proyecto	Indicador	Meta Trimestral	Avance Trimestral
	Procesar, abastecer y comercializar leche fortificada.	Apoyar a las personas beneficiarias mediante el acceso al consumo de leche fortificada de calidad a bajo precio.	Administración del padrón de beneficiarios.	Seguimiento de metas por modalidad de atención	Marzo = 6,337,688 Junio = 6,345,842 Septiembre= 6,364,614 Diciembre = 6,383,384	Marzo = 6,277,762
3	Actividad Institucional	Objetivo de la Dirección	Proceso y/o Proyecto	Indicador	Meta Trimestral	Avance Trimestral
	Aplicar los criterios de selección para incorporar a las personas solicitantes al Padrón de Beneficiarios de acuerdo a las Reglas de Operación vigentes.	Ofrecer una eficaz atención a las personas beneficiarias del Programa de Abasto Social de Leche mediante una eficiente administración del padrón de beneficiarios.	Administración del padrón de beneficiarios.	Seguimiento de metas por modalidad de atención	Marzo = 91,458 Junio = 88,762 Septiembre= 92,029 Diciembre = 82,858	Marzo = 86,560
	Aplicar los criterios de selección para incorporar a las personas solicitantes al Padrón de Beneficiarios de acuerdo a las Reglas de Operación vigentes.	Garantizar la Distribución de Leche del Programa, con una supervisión y seguimiento de acuerdo a la normatividad vigente.	Establecer el programa de distribución y su seguimiento.	Seguimiento de metas por leche líquida y leche en polvo.	Marzo = 188,079,180 Junio = 190,897,341 Septiembre= 193,656,777 Diciembre = 186,228,246	Marzo = 179,489,518
					Marzo = 60,032,673 Junio = 60,453,662 Septiembre= 59,964,818 Diciembre = 60,336,889	Marzo= 54,229,468



**Nivel**

**Dirección de Producción**

<b>2</b>	<b>Actividad Específica</b>	<b>Línea Estratégica Específica</b>														
	Compra de leche a productores nacionales	Otorgar leche de calidad nutricional a los beneficiarios para asegurar que se cumpla con el contenido proteico y lo establecido por la Norma Oficial Mexicana (NOM).														
<b>3</b>	<b>Actividades Institucionales</b>	<b>Objetivos de la Dirección</b>	<b>Procesos y/o Proyectos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta Trimestral</b>	<b>Avance Trimestral</b>										
	Administrar la estructura industrial de Liconsa para garantizar que la producción coadyuve al cumplimiento de las reglas de operación y metas presupuestales.	Organizar el sistema productivo mediante la planificación de la producción de leche fortificada, por medio de la Presupuestación y programación de la producción.	Programación y Producción de leche fortificada para el Programa de Abasto Social.	Litros Totales producidos para el Programa de Abasto Social.	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1er. TRIMESTRE</td> <td>248,111,852.</td> </tr> <tr> <td>2º. TRIMESTRE</td> <td>499,462,854.</td> </tr> <tr> <td>3er. TRIMESTRE</td> <td>753,084,451.</td> </tr> <tr> <td>4º. TRIMESTRE</td> <td>999,649,586.</td> </tr> </tbody> </table>	1er. TRIMESTRE	248,111,852.	2º. TRIMESTRE	499,462,854.	3er. TRIMESTRE	753,084,451.	4º. TRIMESTRE	999,649,586.	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1er. TRIMESTRE*</td> <td>235,196,870</td> </tr> </tbody> </table>	1er. TRIMESTRE*	235,196,870
1er. TRIMESTRE	248,111,852.															
2º. TRIMESTRE	499,462,854.															
3er. TRIMESTRE	753,084,451.															
4º. TRIMESTRE	999,649,586.															
1er. TRIMESTRE*	235,196,870															
	Administrar la estructura industrial de Liconsa para garantizar que la producción coadyuve al cumplimiento de las reglas de operación y metas presupuestales.	Organizar el sistema productivo mediante la planificación de la producción de leche fortificada, por medio de la Presupuestación y programación de la producción.	Programación y Producción de leche fortificada para el Programa de Abasto Social.	Litros de Leche Líquida producidos para el Programa de Abasto Social	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1er. TRIMESTRE</td> <td>188,079,179.</td> </tr> <tr> <td>2º. TRIMESTRE</td> <td>378,976,520.</td> </tr> <tr> <td>3er. TRIMESTRE</td> <td>572,633,298.</td> </tr> <tr> <td>4º. TRIMESTRE</td> <td>758,861,544.</td> </tr> </tbody> </table>	1er. TRIMESTRE	188,079,179.	2º. TRIMESTRE	378,976,520.	3er. TRIMESTRE	572,633,298.	4º. TRIMESTRE	758,861,544.	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1er. TRIMESTRE*</td> <td>180,680,312</td> </tr> </tbody> </table>	1er. TRIMESTRE*	180,680,312
1er. TRIMESTRE	188,079,179.															
2º. TRIMESTRE	378,976,520.															
3er. TRIMESTRE	572,633,298.															
4º. TRIMESTRE	758,861,544.															
1er. TRIMESTRE*	180,680,312															

Fuente: Dirección de Producción. Liconsa. \*Cifras preliminares.



**Nivel**

<b>Dirección de Producción</b>													
2	<b>Actividad Específica</b>	<b>Línea Estratégica Específica</b>											
	Compra de leche a productores nacionales	Otorgar leche de calidad nutricional a los beneficiarios para asegurar que se cumpla con el contenido proteico y lo establecido por la Norma Oficial Mexicana (NOM).											
3	<b>Actividades Institucionales</b>	<b>Objetivos de la Dirección</b>	<b>Procesos y/o Proyectos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta Trimestral</b>								
	Administrar la estructura industrial de Liconsa para garantizar que la producción coadyuve al cumplimiento de las reglas de operación y metas presupuestales.	Organizar el sistema productivo mediante la planificación de la producción de leche fortificada, por medio de la Presupuestación y programación de la producción.	Programación y Producción de leche fortificada para el Programa de Abasto Social.	Litros Totales producidos para el Programa de Abasto Social.	<table border="1"> <tr> <td>1er. TRIMESTRE</td><td>248,111,852.</td></tr> <tr> <td>2º. TRIMESTRE</td><td>499,462,854.</td></tr> <tr> <td>3er. TRIMESTRE</td><td>753,084,451.</td></tr> <tr> <td>4º. TRIMESTRE</td><td>999,649,586.</td></tr> </table>	1er. TRIMESTRE	248,111,852.	2º. TRIMESTRE	499,462,854.	3er. TRIMESTRE	753,084,451.	4º. TRIMESTRE	999,649,586.
1er. TRIMESTRE	248,111,852.												
2º. TRIMESTRE	499,462,854.												
3er. TRIMESTRE	753,084,451.												
4º. TRIMESTRE	999,649,586.												
	Administrar la estructura industrial de Liconsa para garantizar que la producción coadyuve al cumplimiento de las reglas de operación y metas presupuestales.	Organizar el sistema productivo mediante la planificación de la producción de leche fortificada, por medio de la Presupuestación y programación de la producción.	Programación y Producción de leche fortificada para el Programa de Abasto Social.	Litros de Leche Líquida producidos para el Programa de Abasto Social	<table border="1"> <tr> <td>1er. TRIMESTRE</td><td>188,079,179.</td></tr> <tr> <td>2º. TRIMESTRE</td><td>378,976,520.</td></tr> <tr> <td>3er. TRIMESTRE</td><td>572,633,298.</td></tr> <tr> <td>4º. TRIMESTRE</td><td>758,861,544.</td></tr> </table>	1er. TRIMESTRE	188,079,179.	2º. TRIMESTRE	378,976,520.	3er. TRIMESTRE	572,633,298.	4º. TRIMESTRE	758,861,544.
1er. TRIMESTRE	188,079,179.												
2º. TRIMESTRE	378,976,520.												
3er. TRIMESTRE	572,633,298.												
4º. TRIMESTRE	758,861,544.												
					<table border="1"> <tr> <td>1er. TRIMESTRE*</td><td>180,680,312</td></tr> </table>	1er. TRIMESTRE*	180,680,312						
1er. TRIMESTRE*	180,680,312												

Fuente: Dirección de Producción. Liconsa. \*Cifras preliminares.



**Nivel**

**Dirección de Producción**

**2**

**Actividad Específica**

**Línea Estratégica Específica**

Compra de leche a productores nacionales

Comprar leche a productores nacionales para coadyuvar en el desarrollo de la producción nacional.

**3**

**Actividades Institucionales**

**Objetivos de la Dirección**

**Procesos y/o Proyectos**

**Indicador**

**Meta Anual**

**Avance Trimestral**

Administrar El Programa de Adquisición de Leche Nacional, coadyuvando en el cumplimiento de la Producción para el Programa de Abasto Social y de las metas presupuestales.

Autorizar planes, presupuestos, programas, proyectos y acciones que permitan asegurar la producción de leche y cualquier otro bien como es el descremado de leche que da origen a la crema como un subproducto, o algún servicio enfocado a la especialidad de la empresa, en atención a los atributos esperados de calidad, cantidad, oportunidad y costo, a fin de lograr la satisfacción de los objetivos institucionales de la empresa.

Establecer las bases para la contratación de compra de leche nacional, así como la industrializada en territorio nacional con algún componente de importación. Promover entre pequeños y medianos productores, así como organizaciones gremiales su integración al programa de compra de leche nacional.

Litros Adquiridos de leche nacional para el Programa de Abasto Social

600 Millones de Litros esperados de Compra de Leche Nacional para el Programa de Abasto Social

1er. Trimestre\* = 123,924,049



**Nivel**

<b>Dirección de Producción</b>						
2	<b>Actividad Específica</b>	<b>Línea Estratégica Específica</b>				
3	<b>Actividades Institucionales</b>	<b>Objetivos de la Dirección</b>	<b>Procesos y/o Proyectos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>Avance Trimestral</b>
	Producir leche y sus derivados bajo estándares de calidad.	Otorgar leche de calidad nutricional a los beneficiarios para asegurar que se cumpla con el contenido de nutrientes establecido en la Norma Oficial Mexicana (NOM) o en la declaración nutrimental de la etiqueta del envase.				
	Asegurar que los productos fabricados por Liconsa cumplan con los estándares de calidad estipulados.	Lograr la calidad nutricional en los productos fabricados en las plantas industriales en apego a las Normas Oficiales Mexicanas y propias de Liconsa, mediante la utilización de materias primas de calidad y ejecución de buenas prácticas de manufactura.	Evaluación de la calidad de los productos fabricados en las plantas industriales.	Porcentaje de cumplimiento del contenido de proteínas en la Leche fortificada Liconsa respecto a los establecido en la NOM-155-SCFI-2012	30 g/L	1er. Trimestre = 103.7
				Porcentaje de cumplimiento del contenido de Ácido Fólico en la Leche fortificada Liconsa respecto a lo declaración nutrimental de la etiqueta del envase	74 µg/L	1er. Trimestre = 148.6
				Porcentaje de cumplimiento del contenido de Hierro en la Leche fortificada Liconsa respecto a lo declaración nutrimental de la etiqueta del envase	12 mg/L	1er. Trimestre = 115.7

Fuente: Dirección de Producción. Liconsa.



**Nivel**

2		Línea Estratégica Específica		Dirección de Administración					
3		Actividad Específica	Línea Estratégica Específica	Actividad Institucional	Objetivos de la Dirección	Procesos y/o Proyectos	Indicador	Meta Trimestral	Avance Trimestral
		Servicios de apoyo administrativo.	Administrar recursos humanos, materiales y financieros bajo los criterios de eficiencia, eficacia y productividad.	Mejora Regulatoria Interna	Vigilar los procesos para la actualización de la normatividad interna, su resguardo y publicación en la Normateca Interna	Implementar revisiones periódicas de las normas internas y las que tienen impacto en el ciudadano, para mejorar el marco normativo vigente y, en su caso, programar acciones para su inclusión en los Programas Binales de Mejora Regulatoria.	Número de normas internas simplificadas o eliminadas al final del periodo (A) / Total de normas en la dependencia o entidad al inicio del periodo (B) // (A/B) * 100.	1 trimestre 0	Se aprueba el Programa para el Ejercicio 2017, con 24 normas para ser actualizadas

Fuente: Dirección de Administración. Liconsa.



**Nivel**

**Dirección de Administración**

	<b>2</b>	<b>Actividad Específica</b>	<b>Línea Estratégica Específica</b>					
		Servicios de apoyo administrativo.	Administrar recursos humanos, materiales y financieros bajo los criterios de eficiencia, eficacia y productividad.					
<b>3</b>		<b>Actividad Institucional</b>	<b>Objetivos de la Dirección</b>	<b>Procesos y/o Proyectos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta Trimestral</b>	<b>Avance Trimestral</b>	
		Comité de Ética y de Prevención de conflictos de Interés	Implementar acciones permanentes que favorezcan el comportamiento ético, y cumplimiento del Código de Ética y de Conducta	Atender las Quejas y/o Denuncias presentadas ante el Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés	Número de Quejas y/o Denuncias Resueltas / Número de Quejas y/o Denuncias Recibidas X 100	1 trimestre Informe 2 trimestre Informe 3 trimestre Informe 4 trimestre Informe		100 %

Fuente: Dirección de Administración. Liconsa.



**Nivel**

<b>Dirección de Administración</b>					
2	<b>Actividad Específica</b>	<b>Línea Estratégica Específica</b>			
	Servicios de apoyo administrativo.	Administrar recursos humanos, materiales y financieros bajo los criterios de eficiencia, eficacia y productividad.			
3	<b>Actividad Institucional</b>	<b>Objetivos de la Dirección</b>	<b>Procesos y/o Proyectos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta Trimestral</b>
	Fortalecer las actividades institucionales mediante el uso de la tecnología.	Garantizar en LICONSA S. A. DE C. V., la correcta administración, operación y desarrollo de las Tecnologías de la Información, Comunicaciones y Seguridad de la Información, a fin de proveer y facilitar a los usuarios, beneficiarios, proveedores y ciudadanos, diferentes productos, servicios y procedimientos informáticos que aporten valor al desarrollo de la empresa.	Administración, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información.  Administración de servidores de aplicaciones (sistemas de información) y base de datos.  Administración del servicio de mantenimiento, actualización y soporte técnico a bienes y servicios contratados.	Sistemas (módulos) implementados. ----- - X 100 = % Sistemas (módulos) programados.  Número de monitoreos realizados. ----- -- X 100 = % Número de monitoreos programados.  Meses de atención Cumplidos. ----- -- X 100 = % Meses atención Programados.	0.75 Sistemas (módulos desarrollados)  12 Monitoreos realizados trimestralmente  Administración de 3 mensualidades
					100%  100%  100%

Fuente: Dirección de Administración. Liconsa.



**Nivel**

Dirección de Administración						
2	Actividad Específica	Línea Estratégica Específica				
3	Actividad Institucional	Objetivos de la Dirección	Procesos	Indicador	Meta Trimestral	Avance Trimestral
	Servicios de apoyo administrativo.	Administrar recursos humanos, materiales y financieros bajo los criterios de eficiencia, eficacia y productividad.	Seguimiento de las acciones establecidas en el Programa de Trabajo de Igualdad de Género.	Acciones Programadas Vs Acciones Realizadas	25%	25%

Fuente: Dirección de Administración. Liconsa.



**Nivel**

<b>Dirección de Administración</b>						
2	<b>Actividad Específica</b>	<b>Línea Estratégica Específica</b>				
	Servicios de apoyo administrativo.	Administrar recursos humanos, materiales y financieros bajo los criterios de eficiencia, eficacia y productividad.				
3	<b>Actividad Institucional</b>	<b>Objetivos de la Dirección</b>	<b>Procesos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta Trimestral</b>	<b>Avance Trimestral</b>
	Establecer la metodología para definir los mecanismos de medición y valoración cuantitativa y cualitativa del rendimiento de las y los servidores públicos.	Evaluar el rendimiento de las y los servidores públicos de acuerdo a las funciones que tienen conferidas en el puesto que ocupan, así como la contribución al logro de las metas institucionales.	Evaluación del Desempeño del Personal de confianza de LICONSA de Oficina Central y de los Centros de Trabajo.	Total del personal de confianza Vs Total del Personal Evaluado	33.3%	33.3%
			Análisis de Resultados de la Evaluación del Desempeño del Personal.			

Fuente: Dirección de Administración. Liconsa.



**Nivel**

**2 Actividad Específica**

Servicios de apoyo administrativo.

**Línea Estratégica Específica**

Administrar recursos humanos, materiales y financieros bajo los criterios de eficiencia, eficacia y productividad.

**Dirección de Administración**

**3 Actividad Institucional**

Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en la Ciudadanía

**Objetivos de la Dirección**

Incentivar la participación del personal de Liconsa en la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional.

**Procesos y/o Proyectos**

Encuesta anual

Dar a conocer a las/los servidores públicos de Liconsa a nivel nacional el modelo.

**Indicador**

Núm. trabajadores/as de que participan en la encuesta /plantilla de personal \*100

**Meta Trimestral**

90% Anual

**Avance Trimestral**

0%

**# de infografías enviadas**

25%

23%

**# de infografías programadas**



**Nivel**

**Dirección de Administración**

**2 Actividad Específica**

**Línea Estratégica Específica**

Administrar recursos humanos, materiales y financieros bajo los criterios de eficiencia, eficacia y productividad.

Servicios de apoyo administrativo.

**3 Actividad Institucional**

Servicio Social

**Objetivos de la Dirección**

Dar cumplimiento al programa establecido.

**Procesos y/o Proyectos**

Convocatoria de Servicio Social y/o Prácticas Profesionales

**Indicador**

Núm. de estudiantes  
ingresados/plantilla autorizada  
\*100

**Meta Trimestral**

25%

**Avance Trimestral**

21%

Fuente: Dirección de Administración. Liconsa.