

**Exportadora de Sal, S.A. de C.V.**

**Control Interno y Gobernanza de la Empresa Exportadora de Sal S.A. de C.V.**

Auditoría Combinada de Cumplimiento y Desempeño: 2020-2-10K2N-21-0392-2021

392-DE

***Criterios de Selección***

Esta auditoría se seleccionó con base en los criterios establecidos por la Auditoría Superior de la Federación para la integración del Programa Anual de Auditorías para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020 considerando lo dispuesto en el Plan Estratégico de la ASF.

***Objetivo***

Fiscalizar la razonabilidad del diseño, implementación y eficacia del Sistema de Control Interno Institucional en los procesos de producción, transportación y comercialización de sal marina, y de los elementos de Gobernanza ejercidos por los órganos de gobierno y la administración relativos a la eficiencia, la eficacia y la economía de sus operaciones, a fin de verificar la consecución de los objetivos y las metas institucionales, su contribución a la rentabilidad de sus operaciones a favor del Estado mexicano, la vigencia del marco jurídico y normativo, la confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información, la transparencia, la rendición de cuentas, la salvaguarda de los activos y la aplicación de las mejores prácticas internacionales para, en su caso, sugerir estrategias de mejora para el fortalecimiento y contribución de la gestión pública.

***Alcance***

La auditoría comprendió la revisión del Sistema de Control Interno Institucional, con el propósito de evaluar el diseño, establecimiento y funcionamiento de sus componentes, en particular se evaluaron los elementos de gobierno corporativo, como es el caso de las funciones clave de los órganos de Gobierno respecto de la selección y sustitución de sus miembros; el establecimiento formal de sus funciones y responsabilidades; los mecanismos de control en los temas de conflicto de intereses; el establecimiento de acciones que fomenten el compromiso con la integridad, los valores éticos, normas de conducta y prevención de la corrupción; el cumplimiento de las obligaciones con la rendición de cuentas; la planeación estratégica institucional y el establecimiento de un marco jurídico y regulatorio en el que se establezca la estructura, definición de funciones y responsabilidades de la institución.

Asimismo, se verificó el desempeño operativo sobre la producción, transportación y comercialización de la sal industrial y sal de mesa, incluyendo los procesos, subprocesos, y demás actividades sustantivas y adjetivas relacionadas con la misión y visión de la institución.

El periodo de revisión comprendió el ejercicio fiscal 2020, y en casos específicos se tomó como referencia el comportamiento de ejercicios anteriores (2015-2019). La auditoría se realizó de conformidad con la normativa aplicable a la fiscalización superior de la Cuenta Pública para

asegurar el logro del objetivo y el alcance establecidos. No en todos los casos, los datos proporcionados por el ente fiscalizado fueron suficientes, de calidad, confiables y consistentes, lo cual se expresa en la opinión del equipo auditor sobre el cumplimiento de objetivos y metas; así como la razonabilidad del diseño, implementación y eficacia del Sistema de Control Interno Institucional de la Empresa Exportadora de Sal S.A. de C.V., en los procesos de Producción, Transportación y Comercialización de Sal y sus subproductos.

### ***Antecedentes***

Exportadora de Sal es una sociedad anónima de capital variable cuyo 51.0% de las acciones corresponden al Gobierno Federal mexicano por medio del Fideicomiso de Fomento Minero (FIFOMI) y el 49.0% restante pertenece a la empresa privada japonesa Mitsubishi Corporation, por lo anterior, ESSA es considerada como una entidad paraestatal coordinada sectorialmente por la Secretaría de Economía (SE), por lo que está obligada a cumplir con la normativa establecida para la Administración Pública Federal. El objeto de la sociedad es la extracción, venta y exportación de sal marina.

ESSA ha sido objeto de varias revisiones por parte de la Auditoría Superior de la Federación (ASF) en las que se han determinado diversos y reiterativos hallazgos en sus actividades adjetivas y sustantivas, entre los que destacan las deficiencias en la metodología para la determinación y aplicación de los precios de venta de la sal industrial, la celebración de contratos en condiciones desfavorables para ESSA, discrepancias en el marco normativo que regula sus actividades y su objeto de creación, áreas de oportunidad respecto del cumplimiento de la normativa en materia de control interno, incorrecta valuación de inventarios, entre otros.

En el caso del FIFOMI, que es la instancia poseedora y propietaria del 51.0% de las acciones de ESSA, el equipo auditor constató que, en las auditorías 375-DE y 369-DE practicadas por la ASF, se emitieron diversas recomendaciones enfocadas en su participación como accionista mayoritario de ESSA, que se relacionan con los elementos de gobernanza, control interno y administración de riesgos, identificando debilidades en su participación en los órganos de Gobierno, en el Control Interno y áreas de oportunidad en la administración de riesgos.

Asimismo, el Órgano Interno de Control en ESSA, así como los auditores externos independientes contratados por la entidad, han realizado diversas revisiones a las operaciones de ESSA, observando el cumplimiento del programa anual de producción y de ventas; el ejercicio de los recursos asignados al Programa presupuestario B001; la no actualización del Contrato Marco que guía sus operaciones; precios de venta de algunos productos de sal de mesa por debajo del costo de producción; la falta de realización del cálculo del deterioro del valor de los activos de larga duración, el registro inadecuado de las pérdidas por el mismo, y la concentración de negocio hacia su parte relacionada Mitsubishi Corporation, entre otros.

Por todo lo anterior, resultó necesaria la revisión del Sistema de Control Interno Institucional con el propósito de evaluar el diseño, establecimiento y funcionamiento de sus componentes; en particular, se evaluaron los elementos de gobierno corporativo, como es el caso de las funciones clave de los órganos de gobierno respecto de la selección y sustitución de sus miembros; el establecimiento formal de sus funciones y responsabilidades; los mecanismos de control en los

temas de potencial conflicto de intereses; el establecimiento de acciones que fomenten el compromiso con la integridad, los valores éticos, normas de conducta y prevención de la corrupción; el cumplimiento de las obligaciones en materia de rendición de cuentas; la planeación estratégica institucional y el establecimiento de un marco jurídico y regulatorio en el que se defina la estructura, las funciones y las responsabilidades de la institución.

En 2020, ESSA mostró una Gobernanza que se vio afectada por la actuación y comunicación de sus órganos de gobierno, lo que se reflejó en una gestión institucional con áreas de oportunidad relevantes relacionadas con la atención de recomendaciones de auditoría de ejercicios fiscales anteriores. Lo antes descrito se reflejó fundamentalmente en la falta de una planeación estratégica en la que se definieran las bases de su política institucional y los objetivos; las deficiencias en el cumplimiento del marco jurídico y normativo, al carecer de los documentos que permitieran verificar los elementos de Gobernanza aplicados durante 2020 para la producción de sal marina; así como la falta de actualización de algunos de los principales instrumentos normativos, entre los que destacó el contrato de comercialización suscrito con la empresa japonesa Mitsubishi Corporation, lo que limitó el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ESSA.

En relación con el Sistema de Control Interno Institucional, ESSA mostró una desarticulación y falta de sistematización en los procesos, mecanismos y elementos organizados que operaran de manera sistemática e interactuaran para la consecución de las metas y los objetivos que propiciaran la integralidad, eficiencia y eficacia, en cumplimiento de las normas generales, principios, elementos de control y puntos de interés establecidos en el Acuerdo de Control Interno y en el Marco Integrado de Control Interno; debido a que no se acreditó que la totalidad de las operaciones de ESSA se basaron en la gestión de procesos, en la que se definieran el conjunto de procesos, subprocesos y actividades efectuados para llevar a cabo la producción, transportación y comercialización de sal y sus subproductos; los participantes; las responsabilidades; las atribuciones y vinculaciones (internas/externas) de manera integral que coadyuvaran a identificar, administrar, prever, dar seguimiento y evaluar los riesgos; establecer controles manuales y automatizados; delimitar funciones para procurar la eficiencia, eficacia y economía. Lo anterior fue provocado por la inexistencia de un proceso de gestión de riesgos íntegro y coordinado, diseñado e implementado con base en una metodología que incluyera a todas las operaciones sustantivas y administrativas de ESSA; por lo que los esfuerzos de ésta se limitaron a establecer la misión, visión, código de conducta, la implementación de un Comité de Ética, el establecimiento de manuales y demás disposiciones reglamentarias.

La supervisión que ejercieron la Asamblea General de Accionistas y el Consejo de Administración sobre las problemáticas presentadas en las operaciones sustantivas de ESSA, generó variaciones en la producción de sal, inconsistencias en los precios de venta, limitaciones en la comercialización a nivel global, así como contar con sistemas informáticos no confiables y el inadecuado manejo de recursos monetarios destinados a proyectos de inversión, entre otros, que impactaron negativamente en la rentabilidad de la entidad para con los accionistas; sumado a lo anterior, algunas de las deficiencias detectadas por los órganos fiscalizadores no fueron completamente atendidas, por lo que no fue posible tener un grado razonable de la eficacia y eficiencia en el Sistema de Control Interno Institucional en sus tres niveles: estratégico (misión, visión, objetivos y metas institucionales); directivo (procesos y programas en la institución) y operativo (acciones y

tareas requeridas en los distintos procesos ejecutadas de manera efectiva), para asegurar el cumplimiento de la misión y visión en la entidad.

Los resultados de la auditoría contribuirán a que ESSA diseñe e implemente mecanismos que definan claramente los elementos de Gobernanza y del Sistema de Control Interno Institucional, sus alcances, participantes, canales de comunicación eficaces, la generación de información veraz y útil para la toma de decisiones, los cuales favorecerán a un mejor desempeño integral; reflejado en la eficiencia y eficacia de sus procesos estratégicos y sustantivos, así como para establecer criterios que reflejen la economía de los recursos que utiliza.

Esta auditoría se realizó en tiempo y forma, debido a que los riesgos identificados en la etapa de planeación se mitigaron por medio de un programa de trabajo que permitió controlar la realización de las actividades de auditoría.

## **Resultados**

### **1. Marco Normativo y Diseño Organizacional de ESSA**

En 1954 se constituyó Exportadora de Sal la cual, de acuerdo con sus orígenes, tenía el carácter de empresa privada, puesto que sus socios fundadores correspondían a la esfera jurídica de particulares, por lo que el marco jurídico para su creación, administración y regulación estaba sujeto únicamente a la Ley General de Sociedades Mercantiles;<sup>1/</sup> asimismo, se identificó que la sociedad se creó con el objeto de extraer sal marina de la costa de Baja California, República Mexicana, y la venta y exportación de la misma.<sup>2/</sup>

De acuerdo con el testimonio de la escritura de la compulsión de los Estatutos Sociales de Exportadora de Sal, S.A. de C.V. (ESSA), se observó que el Fideicomiso de Fomento Minero (FIFOMI) es el tenedor de la serie "A" de las acciones de ESSA, siendo el socio mayoritario al controlar el 51.0% de las acciones; por su parte, la empresa japonesa Mitsubishi Corporation (MC) es la tenedora de las acciones de la serie "B", representada por el 49.0% restante. Conforme a lo anterior, ESSA adquirió el carácter de entidad pública bajo la figura de empresa de participación estatal mayoritaria, perteneciente a la Administración Pública Federal, considerada entidad paraestatal, coordinada sectorialmente por la Secretaría de Economía (SE), por lo que está obligada a cumplir con la normativa establecida por diversas leyes y reglamentos relacionados con la APF.

#### *Congruencia del objeto de creación de ESSA con la normativa para las entidades paraestatales*

En el artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), se indica que corresponde a la Nación el dominio directo de las salinas formadas directamente por las aguas marinas y su explotación; asimismo, se menciona que el uso o el aprovechamiento de los recursos,

---

<sup>1/</sup> Artículo 1o, fracción IV, de la Ley General de Sociedades Mercantiles publicada en el DOF 14/06/2018.

<sup>2/</sup> Estatuto Tercero, inciso A, del testimonio de la escritura de la compulsión de los Estatutos Sociales de Exportadora de Sal, Sociedad Anónima de Capital Variable, escritura 154,426 del 14 de abril de 2011.

por los particulares o por sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas, no podrán realizarse sino mediante concesiones otorgadas por el Ejecutivo Federal. Por su parte, en los artículos 28 y 90 de la Constitución, se establece que el Estado contará con los organismos y empresas que requiera para el eficaz manejo de las áreas estratégicas a su cargo y en las actividades de carácter prioritario donde, de acuerdo con las leyes, participe por sí mismo o con los sectores social y privado, además de que la APF será centralizada y paraestatal.

En el artículo 25, párrafo sexto, de la CPEUM, se establece que el sector público podrá participar por sí mismo o con los sectores social y privado, para impulsar y organizar las áreas prioritarias del desarrollo; sin embargo, no señala cuáles son estas áreas; asimismo, en el artículo 26 tampoco se menciona la definición de áreas prioritarias, pues su contenido se refiere al Sistema de Planeación Democrática del Desarrollo Nacional, el Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía y el Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Nacional; por último, en el artículo 28, párrafo cuarto, se hace referencia a que no constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las áreas estratégicas e identifica a la comunicación vía satélite y ferrocarriles como áreas prioritarias para el desarrollo nacional, por lo que el Estado ejercerá su rectoría a efecto de proteger la seguridad y la soberanía de la Nación. En correlación con lo anterior, en el artículo 30 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, se menciona que las empresas en las que el Gobierno Federal participe de manera mayoritaria deberán tener por objeto las áreas prioritarias que se establezcan en los términos de los artículos 25, 26 y 28 de la Constitución.

Es importante mencionar que la SE y ESSA no han adoptado aún una nueva definición sobre la potencial contradicción entre su objeto de creación y las áreas prioritarias definidas en las disposiciones jurídicas aplicables a la APF, las cuales, si bien permiten la participación del Estado mexicano con el sector privado para el desarrollo nacional, esto es bajo las premisas de su cumplimiento. Lo anterior, se relaciona y complementa con la observación formulada por la ASF en la auditoría número 374-DE “Producción, transportación y comercialización de sal” de la Cuenta Pública 2016, respecto de que no existe claridad en la congruencia entre el objeto de creación de ESSA, establecido en términos de producir y exportar sal, con lo dispuesto tanto en la CPEUM, como en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley Federal de las Entidades Paraestatales (LFEP), situación que fue recomendada a la Secretaría de Economía, como coordinadora del sector minería y a la cual se encuentra sectorizada Exportadora de Sal, S.A. de C.V., para que, en el ámbito de sus atribuciones, analizara la posibilidad de revisar el objeto de creación de la empresa con base en la normativa específica para las entidades paraestatales.

#### *Marco normativo*

El equipo auditor solicitó a ESSA el marco jurídico y normativo vigente en 2020 que regularon su dirección, administración, control y funcionamiento; al respecto, la entidad proporcionó lo siguiente:

MARCO NORMATIVO DE ESSA VIGENTE EN 2020

NORMATIVA	CANTIDAD DE NORMATIVA
<b>Normatividad sustantiva</b>	
Manual de Organización	1
Manual de Políticas y Procedimientos para la Comercialización, Crédito y Cobranza de Sal de Mesa y Sal Industrial empacada en diferentes presentaciones	1
Manual de Políticas y Procedimientos para la Venta de Sal Industrial a Granel para Exportación	1
<b>Subtotal</b>	<b>3</b>
<b>Normatividad administrativa</b>	
Bases Generales para el Registro, Afectación, Disposición Final y Baja de Bienes Muebles	1
Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas	1
Normas y Bases para la Cancelación de Cuentas Incobrables	1
Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público	1
Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios	1
Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas	1
<b>Subtotal</b>	<b>6</b>
<b>Normas administrativas no sujetas al Acuerdo*</b>	
Manual de Procedimiento para la Integración y Funcionamiento del Comité de Inversiones	1
Manual de Procedimiento de Ingresos, Egresos y Remanentes de Efectivo	1
Reglamento Interior de Trabajo para el Personal Operativo de Confianza de la Entidad	1
<b>Subtotal</b>	<b>3</b>
<b>Manuales, procedimientos del Sistema de Gestión Integral (SGI)</b>	
Instrucciones del SGI	35
Manuales y otros	8
Procedimientos SGI	40
Dirección de Administración y Finanzas	10
Dirección de Operaciones	98
Dirección General	25
<b>Subtotal</b>	<b>216</b>
<b>Total</b>	<b>228</b>

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en el marco normativo de Exportadora de Sal, S.A. de C.V., vigente en 2020, proporcionado mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

\*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.

Como se observa en el cuadro anterior, ESSA contó con 228 disposiciones que constituyeron su marco normativo durante el 2020: 1 Manual de Organización, 2 documentos relacionados con sus actividades sustantivas, 6 disposiciones administrativas, 3 normas administrativas no sujetas al Acuerdo<sup>3/</sup>, y 216 relativas al Sistema de Gestión Integral.

<sup>3/</sup> 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.

### *Manual de Organización de ESSA*

El Manual de Organización (MO) de ESSA fue modificado el 19 de agosto de 2020, entre los cambios se identificaron la creación de: a) la Subgerencia de Seguridad Industrial, b) la Dirección de Producción y con ella la Gerencia de Operaciones y Proyectos, asimismo, las subgerencias de Cosecha, Transporte y Lavado de Sal; y de Control de Calidad e Investigación y Desarrollo, c) la Dirección de Transporte Marítimo, la Gerencia de Operaciones Flota y las subgerencias de Operación Embarques Guerrero Negro; de Operación Embarques Islas de Cedros; y Oficial de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias, y d) las subgerencias de Fiscal y de Normatividad en Obra Pública correspondientes a la Dirección de Administración y Finanzas.

### *Normativa en los procesos sustantivos*

En el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno (Acuerdo de Control Interno), se establecen como actividades de control a las acciones que definen y desarrollan la Administración mediante políticas, manuales, procedimientos, técnicas y mecanismos con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos institucionales; así como prevenir y administrar los riesgos.

Al respecto, de la revisión del marco normativo proporcionado por ESSA, se identificaron los manuales relacionados con el proceso sustantivo de comercialización: 1) Manual de Políticas y Procedimientos para la Comercialización, Crédito y Cobranza de Sal de Mesa y Sal Industrial empacada en diferentes presentaciones (Manual de Comercialización, Crédito y Cobranza) y 2) Manual de Políticas y Procedimientos para la Venta de Sal Industrial a Granel para Exportación (Manual de Exportación). El primero es de observancia obligatoria para todas las áreas administrativas y sustantivas involucradas en los procesos de comercialización, mediante los contratos de comisión mercantil, distribución, producción, venta directa y pedidos, crédito y cobranza de sal de mesa y sal industrial empacada en diferentes presentaciones, garantías, así como en su transportación; asimismo, se observó que este instrumento regula las relaciones contractuales con sus comisionistas, desde su selección, hasta el pago por sus servicios.

Respecto del Manual de Exportación, se identificó que está dirigido a la regulación de las relaciones contractuales que tiene ESSA con Mitsubishi Corporation (MC) y Mitsubishi International Corporation (MIC), este manual determina los requisitos para ventas, créditos, contratos o convenios, precios de venta de la sal, transporte del producto, cobranza de venta de producto y de servicios.

Por lo que se refiere a las políticas en materia ambiental, seguridad social, salud en el trabajo, de calidad e inocuidad en la sal, se constató que la entidad carece de directrices de acción que funcionen como guías en el proceso de toma de decisiones al ejecutar los objetivos específicos a nivel institucional, esto, con el propósito de conducir, organizar o establecer un marco de actuación general relacionado con los objetivos institucionales, así como de prevenir y administrar los riesgos. Del análisis de las políticas antes mencionadas, se observó que éstas se limitan a establecer una misión en materia ambiental, de seguridad social y salud en el trabajo, de calidad e inocuidad en la sal. Asimismo, se observó la ausencia de manuales, políticas y lineamientos relacionados con los

procesos de producción de sal, situación que se encuentra en función del Titular de la entidad con apoyo de la Gerencia Jurídica para ser presentadas ante el Órgano de Gobierno. Todo ello contravino lo establecido en los artículos 10, fracción XV, y 11, fracción XVI, del Manual de Organización de Exportadora de Sal, S.A. de C.V., y artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Tercera “Actividades de Control”, principios 10 y 12 del Acuerdo de Control Interno.

#### *Normativa en los procesos administrativos*

Se comprobó que ESSA, en 2020, dispuso las bases generales para el registro, afectación, disposición final y baja de bienes muebles; de un manual para la integración y funcionamiento del Comité de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas; de las políticas, bases y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público; del Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios; y de las políticas, bases y lineamientos en materia de obras públicas y servicios relacionados con las mismas; asimismo, ESSA contó con las normas y bases para la cancelación de cuentas incobrables, en observancia con lo señalado en el artículo 58, fracción XVII, de la LFEP.

También, se observó que ESSA contó con 3 normas administrativas que no se sujetaron a lo ordenado en el “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”, las cuales son: 1) el Manual de Procedimientos de Ingresos, Egresos y Remanentes de Efectivo; 2) el Manual de Procedimiento para la Integración y Funcionamiento del Comité de Inversiones; y 3) el Reglamento Interior de Trabajo para el Personal Operativo de Confianza de la Entidad, esto último, en cumplimiento a lo dispuesto en el Título Séptimo, Capítulo V, de la Ley Federal del Trabajo.

#### *Sistema de Gestión Integral*

El Sistema de Gestión Integral (SGI) de ESSA se basa en el cumplimiento de los requisitos de las Normas Internacionales ISO 9001:2015 (Sistema de Gestión de Calidad), ISO 14001:2015 (Sistema de Gestión Ambiental) e ISO 22000 (Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos que abarcan a todas las organizaciones de la cadena alimentaria), con el propósito de proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente y mejorar el desempeño ambiental de la organización. El SGI facilita la definición y el seguimiento de los objetivos y metas institucionales de la entidad de forma sistemática y alineada a las políticas de calidad y ambiental, de seguridad y salud en el trabajo de la organización; al respecto, ESSA mencionó que el alcance del SGI es el siguiente:

*Sitio Guerrero Negro:* la administración de riesgos ambientales y de calidad asociado con la producción (bombeo, concentración, cristalización, cosecha, acarreo, y lavado) de sal industrial por evaporación solar de agua de mar y producción (salting-out, martajado, sal baja en sodio, lavado, secado, cribado y mezclado) y empaque de sal de mesa, carga de barcasas, transportación marítima de sal a Isla de Cedros.

*Sitio Isla de Cedros:* la administración de riesgos ambientales y de calidad asociados con la descarga de barcasas, cribado, apilamiento de sal y carga de barcos en las instalaciones de Isla de Cedros.



Respecto de su operación, se observó que, para el ejercicio de la Cuenta Pública 2020, el SGI de la entidad fiscalizada contó con 35 instrucciones, 8 manuales, 40 procedimientos y 133 documentos operacionales correspondientes a la Dirección General y las direcciones de Administración y Finanzas y de Operaciones.

La alineación del SGI con la Planeación Estratégica y el Sistema de Control Interno Institucional se verificará en los resultados “Planeación Estratégica de ESSA” y “Sistema de Control Interno Institucional de ESSA” de este informe.

#### *Comparativo de la estructura organizacional*

Con el análisis del Manual de Organización aprobado en 2020 y el marco normativo proporcionado, se constató que ESSA se conformó por la Dirección General; la Dirección Adjunta; las gerencias Jurídica y de Gestión Integral y Planeación; la Tesorería y Relaciones con Inversionistas; la Subgerencia de Seguridad Industrial, y las direcciones de Producción, de Transporte Marítimo, de Mantenimiento y Obra Pública y de Administración y Finanzas.

Se constató que ESSA, al realizar la modificación de su Manual de Organización y por consiguiente de su estructura organizacional, no realizó las actualizaciones correspondientes a los perfiles y descripción de los puestos y los instrumentos que integran su SGI, así como de los manuales relativos a sus actividades sustantivas y administrativas, debido a que se detectaron inconsistencias en las áreas señaladas en estos instrumentos respecto de las mencionadas en el Manual de Organización aprobado el 19 de agosto de 2020.

Como hecho que fortalece el argumento anterior, se observó que ESSA no diseñó e instauró perfiles y descripciones de puestos de: a) la Dirección de Producción: la Gerencia de Operaciones y Proyectos, así como de las subgerencias de Cosecha, Transporte y Lavado de Sal, y de Control de Calidad e Investigación y Desarrollo; b) la Dirección de Transporte Marítimo, la Gerencia de Operaciones Flota y la Subgerencia de Oficial de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias; c) La Dirección de Mantenimiento y Obra Pública y todas las áreas que la componen, y d) Dirección de Administración y Finanzas: las gerencias de Promoción Comercial y de Sistemas y Desarrollo de Tecnologías de la Información; las subgerencias de Nóminas y Servicios Personales, de Contabilidad, de Fiscal, y de Normatividad en Obra Pública.

Asimismo, se identificó que el SGI no cuenta con los documentos operacionales relacionados con las direcciones Adjunta, de Producción, Transporte Marítimo, y Mantenimiento y Obra Pública. Asimismo, se observó que, en el Manual de Comercialización, Crédito y Cobranza, áreas como la Gerencia Planta Sal de Mesa, las subgerencias Jurídica y de Finanzas y Seguros, Supervisor de Tráfico y Embarques, Encargado de Crédito y Cobranza, Encargado de Cuentas por Pagar, y Supervisor de la Bodega, no se señalaron en el Manual de Organización vigente a partir del 19 de agosto de 2020.

Por su parte, en el Manual de Exportación se observaron áreas como la Dirección de Operaciones, las gerencias de Operaciones Cedros y de Apoyo Productivo, y las subgerencias de Tesorería y de Promoción Comercial, que no se encontraron en el Manual de Organización aprobado en 2020. Asimismo, las direcciones Técnica y de Operaciones establecidas en el Manual de Integración y

Funcionamiento del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios; la Dirección de Operaciones mencionada en el Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas; la Subgerencia de Promoción Comercial que se especifica en las normas y bases para la cancelación de cuentas incobrables; las direcciones Técnica y de Operaciones, las gerencias de Recursos Materiales, de Mantenimiento y Obra Mecánica, de Recursos Materiales y Servicios Generales y de Servicios Técnicos, indicadas en las políticas, bases y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público; las gerencias Planta Sal de Mesa, de Ingeniería y Construcción, de Operaciones Isla de Cedros, de Recursos Materiales y Almacenes, de Servicios Técnicos y Mantenimiento a Flota, de Mantenimiento y Obra Pública, y las subgerencias de Equipo Pesado, Servicios Técnicos IC, de Servicios Técnicos GN, de Ingeniería y Construcción y de Tesorería, señaladas en las políticas, bases y lineamientos en materia de obras públicas y servicios relacionadas con las mismas; y las direcciones de Operaciones y Mantenimiento y Construcción definidas en el Manual de Procedimiento para la Integración y Funcionamiento del Comité de Inversiones, tampoco se identificaron en el Manual de Organización autorizado en 2020.

Por lo anterior, se observó que los perfiles y descripciones de puestos y las disposiciones normativas que regularon a ESSA durante el ejercicio objeto de fiscalización no se han actualizado con el fin de alinearse a las modificaciones realizadas en 2020 al Manual de Organización de la entidad, en términos del artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Primera “Ambiente de Control”, principios 3 y 4, del Acuerdo de Control Interno. Asimismo, se observó que ESSA incumplió con lo previsto en el artículo Segundo, Título Primero, Capítulo I, numeral 1, del Acuerdo de Control Interno que señala que los titulares y, en su caso, el Órgano de Gobierno de las instituciones que integran la APF establecerán, actualizarán y mantendrán en operación su Sistema de Control Interno, tomando como referencia el MICI del Sistema Nacional de Fiscalización.

#### *Contrato Marco*

Se corroboró que ESSA tiene formalizado un contrato de comisión desde 1977 con MC y MIC, y que dicho instrumento tiene como objeto establecer las obligaciones contractuales de las partes, así como el pago correspondiente con motivo de la prestación de los servicios de las empresas particulares.

Como resultado de estas obligaciones, ESSA nombró a MC y MIC como sus agentes y representantes de ventas exclusivos para la venta de sal en el mundo, la cual fue aceptada por ambas empresas. Como contraprestación de sus servicios, MC o a MIC recibirán su pago que corresponde al 2.0% del precio libre a bordo de todos los productos que la entidad venda a cualquier persona, firma o corporación en todos los lugares del mundo fuera de Japón, los Estados Unidos y Canadá. Dicho contrato limita la actuación de la entidad para acceder a nuevos mercados y evaluar alternativas para la venta del producto, derivado de que en el contrato se asigna a Mitsubishi la exclusividad en la distribución de la sal.

### *Conclusión*

Se identificó que no existe congruencia entre lo dispuesto en la normativa para las entidades paraestatales y el objeto de creación de ESSA. Asimismo, se observó que las disposiciones con las que contó ESSA para su gestión durante 2020 dieron prioridad a la regulación de operaciones administrativas, a las actividades sustantivas de comercialización y transportación de sal y al establecimiento del SGI; no obstante, careció de manuales, políticas y lineamientos relacionados con los procesos de producción de la sal; también se identificó que cuenta con políticas en materia ambiental, seguridad social, salud en el trabajo, calidad e inocuidad en la sal; sin embargo, éstas se limitaron a establecer una misión, situación que no permitió establecer un marco de actuación general relacionado con los objetivos institucionales, así como prevenir y administrar los riesgos, en términos de los artículos 10, fracción XV, y 11, fracción XVI, del Manual de Organización de Exportadora de Sal, S.A. de C.V., y el artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Tercera “Actividades de Control”, principios 10 y 12 del Acuerdo de Control Interno.

Por último, ESSA no actualizó los perfiles ni las descripciones de puestos y varios de sus instrumentos normativos con respecto de las previsiones y mandato contenido en su Manual de Organización que fue actualizado y está vigente a partir del 19 de agosto de 2020, lo cual conlleva a la posible materialización de riesgos por actividades discrecionales en las áreas afectadas por las modificaciones estatutarias; y refleja la inexistencia de una gestión integral y articulada, la carencia de instrumentos normativos claros, específicos y armónicos que fortalecieran sus funciones y alcances, en términos del artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Primera “Ambiente de Control”, Principios 3 y 4, del Acuerdo de Control Interno que rige la empresa paraestatal. Asimismo, se observó que ESSA incumplió con lo previsto en el artículo Segundo, Título Primero, Capítulo I, numeral 1, del Acuerdo de Control Interno que señala que los titulares y, en su caso, el Órgano de Gobierno de las instituciones que integran la APF establecerán, actualizarán y mantendrán en operación su Sistema de Control Interno tomando como referencia el MICI del Sistema Nacional de Fiscalización.

### **2020-2-10K2N-21-0392-01-001 Recomendación**

Para que la Exportadora de Sal, S.A. de C.V., en el ámbito de sus atribuciones, por medio de la Dirección General, actualice los perfiles y descripciones de puestos; elabore los manuales, políticas y lineamientos relacionados con el proceso de producción de la sal y sus subproductos, y realice las políticas en materia ambiental, seguridad social, salud en el trabajo, calidad e inocuidad en la sal, a fin de alinearse al Manual de Organización vigente a partir del 19 de agosto de 2020 y establecer un marco de actuación general relacionado con los objetivos institucionales, así como prevenir y administrar los riesgos, los cuales deben estar documentados y formalmente establecidos de conformidad con los artículos 10, fracción XV, y 11, fracción XVI, del Manual de Organización de Exportadora de Sal, S.A. de C.V., y el artículo Segundo, Título Primero, Capítulo I, numeral 1, y el Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Primera Ambiente de Control y Norma General Tercera Actividades de Control, Principios 3, 4, 10 y 12 del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

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

## 2. **Órganos de Gobierno de ESSA**

### *Compulsa de los Estatutos Sociales de ESSA*

En la compulsión de los Estatutos Sociales de Exportadora de Sal, S.A. de C.V., del 14 de abril de 2011 se señala que la suprema autoridad radica en las asambleas de accionistas, éstas serán ordinarias y extraordinarias y, salvo causa de fuerza mayor, se celebrarán en el domicilio social. Los accionistas pueden comparecer personalmente o hacerse representar por carta poder, cada acción dará derecho a un voto.

Debe celebrarse, cuando menos, una asamblea ordinaria dentro de los cuatro meses siguientes a la terminación del ejercicio social y serán convocadas por el Consejo de Administración, por el Presidente, por el Secretario o por cualquiera de los comisarios, o de acuerdo con los artículos 184 y 185 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, mediante la publicación en el Diario Oficial de la Federación por lo menos con 15 días de anticipación si se trata de asamblea ordinaria y con 20 días en el caso de asamblea extraordinaria. La convocatoria deberá contener la relación de asuntos que habrán de tratarse y el lugar, fecha y hora en la que la asamblea tendrá lugar.

Las asambleas extraordinarias tendrán por objeto tratar los asuntos siguientes: i) prórroga de la duración de la Sociedad; ii) disolución anticipada de la Sociedad; iii) aumento o reducción de capital social; iv) cambio de objeto de la Sociedad; v) cambio de nacionalidad de la Sociedad; vi) transformación de la Sociedad; vii) fusión con otra Sociedad; viii) emisión de acciones privilegiadas; ix) amortización por la Sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones de goce; x) emisión de bonos u obligaciones; xi) cualquier modificación del contrato social, y xii) los demás asuntos para los que la ley o el contrato social exijan *quorum* especial.

En las asambleas ordinarias se tratarán los asuntos que competan a los accionistas y que no estén reservados a las asambleas extraordinarias.

Las asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas podrán celebrarse legalmente sin necesidad de convocatoria previa si todas las acciones están representadas; asimismo, las resoluciones tomadas fuera de la asamblea por unanimidad de los accionistas que representen la totalidad de las acciones con derecho a voto o de la categoría especial de acciones de que se trate, en su caso, tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez que si hubieran sido adoptadas reunidos en asamblea general o especial, respectivamente, siempre que se confirmen por escrito.

Todas las actas de las asambleas de accionistas ya sean ordinarias o extraordinarias, así como las de aquellas que no se celebren por falta de *quorum*, serán firmadas por el funcionario que presida y por el secretario.

La dirección y el manejo de todos los asuntos, bienes e intereses de la Sociedad quedan confiados a un Consejo de Administración, compuesto por nueve consejeros propietarios, la mayoría de los cuales deberán ser mexicanos. El grupo de accionistas correspondientes a la serie "A" tendrá derecho a nombrar cinco consejeros, el grupo de accionistas de la serie "B" tendrá derecho a nombrar a los cuatro consejeros restantes.

El Consejo de Administración se reunirá cuando menos una vez cada tres meses en el domicilio de la Sociedad o en cualquier otro lugar que el propio Consejo determine. Las convocatorias deberán ir acompañadas del orden del día y de la documentación correspondiente, para constituir *quorum*, se requerirá la presencia de la mayoría de los consejeros y que la mayoría de los asistentes sean representantes de las acciones de la serie "A", si no la hubiere, se aplazará la junta tantas veces como sea necesario hasta que el *quorum* se integre. Las resoluciones tomadas fuera de sesión de consejo por unanimidad de sus miembros tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez que si hubieran sido adoptadas en sesión de consejo, siempre que se confirmen por escrito.

El Consejo de Administración, por designación del Titular del Poder Ejecutivo Federal o indicación a través del Coordinador de Sector, podrá elegir y destituir al Director General, quien tendrá las facultades que le confieren los accionistas o el Consejo de Administración. Asimismo, podrá nombrar y remover a los subdirectores y a los gerentes, con las facultades que les asigne el propio Consejo.

El Consejo de Administración será presidido por el titular de la Dependencia que funja como coordinadora del sector en que esté adscrita la sociedad en su carácter de Empresa de Participación Estatal Mayoritaria o, bien, por la persona que éste designe.

El Director General deberá ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos, no tener impedimento legal alguno para desempeñar el puesto y no tener participación accionaria o intereses particulares en empresas relacionadas con las operaciones de la sociedad.

#### *Asamblea General de Accionistas*

El 20 y el 21 de agosto de 2020, se llevaron a cabo resoluciones adoptadas por unanimidad fuera de la Asamblea General por los Accionistas y fuera de la Asamblea Especial por los Accionistas de la serie "B" de ESSA y, de entre las cuales, destacan las aprobaciones del informe rendido por el Consejo de Administración acerca de las operaciones de la empresa durante el ejercicio social concluido y los estados financieros al 31 de diciembre de 2019.

Asimismo, los accionistas de la serie "A", en representación del Fideicomiso de Fomento Minero (FIFOMI), y de la serie "B" por parte de Mitsubishi Corporation, aprobaron la integración del Consejo de Administración de ESSA, el cual se compone por 9 consejeros propietarios y 8 suplentes, como se muestra a continuación:

INTEGRACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN			
CONSEJEROS DE LA SERIE "A"		CONSEJEROS DE LA SERIE "B"	
PROPIETARIOS	SUPLENTE	PROPIETARIOS	SUPLENTE
5	4	4	4

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en la información proporcionada por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

### Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el Órgano de Gobierno de ESSA encargado de la dirección y el manejo de todos los asuntos, bienes e intereses de la Sociedad. En 2020, este Órgano de Gobierno no realizó sesiones presenciales ordinarias ni extraordinarias, de acuerdo con la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; no obstante, la entidad mencionó que se adoptaron diversas resoluciones llevadas a cabo fuera de sesión por los integrantes del consejo de conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles,<sup>4/</sup> las cuales, por unanimidad de sus miembros tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez que si hubieren sido adoptadas en sesión de consejo,<sup>5/</sup> y entre las que destacan:

- a) Se ratificó la contratación de una línea de crédito por 13,000.0 miles de dólares más intereses para el financiamiento de programas y proyectos de inversión; al respecto, durante los últimos 6 ejercicios (2015 a 2020), la entidad obtuvo utilidades netas acumuladas por 802,291.7 miles de pesos como se menciona en el resultado "Sistema de Evaluación del Desempeño".
- b) Se autorizó la compra de un remolcador usado con un valor de adquisición de 1,250.0 miles de dólares más el costo del flete por 500.0 miles de dólares y cuyo avalúo de valor de mercado fue de 1,160.3 miles de dólares, determinándose con esto pagar la cantidad de 900.0 miles de dólares.
- c) En el documento con las resoluciones tomadas el 24 de diciembre de 2020, se observó que, en las resoluciones primera, décima cuarta y décima quinta, se plasmó un sello con la leyenda "SIN TEXTO" y, al final del documento, se señaló mediante una nota escrita con letra de molde que los consejeros de la serie "B" estaban de acuerdo con las resoluciones tomadas, con excepción de las antes señaladas; lo anterior, sin que los consejeros de la serie "A", en representación del FIFOMI, manifestaran algún argumento. Por lo anterior, no fue posible conocer el contenido de los textos que se buscaban asentar en las resoluciones primera, décima cuarta y décima quinta.
- d) Se autorizaron varios nombramientos de puestos de dirección y gerencia, actualizaciones y modificaciones al Manual de Organización, el Programa Institucional 2020-2024, las

<sup>4/</sup> Del 8 de abril, 25 de junio, 18 de septiembre y 24 de diciembre de 2020.

<sup>5/</sup> Artículo 143 de la Ley General de Sociedades Mercantiles publicada en el DOF el 14/06/2018.

autorizaciones, modificaciones y adecuaciones presupuestales, la Planeación Estratégica 2020-2026, la aprobación de estados financieros de ejercicios anteriores, se dieron por presentados diversos informes por parte del Director General, y se aprobaron los precios y las tarifas para la venta de sal industrial a granel, demoras y despachos para la venta de sal industrial a granel y servicios de puerto para el ejercicio 2021.

En el análisis de las resoluciones tomadas por la Asamblea General de Accionistas y el Consejo de Administración, se identificaron áreas de oportunidad para fortalecer la comunicación entre los órganos mencionados, debido a que se observaron asuntos que no fueron informados, ni sometidos a la Asamblea General de Accionistas, entre éstos, las autorizaciones de los precios mínimos de venta de sal, la actualización y modificación del Manual de Organización, el Programa Institucional 2020-2024, las autorizaciones, modificaciones y adecuaciones presupuestales, y la Planeación Estratégica 2020-2026, lo anterior, a fin de asegurar que ambos órganos cuenten con información relevante y de calidad (accesible, correcta, actualizada, suficiente, oportuna, válida y verificable), para la consecución de los objetivos y metas institucionales; no obstante, como se menciona en el resultado de “Sistema de Control Interno Institucional de ESSA”, la carencia de normas o criterios específicos que regulen el nivel oportuno y grado de detalle de la comunicación, información y seguimiento entre dichos órganos puede propiciar la posible discrecionalidad en la toma de decisiones, así como la falta de supervisión y seguimiento de los acuerdos tomados por estos órganos que podría derivar en posibles riesgos que afecten la consecución de sus objetivos y se incurra en probables actos contrarios a la legalidad, en términos del artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Cuarta “Información y Comunicación”, principio 14, elemento de control 14.03, del Acuerdo de Control Interno.

#### *Seguimiento de acuerdos del Consejo de Administración*

El 16 de diciembre de 2020, el Consejo de Administración de ESSA realizó la carpeta de la reunión de trabajo con el seguimiento de los acuerdos cumplidos, administrativos, de comercialización, de salmuera residual y acuerdos técnico e infraestructura, así como los asuntos importantes para discusión, y cuyo análisis se muestra a continuación:

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

ACUERDOS CUMPLIDOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

NÚMERO Y FECHA	ACUERDO
Acuerdo 08 ESSA 03/2019	Nombramiento del Gerente de Apoyo Productivo.
Acuerdo 29 ESSA 11/2019	Actualización y modificación del Manual de Políticas y Procedimientos para la Venta de Sal Industrial a Granel de Exportadora de Sal, S.A. de C.V. (que cambia su nombre al Manual de Políticas y Procedimientos para la Venta de Productos para Uso Industrial, de Exportadora de Sal, S.A. de C.V.).
Acuerdo 30 ESSA 11/2019	Autorización de tarifas por demoras y despachos 2020.
Acuerdo 31 ESSA 11/2019	Autorización de tarifas por servicios de puerto 2020.
Acuerdo 32 ESSA 11/2019	Autorización de firma del contrato para la venta de sal industrial a granel entre ESSA y Mitsubishi Corporation para el ejercicio fiscal 2020. <p>"A propuesta del Director General de Exportadora de Sal, S.A. de C.V., con fundamento en el artículo 58, fracciones I y III; y 59, fracción I, de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y cláusula Quinta, incisos d) y e), del Manual de Políticas y Procedimientos para la Venta de Sal Industrial a Granel para Exportación de Exportadora de Sal, S.A. de C.V. (ESSA), se autoriza al Director General de ESSA, firme el Contrato de Venta de Sal Industrial a Granel con Mitsubishi Corporation (MC), para el mercado de Japón, Taiwán y China por la cantidad de 4.2 a 4.6 millones de toneladas métricas de Sal Industrial a Granel con margen de más/menos un 10% (opción del cliente), a un precio de venta de \$19.15 USD por Tonelada Métrica Libre a Bordo Isla de Cedros, Baja California, con una vigencia del 1 de enero al 31 de diciembre, 2020."</p> <p>Autorización de firma del Contrato para la Venta de Sal Industrial a Granel entre ESSA y Mitsubishi International Corporation para el ejercicio fiscal 2020.</p> <p>"A propuesta del Director General de Exportadora de Sal, S.A. de C.V., con fundamento en el artículo 58, fracciones I y III; y 59, fracción I, de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y cláusula Quinta, incisos d) y e) del Manual de Políticas y Procedimientos para la Venta de Sal Industrial a Granel para Exportación de Exportadora de Sal, S.A. de C.V. (ESSA), se autoriza al Director General de ESSA, firme el Contrato de Venta de Sal Industrial a Granel con Mitsubishi Corporation (MIC), para el mercado de Estados Unidos y Canadá por la cantidad de 1.8 a 2.2 millones de toneladas métricas de Sal Industrial a Granel con margen de más/menos un 10% (opción del cliente), a un precio de venta de \$19.30 USD por Tonelada Métrica Libre a Bordo Isla de Cedros, Baja California, con una vigencia del 1 de enero al 31 de diciembre, 2020."</p>
Acuerdo 33 ESSA 11/2019	Aprobación de precios para sal de mesa para el primer trimestre del ejercicio fiscal 2020. Propuesta para mantener los precios del acuerdo 12 ESSA 06/2019.
Acuerdo 36 ESSA 11/2019	Calendario de sesiones ordinarias para el ejercicio fiscal 2020.
Acuerdo 37 ESSA 11/2019	1ª Sesión Ordinaria: 17 de abril de 2020; 2ª Sesión Ordinaria: 25 de junio de 2020; 3ª Sesión Ordinaria: 24 de septiembre de 2020, y 4ª Sesión Ordinaria: 19 de noviembre de 2020."
Acuerdo 38 ESSA 11/2019	Aprobación del Acta de la Cuarta Sesión Ordinaria del 27 de noviembre 2019.
Acuerdo 40 ESSA 12/2019	Aprobación del Acta de la Tercera Sesión Extraordinaria del 13 de diciembre 2019.
Resoluciones adoptadas por unanimidad fuera de sesión por los integrantes del Consejo de Administración de ESSA, de fecha 08 de abril de 2020.	Aprobación de precios mínimos de venta para productos de la planta Sal de Mesa para el ejercicio fiscal 2020. <p>Nombramiento del Director de Producción.</p> <p>Nombramiento del Gerente de Producción.</p> <p>Nombramiento del Gerente de Gestión Integral y Planeación.</p> <p>Nombramiento del Gerente de Promoción Comercial.</p>
Resoluciones adoptadas por unanimidad fuera de sesión por los integrantes del Consejo de Administración de ESSA, de fecha 25 de junio de 2020.	Aprobación de la actualización y modificación del Manual de Organización de ESSA. <p>Nombramiento del Director de Transporte Marítimo.</p> <p>Nombramiento del Gerente de Operaciones Flota.</p> <p>Nombramiento del Gerente Jurídico.</p>

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en la información proporcionada por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.



De la información presentada en el cuadro anterior, se obtuvo que, respecto del seguimiento a los 19 acuerdos cumplidos, 8 de ellos corresponden a nombramientos de personas a nivel dirección y gerencia; 5 a cuestiones administrativas como la actualización y modificación de manuales; 4 a la autorización de precios relacionados con la producción, transportación y comercialización de la venta de sal para el ejercicio 2020, y los 2 restantes corresponden a la autorización de firma de contratos para la venta de sal industrial a granel entre ESSA y Mitsubishi Corporation y Mitsubishi International Corporation, para el ejercicio 2020.

Asimismo, se observó que el contrato con MC considera el mercado de Japón, Taiwán y China por la cantidad de 4.2 a 4.6 millones de Toneladas Métricas (TM) de sal industrial a granel con margen de más/menos un 10.0% (opción del cliente), a un precio de venta de \$19.15 USD por TM con vigencia del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020. Respecto del contrato con MIC, éste cubrió el mercado de Estados Unidos y Canadá por la cantidad de 1.8 a 2.2 millones de TM, bajo las mismas condiciones y vigencia que el contrato con MC, con la excepción de tener un precio de venta de \$19.30 USD por TM.

## SEGUIMIENTO DE ACUERDOS ADMINISTRATIVOS

NÚMERO Y FECHA	ACUERDO
Acuerdo 30 ESSA 11/2018	Autorización Global de las Modificaciones Internas al Flujo de Efectivo 2019.
Acuerdo 31 ESSA 11/2018	Autorización Global de las Modificaciones Externas al Flujo de Efectivo 2019.
*Resolución PRIMERA del 26 de abril de 2019	Aprobación de los Estados Financieros del ejercicio fiscal 2018 (Dictaminados), previa Opinión del Comisario Público.
Acuerdo 15 ESSA 08/2019	Anteproyecto de Presupuesto para el ejercicio fiscal 2020.
Acuerdo 20 ESSA 09/2019	Opinión presentada por el Comisariato, respecto del desempeño de ESSA durante el primer semestre 2018, con base en el informe de Autoevaluación de la Entidad.
Acuerdo 21 ESSA 09/2019	Autorización para la contratación de una línea de crédito por 28,000.00 miles de dólares.
Acuerdo 22 ESSA 09/2019	Reestructuración Orgánica – Funcional de ESSA.
Acuerdo 27 ESSA 11/2019	Autorización Global de las Modificaciones Internas al Flujo de Efectivo 2020.
Acuerdo 28 ESSA 11/2019	Autorización Global de las Modificaciones Externas al Flujo de Efectivo 2020.
*Resolución PRIMERA de fecha 08 de abril de 2020.	Ratificación de la contratación de la línea de crédito por 13,000.00 miles de dólares, para el financiamiento de programas y proyectos de inversión de ESSA.
* Resolución TERCERA del 25 de junio de 2020	Aprobación de los Estados Financieros del ejercicio fiscal 2019, con base en el Dictamen de los Auditores Externos designados por la SFP, con la opinión de los comisarios públicos.
* Resolución PRIMERA del 18 de septiembre de 2020	Aprobación del Programa Institucional 2020-2024 de Exportadora de Sal, S.A. de C.V.

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en la información proporcionada por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

\*Resoluciones adoptadas por unanimidad fuera de sesión por los integrantes del Consejo de Administración de ESSA.

Sobre el seguimiento de los 12 acuerdos administrativos, 6 de ellos corresponden a la actualización o modificaciones internas y externas al flujo de efectivo de la entidad por los ejercicios 2019 y 2020, así como a la aprobación de los estados financieros de los ejercicios 2018 y 2019; 4 al anteproyecto de presupuesto para el ejercicio fiscal 2020, la opinión del Comisario sobre el informe de autoevaluación 2018, la reestructura orgánica de ESSA y la aprobación del Programa Institucional 2020-2024, respectivamente; y finalmente 2 se refieren a la contratación de una línea de crédito

por un importe final de 28,000.0 miles de dólares; y la ratificación de la contratación de la línea de crédito por 13,000.0 miles de dólares para el financiamiento de programas de inversión de ESSA.

SEGUIMIENTO DE ACUERDOS DE COMERCIALIZACIÓN

NÚMERO Y FECHA	ACUERDO
Acuerdo 13 ESSA 03/2016	Contrato Marco con MC y MIC para 2016.
Acuerdo 24 ESSA 09/2018	Aprobación de Firma del Contrato Marco (ESSA – MC/MIC) con una vigencia mayor a 2 años.
Acuerdo 34 ESSA 11/2019	Autorización de los Lineamientos Generales para la Formalización de un Convenio de Transacción para concluir todas las controversias existentes con Packsys, S.A.P.I. de C.V.
Acuerdo 35 ESSA 11/2019	Autorización de los Lineamientos Generales para la Formalización de un Convenio de Transacción para concluir todas las controversias existentes con Innofood, S.A. de C.V.
Acuerdo 39 ESSA 12/2019	Autorización de los Lineamientos Generales para la Formalización de un Convenio de Transacción para concluir todas las controversias existentes con Experiencia Nutrimental, S.A. de C.V.

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en la información proporcionada por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

Respecto del seguimiento de los 5 acuerdos de comercialización, 2 corresponden a la propuesta para la elaboración de un nuevo Contrato Marco con MC y MIC con objeto de atender las recomendaciones de la ASF; sin embargo, al 24 de diciembre de 2020, este contrato no había sido celebrado. Los 3 acuerdos restantes hacen referencia a la autorización de lineamientos para que el Director General de ESSA pueda concluir con las controversias judiciales que la entidad tiene con 3 empresas.

SEGUIMIENTO DE ACUERDOS DE SALMUERA RESIDUAL

NÚMERO Y FECHA	ACUERDO
Acuerdo 06 ESSA 03/2017	Estudios Técnicos, Financieros y Ambientales de la Salmuera Residual.

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en la información proporcionada por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

Respecto del acuerdo 06 ESSA 03/2017, se realizó el procedimiento de licitación pública nacional LO010K2N002-E6-2019, en septiembre de 2019, para el desarrollo del “Proyecto Ejecutivo e Ingeniería de Detalle del Sistema de Bombeo para la descarga controlada de 17 millones de m<sup>3</sup> de Salmuera Residual” (...), concluyó el 23 diciembre de 2019. De acuerdo con la cuantificación de obra del nuevo diseño, el presupuesto estimado de la obra asciende a 175,110.2 miles de pesos sin IVA.

Se tenía programado iniciar el monitoreo ambiental en la Laguna Ojo de Liebre en el invierno de 2020-2021 para estar en condiciones de iniciar la descarga en abril de 2022 conforme a los términos establecidos en el permiso ambiental, que fue reprogramado para iniciarse en la primavera de 2021, debido a que el estudio se tiene que realizar un año antes de la fecha estimada de la descarga (abril de 2022).

SEGUIMIENTO DE ACUERDOS TÉCNICO Y DE INFRAESTRUCTURA	
NÚMERO Y FECHA	ACUERDO
Acuerdo 08 ESSA 03/2013	Adquisición de remolcador.
Resoluciones SEGUNDA adoptada por unanimidad fuera de sesión por los integrantes del Consejo de Administración de ESSA, del 25 de junio de 2020.	Adquisición de remolcador usado Maritime Raja.

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en la información proporcionada por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

Como se observa en la tabla anterior, se realizó la adquisición de un remolcador en sustitución de otro, el cual había llegado al final de su vida útil; asimismo, se autorizó la adquisición de un remolcador usado como alternativa para mantener la capacidad de transporte y cumplir con los compromisos de venta a un costo de 900.0 miles de dólares.

#### *Comités de decisión y apoyo de los Órganos de Gobierno*

Se comprobó que, en 2020, ESSA operó con diversas instancias de decisión y apoyo, entre ellas, el Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODI), el Comité de Inversiones (CI), el Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Intereses (CEPCI), el Comité de Adquisiciones (CA), y los comités interfuncionales: a) Calidad Guerrero Negro; b) Calidad Isla de Cedros; c) Protección del aire, suelo y ambiente marino Guerrero Negro; d) Protección del aire, suelo y ambiente marino Isla de Cedros; e) Conservación de los recursos naturales Guerrero Negro; f) Conservación de los recursos naturales Isla de Cedros; g) Conocimiento y vigilancia de la biodiversidad Guerrero Negro, y h) Conocimiento y vigilancia de la biodiversidad Isla de Cedros. Al respecto, el equipo auditor realizó un análisis de la normativa que reguló su actuación, así como de las actas de las sesiones celebradas durante el 2020, de su revisión se constató lo siguiente:

*Comité de Control y Diseño Institucional:* Este comité, durante su Cuarta Sesión Ordinaria de 2019, programó 4 sesiones ordinarias para el 2020 en las fechas del 4 de marzo, 4 de junio, 2 de septiembre y 4 de noviembre de 2020; no obstante, únicamente celebró la sesión del 4 de marzo de 2020, en términos del artículo Segundo, Título Cuarto, Capítulo IV, Sección I, numeral 42, del Acuerdo de Control Interno, aun cuando el comité debe celebrar 4 sesiones al año de forma ordinaria y de manera extraordinaria las veces que sea necesario. Asimismo, se observó que ninguno de los acuerdos adoptados se relacionó con el establecimiento y la actualización del Sistema de Control Interno Institucional de ESSA, ni con el fortalecimiento de las medidas preventivas para evitar la materialización de riesgos. Cabe mencionar que el acta de la sesión sólo cuenta con la firma de 2 de los 6 miembros que integran al comité, lo cual permite aseverar una falta de *quorum* para que se haya llevado a cabo la sesión y, en su caso, se considere válida para los efectos legales a que haya lugar, lo que propicia una carencia de validez de los asuntos que se abordaron en dicha sesión en términos del artículo Segundo, Título Cuarto, Capítulo IV, Sección I, numeral 46, del Acuerdo de Control Interno.

*Comité de Inversiones:* ESSA no proporcionó evidencia de las sesiones y acuerdos adoptados por este comité en el ejercicio 2020; cabe destacar que, de conformidad con el Manual de Procedimientos para la Integración y Funcionamiento del Comité de Inversiones, dicho comité es

responsable de proponer las políticas de inversión para la administración eficiente de los recursos financieros y analizar y evaluar las estrategias de inversión; además, en el numeral 7, fracciones XI y XII, del Manual citado anteriormente, se establece que las sesiones ordinarias se llevarán a cabo de manera trimestral y las extraordinarias cuando se requieran.

*Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Intereses:* En 2020, el CEPCI realizó una sesión en la que se presentó el Informe Anual de Actividades 2019; analizó los indicadores, objetivos, metas y actividades a desarrollar durante el ejercicio 2020, así como las fechas de cumplimiento; aprobó por unanimidad el Programa Anual de Trabajo; validó los documentos que contienen el procedimiento para recibir, registrar, analizar y emitir un pronunciamiento relativo a las quejas y denuncias presentadas ante el CEPCI; y el protocolo de atención de quejas y denuncias por presentes vulneraciones a los principios y valores del Código de Ética, y las reglas de integridad, conflictos de interés, acoso y hostigamiento sexual, y actos de discriminación.

*Comité de Adquisiciones:* Este comité sesionó en 13 ocasiones en 2020, 5 sesiones extraordinarias y 8 ordinarias. Los acuerdos tomados en estas sesiones se relacionaron con la aprobación del Programa Anual de Adquisiciones, el volumen anual de adquisiciones, la presentación del Informe de las Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios realizados en el ejercicio 2019 y las aprobaciones de las licitaciones.

*Comités interfuncionales:* Con el análisis de la información, se constató que estos comités se reunieron durante el 2020 con la frecuencia siguiente: Calidad Guerrero Negro, 10 veces; Calidad Isla de Cedros, 12 veces; Conservación de los recursos naturales Guerrero Negro, 4 ocasiones; Conservación de los recursos naturales Isla de Cedros, 11 veces; Conocimiento y vigilancia de la biodiversidad Guerrero Negro, 12 veces; Conocimiento y vigilancia de la biodiversidad Isla de Cedros, 12 ocasiones; Protección del aire, suelo y ambiente marino Guerrero Negro, 8 veces, y Protección del aire, suelo y ambiente marino Isla de Cedros, 14 veces.

La entidad presentó los reportes anuales de los 8 comités interfuncionales; sin embargo, del análisis de los temas abordados por estos comités, se observó que no se tomaron en cuenta los relacionados con el manejo de la salmuera residual como factor de riesgo en materia ambiental y, además, no se aprecia una alineación con los problemas relevantes señalados en el Programa Institucional de ESSA 2020-2024; asimismo, ESSA no acreditó la presentación de los reportes proporcionados y observaciones al Órgano de Gobierno de ESSA, lo que no permitió que dicho órgano colegiado contara con los elementos suficientes para verificar los resultados de su actuación en lo relativo a la planeación estratégica, la supervisión en el cumplimiento de su mandato legal, la atención de problemas de administración y organización de procesos productivos y uso de instrumentos que permitieran elevar la eficacia y eficiencia en sus procesos de producción, transportación y comercialización de sal. Asimismo, se observó la ausencia del marco normativo que definiera su estructura, facultades, atribuciones y la periodicidad de sus sesiones, en términos del artículo 56 de la LFEP y 21, segundo párrafo, del RLFEP.

#### *Situación de la Gobernanza en ESSA*

En el Acuerdo de Control Interno, se menciona que el Órgano de Gobierno debe vigilar las operaciones de la institución, ofrecer orientación constructiva y, cuando proceda, tomar decisiones

de vigilancia para asegurar que la institución logre sus objetivos; al respecto, se observó que las obligaciones del Consejo de Administración establecidas en el Manual de Organización de ESSA,<sup>6/</sup> descritas a continuación, no se consideraron en las resoluciones tomadas por dicho Órgano de Gobierno las siguientes:

- Revisar y validar el programa anual de venta y someterlo a la autorización del Consejo de Administración.
- Informar al Consejo de Administración las variaciones y modificaciones del programa anual de ventas de producto.

Lo anterior, en términos del artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Primera “Ambiente de Control”, principio 2, elementos de control 2.02 y 2.08, del Acuerdo de Control Interno.

La ASF, el Órgano Interno de Control y los despachos de auditores independientes han realizado diversas auditorías y revisiones a las operaciones sustantivas y adjetivas de la entidad observando hallazgos relevantes y algunos de ellos recurrentes en la determinación de los precios de venta de sal de mesa, en la celebración de contratos para la comercialización de sal, entre el objeto de creación de la entidad y la participación del Gobierno Federal en ella; así como áreas de mejora en sus sistemas informáticos, en el programa anual de producción, en el ejercicio de recursos de la línea de crédito con MONEX, en el programa anual de ventas de sal industrial, en los ingresos por concepto de servicio de puerto, en el cálculo del valor de los activos de larga duración conforme a la normativa aplicable, y en la concentración de negocios al realizar la mayor parte de sus ventas a MC.

Respecto de las observaciones y hallazgos relevantes realizados por los distintos órganos fiscalizadores, el Consejo de Administración únicamente dio seguimiento al relacionado con el contrato marco con MC y MIC; sin embargo, al cierre del ejercicio 2020, no se realizaron modificaciones a dicho contrato. No obstante lo anterior, se tenían como asuntos importantes para discusión y solicitud de acuerdos la firma de un nuevo contrato de comercialización para la venta de sal industrial con MC y MIC para el ejercicio 2021-2022 con una disminución del precio con respecto del ejercicio anterior, sin que ésta se justificara.

Por lo anteriormente expuesto, el control de la gobernanza que lleva a cabo el Consejo de Administración fue insuficiente, esto debido a la limitada supervisión que ejerce sobre las problemáticas presentadas en las operaciones sustantivas y las cuales se encuentran directamente vinculadas con la misión y visión institucionales, lo que genera incumplimientos en la producción de sal, así como errores en sus precios de venta, limitaciones en su comercialización a nivel global, así como contar con sistemas informáticos no confiables y el inadecuado manejo de recursos monetarios destinados a proyectos de inversión, entre otros, que impacta negativamente en la rentabilidad de la entidad para con los accionistas, en términos del artículo Segundo, Título Primero, Capítulo I, numeral 1, y el Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Primera

---

<sup>6/</sup> Manual de Organización de Exportadora de Sal, S.A. de C.V., modificado el 19 de agosto del 2020.

“Ambiente de Control”, principio 2, elementos de control 2.02 y 2.08, del Acuerdo de Control Interno.

### *Conclusión*

ESSA contó con la suprema autoridad que radica en la asamblea de accionistas la cual, en resoluciones tomadas fuera del mecanismo regular de celebración de asamblea general de accionistas -en representación de las acciones de la serie “A” por parte del FIFOMI y la serie “B” por Mitsubishi Corporation-, se resolvieron, entre otros asuntos, la integración del Consejo de Administración el cual es el órgano de gobierno de ESSA, quedando integrado por cinco consejeros de la serie “A” y cuatro de la serie “B”, para un total de 9 consejeros propietarios y ocho suplentes.

Por lo que respecta del Consejo de Administración, en 2020, no realizó sesiones presenciales ordinarias y extraordinarias; no obstante, adoptó diversas resoluciones llevadas a cabo fuera del formato de sesiones regulares por los integrantes del consejo, de conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles, entre las que destacan: se ratificó la contratación de una línea de crédito por 13,000.0 miles de dólares; se autorizó la compra de un remolcador usado con un valor de adquisición de 1,250.0 miles de dólares; se autorizaron varios nombramientos de puestos de dirección y gerencia; se aprobó una nueva versión del Manual de Organización de la empresa; la aprobación de estados financieros de ejercicios anteriores; se dieron por presentados diversos informes por parte del Director General, y se aprobaron los precios y tarifas para la venta de sal industrial a granel, demoras y despachos para la venta de sal industrial a granel y servicios de puerto para el ejercicio 2021.

Del análisis de las resoluciones tomadas por la Asamblea General de Accionistas y el Consejo de Administración, se identificaron áreas de oportunidad para fortalecer la comunicación entre los órganos mencionados, debido a que se observaron asuntos que no fueron informados, ni sometidos a la Asamblea General de Accionistas, entre éstos, las autorizaciones de los precios mínimos de venta de sal, la actualización y modificación del Manual de Organización, el Programa Institucional 2020-2024, las autorizaciones, modificaciones y adecuaciones presupuestales, y la Planeación Estratégica 2020-2026. Además, los comités interfuncionales no presentaron los reportes anuales al Órgano de Gobierno, en términos de asegurar que los órganos cuenten con información relevante y de calidad (accesible, correcta, actualizada, suficiente, oportuna, válida y verificable) para la consecución de los objetivos y metas institucionales; en tanto que la carencia de normas o criterios específicos que regulen el nivel oportuno y grado de detalle de la comunicación, información y seguimiento entre dichos órganos puede propiciar la posible discrecionalidad en la toma de decisiones; así como la falta de supervisión y seguimiento de los acuerdos tomados por estos órganos que podría derivar en posibles riesgos que afecten la consecución de sus objetivos, y se incurra en posibles actos contrarios a la legalidad, en términos del artículo 56 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; el artículo 21, párrafo segundo, del Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; y el artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Cuarta “Información y Comunicación”, principio 14, elemento de control 14.03, del Acuerdo de Control Interno.

Asimismo, se observó que, el Comité de Inversiones de ESSA no sesionó durante el 2020, aun cuando es responsable de proponer las políticas de inversión para la administración eficiente de los

recursos financieros y analizar y evaluar las estrategias de inversión, como lo señala el artículo 7, fracciones XI y XII, del Manual de Procedimientos para la Integración y Funcionamiento del Comité de Inversiones.

Respecto del seguimiento realizado por el Consejo de Administración a los acuerdos cumplidos, administrativos, de comercialización y otros, se observó que éstos corresponden a nombramientos, cuestiones administrativas, autorización de precios y tarifas relacionados con las actividades sustantivas de producción, transportación y comercialización de la sal, así como la firma de contratos entre ESSA, MC y MCI por la venta de sal industrial para el ejercicio 2020. De lo anterior se destaca que, dentro de los acuerdos de comercialización, se tiene la propuesta para la elaboración de un nuevo contrato marco con MC y MIC, en observancia de las recomendaciones emitidas por la ASF en revisiones anteriores, pero que al 16 de diciembre de 2020 no fue revisado y aprobado por instancia alguna.

Asimismo, se observó que, respecto de 2 obligaciones establecidas en el Manual de Organización de ESSA, no se presentaron como parte de las resoluciones tomadas por el Consejo de Administración, en términos del artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma Primera “Ambiente de Control”, principio 2, elementos de control 2.02 y 2.08, del Acuerdo de Control Interno.

Por lo anteriormente expuesto, el control de la gobernanza que lleva a cabo el Consejo de Administración fue deficiente, debido a la omisa supervisión que ejerce sobre las problemáticas presentadas en las operaciones sustantivas y las cuales se encuentran directamente vinculadas con la misión y visión institucionales, lo que genera incumplimientos en la producción de sal, así como errores en sus precios de venta, limitaciones en su comercialización a nivel global, así como contar con sistemas informáticos no confiables y el inadecuado manejo de recursos monetarios destinados a proyectos de inversión, entre otros, que impactan negativamente en la rentabilidad de la entidad para con los accionistas, en términos del artículo Segundo, Título Primero, Capítulo I, numeral 1, y el Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Primera “Ambiente de Control”, principio 2, elementos de control 2.02 y 2.08, del Acuerdo de Control Interno.

#### **2020-2-10K2N-21-0392-01-002 Recomendación**

Para que la Exportadora de Sal, S.A. de C.V., en el ámbito de sus atribuciones, establezca el marco normativo que defina la estructura, facultades, atribuciones, periodicidad de las sesiones del Órgano Gobierno, así como la presentación obligatoria de los informes de los comités interfuncionales a las instancias directivas de la empresa, a fin de verificar los resultados de su actuación en lo relativo a la planeación estratégica, la supervisión en el cumplimiento de su mandato legal, la atención de problemas de administración y organización de procesos productivos y uso de instrumentos, que permitieran elevar la eficacia y eficiencia en sus procesos de producción, transportación y comercialización de sal, de conformidad con el artículo 56 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, y el artículo 21, párrafo segundo, del Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

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

**2020-2-10K2N-21-0392-01-003 Recomendación**

Para que la Exportadora de Sal, S.A. de C.V., en el ámbito de sus atribuciones, establezca los mecanismos de control para que el Comité de Inversiones sesione de manera ordinaria y extraordinaria, a fin de contar con propuestas a las políticas de inversión para la administración eficiente de los recursos financieros y evaluar las estrategias de inversión, de conformidad con el numeral 7, fracciones XI y XII, del Manual de Procedimientos para la Integración y Funcionamiento del Comité de Inversiones de Exportadora de Sal, S.A. de C.V.

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

**2020-2-10K2N-21-0392-01-004 Recomendación**

Para que la Exportadora de Sal, S.A. de C.V., en el ámbito de sus atribuciones, establezca los lineamientos que regulen los canales de comunicación y líneas de reporte de forma ascendente y descendente entre la Asamblea General de Accionistas, el Consejo de Administración y los comités que integran a la entidad; así como la calidad, oportunidad y confiabilidad de la información, lo que permitirá a la Asamblea General de Accionistas y al Consejo de Administración conocer los asuntos significativos o riesgos relacionados con la entidad, a fin de asegurar que los órganos cuenten con información relevante y de calidad (accesible, correcta, actualizada, suficiente, oportuna, válida y verificable), para la consecución de los objetivos y metas institucionales, de conformidad con el artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Cuarta Información y Comunicación, principio 14, elemento de control 14.03, del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

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

**2020-2-10K2N-21-0392-01-005 Recomendación**

Para que la Exportadora de Sal, S.A. de C.V., en el ámbito de sus atribuciones, por medio del Director General y el Órgano de Gobierno, establezcan los mecanismos de control para contar con una estructura de supervisión, a fin de solucionar las problemáticas presentadas en las operaciones sustantivas y las cuales se encuentran directamente vinculadas con la misión y visión institucionales, lo que generará cumplimientos en la producción de sal, soluciones en su comercialización a nivel global, así como contar con sistemas informáticos confiables y un adecuado



manejo de recursos monetarios destinados a proyectos de inversión, entre otros, y situaciones que impactarían positivamente en la rentabilidad de la entidad para con los accionistas, de conformidad con el Título Primero, Capítulo I, numeral 1, y el artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Primera Ambiente de Control, principio 2, elementos de control 2.02 y 2.08, del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

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

### 3. **Planeación Estratégica de ESSA**

#### *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*

En el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (PND),<sup>2/</sup> se establecieron 12 principios rectores y 3 ejes generales, los cuales definen la Planeación Nacional de mediano plazo. ESSA estableció, en su Programa Institucional 2020-2024, su alineación al PND en el eje 3 “Economía”; no obstante, con el análisis del PND, el equipo auditor identificó que el quehacer de ESSA también se relaciona con el eje 2 “Política Social” y su objetivo prioritario “Desarrollo sostenible” definido como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprender la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esta fórmula resume insoslayables mandatos éticos, sociales, ambientales y económicos”; asimismo, con el eje 3 “Economía” y su objetivo prioritario “Impulsar la reactivación económica, el mercado interno y el empleo”, en el cual se menciona que “una de las tareas centrales del actual gobierno federal es impulsar la reactivación económica y lograr que la economía vuelva a crecer a tasas aceptables. Para ello se requiere, en primer lugar, del fortalecimiento del mercado interno, lo que se conseguirá con una política de recuperación salarial y una estrategia de creación masiva de empleos productivos, permanentes y bien remunerados.”

#### *Programa Sectorial de Economía*

Se identificó que, en el Programa Sectorial de Economía 2020-2024 (PROSECO), la Secretaría de Economía estableció 4 objetivos prioritarios, 19 estrategias y 110 acciones puntuales para dar cumplimiento al PND que, en su totalidad, se alinearon con el eje 3 “Economía” de dicho plan. ESSA mencionó, en su Programa Institucional 2020-2024, su vinculación con el objetivo prioritario 4 “Fomentar la diversificación económica para una mayor igualdad entre regiones y sectores”; sin embargo, el equipo auditor observó que también se alinea con el objetivo prioritario 2 “Impulsar la competencia en el mercado interno y la mejora regulatoria”, estrategia prioritaria 2.5 “Fortalecer mecanismos para incrementar la competitividad y competencia en el mercado interno”, como se muestra en la tabla siguiente:

---

<sup>2/</sup> Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2019.

PROGRAMA SECTORIAL DE ECONOMÍA 2020-2024

ESTRATEGIAS	ACCIONES PUNTUALES
<b>Objetivo Prioritario 2</b> “Impulsar la competencia en el mercado interno y la mejora regulatoria”	
<p><b>2.5</b> Fortalecer mecanismos para incrementar la competitividad y competencia en el mercado interno.</p>	<p><b>2.5.1</b> Realizar actividades de investigación y análisis en temas de competitividad y análisis sobre condiciones de competencia económica.</p>
	<p><b>2.5.2</b> Participar y coordinar el diseño de propuestas de política pública para incrementar la competitividad.</p>
	<p><b>2.5.3</b> Mejorar las condiciones de competencia en mercados específicos, derivadas de estudios y análisis de competencia.</p>
	<p><b>2.5.4</b> Fomentar el entorno de competencia mediante la presentación de solicitudes de carácter preferente ante las autoridades de competencia para el inicio de investigaciones de posibles prácticas monopólicas y concentraciones, así como para la determinación de insumos esenciales, barreras a la entrada, condiciones de mercado y la emisión de opiniones.</p>
<b>Objetivo Prioritario 4</b> “Fomentar la diversificación económica para una mayor igualdad entre regiones y sectores”	
<p><b>4.1</b> Impulsar la diversidad del destino de los flujos de inversión en todas las regiones para disminuir la desigualdad económica.</p>	<p><b>4.1.1</b> Impulsar acciones de coordinación y concertación con los gobiernos estatales y municipales y, en su caso, alcaldías, las comunidades indígenas y afromexicanas, el sector privado y académico, según corresponda, para fomentar el desarrollo regional por medio de la promoción de exportaciones, atracción de inversiones y la protección de los derechos de propiedad industrial, entre otras.</p>
	<p><b>4.1.2</b> Formular e instrumentar una estrategia efectiva de promoción de exportaciones y atracción de inversiones mediante mecanismos de colaboración entre dependencias y entidades públicas enfocados a disminuir la desigualdad económica de las regiones.</p>
	<p><b>4.1.3</b> Plantear e instrumentar una estrategia de generación y difusión de inteligencia económica para facilitar la toma de decisiones de los productores, comerciantes, distribuidores y exportadores mexicanos, así como inversionistas extranjeros con el objetivo de disminuir la desigualdad económica de las regiones.</p>
	<p><b>4.1.4</b> Coordinar el diseño, elaboración y difusión de reportes, documentos informativos y/o indicadores sobre la promoción de exportaciones y atracción de inversión extranjera directa.</p>
	<p><b>4.1.5</b> Incentivar la inversión en el sector minero, así como proponer y promover acciones para el desarrollo regional sustentable, que privilegie la mitigación y la compensación de las externalidades generadas por la actividad minera.</p>
	<p><b>4.2</b> Diversificar los mercados de destino de las exportaciones mexicanas para reducir la vulnerabilidad y aprovechar nuevas oportunidades comerciales.</p>
	<p><b>4.2.1</b> Fortalecer la red de tratados y acuerdos comerciales y de inversión.</p>
	<p><b>4.2.2</b> Diseñar estrategias y acciones para impulsar la inserción y la participación activa de las empresas mexicanas, considerando la pertinencia cultural, en las cadenas de valor regionales y globales.</p>
	<p><b>4.2.5</b> Diseñar esquemas de amplio alcance nacional de difusión a fin de que las empresas mexicanas tengan un mejor aprovechamiento de los distintos instrumentos comerciales y de inversión.</p>
	<p><b>4.2.7</b> Elaborar análisis o estudios de diversificación de mercados o productos potenciales para las exportaciones mexicanas, mediante metodologías de inteligencia comercial que presenten oportunidades de desarrollo económico regional.</p>
<p><b>4.2.9</b> Asegurar el soporte técnico de laboratorios públicos para la evaluación de los parámetros de calidad y seguridad de los productos de exportación.</p>	

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en el Programa Sectorial de Economía 2020-2024 proporcionado por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

*Programa Institucional de ESSA 2020-2024*

El Programa Institucional de Exportadora de Sal, S.A. de C.V. 2020-2024, se aprobó el 18 de septiembre de 2020 mediante resolución adoptada por unanimidad por el Consejo de Administración y por la SE el 23 de septiembre de 2020, en cumplimiento del artículo 29, párrafo

tercero, de la Ley de Planeación; asimismo, se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de septiembre de 2020. En él se estableció como objetivo prioritario “aumentar la competitividad de la entidad para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial”; al respecto, la entidad identificó las siguientes problemáticas que obstaculizan su competitividad:

- 1) *Capacidad instalada limitada para la producción:* ESSA estima que, para estar en condiciones de participar en la demanda global visualizada, se debe desarrollar un proyecto para incrementar paulatinamente, durante los próximos años, en un 12.0% de su capacidad de producción actual de sal industrial.
- 2) *Insuficiente capacidad de transporte terrestre:* Para el proceso de transporte terrestre de sal, ESSA tiene 9 camiones Dart, 5 de la serie 5140C y 4 de la serie 5225C; además, cuenta con 24 góndolas: 19 de 120 Toneladas Métricas (TM) y 5 de 204 TM.

La operación de cosecha y transporte se realiza de lunes a sábado de las 4:00 a las 22:00 horas, con 3 turnos diarios de 6 horas cada uno, con una flota de 6 camiones Dart, 4 con góndolas triples de 360 TM y 2 con góndolas dobles de 408 TM; la distancia promedio de los vasos de cosecha a planta lavadora es de 11.5 kilómetros.

Para una producción de 7.5 Millones de Toneladas Métricas (MTM) por año se requiere de 32,000 horas de camiones Dart y la capacidad es de 32,400 horas Dart. Actualmente se está construyendo una góndola Dart de 204 TM y se estima que para 2021 operará el 50.0% del equipo con góndolas de 204 TM que ayudará a incrementar la eficiencia del equipo de transporte; asimismo, se está trabajando en actualizar el camión Dart #18 a la serie 5225C, se espera concluirlo en 2021.

- 3) *Insuficiente capacidad de transporte marítimo:* El equipo marítimo actual para el transporte de sal se compone de 5 remolcadores en condiciones de operación de regulares a malas y 7 barcasas de las cuales, 3 se encuentran en regulares y malas condiciones de operación.
- 4) *Ocupación de capital humano-subóptima:* Para estar en condiciones de alcanzar los volúmenes de producción de 1.0 MTM de sal industrial adicionales para 2024, será necesario ajustar la plantilla laboral con la que se ha venido operando a efecto de poder cumplir con las metas anuales de producción y ventas convenidas con los clientes.
- 5) *Mejorar la estrategia para la comercialización:* ESSA requiere desarrollar una estrategia de comercialización que permita incrementar los volúmenes de ventas, abarcando diferentes tipos de clientes y de mercado, por lo que se encuentra en revisión y adecuación de los convenios de comercialización celebrados con Mitsubishi Corporation y Mitsubishi International Corporation, a fin de impulsar a que ESSA participe por sí misma en el mercado de venta de sal.

Como se mencionó anteriormente, el equipo auditor observó que el Programa Institucional de ESSA 2020-2024 se encuentra relacionado con el PND en su eje 2 “Política Social” y su objetivo prioritario “Desarrollo sostenible” y con el eje 3 “Economía” y su objetivo prioritario “Impulsar la reactivación económica, el mercado interno y el empleo”; también se vincula con el PROSECO en sus objetivos 2

*“Impulsar la competencia en el mercado interno y la mejora regulatoria” y 4 “Fomentar la diversificación económica para una mayor igualdad entre regiones y sectores”.*

En el Programa Institucional de ESSA se determinó, entre otras cosas, “fortalecer el desarrollo económico de la región en donde opera”; sin embargo, el objetivo prioritario de la entidad se enfocó en aumentar la competitividad de ESSA a nivel internacional, sin considerar el mercado nacional. No obstante lo anterior, se observó que durante el 2020 ESSA promovió la sal empacada marca “Baja Pacific de ESSA” a nivel local, con el objetivo de establecer una estrategia de comercialización de este producto a nivel nacional, esta actividad desarrollada por ESSA se vincula con el PND en su eje 3 “Economía” y su objetivo prioritario “Impulsar la reactivación económica, el mercado interno y el empleo”, y con el objetivo prioritario 2 “Impulsar la competencia en el mercado interno y la mejora regulatoria”, y la estrategia prioritaria 2.5 “Fortalecer mecanismos para incrementar la competitividad y competencia en el mercado interno” del PROSECO; sin embargo, esto no fue considerado en el Programa Institucional de ESSA, en términos del artículo 17, fracciones II y V, de la Ley de Planeación, y el artículo Segundo, Título Segundo, Disposición 9, Norma General Segunda “Administración de Riesgos”, Principio 6, Elementos de Control 6.01, 6.02, 6.03 y 6.05, del Acuerdo de Control Interno.

Asimismo, se constató que, para el logro del objetivo prioritario de ESSA, la entidad estableció, en su Programa Institucional, 5 estrategias prioritarias y 15 líneas de acción, las cuales se presentan a continuación:

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN ESTABLECIDOS EN EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE EXPORTADORA DE SAL, S.A. DE C.V. 2020-2024

OBJETIVO PRIORITARIO	ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADOR Y META
<p>Aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial.</p>	<p><b>1.1</b> Fortalecer la comercialización de sal industrial para distribuir en el mercado internacional 8.5 MTM en 2024.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1.1.1</b> Suscribir convenio marco de comercialización donde se establezcan nuevas reglas con sus socios MC y MIC, para que ESSA participe en los mercados internacionales.</li> <li>• <b>1.1.2</b> Establecer alianzas con agentes y/o distribuidores para la búsqueda y consolidación de ventas para nuevos clientes potenciales.</li> <li>• <b>1.1.3</b> Analizar áreas de oportunidad para ESSA en América Latina mediante la realización de un estudio de mercado, que permita conocer y aprovechar la demanda existente en países como Brasil, Colombia, Uruguay, Paraguay, Honduras, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana y resto de América.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de la producción de sal de México en el mundo.</li> </ul> <p>El indicador mide el porcentaje que representa el nivel de producción (volumen) de sal en toneladas de México respecto a la producción mundial (volumen). Con esta medición se pretende mostrar el nivel de competitividad del país en la producción de sal.</p> <p>La meta a 2024 es que el indicador alcance un 3.22, partiendo de 3.07 en 2019.</p>
	<p><b>1.2</b> Incrementar la capacidad instalada para producir hasta 8.5 MTM anuales a partir de 2024.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1.2.1</b> Realizar proyecto ASR.</li> <li>• <b>1.2.2</b> Implementar acciones para aprovechar la producción de sal en áreas 11, 12, y 13; así como zonas A, B, y 5B mediante la disolución de sal.</li> <li>• <b>1.2.3</b> Construcción de nueva planta de lavado de sal, con una capacidad de lavado de hasta 12 millones de toneladas por año, en Guerrero Negro.</li> </ul>	
	<p><b>1.3</b> Incrementar la capacidad de transporte terrestre, para transportar anualmente 8.5 MTM a partir del 2024.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1.3.1</b> Optimizar el sistema de trabajo de cosecha y transporte terrestre de sal como resultado del análisis de tiempos y movimientos.</li> <li>• <b>1.3.2</b> Continuar con el programa de sustitución de góndolas DART de 120 TM, a góndolas de 204 TM.</li> <li>• <b>1.3.3</b> Continuar con la actualización de camiones Dart de la serie 5140C a la serie 5225C o equivalente.</li> </ul>	
	<p><b>1.4</b> Incrementar la capacidad marítima para transportar anualmente 8.5 MTM a partir del 2024 hacia la Isla de Cedros, para su embarque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1.4.1</b> Optimizar el sistema de trabajo de los procesos de transporte marítimo como resultado del análisis de tiempos y movimientos.</li> <li>• <b>1.4.2</b> Renovar el equipo de transporte marítimo con embarcaciones tipo remolcador y una barcaza.</li> <li>• <b>1.4.3</b> Mejorar la infraestructura portuaria de los muelles de carga y descarga de sal.</li> <li>• <b>1.4.4</b> Ampliar la capacidad de apilamientos de sal, en Guerrero Negro y en Isla de Cedros.</li> </ul>	
	<p><b>1.5</b> Hacer eficiente la estructura orgánica ocupacional, adecuándola a las necesidades operativas y de crecimiento de ESSA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1.5.1</b> Realizar diagnóstico a la estructura orgánica y plantilla ocupacional de la entidad con el propósito de detectar necesidades de mano de obra para atender los nuevos retos de crecimiento en producción y ventas de sal.</li> <li>• <b>1.5.2</b> Registrar a más tardar en el primer semestre de 2022 las plantillas y tabuladores ocupacionales y el sistema de ascenso por promoción ante la SHCP y SFP, a fin de dotar a la entidad de un sistema regularizado de remuneraciones.</li> </ul>	

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en el Programa Institucional de Exportadora de Sal, S.A. de C.V. 2020-2024 proporcionado por la entidad, mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

Como se observa en la tabla anterior, las estrategias y líneas de acción definidas en el Programa Institucional de ESSA están encaminadas a la solución de los problemas identificados por la entidad; sin embargo, en el programa no se señalaron los resultados económicos y financieros esperados, las áreas responsables de ejecutar cada una de las acciones, tampoco se incluyó una estimación de la inversión requerida para llevar a cabo el proyecto para aumentar su capacidad productiva, respecto del artículo 48 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

Para el logro de su objetivo prioritario, ESSA estableció un indicador para cuantificar la participación de la producción de sal de México en el mundo, el cual mide el porcentaje que representa el nivel de producción (volumen) de sal en toneladas de México respecto de la producción mundial; no obstante, este indicador considera el total de sal producida en minas de México y, con ello, la producción tanto de ESSA como de los demás participantes de este mercado nacional, que representan la competencia de la empresa. Como resultado de lo anterior, este indicador no es una métrica adecuada para dar seguimiento al objetivo de ESSA de aumentar su competitividad para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial, debido a que el aumento en el indicador no podría ser atribuido sólo a un incremento en la competitividad de ESSA, sino que podría estar influenciado por un aumento en la producción por parte de los demás participantes del mercado de la sal, así como por la entrada de nuevos competidores en la producción de sal en México, en términos del artículo 26 Bis, fracción V, de la Ley de Planeación.

De igual forma, en el Programa Institucional de ESSA, no se señalaron las estrategias para el fortalecimiento del mercado interno mexicano, la recuperación salarial, así como la estrategia que implementará para la creación masiva de empleos productivos y permanentes y bien remunerados en México, según lo señalado por el artículo 26 Bis, fracción III, de la Ley de Planeación.

#### *El Sistema de Gestión Integral en la planeación de ESSA*

El SGI en 2020 contó con 5 objetivos, como se muestra a continuación:

1. Mejorar la calidad del producto para lograr la satisfacción del cliente.
2. Producir y transportar sal.
3. Cumplir con los programas de embarques de sal industrial y ventas de sal de mesa.
4. Proveer y administrar los recursos humanos de la entidad con el propósito de mantener una plantilla ocupacional que contribuya al logro de los objetivos institucionales.
5. Proteger la integridad del personal y medio ambiente y mejorar la eficiencia ambiental.

Al respecto, el equipo auditor solicitó a ESSA explicara la vinculación de los objetivos y metas del SGI con los establecidos en su Programa Institucional, la entidad mencionó que “uno de los elementos de entrada para el establecimiento de los objetivos y metas del SGI, es considerar el contexto y las cuestiones internas y externas definidas en la Planeación Estratégica, más no los objetivos que en la misma se definan, puesto que los objetivos estratégicos no forman parte de los operativos”; no obstante, en la Norma ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad” se menciona que la Alta

Dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto del SGC, asegurándose de que se establezcan la política y los objetivos de la calidad para el SGC, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.

#### *Contrato Marco*

Como se mencionó en el resultado “Marco Normativo y Diseño Organizacional de ESSA” del presente informe, ESSA formalizó un contrato de comisión en el año 1977 con MC y MIC, este instrumento tiene como objeto establecer las obligaciones contractuales de las partes, así como definir el pago correspondiente con motivo de la prestación de los servicios de las empresas particulares, dicho contrato limita la actuación de la entidad para acceder a mercados nuevos y evaluar alternativas para la venta del producto, derivado de que en el contrato se asigna a Mitsubishi la exclusividad en la distribución de la sal. Asimismo, en el Programa Institucional 2020-2024 de ESSA se menciona la problemática de *“Mejorar la estrategia para la comercialización: ESSA requiere desarrollar una estrategia de comercialización que permita incrementar los volúmenes de ventas, abarcando diferentes tipos de clientes y de mercado, por lo que se encuentra en revisión y adecuación de los convenios de comercialización celebrados con MC y MIC, a fin de que ESSA participe por sí misma en el mercado de venta de sal.”*

En este sentido, el equipo auditor solicitó el seguimiento de la revisión y adecuación de los convenios de comercialización celebrados con Mitsubishi Corporation y Mitsubishi International Corporation, ESSA mencionó que *“aunque el contrato marco revisado aún está en discusión para ser firmado, ya se ha acordado entre las partes eliminar la exclusividad de MC/MIC para distribuir la sal de ESSA. Con esto, ESSA ya ha comenzado a vender sal directamente a otros clientes”*; sin embargo, a la fecha de elaboración del presente informe no se cuenta con el contrato para ser firmado; además, se observa un posible riesgo en materia jurídica derivado de lo mencionado por ESSA respecto de que ha comenzado a vender sal directamente sin tener el contrato suscrito.

#### *Conclusión*

El Programa Institucional de ESSA 2020-2024 está relacionado con el PND 2019-2024 en su eje 2 *“Política Social”* y su objetivo prioritario *“Desarrollo sostenible”* y con el eje 3 *“Economía”* y su objetivo prioritario *“Impulsar la reactivación económica, el mercado interno y el empleo”*; también se vincula con el PROSECO en sus objetivos 2 *“Impulsar la competencia en el mercado interno y la mejora regulatoria”* y 4 *“Fomentar la diversificación económica para una mayor igualdad entre regiones y sectores”*; no obstante, el equipo auditor consideró apremiante que la empresa evalúe y cuantifique el posible impacto adverso en materia económica, social y ambiental de no realizar la descarga y dilución de la salmuera residual, situación que se vincula con el PND en su eje 2 *“Política Social”*, el cual no fue incluido en su Programa Institucional.

Asimismo, el objetivo prioritario 2 *“Impulsar la competencia en el mercado interno y la mejora regulatoria”* del PROSECO tampoco fue considerado en el Programa Institucional aun cuando ESSA promovió, en 2020, la sal empacada marca “Baja Pacific de ESSA” a nivel local, con el objetivo de establecer una estrategia de comercialización de este producto a nivel nacional, en incumplimiento de los artículos 17, fracciones II y V, y 24 de la Ley de Planeación; 12, fracción IV, del Manual de Organización de ESSA; y el artículo Segundo, Título Segundo, Disposición 9, Norma General Segunda

“Administración de Riesgos”, Principio 6, Elementos de Control 6.01, 6.02, 6.03 y 6.05, del Acuerdo de Control Interno. Adicionalmente, en el Programa Institucional 2020-2024, no se señalaron los resultados económicos y financieros esperados, las áreas responsables de ejecutar cada una de las acciones, y no se incluyó una estimación de la inversión requerida para llevar a cabo el proyecto para aumentar su capacidad productiva, en incumplimiento del artículo 48 de la LFEP.

Para el logro de su objetivo prioritario, ESSA estableció un indicador para cuantificar su participación en la producción de sal de México en el mundo, el cual mide el porcentaje que representa el nivel de producción (volumen) de sal en toneladas de México respecto de la producción mundial; no obstante, este indicador considera el total de sal producida en minas de México y, con ello, la producción tanto de ESSA como de los demás participantes de este mercado nacional, por lo que este indicador no es una métrica adecuada para dar seguimiento al objetivo de ESSA de aumentar su competitividad, en incumplimiento del artículo 26 Bis, fracción V, de la Ley de Planeación.

También, en el Programa Institucional no se señalaron las estrategias para el fortalecimiento del mercado interno mexicano, la recuperación salarial, así como la estrategia que implementará para la creación masiva de empleos productivos y permanentes y bien remunerados en México, en incumplimiento del artículo 26 Bis, fracción III, de la Ley de Planeación.

Asimismo, ESSA no vinculó los objetivos y metas de su SGI con su Programa Institucional, aun cuando en la Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad se menciona que la Alta Dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto del SGC, asegurándose de que se establezcan la política de calidad y los objetivos de la calidad para el SGC, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización. Respecto de la estrategia para solucionar el problema de comercialización con la revisión y adecuación de los convenios de comercialización celebrados con Mitsubishi Corporation y Mitsubishi International Corporation, a fin de impulsar a que ESSA participe por sí misma en el mercado de venta de sal, se observó que la entidad no ha renovado o actualizado dichos convenios.

#### 2020-2-10K2N-21-0392-01-006 **Recomendación**

Para que la Exportadora de Sal, S.A. de C.V., en el ámbito de sus atribuciones, vincule su Programa Institucional 2020-2024, con el eje 2 Política Social del Plan Nacional de Desarrollo y con el objetivo prioritario 2 Impulsar la competencia en el mercado interno y la mejora regulatoria del Programa Sectorial de Economía, a fin de establecer claramente las metas y objetivos, de conformidad con los artículos 17, fracciones II y V, y 24 de la Ley de Planeación; 12, fracción IV, del Manual de Organización de ESSA, y el artículo Segundo, Título Segundo, Disposición 9, Norma General Segunda Administración de Riesgos, Principio 6, Elementos de Control 6.01, 6.02, 6.03 y 6.05, del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

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



**2020-2-10K2N-21-0392-01-007 Recomendación**

Para que la Exportadora de Sal, S.A. de C.V., en el ámbito de sus atribuciones, señale, en su Programa Institucional 2020-2024, los resultados económicos y financieros esperados, las áreas responsables de ejecutar cada una de las acciones, incluya una estimación de la inversión requerida para llevar a cabo el proyecto para aumentar su capacidad productiva, establezca un indicador para dar seguimiento al objetivo de la entidad, y defina la manera en que, por medio del cumplimiento de su objeto social, fortalecerá el mercado interno mexicano, la recuperación salarial y la estrategia que implementará para la creación masiva de empleos productivos y permanentes y bien remunerados en México, a fin de establecer los compromisos y estrategias en términos de metas y resultados que debe alcanzar la entidad paraestatal, y de contar con los indicadores estratégicos que le permitan dar seguimiento al logro de los objetivos del Programa Institucional 2020-2024, de conformidad con el artículo 26 Bis, fracciones III y V, de la Ley de Planeación, y el artículo 48 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

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

**4. Sistema de Evaluación del Desempeño**

ESSA precisó que, en 2020, no estableció un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED); no obstante, presentó los informes semestrales de “Evaluación del Desempeño” y “Autoevaluación de Resultados”.

*Informes de Evaluación del Desempeño y Autoevaluación de Resultados*

Con la revisión de las resoluciones adoptadas por unanimidad fuera de sesión por el Consejo de Administración de ESSA, del 24 de diciembre de 2020, se constató que el Director General de la entidad presentó a ese Órgano de Gobierno el Informe de Autoevaluación de Resultados de ESSA del primer semestre del ejercicio fiscal 2020; sin embargo, el informe correspondiente a la Evaluación del Desempeño no se presentó, en términos del artículo 59, fracción X, de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

En el Informe de Autoevaluación de Resultados se analizaron los indicadores financieros siguientes:

INDICADORES FINANCIEROS				
INDICADOR	UNIDAD	2020	2019	VARIACIÓN (Porcentaje)
<b>Rentabilidad</b>				
Utilidad neta a ventas	%	10.9	7.8	39.7
Utilidad neta a capital contable <sup>1</sup>	%	7.1	5.8	22.4
Utilidad neta a activo total	%	6.2	5.1	21.6
EBITDA	\$	559,637	585,140	-4.4
EBITDA a ventas (ROS) <sup>2</sup>	%	23.6	23	2.6
EBITDA a capital contable (ROE) <sup>1,2</sup>	%	15.4	17.2	-10.5
EBITDA a activo total (ROA) <sup>1,2</sup>	%	13.4	15.2	-11.8
<b>Actividad</b>				
Ventas a activo total <sup>1,2</sup>	veces	0.57	0.66	-13.6
Ventas a activo fijo <sup>1,2</sup>	veces	1.09	1.25	-12.8
Rotación inventarios sal industrial <sup>1,2</sup>	veces	2.6	5.7	-54.4
Rotación inventarios sal de mesa <sup>1,2</sup>	veces	5.1	4.7	8.5
Plazo de cobranza sal industrial	días	42	62	-32.3
Plazo de cobranza sal de mesa	días	93	114	-18.4
<b>Apalancamiento</b>				
Pasivo total a activo total	%	13.1	11.9	10.1
Pasivo total a capital contable	%	15.1	13.5	11.9
<b>Liquidez y solvencia</b>				
Activo circulante a pasivo circulante	veces	9.3	8.2	13.4
Activo disponible a pasivo circulante <sup>3</sup>	veces	1.9	1.5	26.7
Cobertura de deuda total <sup>4</sup>	veces	2	2	0.0
<b>Flujo de efectivo</b>				
Disponibilidad financiera	\$Mill.	403.3	332.6	21.3

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en el Informe de Autoevaluación de Resultados de ESSA del periodo de enero a diciembre de 2020, proporcionado por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

<sup>1</sup> Cifras anualizadas.

<sup>2</sup> EBITDA: Utilidad de operación más depreciación.

<sup>3</sup> Caja, bancos y valores a pasivo circulante.

<sup>4</sup> Caja, bancos y valores más EBITDA 12 meses a pasivo total más en caso intereses por pagar.

Del análisis anterior, se concluyó que, durante el ejercicio 2020, ESSA mostró una mejora en su margen de utilidad, así como en el plazo de cobranza de la sal industrial y de mesa, y en sus razones financieras relacionadas con la liquidez y solvencia, en comparación con el ejercicio 2019; sin embargo, el rendimiento sobre los activos (ROA) y el capital (ROE) de 2020, fueron menores a los registrados en 2019 por lo que, de acuerdo con este último indicador, el rendimiento obtenido por los accionistas en 2020, fue menor.

En el análisis de los estados financieros de ESSA correspondientes al ejercicio fiscal 2020, así como los cinco ejercicios anteriores, el equipo auditor identificó que el saldo de las utilidades netas al cierre de cada año, presentaron las evoluciones siguientes:



FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en los Estados Financieros de ESSA correspondientes a los ejercicios fiscales de 2015 a 2020, proporcionados por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

En sus Estados Financieros al 31 de diciembre de 2020, ESSA reportó utilidades netas por 258,358.9 miles de pesos y en 2019 por 197,579.9 miles de pesos, lo que representó un incremento en 2020 de 60,779.0 miles de pesos; en 2018 y 2017 las utilidades netas se redujeron a 71,449.0 y -213,556.1 miles de pesos; y en 2016 y 2015 aumentaron a 294,220.0 y 194,240.1 miles de pesos, respectivamente.

Adicionalmente, el equipo auditor verificó el comportamiento de las utilidades acumuladas en el mismo periodo analizado, los cuales se presentan a continuación:

UTILIDADES ACUMULADAS DE ESSA DE LOS EJERCICIOS FISCALES DE 2015  
A 2020

(Miles de pesos)

Ejercicio Fiscal	Importe
2020	1,849,822.0
2019	1,662,121.2
2018	1,594,244.7
2017	1,793,095.2
2016	1,513,586.2
2015	1,415,778.0

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en los Estados Financieros de ESSA correspondientes a los ejercicios fiscales de 2015 a 2020, proporcionados por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

No obstante, de las utilidades obtenidas desde el ejercicio 2015 a 2020, a excepción de la pérdida neta del ejercicio 2017, ESSA al cierre de 2020 reveló utilidades acumuladas por 1,849,822.0 miles de pesos, se observó que el último ejercicio fiscal en el que realizó el decreto y pago de dividendos fue en 2016, lo que mostró la inexistencia de un modelo de gobernanza definido por el Estado mexicano mediante el FIFOMI y la SE derivado de su participación accionaria y la opacidad de las operaciones de manejo financiero, lo que ha generado la acumulación de las utilidades de cada ejercicio en el patrimonio de ESSA.

Al respecto, las mejores prácticas internacionales reconocen la necesidad de adoptar medidas alternativas a la rentabilidad y desempeño financiero por parte de las empresas públicas, como puede ser el valor económico agregado;<sup>8/</sup> además, señalan que estas entidades deben contar con indicadores adicionales a los financieros, los cuales brinden una perspectiva más amplia sobre el desempeño de la empresa.<sup>9/</sup>

En el Informe de Autoevaluación de Resultados, también se enlistaron los indicadores operativos siguientes:

---

8/ El EVA (por sus siglas en inglés), representa el valor generado para los accionistas una vez descontado el costo del capital al rendimiento obtenido.

9/ Banco Mundial, "Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit", 2014.

## INDICADORES OPERATIVOS DE ESSA, 2019 y 2020

<b>SAL INDUSTRIAL</b>				
INDICADOR	UNIDAD	2020	2019	VARIACIÓN (Porcentaje)
<b>Volumen</b>				
Producción	Miles TM	6,462	6,890	-6.2
Ventas	Miles TM	5,435	6,729	-19.2
Transporte de sal	Miles TM	6,134	6,809	-9.9
Inventario final	Miles TM	2,450	1,426	71.8
Chaparrito	Miles TM	990	668	48.2
Isla de Cedros	Miles TM	1,460	758	92.6
<b>Análisis Unitario x TM</b>				
Costo Total Unitario con relación a la Producción FOB	\$	349.6	311.89	12.1
Costo Total Unitario con relación a la Producción FOB	USD	16.19	16.18	0.1
Precio Promedio FOB	USD	19.19	18.54	3.5
Tipo de cambio promedio	\$ x USD	21.5931	19.2739	12.0
<b>Productividad</b>				
Producción per cápita	TM	5,714	6,241	-8.4
Ventas per cápita	USD	91,230	112,988	-19.3
<b>SAL DE MESA</b>				
<b>Volumen</b>				
Producción	Miles TM	33	28	17.9
Ventas	Miles TM	33	33	0.0
Inventario final	Miles TM	11	12	-8.3
<b>Análisis Unitario x TM</b>				
Costo Total Unitario con relación a la producción	\$	3056.06	3176.70	-3.8
Costo Total Unitario con relación a la producción	USD	141.53	164.82	-14.1
Precio FOB	USD	114.41	111.20	2.9
<b>Productividad</b>				
Producción per cápita	TM	409	332	23.2
Ventas per cápita	USD	46,652	44,635	4.5

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en el Informe de Autoevaluación de Resultados de ESSA del periodo enero a diciembre 2020, proporcionado por la entidad mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

De lo anterior se concluyó que la producción de sal industrial en 2020 se redujo un 6.2%, al pasar de 6,462 miles de Toneladas Métricas (TM) en 2020 con respecto de 6,890 miles de TM en 2019; por su parte, la producción de sal de mesa aumentó un 17.9% al pasar de 28 mil TM en 2019 a 33 mil TM en 2020.

En cuanto a la venta de sal industrial, ésta se redujo un 19.2%, al pasar de 6,729 miles de TM en 2019 a 5,435 miles de TM en 2020; por su parte, la venta de sal de mesa no registró variación con respecto de 2019.

En cuanto a la producción de sal industrial, su costo aumentó 0.1%, al pasar de 16.18 dólares por TM en 2019 a 16.19 dólares por TM en 2020; la sal de mesa redujo su costo en 14.1%, al pasar de 164.8 dólares por TM en 2019 a 141.5 dólares por TM en 2020.

No obstante lo anterior, se observó la ausencia de indicadores asociados con el desperdicio y sal fuera de especificación; sustentabilidad y cumplimiento de la normativa ambiental; innovación, productividad y desarrollo de nuevos productos; utilización eficiente de la mano de obra y la satisfacción de los empleados, los cuales permitieran a ESSA dar seguimiento en el cumplimiento de sus objetivos institucionales, de mantener el liderazgo y competitividad en el mercado mundial de la sal, y la preservación del sistema ecológico, así como de su visión de consolidarse como la empresa líder en productividad y confiabilidad, mediante las mejores prácticas de producción, mantenimiento e innovación por parte de su recurso humano.

Además, se constató que, en los informes de Evaluación del Desempeño y de Autoevaluación de Resultados, ESSA no realizó una comparación de los indicadores operativos con respecto de otras empresas del mismo sector de negocios, que permitiera determinar la posición competitiva y la rentabilidad de la entidad, conforme a las mejores prácticas internacionales,<sup>10/</sup> y constatar que, durante el ejercicio fiscal 2020, las operaciones de ESSA se desarrollaron bajo los principios de economía, eficiencia y eficacia.

ESSA proporcionó la opinión de los comisarios públicos relativos a los informes de Autoevaluación de Resultados del ejercicio 2019 y 2020 y cuyo análisis se presenta en el resultado “Transparencia y Rendición de Cuentas”, de conformidad con lo establecido en el artículo 30, fracción VI, del Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Las recomendaciones que los comisarios emitieron al Informe de Autoevaluación de Resultados del ejercicio 2019 son las siguientes:

- Respecto de los indicadores que, al cierre del ejercicio 2019 registraron un menor alcance a lo programado, se estima importante que las áreas responsables analicen las causas y factores que lo motivaron, a fin de instrumentar las acciones y estrategias que le permitan mejorar la operación de la entidad y, con ello, cumplir con las metas previstas para el año 2020.
- En relación con los proyectos de inversión que, al cierre del 2019, reportaron un menor alcance físico-financiero a lo programado, es importante que la administración realice las gestiones correspondientes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a fin de ejercer los recursos en el ejercicio 2020 y, con ello, concluir los proyectos de inversión necesarios para fortalecer la operación de la entidad, de sus avances y resultados se deberá informar al Órgano de Gobierno.

Asimismo, la recomendación de los comisarios al Informe de Autoevaluación de Resultados 2020, es la siguiente:

- Respecto de los 3 proyectos de inversión que al cierre del ejercicio 2020 no fueron ejecutados (“Manejo, descarga y dilución de salmuera residual”, “Reparación General de Diques y compuertas en áreas de concentración 2020”, y “Programa de reposición módulos de cribas de planta de cribado 2020”), así como de aquellos otros que continuarán en el 2021, se estima importante que la administración realice las gestiones correspondientes ante la Unidad de Inversiones de la SHCP, para que continúen con su registro en el sistema de carteras de inversión y los recursos que se requieren se integren en las modificaciones que se realicen al presupuesto autorizado y, con ello, dar

---

<sup>10/</sup> Banco Mundial, “Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit”, 2014.

continuidad al desarrollo de dichos proyectos, necesarios para fortalecer la planta productiva y por ende la operación de la entidad, de sus avances y resultados se deberá informar al Órgano de Gobierno.

- Ante las elecciones de junio del 2021, es importante que la administración instrumente las acciones y mecanismos de difusión en materia de blindaje electoral, hacia el personal de la entidad, a fin de evitar que los recursos públicos (financieros y materiales) se destinen para apoyar propagandas políticas.

*Matriz de Indicadores para Resultados*

En el Informe de Evaluación del Desempeño 2020, se incluyeron los indicadores y metas del Pp B001 “Producción, transportación y comercialización de sal marina”, como se muestra a continuación:

PROGRAMA PRESUPUESTARIO B001 PRODUCCIÓN, TRANSPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SAL MARINA

NIVEL	CONTENIDO
Fin	Contribuir al desarrollo económico incluyente mediante la consolidación del liderazgo mundial de la entidad como unidad productora de sal de alta calidad, al precio más competitivo y con los más altos estándares de confiabilidad e inocuidad.
Propósito	La industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia, recibe sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.
Componente	Sal de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo vendida.
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar los procesos de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.</li> <li>- Mejorar los procesos de cristalización y lavado de la sal para asegurar la producción de sal industrial de alta calidad y un mayor rendimiento de toneladas de sal por caja Dart.</li> <li>- Proveer los equipos y energía necesarios para la producción, transporte y ventas de sal.</li> <li>- Optimizar la carga de barcos para reducción de costos.</li> </ul>

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en el Informe de Evaluación del Desempeño 2020, proporcionado por ESSA mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

En el ejercicio fiscal 2020, se aprobó, para ESSA, un presupuesto total por 2,979,343.8 miles de pesos, de los cuales 2,843,910.5 miles de pesos se asignaron por medio del Pp B001, cifra que representó el 95.5% del total del presupuesto autorizado y que corresponde a las actividades relacionadas con la producción, transportación y comercialización de sal marina.

En la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Pp B001 del ejercicio fiscal 2020, se observó que ESSA estableció 10 indicadores, como se muestran en la tabla siguiente:

## INDICADORES DE RESULTADOS ESTABLECIDOS EN LA MIR, PROGRAMA PRESUPUESTARIO B001

Nivel	Nombre del Indicador	Objetivo	Dimensión	Método de cálculo y unidad de medida	Meta Programada	Avance de la Meta (Porcentaje)
Fin	Participación en el mercado mundial de exportación de la sal.	Contribuir al desarrollo económico incluyente mediante la consolidación del liderazgo mundial de la entidad como unidad productora de sal de alta calidad, al precio más competitivo y con los más altos estándares de confiabilidad e inocuidad.	Eficacia	(Toneladas de sal vendidas por trimestre / Toneladas vendidas totales por trimestre en el mercado mundial de exportación de sal, x 100)	12.25	74
Propósito	Satisfacción de los clientes consumidores de sal.	La industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia, recibe sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	Calidad	Resultado de encuestas realizadas	94	103.2
Componente	Cumplimiento del programa de ventas de sal de mesa con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	Sal de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo vendida.	Eficacia	(Toneladas de sal de mesa vendida con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo reales en el periodo / las toneladas de ventas de sal de mesa proyectadas, x 100)	100	98.8
	Cumplimiento del programa de ventas de sal industrial con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.		Eficacia	(Toneladas de sal industrial vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo reales en el periodo / las toneladas de ventas de sales especiales proyectadas, x 100)	100	73.98
Actividad	Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para la descarga de la sal.	Optimizar los procesos de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.	Eficacia	Tonelada métrica de sal descargada / hora de trabajo	1,600	102.9
	Cumplimiento del programa de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.		Eficiencia	(Toneladas de sal industrial transportadas a Isla de Cedros reales / toneladas de sal industrial transportadas proyectadas, x 100)	100	83.45
	Eficiencia de transporte terrestre de sal industrial.	Mejorar los procesos de cristalización y lavado de la sal para asegurar la producción de sal industrial de alta calidad y un mayor rendimiento de toneladas de sal por caja Dart.	Eficacia	(Toneladas de sal transportada hora-Dart)	253	94.47
	Seguimiento al cumplimiento del programa de producción de sal.	Proveer los equipos y energía necesarios para la producción, transporte y ventas de sal.	Eficacia	(Toneladas de sal industrial cosechadas reales / toneladas de sal industrial proyectadas, x 100)	100	87.92
	Cumplimiento de la disponibilidad global de los equipos y energía, requerida por operaciones.	Optimizar la carga de barcos para reducción de costos.	Eficiencia	Tonelada métrica por hora	3,200	98.81
	Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para el embarque de la sal.					

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario B001 "Producción, transportación y comercialización de sal marina", proporcionada por la entidad mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.



En el análisis del cuadro anterior, se observó que, de los 10 indicadores establecidos en la MIR, 3 superaron la meta programada, los 7 indicadores restantes presentaron un avance superior al 70%.

También se identificó que la entidad no contó con indicadores que mostraran que sus actividades fueron eficientes, eficaces y económicas, así como aquellos que le permitieran dar seguimiento a la rentabilidad, la protección del medio ambiente y la sustentabilidad.

#### *Desempeño del Consejo de Administración y de los comités interfuncionales de ESSA*

Las mejores prácticas internacionales señalan que los Consejos de Administración de las empresas públicas, bajo la supervisión de su presidente, deben realizar una evaluación anual y bien estructurada con el fin de evaluar su desempeño, ya que los Consejos de Administración de cualquier empresa, incluidas las empresas de propiedad estatal, desempeñan una función central en la gobernanza de la empresa, toda vez que tienen la responsabilidad de la administración y el desempeño.<sup>11/</sup>

En particular, en el artículo 30, fracción VI, del RLFE se establece que, como parte de la opinión de los comisarios públicos, se debe analizar la integración y funcionamiento del órgano de gobierno.

Respecto de la integración y funcionamiento del órgano de gobierno, en el Informe de los Comisarios del ejercicio 2019, se mencionó que durante el periodo de enero-diciembre de ese mismo año, el Consejo de Administración realizó 4 sesiones ordinarias y 3 extraordinarias. La asistencia de los consejeros de la Serie "A" a las sesiones del Órgano Colegiado fue en promedio del 95.2%, los cuales contaron con la acreditación correspondiente.

Asimismo, en el Informe de los Comisarios del periodo de enero a diciembre de 2020, se mencionó que el Consejo de Administración no realizó sesiones presenciales; sin embargo, se informó que se llevaron a cabo 4 resoluciones fuera de Consejo de Administración el 8 de abril, 25 de junio, 18 de septiembre y 24 de diciembre de 2020. El porcentaje de cumplimiento del *quorum* y de participación de los consejeros propietarios y suplentes en las resoluciones adoptadas por unanimidad fuera de Consejo fue del 100.0%, los cuales contaron con la acreditación correspondiente.

La revisión de la integración y funcionamiento del Consejo de Administración de ESSA, por parte de los comisarios públicos, se limitó a la asistencia y número de sesiones celebradas; no obstante, las mejores prácticas internacionales señalan que, para que las evaluaciones a los Consejos sean efectivas, no deben limitarse únicamente a la asistencia o al número de intervenciones.<sup>12/</sup>

Adicionalmente, se solicitó a ESSA la evidencia documental de los mecanismos establecidos en 2020 para evaluar el desempeño del Consejo de Administración; al respecto, la entidad mencionó

---

<sup>11/</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, "Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas", 2015.

<sup>12/</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, "Board of Directors of State Owned Enterprises: An Overview of National Practices", 2013.

que la evaluación al desempeño del Consejo se llevó a cabo en las sesiones y quedó evidencia de los trabajos realizados en las actas que se generaron en cada sesión.

Por lo que respecta de los comités interfuncionales ESSA precisó que, a principios del 2020, se integraron los comités de: a) Calidad Guerrero Negro; b) Calidad Isla de Cedros; c) Protección del Aire, Suelo y Ambiente Marino Guerrero Negro; d) Protección del Aire, Suelo y Ambiente Marino Isla de Cedros; e) Conservación de los Recursos Naturales Guerrero Negro; f) Conservación de los Recursos Naturales Isla de Cedros; g) Conocimiento y Vigilancia de la Biodiversidad Guerrero Negro, y h) Conocimiento y Vigilancia de la Biodiversidad Isla de Cedros; sin embargo, la entidad no acreditó si estos órganos colegiados fueron constituidos por mandato de su Consejo de Administración como se mencionó en el resultado “Órganos de Gobierno de ESSA”.

Asimismo, en el Sistema de Gestión Integral de ESSA, se estableció el proceso llamado “No conformidades y Acciones Correctivas”, que tiene como propósito asignar responsabilidades para el inicio, seguimiento, documentación y verificación de no conformidades y acciones correctivas del SGI. En este documento, se señaló como acción correctiva aquella necesaria para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir, en ese sentido y por lo que respecta de los objetivos ambientales de ESSA, la entidad envió la solicitud de acción correctiva el 7 de agosto de 2020, en la cual se precisó que “al auditar el grado en que dichos objetivos se han cumplido se encuentra que hay meses dentro del año 2020, en los que la meta no se ha logrado, para lo cual han establecido acciones que no han sido eficaces en corregir de raíz la causa raíz identificada”.

También se indicó en el análisis de causa(s) raíz, como causas y acciones “Realizar una campaña al interior de los comités interfuncionales para reforzar y mejorar las competencias de sus integrantes respecto del análisis de causa raíz”.

De lo anterior se advierte que los miembros de los comités interfuncionales al necesitar reforzar y mejorar sus conocimientos, comprensión y gestión de los procesos considerados en el SGI, existe la condicionante de que no se logren los resultados previstos con eficiencia y eficacia, la identificación de riesgos y su prevención, el establecimiento de las medidas de supervisión del Control Interno y la evaluación de sus resultados.

Por lo anterior, la opinión de los comisarios públicos y el mecanismo establecido para evaluar el desempeño del Consejo de Administración, al no considerar aspectos como su tamaño y composición, de conformidad con lo señalado en las mejores prácticas internacionales y artículo Segundo, Título Segundo, Norma General Primera “Ambiente de Control” Principio 2, Elemento de Control 2.03, del Acuerdo de Control Interno, impidió determinar las características y habilidades requeridas por los miembros de dicho órgano de gobierno, a fin de establecer las acciones necesarias para mejorar su operación y composición, toda vez que, desde la revisión de la Cuenta Pública 2018, se ha señalado la ausencia de procesos que acrediten la capacidad y experiencia de los miembros del Consejo de Administración vinculada con la producción, comercialización y exportación de sal marina.

### *Conclusión*

Durante el ejercicio 2020, ESSA no contó con un sistema de evaluación integral, con base en los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados derivados de las actividades de producción, comercialización y exportación de sal marina, y de conformidad con las mejores prácticas internacionales que acreditaran que su operación se realizó bajo los criterios de eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

ESSA señaló que en 2020 no estableció un Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual es obligatorio para los ejecutores del gasto, de conformidad con el artículo 111, párrafo segundo, de la LFPRH; sin embargo, presentó los informes semestrales de “Evaluación del Desempeño” y “Autoevaluación de Resultados”. En estos informes no se incluyeron indicadores relacionados con sustentabilidad y cumplimiento de la normativa ambiental; innovación, productividad y desarrollo de nuevos productos; y la satisfacción de los empleados; además, ESSA no realizó una comparación de los indicadores operativos con respecto de otras empresas del mismo sector de negocios en el que operaron, con la finalidad de determinar su posición competitiva.

Por lo que se refiere a la MIR del Pp B001, se observaron deficiencias en sus métodos de cálculo, aspecto identificado por la ASF en la revisión de la Cuenta Pública 2018, por lo que los indicadores no midieron la operación real de la empresa, e impidió generar información pertinente, sobre las actividades desempeñadas por ESSA durante el ejercicio 2020.

Respecto del desempeño del Consejo de Administración y los comités interfuncionales, las opiniones de los comisarios públicos se limitaron a revisar la asistencia y número de sesiones celebradas; asimismo, la entidad precisó que no cuenta con un mecanismo para evaluar el desempeño del Consejo de Administración y, por lo que respecta a los comités interfuncionales, se observó que sus miembros no poseen el conocimiento, comprensión y gestión de los procesos considerados en el Sistema de Gestión Integral, lo que ocasiona que no se logren los resultados previstos con eficiencia y eficacia, la identificación de riesgos y su prevención, el establecimiento de las medidas de supervisión del control interno y la evaluación de sus resultados.

Por lo anterior, en 2020, ESSA no contó con un mecanismo de evaluación integral que acreditará que su operación se realizó bajo los criterios de eficiencia, eficacia, economía y transparencia, de conformidad con las mejores prácticas internacionales; el artículo Segundo, Título Segundo, Norma General Segunda, Principio 6 “Definir metas y objetivos institucionales”, Elementos de Control 6.03, y 6.06, del Acuerdo de Control Interno; y el artículo 31, fracción II, del RLFEF.

### 2020-2-10K2N-21-0392-01-008 **Recomendación**

Para que la Exportadora de Sal, S.A. de C.V., en el ámbito de sus atribuciones, establezca un mecanismo de evaluación integral, a fin de acreditar que su operación se realice con base en criterios de eficiencia, eficacia, economía y transparencia, de conformidad con el artículo Segundo, Título Segundo, Normas Generales Primera Ambiente de Control y Segunda Administración de Riesgos, Principios 2 y 6, Elementos de Control 2.03, 6.03, y 6.06, del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno;

los artículos 110, párrafo cuarto, y 111, párrafo segundo, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; y los artículos 15 y 31, fracción II, del Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; y las mejores prácticas internacionales en materia de gobierno corporativo.

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

#### 5. **Sistema de Control Interno Institucional de ESSA**

Se comprobó si ESSA durante 2020 estableció, implementó y verificó que su SCII contemplara los procesos, mecanismos y elementos organizados y operaran de manera sistémica e interactuaran para la consecución de las metas y objetivos, en cumplimiento a las normas generales, principios, elementos de control y puntos de interés establecidos en el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

De las técnicas y procedimientos de auditoría aplicados por la ASF para la revisión del SCII de ESSA, se generaron los resultados siguientes:

##### **I. Ambiente de Control**

En primera instancia se verificó, entre otros, que ESSA definió su Misión y Visión; además, contó con el “Código de Conducta del Personal de ESSA”. Se constató la existencia de un Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés (CEPCI).

En el Informe Anual de Actividades 2020, se observó que la entidad informó sobre la capacitación a 1,115 servidores públicos y que se aplicaron 340 cuestionarios de percepción sobre el cumplimiento de los principios y valores del Código de Ética; también manifestó que se cumplió en tiempo y forma al 100.0% de la actualización del directorio de los miembros y asesores del CEPCI, la realización de la campaña “Vivamos Nuestros Valores”, que tuvo como objetivo impulsar la difusión de los valores institucionales y conductas señaladas en el “Código de Conducta del Personal de ESSA”; en atención de denuncias en materia de hostigamiento y acoso sexual, así como por presuntos actos de discriminación, en 2020, la entidad informó que no recibió ninguna ante el CEPCI; señaló que se realizaron capacitaciones en ética pública, sensibilización para la transparencia y rendición de cuentas, entre otros, a las unidades administrativas que, de acuerdo con sus funciones, son susceptibles de afectación de las reglas de integridad, lo anterior con la finalidad de prevenir actos de corrupción; sin embargo, la entidad no presentó evidencia que acreditara estas actividades.

Por lo que se refiere a la planeación, se observó que ESSA contó con un Programa Institucional, el cual se alineó parcialmente con ejes y prioridades establecidos en el PND y el PROSECO; asimismo, no se señalaron los resultados económicos y financieros esperados, ni las áreas responsables de ejecutar cada una de las acciones; por su parte el indicador establecido por ESSA para cuantificar la participación de la producción de sal de México en el mundo, no es una métrica adecuada para dar

seguimiento al objetivo de ESSA de aumentar su competitividad. Lo anterior se describe en el resultado “Planeación Estratégica de ESSA” del presente informe.

Asimismo, ESSA no contó con un mecanismo de evaluación integral que acreditara que su operación se realizó bajo los criterios de eficiencia, eficacia, economía y transparencia, de conformidad con las mejores prácticas internacionales como se observa en el resultado de “Sistema de Evaluación del Desempeño” del presente informe.

ESSA contó con 228 disposiciones que constituyeron su marco normativo durante el 2020: 1 Manual de Organización; 2 manuales relacionados con sus actividades sustantivas; 3 normas administrativas no sujetas al Acuerdo; 6 disposiciones administrativas, y 216 disposiciones normativas relacionadas con el Sistema de Gestión Integral; no obstante, se observó la ausencia de manuales, políticas y lineamientos relacionados con el proceso de producción de la sal. También se identificó que cuenta con políticas en materia ambiental, seguridad social, salud en el trabajo, calidad e inocuidad en la sal; sin embargo, éstas no están relacionadas con los objetivos institucionales, así como prevenir y administrar riesgos, tal y como se observa en el resultado “Marco Normativo y Diseño Organizacional de ESSA” del presente informe.

Respecto de la delimitación de funciones y responsabilidades y la definición de su estructura orgánica, funcional y administrativa, se constató que, en el Manual de Organización de ESSA vigente en 2020, se identifican los diversos niveles de competencia.

La nueva estructura de ESSA, vigente a partir del 19 de agosto de 2020, corresponde a una estructura integrada por una Dirección General, 5 direcciones de área, 13 gerencias y 24 subgerencias.

Se constató que ESSA diseñó e instauró perfiles y descripciones de puestos de Dirección General, gerencias Jurídica y de Gestión Integral y Planeación, Subgerencia de Seguridad Industrial, Tesorería y Relaciones con Inversionistas, y Dirección Adjunta. Con la revisión a los perfiles, se verificó que se definen las funciones, aspectos relevantes del puesto, nivel académico, experiencia laboral, capacidades profesionales necesarias y otros requerimientos de cada puesto. No obstante lo anterior, se constató que dichos perfiles y descripción de puestos no se correspondió con la modificación del Manual de Organización del 19 de agosto de 2020, como se menciona en el resultado “Marco Normativo y Diseño Organizacional de ESSA” del presente informe.

Por lo anterior, es necesario que el ESSA mantenga los perfiles y descripciones de puestos actualizados conforme a su marco normativo vigente y alineados a los procesos de ESSA para establecer expectativas de competencia profesional sobre los puestos clave y los demás cargos para ayudar a la entidad a lograr sus objetivos.

## ***II. Administración de Riesgos***

Se observó que, en 2020, la entidad utilizó la metodología general de administración de riesgos emitida por la SFP; consideró seis riesgos, de los cuales tres fueron riesgos estratégicos sustantivos, dos administrativos y uno relacionado con la corrupción. Con el análisis a los riesgos, se observó que no se consideraron todas sus operaciones sustantivas y administrativas, así como riesgos

estratégicos y directivos, legales, financieros, presupuestales, de servicios, de TIC, recursos humanos y otros. Las actividades que ESSA realizó durante 2020 en materia de administración de riesgos se detallan en el resultado “Administración de Riesgos de ESSA” del presente informe.

### ***III. Actividades de Control***

Ante la inexistencia de un proceso de gestión de riesgos íntegro, coordinado y con base en una metodología sistemática que contribuyera a identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos, se imposibilita asegurar el establecimiento y suficiencia de controles preventivos, detectivos y correctivos para mitigarlos que brinden una seguridad razonable en la consecución de los objetivos y metas institucionales en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

No obstante que ESSA definió sus riesgos y estableció acciones de control, éstos no corresponden en su totalidad a procesos sustantivos de producción, transportación y comercialización de sal y sus subproductos los cuales, a su vez, están relacionados con su objetivo estratégico prioritario de “aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial”, definido en su Programa Institucional 2020-2024.

ESSA informó que “las actividades de control implementadas para mitigar los riesgos identificados en 2020 se definieron por medio del formato F-SGI-014 Seguimiento Mensual de Objetivos, Metas e Indicadores del Sistema de Gestión Integral (SGI) de cada unidad administrativa; asimismo, a través de los comités interfuncionales tanto de Guerrero Negro como en Isla de Cedros.”

Se observó que el SGI tiene, entre sus alcances, la administración de riesgos ambientales y de calidad asociados con la producción de sal industrial por evaporación solar y empaque de sal de mesa, carga y descarga de barcas, apilamiento, transportación y carga de barcos en las instalaciones de Isla de Cedros. Al respecto, se constató que ESSA dispuso de manuales, procedimientos e instrucciones para la operación del SGI y con su análisis se verificó que, en su contenido, se señaló a los responsables de los procesos; la descripción de las tareas y operaciones; materiales requeridos; criterios de operación; la documentación asociada y los registros que deben generarse. Asimismo, como parte del SGI, ESSA contó con diversos diagramas para los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios, comercialización, almacenamiento y embarque de productos, mantenimiento a la infraestructura portuaria y la carga de barcos y descarga de barcas, en donde se señalaron los responsables de los procesos, así como de cada una de las etapas, los riesgos asociados, los insumos requeridos, los controles empleados y los registros generados; no obstante, estos no se encuentran actualizados.

También, se constató que, por medio del formato F-SGI-014, se dio seguimiento mensual al cumplimiento de los objetivos de la Dirección General y las direcciones de Administración y Finanzas, de Mantenimiento y Obra Pública, y de Operaciones; asimismo, se observó que los comités Interfuncionales presentaron un Reporte Anual con el avance mensual de sus metas, así como la explicación de las causas que impidieron su cumplimiento durante el ejercicio 2020 y las acciones correctivas a implementar.

Durante el 2020, se reportaron 16 solicitudes de acciones correctivas, como se muestra a continuación:

SOLICITUDES DE ACCIONES CORRECTIVAS, ESSA 2020				
GERENCIA AFECTADA	NO CONFORMIDAD/OPORTUNIDAD DE MEJORA	CAUSA RAÍZ	ACCIONES	EVIDENCIA
Promoción comercial	Incongruencia entre los aspectos ambientales significativos y los indicadores ambientales.	Al no poder medir el consumo de la energía en las unidades dentro del objetivos establecido, no se consideró su seguimiento y medición.	Definir un método alternativo para dar seguimiento al consumo de energía.	Si
Gestión Integral Planeación y	ESSA no identifica en el formato de la sección de partes interesadas, cuál de los requisitos de sus partes interesadas pueden convertirse en requisitos legales y otros, y el seguimiento y la revisión de la información sobre estas.	Falta de información por el ejercicio de Planeación estratégica incompleto.	Asegurar que se complete el ejercicio de planeación estratégica para integrar la información resultante.	Si
Gestión Integral Planeación y	ESSA no muestra evidencia documental de haber considerado las oportunidades sugeridas del contexto de la organización en la planificación de acciones para abordar riesgos y oportunidades de su SGI.	- Ejercicio de Planeación Estratégica desactualizado e inconcluso.  - No se tienen definidas de manera formal las responsabilidades y autoridades respecto a la elaboración y seguimiento del ejercicio de planeación estratégica.	Definir de manera formal las responsabilidades y autoridades respecto a la elaboración y seguimiento del ejercicio de planeación estratégica.  Actualizar y concluir el ejercicio de planeación estratégica.	Si
Gestión Integral Planeación y	ESSA, en la identificación de aspectos ambientales, está considerado como elementos del medio ambiente a factores que son propiamente un potencial generador de impacto ambiental y no como tal a lo que conceptualmente es el medio ambiente (aire, agua, suelo, flora, fauna, ser humano), lo que puede generar una equivocada identificación y evaluación de aspectos ambientales.	No se habían detectado oportunidades de mejora o hallazgos durante los ejercicios previos de auditoría, tanto internos como externos respecto a la metodología utilizada para la identificación y evaluación de aspectos ambientales.	Establecer dentro del procedimiento P-SGI-02 (identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales) una periodicidad para analizar y en su caso realizar las modificaciones pertinentes a la metodología utilizada para identificación y evaluación de aspectos ambientales.	Si
Gestión Integral Planeación y	ESSA ha establecido objetivos ambientales, para los cuales se tiene una planificación para lograrlos. Sin embargo, al auditar el grado en que dichos objetivos se han cumplido se encuentra que hay meses dentro del año 2020, en los que la meta no se ha logrado, para lo cual han establecido acciones que no han sido eficaces.	Adolece de un análisis profundo que permita identificar eficazmente las causas de la desviación, lo que ocasiona que las acciones no sean efectivas.	Realizar una campaña al interior de los comités interfuncionales para reforzar y mejorar las competencias de sus integrantes respecto al análisis de causa raíz.	No
Gestión Integral Planeación y	ESSA no está realizando la evaluación del cumplimiento legal a aquellos requisitos identificados en el F-SGI-030, se mostró el Plan de Acción para los Incumplimientos, sin embargo, se observa que dentro de este plan de acción no se establece la verificación de la eficacia de las acciones realizadas.	El formato utilizado para el registro de las acciones F-SGI-021, no incluye un apartado para verificar la eficacia y la consulta directa al verificador asignado.	Modificar el formato F-SGI-021 para incluir los apartados necesarios para las actividades de verificación de la eficacia de las acciones realizadas.	No
Gestión	El área de almacén general ésta clasificada, según el estudio de	Como resultado de un análisis inadecuado de los	Realizar un análisis de la NOM-002-STPS-2010,	Si



SOLICITUDES DE ACCIONES CORRECTIVAS, ESSA 2020				
GERENCIA AFECTADA	NO CONFORMIDAD/OPORTUNIDAD DE MEJORA	CAUSA RAÍZ	ACCIONES	EVIDENCIA
Integral y Planeación	riesgos de incendio de la NOM-002-STPS-2010, como alto riesgo, sin embargo, para dicha área sólo se hace 1 simulacro al año, siendo que la NOM-002-STPS 2010, requiere que se realicen 2 simulacros al año en áreas de alto riesgo. Adicionalmente a ellos, se detecta que la organización tiene la oportunidad de documentar la planificación de acciones para corregir aquellas áreas de oportunidad surgidas en la evaluación por parte de PROFEPA.	requerimientos de la NOM-002-STPS-2010, se consideró suficiente la realización de dos simulacros de incendio, uno en área de combustible casa de fuerza y otro en aeropuerto ya que ambos son administrados por almacén general.  Durante los simulacros evaluados por PROFEPA se realizan las anotaciones necesarias respecto a las áreas de oportunidad detectadas y se realizan acciones orientadas a su atención, sin embargo, no se había considerado el establecer un método formal que permita evidenciar su seguimiento e implementación.	para identificar plenamente los requerimientos establecidos y, en consecuencia, definir todos aquellos controles y acciones que se consideren pertinentes para asegurar su cumplimiento.  Definir una metodología que asegure el seguimiento e implementación eficaz de las acciones encaminadas a la atención de las áreas de oportunidad detectadas durante los simulacros.	
Gestión Integral y Planeación	Revertir la tendencia y mejorar el resultado de los objetivos cuyos resultados no alcanzaron el nivel de eficacia esperado.	El procedimiento establecido para el seguimiento de las salidas de la revisión por la dirección incluye la documentación de solicitudes de acciones correctivas.	Se realiza la modificación del procedimiento P-SGI-027.	Si
Gestión Integral y Planeación	La organización tiene la necesidad de realizar una revisión al procedimiento de “comunicación interna y externa, P-SGI-007-05” de tal forma que se actualicen aquellos registros de sus comunicaciones que realmente son útiles para los procesos de comunicación.  De la misma forma, deben actualizar la “Matriz de comunicaciones del SGI, F-SGI-013”, para incluir como parte de la comunicación requerida por las normas ISO de Referencia la siguiente información: informe de resultados de auditorías; aspectos ambientales; requerimientos legales; comunicación de requisitos de proveedores.	El método establecido a través del procedimiento P-SGI-007 no ha sido efectivo en su propósito de asegurar la pertinencia de los registros a la comunicación interna y externa.	Revisar el procedimiento P-SGI-007.	Si
Gestión Integral y Planeación	ESSA tiene la oportunidad de aplicar la metodología descrita en el documento “Control de los cambios en los procesos, P-SGI-015-03” cuando se establecen mejoras en el proceso.	No se tenían identificadas las acciones de mejora como una entrada para los cambios en los procesos dentro del procedimiento P-SGI-015.	Actualizar el procedimiento P-SGI-015.	Si
Gestión Integral y Planeación	La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición como el	Se realiza un análisis del estado que guarda el SGI.	Generar y mantener de manera sistemática la información suficiente que evidencia la revisión y	Si

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

SOLICITUDES DE ACCIONES CORRECTIVAS, ESSA 2020				
GERENCIA AFECTADA	NO CONFORMIDAD/OPORTUNIDAD DE MEJORA	CAUSA RAÍZ	ACCIONES	EVIDENCIA
Planeación	del proceso de auditorías internas de tal forma que sirva para evaluar el desempeño y la eficacia de SGI.		análisis del estado que guarda el SGI.	
Gestión Integral y Planeación	ESSA tiene la oportunidad de describir con mayor precisión en cada uno de sus procedimientos, específicamente en la sección 4, cuáles son las autoridades que el personal tiene para el proceso descrito y no limitarse solamente a establecer responsabilidades.	Se consideró suficiente definir las autoridades del SGI mediante la estructura orgánica de ESSA.	Fortalecer la definición de las responsabilidades y autoridades definidas mediante el desarrollo de una matriz RACI.	Si
Gestión Integral y Planeación	Objetivos cuyos resultados no alcanzaron el nivel de eficacia esperado sin análisis de causa y toma de acciones.	El procedimiento establecido para el seguimiento de las salidas de la revisión por la dirección incluye la documentación de solicitudes de acciones correctivas, anteponiendo la disyuntiva de “si es aplicable”, para el caso de la no conformidad detectada se procedió como no aplicable.	Se realiza la modificación del procedimiento P-SGI-027.	Si
Gestión Integral y Planeación	No se mostró evidencia de la planificación de acciones y la evaluación de su eficacia para abordar sus aspectos ambientales significativos de consumo de energía, consumo de diésel y consumo de gasolina.	No se tiene formato establecido. Falta de capacitación sobre el tema.	Definir un formato y capacitar.	Si
Gestión Integral y Planeación	ESSA no muestra evidencia de analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición de sus objetivos e indicadores.	Planificación inicial deficiente.	Asegurar que se incluya en la planeación de indicadores todos los elementos necesarios.	No
Mantenimiento y Energía GN Mantenimiento y Energía IC	ESSA no muestra evidencia de que la información documentada requerida por el Sistema de Gestión de Calidad se debe controlar para asegurarse de que esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite:  Mantenimiento a instalaciones IC, no logró mostrar evidencia alguna de mantenimientos realizados como parte de sus procesos.  Mantenimiento de estación de servicio y llantas, no logró mostrar evidencia de cuándo fue el último mantenimiento de 1000 horas proporcionado a la excavadora no. 306, tampoco cuando es el próximo mantenimiento.	Administración ineficiente de la documentación. Falta de dominio de SAP.	Establecer un método de administración que permita gestionar de manera eficaz la documentación del proceso.  Asegurar que el personal a su cargo domine la administración del mantenimiento mediante SAP.	Si

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en las solicitudes de acciones correctivas de ESSA, proporcionado mediante el oficio número GSDTI/273/2021 del 28 de junio de 2021.

Como se muestra en el cuadro anterior, 14 solicitudes corresponden a la Gerencia de Gestión Integral y Planeación, las restantes pertenecen a las gerencias de Promoción Comercial, de Mantenimiento y Energía GN, Mantenimiento y Energía IC, con una solicitud, respectivamente. Asimismo, ESSA presentó evidencia de 13 de 16 solicitudes.

Además, se constató que, como parte de la normativa interna de ESSA, se dispuso de los manuales de Políticas y Procedimientos para la Comercialización, Crédito y Cobranza de Sal de Mesa y Sal Industrial empacada en diferentes presentaciones; de Políticas y Procedimientos para la Venta de Sal Industrial a Granel para Exportación de Exportadora de Sal, S.A. de C.V.; y de Organización. Estos documentos constituyeron la herramienta normativa fundamental de ESSA para ejecutar su quehacer institucional y, con su análisis, se verificó que en su contenido se delimitaron las funciones y responsabilidades; se describieron los procedimientos de comercialización, venta, carga y cobro; se definieron las actividades de control tales como autorizaciones y aprobaciones, y se establecieron los canales de comunicación, el origen y destino de la información; sin embargo, no se encuentran actualizados conforme al Manual de Organización vigente y no se encontró evidencia de que ESSA contara con manuales relacionados con el proceso de producción de la sal. Si bien ESSA contó con los flujogramas: 1) PCO1 Comercialización, 2) Venta de los productos de uso industrial y 3) Exploración o producción de sal en vasos/ programa de cosecha/ transporte terrestre/ lavado de sal/ transporte marítimo/ Descarga de sal en isla de cedros/ apilado de sal en isla de cedros y carga de barcos para su destino final, en este último flujograma, no se señalan a los responsables de llevar a cabo las actividades, los plazos y tiempos ejecución, así como los documentos generados.

De igual forma, ESSA contó con manuales de procedimientos de ingresos, egresos y remanentes de efectivo; para la integración y funcionamiento del Comité de Inversiones; para la integración y funcionamiento del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios; para la integración y funcionamiento del Comité de Obras Públicas y Servicios relacionados; para la cancelación de cuentas incobrables; así como políticas en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios y en materia de obra pública.

En relación con los sistemas para obtener y procesar apropiadamente la información de cada uno de los procesos operativos, la entidad señaló que, si bien en 2020 no fue implementado ningún sistema de información, a la fecha, se tiene instalado el sistema SAP;<sup>13/</sup> además, desde 2009, se inició un proyecto de automatización institucional que consiste en la adopción de mejores prácticas de minería para sus procesos sustantivos como del Sector Público para sus procesos adjetivos, así como en la implementación de las herramientas de SAP.

No obstante que ESSA cuenta con las actividades de control mencionadas con anterioridad, se observaron debilidades en los controles, como se muestra a continuación:

---

<sup>13/</sup> SAP es un Sistema de Gestión Empresarial (ERP) que brinda las mejores prácticas de mercado a empresas de diferentes segmentos, con la intención de mejorar la eficiencia, control y gestión de la información y los datos de las empresas.

- a) La producción de sal industrial fue de 6,462,195 toneladas métricas, lo que representa un 12% menos de lo programado para 2020 con relación a lo señalado en el programa anual (7,350.000 toneladas métricas), derivado principalmente a una disminución en la demanda de sal en el mercado y apilamiento saturado en el periodo; asimismo, se observó que dicho programa no se dio a conocer en el Consejo de Administración.
- b) Como se observó en la tabla de solicitudes de acciones correctivas 2020, ESSA no mostró evidencia de que la información documentada requerida por el sistema de gestión de calidad se debe controlar para asegurarse de que esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite: Mantenimiento a instalaciones IC, no logró mostrar evidencia alguna de mantenimientos realizados como parte de sus procesos; Mantenimiento de estación de servicio y llantas, no logró mostrar evidencia de cuándo fue el último mantenimiento de 1000 horas proporcionado a la excavadora no. 306, tampoco cuando es el próximo mantenimiento.
- c) Falta de conclusión de programas de inversión, durante el 2020, se desarrollaron 16 programas de inversión que ayudarían a la consecución de sus objetivos; sin embargo, 6 proyectos se recalendarizaron para el 2021.
- d) ESSA cuenta con un proyecto de manejo, descarga y dilución de salmuera residual; no obstante, no se identificó ningún acuerdo o convenio para comercializar la salmuera residual.

*Actividades de Control en las problemáticas relevantes identificadas en el Programa Institucional 2020-2024*

En el Programa Institucional 2020-2024 se identificaron las problemáticas relevantes que impiden que ESSA pueda mantenerse competitiva en el mercado global de sal, como se muestra a continuación:

PROBLEMÁTICAS QUE IMPIDEN QUE ESSA PUEDA MANTENERSE COMPETITIVA EN EL MERCADO GLOBAL DE LA SAL, 2020.

PROCEDIMIENTO SUSTANTIVO	PROBLEMÁTICA	INFORMACIÓN SOLICITADA	ACCIONES REALIZADAS
Producción	Capacidad instalada limitada para la producción.	- El proyecto desarrollado para incrementar paulatinamente durante los próximos años la capacidad de producción actual de sal industrial.	- Proyecto Incremento producción 2.0.
	Ocupación de capital humano-subóptima.	- Proporcionar el informe sobre el estatus en que se encuentra la construcción de la nueva planta de lavado de sal.	- Programa de trabajo nueva Planta Lavadora.
Transportación	Insuficiente capacidad de transporte terrestre.	- Señalar el grado de avance de la construcción de la góndola Dart de 204 TM e indicar su porcentaje de operación.	- Grado avance caja dart 2020.
	Insuficiente capacidad de transporte.	- Proporcionar el plan o programa de actualización de las góndolas y camiones Dart.	- Programa Actualización Góndolas y Camiones Dart.
Comercialización	Mejorar la estrategia para la comercialización.	Las estrategias de comercialización implementadas por ESSA durante el ejercicio 2020.	Suscribir convenio marco de comercialización nuevo.

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en las problemáticas relevantes que impiden que ESSA pueda mantenerse competitiva en el mercado global de sal, durante el 2020, proporcionadas por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

Como se puede observar en el cuadro anterior, las problemáticas en la producción son: capacidad instalada limitada para la producción y la ocupación de capital humano-subóptima; al respecto, ESSA mencionó que se está considerando incluir, en el mecanismo de planeación, el anteproyecto para el incremento de 2.0 MTM de sal industrial; asimismo, se elaborará la nueva cartera de inversión para gestionar la autorización del recurso de inversión necesario para el desarrollo del proyecto; también señaló que la reposición de la Planta Lavadora de Sal Industrial, con clave de cartera 1410K2N0006 por el monto de 100,219.0 miles de pesos, la cual se ejecutará bajo la modalidad de administración directa, se encuentra en la etapa de adquisición de materiales; no obstante, se observó, en la relación de proyectos de inversión de ESSA, que dicho proyecto se pospuso para el 2021 debido a la liberación tardía de los recursos.

Respecto de la transportación, ESSA cuenta con el proyecto de construcción de la góndola Dart 204 TM, el cual se ejecutará bajo la modalidad de administración directa, este proyecto se encuentra en la etapa de adquisición de materiales. La adquisición se ha realizado, en parte, con la liberación de recursos con el Oficio de Liberación DG-321-2020 por el monto de 23,863.1 miles de pesos emitido el 1 de octubre de 2020; sin embargo, se observó que dicho proyecto fue replanteado para el 2021, debido a que únicamente se adquirieron los materiales.

Referente a la comercialización y mejorar su estrategia, ESSA mencionó que las principales estrategias para mejorar la comercialización son: suscribir convenio marco de comercialización donde establezca nuevas reglas con sus socios MC y MIC, para que ESSA participe en los mercados internacionales; establecer alianzas con agentes o distribuidores para la búsqueda y consolidación de ventas para nuevos clientes potenciales; promover la marca Baja Pacific de ESSA en el mercado local; incrementar la exportación de sal empacada hacia Estados Unidos principalmente, y continuar con la consolidación de la logística de transporte marítimo de los principales clientes nacionales, lo que permita incrementar los volúmenes de venta de producto, se reduzcan los costos de transporte y se acceda al mercado nacional de precios, su principal estrategia respecto de la comercialización, es suscribir el convenio marco de comercialización donde se establezcan nuevas reglas con sus socios MC y MIC, por lo que ESSA carece de estrategias para participar en los mercados internacionales, situación que desde el 2013 se encuentra en proceso.<sup>14/</sup>

#### ***IV. Información y Comunicación***

Con la revisión del SGI, se constató que ESSA contó con el lineamiento No. P-SGI-007-05, Comunicación Interna y Externa, el cual tiene como alcance el establecimiento del procedimiento que aplica al sistema de comunicación interna y externa, control de la información entre los diversos niveles y funciones de la organización, o reclamos de partes interesadas. El instrumento identifica a la Gerencia de Gestión Integral y Planeación (GIP) como la responsable de proveer la información requerida por las diversas áreas de ESSA, así como de establecer y mantener la comunicación entre las partes; en caso de ausencia del Titular de dicha gerencia, la comunicación será atendida por cualquiera de los representantes legales de ESSA, lo anterior con apoyo de los coordinadores del SGI y de los supervisores de la Gerencia de GIP.

---

<sup>14/</sup> Auditoría Financiera y de Cumplimiento 424-DE.

El instrumento determina los medios de comunicación interna como son la información verbal; circulares y *memorándum*; correos electrónicos y mensajería electrónica instantánea; forma para comunicación interna (F-SGI-041); material impreso (publicaciones, avisos, boletines, trípticos, volantes); material audiovisual (videos, diapositivas, posters) y juntas de trabajo.

Respecto de la comunicación externa, identifica la entrevista personal, vía telefónica, correo electrónico y correo postal.

No obstante lo anterior, en una solicitud de acción correctiva de 2020 de la Gerencia de Gestión Integral y Planeación, se observó que ESSA tenía la necesidad de realizar una revisión al procedimiento de “Comunicación Interna y Externa, P-SGI-007-05” de tal forma que se actualicen aquellos registros de sus comunicaciones que realmente son útiles para los procesos de comunicación, ya que el método establecido a través del procedimiento P-SGI-007 no ha sido efectivo en su propósito de asegurar la pertinencia de los registros a la comunicación interna y externa.

Asimismo, de las resoluciones tomadas por la Asamblea General de Accionistas y el Consejo de Administración, se constató que se abordaron asuntos que no se informaron, ni se sometieron a las aprobaciones de la Asamblea General de Accionistas, entre éstos, las autorizaciones de los precios mínimos de venta de sal, la actualización y modificación del Manual de Organización de ESSA, el Programa Institucional 2020-2024, las autorizaciones, modificaciones y adecuaciones presupuestales, la planeación estratégica 2020-2026, como se menciona en el resultado “Órganos de Gobierno” de este informe. Asimismo, se constató que no existe comunicación entre el órgano de gobierno de ESSA y sus diversos comités, subcomités y órganos colegiados especializados o técnicos, lo que propicia una falta de información y comunicación que afecta las actividades de supervisión y rendición de cuentas.

## ***V. Supervisión***

La supervisión contribuye a la optimización permanente del control interno y, por lo tanto, a la calidad en el desempeño de las operaciones, la salvaguarda de los recursos públicos, la prevención de la corrupción, la oportuna resolución de los hallazgos de auditoría y de otras revisiones, así como a la idoneidad y suficiencia de los controles implementados.

El Sistema de Control Interno Institucional debe mantenerse en un proceso de supervisión y mejora continua, con el propósito de asegurar que la insuficiencia, deficiencia o inexistencia detectadas en la supervisión, verificación y evaluación interna o por las diferentes instancias fiscalizadoras, se resuelva con oportunidad y diligencia, dentro de los plazos establecidos de acuerdo con las acciones a realizar, debiendo identificar y atender la causa raíz de las mismas a efecto de evitar su recurrencia.

ESSA proporcionó el Informe Anual del Estado que guarda el Sistema de Control Interno Institucional 2019, en éste se observó un promedio del 97.5% de cumplimiento, mientras que, para 2020, en el informe se señala que para la norma general primera y cuarta se tiene el 99.2%; en la segunda, el 100.0%; en la tercera, el 96.7%, y en la quinta, el 94.4%.

### *Informe Anual del Estado que Guarda el SCII*

Mediante el oficio DG/050-A/2021 del 28 de enero de 2021, se presentó ante la SFP el Informe Anual del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional de ESSA, correspondiente al ejercicio 2020, de cuyo análisis se observó:

- Los elementos de control con evidencia documental o suficiente para acreditar su existencia y operación, por norma general, alcanzó el 97.9%, y cuya integración por componente es: i) ambiente de control e información y comunicación el 99.2%; administración de riesgos el 100.0%; actividades de control el 96.7%, y supervisión y mejora continua el 94.4%.
- La principal área de oportunidad detectada en los resultados de la evaluación del SCII se encuentra en la supervisión y mejora continua en la que se obtuvo un resultado del 94.4% de cumplimiento con base a la evidencia.
- Los principales resultados obtenidos con relación a las acciones de mejora fueron: i) difusión del mecanismo para la evaluación del control interno; conformación y formalización del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés; difusión adecuada a cada una de las áreas administrativas de la entidad, las acciones y procedimientos para la mitigación de riesgos; se mantiene una comunicación eficiente entre la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Sistemas y Desarrollo de TI.
- Se asumió el compromiso de cumplir con oportunidad los compromisos establecidos en el PTCI 2021.

De lo anterior se observó que, dentro del informe en mención, no se contempló el análisis y evaluación de las problemáticas identificadas por los órganos fiscalizadores durante el ejercicio 2020 y anteriores, y las cuales están vinculadas con las operaciones sustantivas y adjetivas de la entidad y, por ende, con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

### *Programa de Trabajo de Control Interno*

Con la finalidad de vigilar el SCII, ESSA informó, en los Reportes de Avances Trimestrales del Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI) 2020, los resultados de cumplimiento en sus acciones de mejora siguientes:

AVANCES DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE CONTROL INTERNO DE ESSA 2020

Trimestre	Situación de las Acciones de Control			
	Concluidas	Porcentaje de Cumplimiento	En Proceso	Pendientes (Sin avance)
Primero	2	6.1	30	1
Segundo	3	9.1	28	0
Tercero	2	6.1	26	0
Cuarto	20	60.6	6	0

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en los reportes de avances trimestrales del Programa de Trabajo de Control Interno 2020, proporcionados por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

En atención al último reporte de avance del PTCI, se concluye que, del total de las 33 acciones de mejora, se concluyeron 27, lo cual arroja el 81.8% de cumplimiento, quedando en proceso 6. La entidad señaló que, lo anterior es resultado de la pandemia mundial, toda vez que algunas acciones de mejora presentadas en el programa se atenderían con reuniones de trabajo; sin embargo, derivado a los protocolos de actuación emitidos por el Gobierno Federal no fue posible ejecutar las reuniones.

*Informe de evaluación del OIC al reporte de avances trimestral del PTCI*

El 18 de diciembre de 2020, se presentó el Informe de Evaluación al Reporte de Avances Trimestral del PTCI elaborado por la entidad, en el cual se llevó a cabo la revisión de la evidencia documental que soporta la implementación de las 33 acciones de mejora comprometidas en el PTCI 2020, identificando que 27 de ellas fueron concluidas y 6 se encontraban en proceso durante el periodo evaluado como se muestra en el cuadro siguiente:

INFORME DE EVALUACIÓN DEL OIC AL REPORTE DE AVANCES TRIMESTRAL DEL PTCI 2020

Acciones de mejora	31 de octubre de 2020			
	ESSA		OIC	
	N°	Porcentaje de Cumplimiento	N°	Porcentaje de Cumplimiento
Concluidas	27	82.0	27	82.0
En proceso	6	18.0	6	18.0
Pendientes sin avance	0	0.0	0	0.0
Total	33	82.0	33	82.0

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en información proporcionada por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

De lo anterior, se observó que la entidad y el OIC reportaron que, al 31 de octubre de 2020, se cumplió con el 82.0% en la implementación de mejora del PTCI 2020, debido a las 6 acciones no concluidas de entre las que destaca el incumplimiento para “establecer un mecanismo de control para identificar y



atender la causa raíz de las observaciones determinadas por las distintas instancias de fiscalización, para disminuir su recurrencia”.

Al respecto, el OIC señaló que el avance determinado del 82.0% es razonable; sin embargo, realizó recomendaciones para concluir con las 6 acciones que se encontraban en proceso. Sobre la identificación y atención de las observaciones de los entes fiscalizadores, señaló que “las personas servidoras públicas responsables de implementar las medidas de control comprometidas, deben identificar y atender oportunamente la causa raíz de las observaciones determinadas por las distintas instancias de fiscalización, para evitar su recurrencia”.

#### *Informe de resultados del OIC*

El informe de resultados de la evaluación del OIC al Informe Anual del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional y el PTCI presentado por la entidad observó, entre otras cosas, que, dentro de la selección de los 5 procesos prioritarios, 2 eran administrativos (recursos humanos, presupuestos y contabilidad) y 3 sustantivos (producción, transportación y comercialización de sal), determinando que éstos fueron seleccionados de conformidad con lo establecido en el Acuerdo de Control Interno.

Se verificó la implementación de las 5 normas generales de CI, la existencia y suficiencia de los 33 elementos establecidos en el Acuerdo de Control Interno, se identificaron evidencias parciales de entre las que destaca la falta del mecanismo para atender la causa raíz de las observaciones determinadas por las instancias de fiscalización que eviten su recurrencia.

Respecto de las evidencias insuficientes, se destacó que no se evaluaron los procesos susceptibles de ser automatizados o mejorados a través del uso de las TIC; no se proporcionó evidencia de las actividades de control que ayuden a dar respuesta y reducir los riesgos de cada proceso, considerando los controles manuales y/o automatizados con base en el uso de TIC; no se presentó evidencia del proceso que acredite la retroalimentación de los resultados de las auditorías realizadas por las diferentes instancias fiscalizadoras, a fin de que se atiendan oportunamente (...).

Asimismo, se indicó que las acciones de mejora del PTCI presentan insuficiencias o inconsistencias que hacen necesaria su actualización o complementación, emitiendo diversas recomendaciones de entre las que destacan: para cada proceso prioritario determinar los elementos de control que corresponden; formalizar y dar debido seguimiento al programa de trabajo correspondiente a TIC; atender oportunamente las recomendaciones emitidas por las instancias de fiscalización y determinar la causa raíz para evitar su recurrencia, y documentar el proceso que acredite la retroalimentación de los resultados de las auditorías, a fin de que se atiendan oportunamente.

#### *Comité de Control y Desempeño Institucional*

Se identificó que ESSA contó con un *Comité de Control y Desempeño Institucional* (COCODI); durante su Cuarta Sesión Ordinaria de 2019, este comité programó 4 sesiones ordinarias para el 2020 con fechas del 4 de marzo, 4 de junio, 2 de septiembre y 4 de noviembre de 2020; no obstante, sesionó solamente el 4 de marzo de 2020, en términos del artículo Segundo, Título Cuarto, Capítulo IV, Sección I, numeral 42, del Acuerdo de Control Interno. En dicha sesión, se revisaron los puntos relativos al

desempeño institucional, el seguimiento al Informe Anual de Actividades del Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés, el establecimiento y actualización del Sistema de Control Interno Institucional, los procesos de Administración de Riesgos Institucional, así como los aspectos que inciden en el control interno o en la presentación de actos contrarios a la integridad.

El acta de la sesión del COCODI del 4 de marzo de 2020 sólo cuenta con la firma de dos de los seis miembros que integran al Comité, por lo que se advierte una carencia de *quorum* legal para que se haya llevado a cabo la reunión; lo anterior, origina una falta de validez de todos los asuntos que se abordaron en la primera sesión ordinaria del COCODI como se mencionó en el resultado “Órganos de Gobierno de ESSA”.

#### *Auditorías realizadas por el OIC*

La entidad no proporcionó la evidencia documental respecto de las auditorías realizadas por el OIC durante el ejercicio 2020, por lo que el equipo auditor consultó la plataforma nacional de transparencia a fin de verificar las revisiones efectuadas por éste durante el periodo en mención, y de cuyo análisis se identificó lo siguiente:

## RESULTADOS DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS POR EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN ESSA

Tipo	Objetivo	Principales Hallazgos
Al Desempeño B001 "Producción y transportación de sal marina."	Comprobar que los programas, operaciones y actividades desarrolladas por la entidad promuevan el cumplimiento eficiente y eficaz de las metas y objetivos establecidos en el Programa Presupuestario B001 "Producción y transportación de sal marina", considerado en el plan nacional de desarrollo, constatando que con ello se promueve el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales con estricto apego al marco normativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento del programa anual de producción en el ejercicio fiscal 2020, debido a que de una programación 7,350 MTM, sólo se lograron producir 6,462 MTM.</li> <li>- Subejercicio del presupuesto por un monto de 196,376 miles de pesos asignado al Programa Presupuestario B001 "Producción, transportación y comercialización", correspondiente al ejercicio fiscal 2020.</li> <li>- Incumplimiento en el ejercicio de recursos autorizados mediante el crédito MONEX para el ejercicio 2020 por un monto original de 13 millones de dólares equivalentes a 246,350 miles de pesos.</li> </ul>
Al Desempeño B001 "Comercialización de sal marina."	Comprobar que los programas, operaciones y actividades desarrolladas por la entidad promuevan cumplimiento eficiente y eficaz de las metas y objetivos establecidos en el Programa B001 "Comercialización de sal marina", constatando el cumplimiento de misión, visión y objetivos; comprobar que la entidad elaboró el programa anual de ventas; que el costo de producción no esté por encima de los precios de venta; que existan órdenes de compra, y los contratos respectivos con los precios autorizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento en el programa anual de ventas de sal industrial correspondiente al ejercicio fiscal 2020, debido a que se programaron 7,350 MTM, de las cuales únicamente se vendieron 5,434 MTM.</li> <li>- No se ha actualizado el contrato marco de comercialización de sal industrial a granel en sus diferentes tipos de sales de ESSA, cuya última actualización data del año 2010.</li> <li>- Inconsistencias en los ingresos por concepto de servicio de puerto correspondientes al ejercicio fiscal 2020, toda vez que algunas de las navieras no pagan a la entidad las tarifas de servicio de puerto antes del arribo de la embarcación; y en algunos casos no se realizan las gestiones de cobro de los saldos pendientes por cobrar (cartera vencida); tampoco se reembolsan algunos saldos a favor a las navieras/armadoras.</li> <li>- Precios de venta de algunos productos de sal de mesa por debajo del costo de producción en el ejercicio 2020.</li> </ul>
Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios 2020	Comprobar que las recomendaciones preventivas y correctivas plasmadas en los hallazgos detectados por el OIC, así como las recomendaciones formuladas por los diversos Órganos Externos de Fiscalización, se atiendan en tiempo y forma de conformidad con lo pactado en las mismas.	Sin hallazgos.

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en las auditorías realizadas por el OIC en ESSA durante el 2020.  
<https://www.plataformadetransparencia.org.mx/web/guest/inicio>

### Auditorías realizadas por la ASF

En los últimos 5 años, la ASF realizó 5 auditorías a ESSA, de las cuales 3 fueron de cumplimiento financiero y 2 de desempeño; asimismo, se identificó 1 auditoría combinada de cumplimiento y desempeño realizada al FIFOMI y en cuyas recomendaciones se detectó que éstas se encuentran vinculadas con las operaciones de ESSA. Las principales observaciones realizadas en las auditorías son las siguientes:

## RESULTADOS DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS POR LA ASF RELACIONADAS CON LA MATERIA POR AUDITAR

Cuenta Pública	Número y título	Hallazgos
2015	424-DE Gestión Financiera Financiera y de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se observó que, en 2015, ESSA aplicó en las ventas de sal de mesa los mismos precios utilizados en el ejercicio de 2014, ya que no se habían autorizado los aplicables a 2015; sin embargo, el Consejo de Administración no instruyó ni autorizó que se usaran esos precios en dicho periodo. Además, se corroboró que los precios utilizados del 1° de enero al 9 de septiembre de 2015, fueron inferiores al “Costo Unitario de Producción”.</li> <li>- Se señaló que el 28 de abril de 1977, ESSA suscribió con una empresa japonesa y su subsidiaria, el contrato denominado “Contrato ESSA-MIC comisiones s/ventas de sal”, además de los documentos modificatorios al contrato siguientes: memorándum del 22 de julio de 1987, acuerdo del 7 de septiembre de 1993, memorándum de entendimiento del 22 de noviembre de 2006 y convenio modificatorio del 18 de noviembre de 2010, en los cuales se atribuyeron a la empresa japonesa y su subsidiaria los derechos exclusivos de distribución de la sal solar en distintos grados producida por ESSA en Japón y el resto del mundo. Este contrato denotó condiciones desfavorables para ESSA.</li> <li>- Al respecto, ESSA informó que no ha modificado el contrato original ni el convenio modificatorio referidos.</li> </ul>
2016	374-DE Producción, Transportación y Comercialización de Sal Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mencionó que, con la revisión del marco normativo de las entidades paraestatales, integrado principalmente por la CPEUM, la LOAPF y la LFEP, no existe claridad en la congruencia entre el objeto de creación de ESSA, establecido en términos de producir y exportar sal, con lo dispuesto en esos ordenamientos, ya que en la LFEP se indica que las empresas en que participe de manera mayoritaria el Gobierno Federal deberán tener por objeto las áreas prioritarias, por lo que se considera que no es suficientemente claro que el objeto de creación de ESSA se corresponde con una actividad prioritaria.</li> </ul>
	433-DE Desempeño de la Empresa Exportadora de Sal, S.A. de C.V. (ESSA) Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se observó que ESSA alineó su gobernanza con la Constitución y las leyes secundarias; no obstante, debe complementar su aplicación con las mejores prácticas, como las directrices elaboradas por los miembros de la OCDE, a fin de fortalecer su operación, organización, administración, estructura, rentabilidad y dividendos para el Estado mexicano, los cuales deben transformarse con base en las mejores prácticas de gobierno corporativo.</li> <li>- Respecto del Control Interno, ESSA contó con un sistema conforme al Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno de la SFP, con algunos cumplimientos parciales como se detalla a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2018, el Control Interno aplicable a ESSA cumplió parcialmente con las normas primera, ambiente de control; segunda, administración de riesgos; tercera, actividades de control; y cuarta, información y comunicación, pero no atendió la norma quinta, relativa a la supervisión y mejora continua. Los cumplimientos fueron los siguientes: contó con un Código de Ética y de Conducta, y reglas de integridad; con la aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) y con el Plan de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO); dispuso de un Sistema de Gestión Integral (SGI) para corroborar la competencia profesional y con la estructura para el reforzamiento de la rendición de cuentas.</li> <li>• ESSA estableció elementos para la promoción de la integridad; sin embargo, no contó con un “programa de cumplimiento” que le permitiera operar como un todo integrado a fin de garantizar el comportamiento ético de su personal y el cumplimiento normativo, conforme a las mejores prácticas internacionales.</li> <li>• Por otra parte, en el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, ESSA consideró el riesgo de corrupción, cuyas acciones de control se reportaron cubiertas al 100.0%; sin embargo, la empresa no acreditó contar con un proceso específico para la gestión de riesgos de fraude y corrupción, conforme a las mejores prácticas internacionales, situación por la cual podría estar expuesta a este tipo de actos de corrupción.</li> <li>• Asimismo, ESSA no incluyó en el Programa de Administración de Riesgos de 2018 lo relativo al almacenamiento de la salmuera residual desde 1996; el SAP no fue suficientemente confiable para proporcionar información financiera veraz, además de que se verificó que existieron deficiencias en la calidad y confiabilidad de la información, como se observó en la información financiera; de costos de producción e inventarios; de producción, y de precios de venta. Respecto de la norma quinta, de supervisión y mejora continua, ESSA no contó con mecanismos que aseguren que las operaciones se encuentran soportadas en la documentación clasificada, necesaria, correcta, actualizada y oportuna, ni que las omisiones, errores o insuficiencias se corrijan con oportunidad, en perjuicio de la toma de decisiones de las partes interesadas, como son los accionistas, el Consejo de Administración,</li> </ul> </li> </ul>

Cuenta Pública	Número y título	Hallazgos
		los empleados, los clientes, los proveedores, los sindicatos, los fiscalizadores y el público en general.
2018	434-DE Gestión Financiera Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se observó que, en 2018, ESSA contó con 25 precios de venta de sal de mesa autorizados por su Consejo de Administración en 5 sesiones, del 9 de noviembre de 2017 al 5 de septiembre de 2018. Por lo anterior, ESSA incumplió la cláusula décima, capítulo VII, del Manual de Políticas para la Comercialización, Crédito y Cobranza de Sal de Mesa y Sal Industrial Empacada en Diferentes Presentaciones.</li> <li>- Se mencionó que en el Manual de Políticas y Procedimientos para la Venta de Sal Industrial a Granel para Exportación de ESSA, no se establece el procedimiento ni los formatos para la entrega de la sal industrial a granel en transporte terrestre.</li> <li>- ESSA reportó inventarios de sal de mesa de 17,416.7 TM por 33,412.8 miles de pesos, de las cuales 8,304.6 TM correspondieron a sal de mesa en mal estado, por 14,174.5 miles de pesos; sin embargo, ESSA no reconoció el efecto monetario por la pérdida de valor o deterioro.</li> <li>- De la subcuenta de otras provisiones a largo plazo, ESSA no canceló la reserva de la estimación de dos juicios por 1,308.7 miles de pesos, ni la estimación de los dividendos decretados en 2013 por 7,500.0 miles de pesos, aun cuando se pagaron por transferencia electrónica el 28 de julio de 2017.</li> </ul>
2019	368-DE Gestión Financiera Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se identificó que ESSA vendió sal de mesa fuera de especificación (sal dañada), como resultado de la reunión de presentaciones finales y observaciones preliminares, ESSA informó que se encontraba actualizando el procedimiento P-PCO-004 y tiene la propuesta del "Manual de Políticas y Procedimientos para la Comercialización, Crédito y Cobranza de Sal de Mesa y Sal Industrial empacada en diferentes presentaciones de ESSA"; no obstante, no se solventó lo observado ya que ambos se encontraban en proceso de implementación.</li> </ul>

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en los Informes individuales de resultados de la fiscalización superior, correspondientes a las Cuentas Públicas de 2015 a 2019.

De lo anterior se observó la existencia de importantes hallazgos tanto administrativos como sustantivos de entre los que destacan la incorrecta determinación de los precios de venta de sal de mesa; la suscripción de contratos de comercialización de sal industrial en condiciones desfavorables para ESSA; la falta de atención de la quinta norma de control interno relativa a la supervisión y mejora continua; la no veracidad y confiabilidad en la información financiera; inventarios de sal de mesa en mal estado, entre otros.

Se observó que, de las recomendaciones emitidas por la ASF durante 2016 y 2018, sólo 1 fue atendida, como se muestra a continuación:

INFORME DEL ESTADO DE TRÁMITE DE LAS ACCIONES DERIVADAS DE LA FISCALIZACIÓN SUPERIOR  
RECOMENDACIONES AL DESEMPEÑO, 2016 Y 2018

Cuenta Pública	Auditoría	Tipo de acción	Estado de trámite	Número de acciones
2018	433-DE	Recomendación	Notificada en espera de respuesta	41
			Atendida	1
2016	374-DE	Recomendación	Concluida sin implementar	10
			Total	52

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en el informe del estado de trámite de las acciones derivadas de la fiscalización superior proporcionado por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante oficio núm. GSDTI/099/2021 de fecha 22 de marzo de 2021 .

Como se observa en la tabla anterior, de las 52 recomendaciones al desempeño emitidas en 2016 y 2018, 11 corresponden a 2016, de las cuales 1 fue atendida y 10 se encuentran concluidas sin implementar; y 41 son de 2018, todas ellas notificadas en espera de respuesta del ente auditado.

*Estados financieros dictaminados*

Los auditores externos independientes presentaron una opinión con salvedad respecto de los estados de situación financiera, los estados analíticos del activo, los estados analíticos de la deuda y otros pasivos al 31 de diciembre de 2020 y 2019, así como el reporte del patrimonio e informe de pasivos contingentes al 31 de diciembre de 2019 y los estados de actividades, los estados de variaciones en el patrimonio, los estados de flujos de efectivo y los estados de cambios en la situación financiera, correspondientes a los años terminados en esas fechas, así como las notas explicativas a los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

Dicha salvedad se debió a que durante el ejercicio 2020 la entidad no efectuó el cálculo del deterioro del valor de los activos conforme a la Norma de Información Financiera (NIF) C-15 “Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición”, por lo que no fue posible determinar los efectos del deterioro y, en su caso, el registro de las pérdidas por el mismo o baja de su valor en los activos de la entidad.

### *Informes de los comisarios*

Como se menciona en el resultado de “Transparencia y rendición de cuentas” de este informe, se deben presentar diversos informes respecto si las políticas y criterios contables y de información seguidos son adecuados y suficientes tomando en consideración sus circunstancias particulares; los estados financieros; el desempeño general de entidad, entre otros; al respecto, se observó que los informes presentados por el órgano de vigilancia (Comisarios) de la entidad, no constituyen un verdadero análisis que les permita formular una opinión respecto del desempeño general de la entidad.

### *Conclusión*

En la fiscalización al SCII de ESSA, se observó una desarticulación y falta de sistematización en los procesos, mecanismos y elementos organizados que operarían de manera sistemática e interactuarían para la consecución de metas y objetivos, los cuales hubiesen propiciado la integralidad, eficiencia y eficacia del SCII, en cumplimiento a las normas generales, principios, elementos de control y puntos de interés establecidos en el Acuerdo de Control Interno y el MICI, debido a que no acreditaron que sus operaciones se basaron en la gestión de procesos, en la que se definiera el conjunto de procesos, subprocesos y actividades que ESSA lleva a cabo para la producción, transportación y comercialización de sal y sus subproductos; los participantes; las responsabilidades; las atribuciones y vinculaciones (internas/externas) de manera integral que coadyuven a identificar, administrar, prever, dar seguimiento y evaluar los riesgos; establecer controles manuales y automatizados, y delimitar funciones para procurar la eficiencia, eficacia y economía.

Lo anterior se provocó por la inexistencia de un proceso de gestión de riesgos íntegro, coordinado y que contara con una metodología que incluyera a todas las operaciones sustantivas y administrativas; los esfuerzos de ESSA se limitaron a establecer la misión, visión, código conducta, la implementación de un Comité de Ética, el establecimiento del SGI, manuales, estatutos y demás disposiciones reglamentarias, así como el cumplimiento de elaborar los informes sobre el estado que guarda el SCII, el PTCl y la opinión del OIC. No obstante, ante las deficiencias en materia de planeación estratégica, evaluación al desempeño, proceso de administración de riesgos, diseño y operación de actividades de control, de información y comunicación, así como de supervisión y mejora continua, es necesario que ESSA fortalezca el SCII de forma tal que le otorgue certidumbre para el cumplimiento de su mandato, así como de la efectiva consecución de sus metas y objetivos.

### **2020-2-10K2N-21-0392-01-009 Recomendación**

Para que la Exportadora de Sal, S.A. de C.V., en el ámbito de sus atribuciones, establezca las actividades de control para cumplir con las estrategias para las problemáticas señaladas en el Programa Institucional 2020-2024 que impiden que la entidad pueda mantenerse competitiva en el marco global de la sal y resolver las solicitudes de acciones correctivas de las áreas de la entidad, a fin de lograr un sistema de control interno eficaz e influya en la definición de los objetivos y la constitución de las actividades de control, de conformidad con el artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Tercera Actividades de Control, principios 10 y 12, del

Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

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

## 6. **Administración de Riesgos de ESSA**

Por lo que respecta al proceso de Administración de Riesgos, ESSA reportó haber utilizado la metodología conforme al Acuerdo de Control Interno. La entidad presentó su Programa de Trabajo de Administración de Riesgos del ejercicio 2020, en el cual se establecieron los seis riesgos siguientes:

CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS POR ESSA EN EL MAPA DE RIESGOS DE 2020

NÚMERO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	GRADO DE IMPACTO
2020_1	Satisfacción del cliente incumplida por la calidad deficiente del producto	Sustantivo	Moderado
2020_2	Programas de producción y transporte de sal ejecutados deficientemente	Sustantivo	Moderado
2020_3	Programas de embarques de sal industrial y ventas de sal de mesa cumplidos parcialmente	Sustantivo	Moderado
2020_4	Recurso Humano administrado de forma ineficiente	Administrativo	Grave
2020_5	Personal y medio ambiente protegidos de manera ineficiente	Administrativo	Grave
2020_6	Conductas de servidores públicos afectadas por corrupción, conflicto de interés o irregularidades	Corrupción	Grave

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en el Mapa de Riesgos 2020, proporcionado por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

ESSA consideró 3 riesgos relacionados con sus actividades sustantivas, todos con un grado de impacto moderado; asimismo, incluyó 2 riesgos administrativos con grado de impacto grave. Del análisis realizado, destaca el riesgo número 6 “Conductas de servidores públicos afectadas por corrupción, conflicto de interés o irregularidades”, que fue clasificado como riesgo de corrupción, entre las acciones de control que se establecieron para este riesgo, se encuentran la difusión del Programa de Trabajo de Control Interno y del Código de Conducta a todo el personal por medio del correo institucional y pantallas informativas, y del Manual de Organización de la entidad, así como la realización de convocatorias de contrataciones públicas sin límite de participación, manifestación de no conflictos de intereses y la rotación de compradores sobre líneas de productos y proveedores, entre otras.



Mediante una nota informativa, ESSA señaló la vinculación del objetivo y estrategias de la Planeación Estratégica 2020-2026 con los riesgos institucionales en 2020, como se muestra a continuación:

- Objetivo general: Aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal industrial química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial.
- La estrategia 1.1 “Fortalecer la comercialización de sal industrial para distribuir en el mercado internacional 8.5 MTM en 2024” fue vinculada con el riesgo “Satisfacción del cliente incumplida por la calidad deficiente del producto”.
- La estrategia 1.2 “Incrementar la capacidad instalada para producir hasta 8.5 MTM anuales a partir de 2024” se relacionó con el riesgo “Programas de producción y transporte de sal ejecutados deficientemente”.
- Las estrategias 1.3 “Incrementar la capacidad de transporte terrestre para transportar anualmente 8.5 MTM a partir del 2024” y 1.4 “Incrementar la capacidad marítima para transportar anualmente 8.5 MTM a partir del 2024 hacia la Isla de Cedros, para su embarque” se relacionaron con el riesgo “Programas de embarques de sal industrial y ventas de sal de mesa cumplidos parcialmente”.
- La estrategia 1.5 “Hacer eficiente la estructura orgánica ocupacional, adecuándola a las necesidades operativas y de crecimiento de ESSA” se vinculó con el riesgo “Recurso Humano administrado de forma ineficiente”.

No obstante, la entidad no identificó riesgos en todos los procesos que realiza, tampoco los que permitieran el cumplimiento de su objetivo general de “aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial” y que incluyera la solución de las problemáticas identificadas en su Programa Institucional 2020-2024 respecto de la capacidad instalada limitada para la producción, insuficiente capacidad de transporte terrestre, insuficiente capacidad de transporte marítimo, ocupación de capital humano-subóptima, y mejorar la estrategia para la comercialización, para que la empresa sea competitiva en el mercado global de sal, lo que se sustentó en lo siguiente:

- La entidad no identificó riesgos en todos sus procesos institucionales que incluyera los estratégicos, directivos y operacionales, para proporcionar una base para analizarlos, diseñar respuestas y determinar si están asociados con el mandato institucional, la planeación estratégica, los objetivos del PND, los programas sectoriales, y demás planes y programas aplicables, conforme a lo establecido en el artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Segunda “Administración de Riesgos”, principio 7, elemento de control 7.01, del Acuerdo de Control Interno.
- ESSA no consideró los factores externos, así como su interacción con las partes externas en la identificación de riesgos, por lo que la entidad no determinó riesgos relacionados con la competencia en el mercado de la sal, cambios en la demanda de sus productos, riesgo como consecuencia del otorgamiento de créditos a los clientes y el incumplimiento del pago oportuno

de sus obligaciones, tipos de cambio por la exposición a las fluctuaciones como consecuencia de actividades u operaciones de la empresa en mercados extranjeros con monedas distintas a la local; el poder de negociación de los compradores; riesgos relacionados con la rentabilidad y el beneficio al Estado mexicano; así como la posible implementación de nuevos métodos de producción, en observancia del artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Segunda “Administración de Riesgos”, principio 7, elemento de control interno 7.03, del Acuerdo de Control Interno.

- Se constató que no se determinaron riesgos asociados al convenio respecto de las actividades de comercialización desarrolladas por Mitsubishi, pues dicho contrato limita la actuación de la entidad para acceder a nuevos mercados y evaluar alternativas para la venta del producto, como resultado de que en el contrato se asigna a Mitsubishi la exclusividad en la distribución de la sal, en términos del artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Segunda “Administración de Riesgos”, principio 7, elemento de control interno 7.03, del Acuerdo de Control Interno.
- ESSA consideró como parte de sus riesgos la protección del medio ambiente; sin embargo, no consideró como factor de riesgo la acumulación de salmuera, aun cuando, en la carpeta de trabajo del Consejo de Administración de ESSA de diciembre de 2020, se mencionó que el área de almacenamiento de salmuera residual se encontraba al límite de su capacidad, y debido al régimen de producción actual, diariamente se incrementa el riesgo ambiental por derrames al mar, en inobservancia del artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Segunda “Administración de Riesgos”, principio 6, elemento de control interno 6.01, del Acuerdo de Control Interno.

Por lo antes descrito, ESSA evidenció debilidades en materia de administración de riesgos, de integralidad en cuanto a sus actividades sustantivas, coordinación y respecto de una metodología sistemática que contribuyera a identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos, inherentes o asociados a los procesos por los cuales se logra el mandato de la institución, lo que podría dar lugar a la materialización de riesgos que comprometan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### *Administración de riesgos de ESSA conforme a SGI*

En términos de las Normas Internacionales ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad, ISO 14001:2015 Sistema de Gestión Ambiental, e ISO 22000 (Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos que abarcan a todas las organizaciones de la cadena alimentaria), ESSA estableció un Sistema de Gestión Integral (SGI) para llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones apropiadas para prevenir su recurrencia.

En las cláusulas 6.1 y 6.2 de la Norma ISO 9001:2015, se menciona que para el establecimiento de los objetivos y metas se debe considerar, entre otros elementos, la gestión de riesgos; al respecto, ESSA proporcionó el Procedimiento P-SGI-004 “Establecimiento y seguimiento de objetivos, metas e indicadores del SGI” y señaló que el titular de ESSA y el Coordinador de Control Interno acordaron aplicar la misma metodología de administración de riesgos descrita en el Manual

Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, tanto para el Sistema de Control Interno como para el Sistema de Gestión Integral de la entidad y, para el seguimiento y cumplimiento del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, se lleva a cabo por medio de los comités interfuncionales y de las formas F-SGI-014 “Seguimiento Mensual de Objetivos, Metas e Indicadores del SGI”.

ESSA mencionó que, en el caso de los incumplimientos de las acciones de control comprometidas en el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, se identifica la causa raíz y se establecen acciones correctivas<sup>15/</sup> en los reportes trimestrales de los comités interfuncionales o la forma F-SGI-014 de las unidades administrativas responsables de su seguimiento y cumplimiento.

Durante el 2020, la entidad reportó 16 solicitudes de acciones correctivas, 14 fueron de la Gerencia de Gestión Integral y Planeación, en 3 acciones correctivas no se proporcionó evidencia; asimismo, 2 acciones correspondieron a la Gerencia de Promoción Comercial y a las gerencias de Mantenimiento y Energía Guerrero Negro e Isla de Cedros, ambas presentaron evidencia de su aplicación como se menciona en el resultado “Sistema de Control Interno Institucional de ESSA”.

Asimismo, se constató que los objetivos establecidos en el SGI coinciden con los riesgos identificados por ESSA en el Mapa de Riesgos 2020; no obstante, de la revisión de las acciones correctivas, se observó que la Gerencia de Gestión Integral y Planeación identificó que *“el área de almacén general ésta clasificada, según el estudio de riesgos de incendio de la NOM-002-STPS-2010, como alto riesgo, sin embargo, para dicha área sólo se hace 1 simulacro al año, siendo que la NOM-002-STPS 2010, requiere que se realicen 2 simulacros al año en áreas de alto riesgo. Adicionalmente a ellos, se detecta que la organización tiene la oportunidad de documentar la planificación de acciones para corregir aquellas áreas de oportunidad surgidas en la evaluación por parte de PROFEPA”*, situación que no se identificó en su PTAR como riesgo, factor de riesgo o dentro de las acciones de control, en términos del artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Segunda “Administración de Riesgos”, principio 7, elemento de control interno 7.03, del Acuerdo de Control Interno.

#### *Programa de Trabajo de Administración de Riesgos 2020*

En cumplimiento del Título Tercero “Metodología de Administración de Riesgos”, Capítulo II “Seguimiento de la Administración de Riesgos”, numeral 27, del Acuerdo de Control Interno, ESSA realizó el PTAR 2020 que estuvo conformado por seis riesgos, como se muestra a continuación:

---

<sup>15/</sup> El seguimiento de los riesgos se realiza por medio de una acción correctiva tomada para eliminar la causa raíz de una no conformidad, observaciones, incidentes, defectos u otras situaciones indeseables, para prevenir su ocurrencia.

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS 2020						
Descripción del Riesgo	Clasificación	Grado de impacto	Probabilidad de ocurrencia	Cuadrante	Estrategia	Factor de Riesgo
Satisfacción del cliente incumplida por la calidad deficiente del producto	Sustantivo	6	3	IV	Reducir	1.1 No controlar el contenido de impurezas totales. 1.2 No eliminar la presencia de contaminantes sal. 1.3 No controlar el contenido de humedad en sales. 1.4 No cumplir con especificaciones, granulometría y aditivos.
Programas de producción y transporte de sal ejecutados deficientemente	Sustantivo	6	5	IV	Reducir	2.1 No lograr la producción de sal. 2.2 No transportar sal industrial a Isla de Cedros. 2.3 No lograr una disponibilidad global en los equipos necesarios para la producción, transporte y embarque. 2.4 No lograr una disponibilidad global de energía eléctrica necesaria para la producción, transporte y embarque. 2.5 No optimizar la gestión de los recursos materiales como soporte a las actividades de producción y mantenimiento.
Programas de embarques de sal industrial y ventas de sal de mesa cumplidos parcialmente	Sustantivo	6	4	IV	Reducir	3.1 No lograr el tonelaje de embarques programado para sal industrial. 3.2 No lograr el tonelaje de ventas programado para sal de mesa.
Recurso Humano administrado de forma ineficiente	Administrativo	7	3	IV	Reducir	4.1 Sistemas de Trabajo no efectivos de acuerdo a los requerimientos de las áreas. 4.2 No optimizar el desarrollo de competencias del personal. 4.3 No fomentar el balance Trabajo-Familia. 4.4 Comunicación institucional ineficiente y no fortalecer el liderazgo organizacional. 4.5 No obtener la autorización del registro ante la SHCP y SFP de la estructura orgánica, plantillas y tabuladores de la Entidad.
Personal y medio ambiente protegidos de manera ineficiente	Administrativo	7	4	IV	Reducir	5.1 No mejorar continuamente la gestión integral. 5.2 Falta de prevención y control de la contaminación y el deterioro del aire, suelo y ambiente marino. 5.3 No promover la conservación de los recursos naturales. 5.4 No contribuir al conocimiento y vigilancia de la biodiversidad y los ecosistemas. 5.5 No promover un adecuado desempeño ambiental y de seguridad e higiene en su personal.
Conductas de servidores públicos afectadas por corrupción, conflicto de interés o irregularidades.	Corrupción	7	6	I	Reducir	6.1 Sistema de control interno ineficaz o deficiente. 6.2 Desconocimiento de las obligaciones de las funciones del encargado y/o abuso del ejercicio del encargo, así como colusión entre servidores públicos, proveedores y contratistas. 6.3 Falta de cultura orientada en la denuncia de actos de corrupción, así como impunidad y falta de sanciones. 6.4 Declaración patrimonial presentada inadecuadamente, así como omisión en la manifestación de conflicto de intereses. 6.5 Incumplimiento a las disposiciones normativas en materia de ética, integridad y conflicto de interés.

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos 2020, proporcionado por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

Para los 6 riesgos definidos por ESSA, se identificaron 26 factores de riesgo y sus acciones de control; asimismo, se identificaron las áreas y responsables, fecha de inicio y término, y los medios de verificación.

#### *Reportes de avances trimestrales*

ESSA reportó los avances del primero, segundo, tercero y cuarto trimestres del PTAR en cumplimiento del Título Tercero “Metodología de Administración de Riesgos”, Capítulo II “Seguimiento de la Administración de Riesgos”, numeral 28, del Acuerdo de Control Interno, en donde registró el avance de 26 acciones de control, cada una para evitar que se materializaran los 6 riesgos identificados en el Mapa de Riesgos. Estas acciones presentaron al final del periodo, avances como se muestra a continuación:

AVANCES DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE ESSA 2020

Trimestre	Situación de las Acciones de Control				
	Total de Acciones de Control	Concluidas	Porcentaje de Cumplimiento	En Proceso	Pendientes (Sin avance)
Primero	26	0	0.0	26	0
Segundo		0	0.0	26	0
Tercero		0	0.0	26	0
Cuarto		22	84.6	4	0

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en los reportes de avances trimestrales del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos 2020, proporcionados por Exportadora de Sal, S.A. de C.V., mediante el oficio número GSDTI/099/2021 del 22 de marzo de 2021.

De acuerdo con el PTAR 2020 y sus informes trimestrales se concluyó que, al cierre del año 2020, las 26 acciones de control presentaron un promedio de cumplimiento del 98.9% (en 22 acciones se alcanzó el 100.0%, 1 acción el 99.0%, 1 acción el 96.0%, 1 acción el 89.0% y 1 acción el 87.0%); no obstante, los riesgos y controles identificados carecen de integralidad en todos sus procesos sustantivos y administrativos y de una metodología sistemática que contribuyera a identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos, inherentes o asociados a los procesos por los cuales se logra el mandato de la institución, lo que podría permitir la materialización de riesgos que comprometan el cumplimiento del objetivo prioritario institucional.

Como se mencionó en el resultado “Sistema de Control Interno Institucional de ESSA”, en el análisis del informe de resultados del OIC, se identificó que ESSA estableció 5 procesos prioritarios: 3 sustantivos y 2 administrativos, como sustantivos la producción, transportación y comercialización de sal; y administrativos los de recursos humanos y presupuestos, y contabilidad; sin embargo, los procesos prioritarios mencionados no se vincularon con el riesgo “Personal y medio ambiente protegidos de manera ineficiente”, lo que contravino lo previsto en el artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9,

Norma General Quinta “Supervisión y Mejora Continua”, del Acuerdo de Control Interno, referente a que la supervisión es responsabilidad de la Administración en cada uno de los procesos que realiza.

Lo antes descrito mostró deficiencias en la implementación del Sistema de Control Interno Institucional en el que ESSA incluyera una administración de riesgos integral, eficiente y eficaz, la debilitada gobernanza por el Órgano de Gobierno y la Administración, lo que advierte la necesidad de realizar una administración de riesgos que esté directamente vinculada con las actividades ineludibles de la entidad fiscalizada encomendadas por mandato legal, con la planeación estratégica, y con las funciones a nivel estratégico, directivo y operacional, para otorgar certeza en la consecución de los objetivos y metas institucionales.

### *Conclusión*

En la revisión al proceso desarrollado por ESSA para la identificación, análisis, evaluación, respuesta, supervisión y comunicación de los riesgos, incluidos los de corrupción, se observó que la entidad utilizó la metodología general de administración de riesgos emitida por la SFP; consideró seis riesgos, de los cuales tres fueron riesgos estratégicos sustantivos, dos administrativos y uno relacionado con la corrupción. Con el análisis a los riesgos, se verificó que no consideraron todas sus operaciones sustantivas y administrativas, así como riesgos estratégicos y directivos, legales, financieros, presupuestales, de servicios, de TIC, recursos humanos y otros.

Lo anterior propicia la conformación de condiciones favorables a la materialización de riesgos estratégicos y de discrecionalidad en la toma de decisiones, al no gestionarse y asegurarse el establecimiento y suficiencia de controles preventivos, detectivos y correctivos para mitigarlos y así brindar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos y metas en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

Por lo que, durante 2020, ESSA evidenció la falta de integralidad y de coordinación en sus acciones de control interno y careció de una metodología específica que contribuyera a identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos, inherentes o asociados a los procesos por los cuales se logra el mandato de la entidad, lo que podría traducirse en un factor interno que lleve a la materialización de riesgos de alto impacto que comprometan los cuatro objetivos institucionales de la empresa, en términos del Título Tercero del Acuerdo de Control Interno. Aun cuando cumplió con la elaboración del PTAR y sus informes trimestrales, las omisiones señaladas alejan al Ente de una adecuada gestión de riesgos y un establecimiento de controles efectivos.

### **2020-2-10K2N-21-0392-01-010 Recomendación**

Para que la Exportadora de Sal, S.A. de C.V., en el ámbito de sus atribuciones, identifique los riesgos en todos sus procesos institucionales que ayuden al cumplimiento de su objeto,

considere los factores internos y externos en su identificación y establezca congruencia entre los procesos y los riesgos, a fin de alinearlos con la planeación estratégica de la entidad, el Plan Nacional de Desarrollo, los programas sectoriales y demás planes y programas aplicables, de conformidad con el artículo Segundo, Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Segunda Administración de Riesgos, principio 7, elementos de control 7.01 y 7.03 y la Norma General Quinta Supervisión y Mejora Continua, del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

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

## **7. *Transparencia y Rendición de Cuentas***

### *Comité de Transparencia*

Durante el ejercicio 2020, el Comité de Transparencia de ESSA realizó 10 sesiones ordinarias en las que se trataron diversos temas y asuntos, de los cuales a continuación se señalan los más importantes:

SESIONES DEL COMITÉ DE TRANSPARENCIA REALIZADAS EN 2020

Sesión	Fecha	Asuntos relevantes
Primera sesión ordinaria	14/01/2020	La orden del día incluyó 11 puntos, de los cuales 8 correspondieron a la atención de solicitudes de transparencia, 1 para la aprobación de la décima sesión ordinaria de 2019, 1 del calendario de sesiones 2020 y 1 de asuntos generales. Dentro de la resolución del calendario de sesiones ordinarias para el ejercicio 2020, se establecieron 19 sesiones a celebrarse durante todo el ejercicio, señalando que éstas son sugeridas y se podían modificar de acuerdo con las necesidades de la entidad.
Segunda sesión ordinaria	04/02/2020	La orden del día incluyó 8 puntos, de los cuales 4 correspondieron a la atención de solicitudes de transparencia, 1 sobre la aprobación y firma de la primera sesión ordinaria 2020, 1 sobre expedientes reservados, 1 en materia de archivo y 1 de asuntos generales.
Tercera sesión ordinaria	24/02/2020	La orden del día incluyó 19 puntos, 17 de ellos sobre atención de solicitudes de transparencia, 1 sobre la aprobación y firma de la segunda sesión ordinaria y 1 de asuntos generales.
Cuarta sesión ordinaria	11/03/2020	La orden del día incluyó 31 puntos, 29 correspondieron a la atención de solicitudes de transparencia, 1 para la aprobación y firma de la tercera sesión ordinaria 2020 y 1 de asuntos generales.
Quinta sesión ordinaria	05/05/2020	La orden del día incluyó 5 puntos, 3 de atención a solicitudes de transparencias, 1 sobre la aprobación y firma de la cuarta sesión ordinaria 2020 y 1 de asuntos generales.
Sexta sesión ordinaria	27/05/2020	La orden del día incluyó 22 puntos, 20 correspondientes a la atención de solicitudes de transparencia, 1 sobre la aprobación y firma de la quinta sesión ordinaria 2020 y 1 de asuntos generales.
Séptima sesión ordinaria	15/10/2020	La orden del día incluyó 35 puntos, 33 sobre solicitudes de transparencia, 1 para la aprobación y firma de la sexta sesión ordinaria 2020 y 1 de asuntos generales.
Octava sesión ordinaria	03/11/2020	La orden del día incluyó 26 puntos, 24 de ellos correspondientes a la atención de solicitudes de transparencia, 1 para la aprobación y firma de la séptima sesión ordinaria y 1 de asuntos generales.
Novena sesión ordinaria	10/11/2020	La orden del día incluyó 17 puntos, 16 sobre la atención de solicitudes de transparencia y 1 de asuntos generales.
Décima sesión ordinaria	02/12/2020	La orden del día incluyó 40 puntos, 39 de ellos para la atención de solicitudes de transparencia y 1 sobre la aprobación de la versión pública de diversos contratos celebrados por la entidad.

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en información contenida en el apartado de transparencia, de la página institucional de Exportadora de Sal, S.A. de C.V.

[http://essa.com.mx/archivos%20essa/transparencia/transparencia\\_comite.html](http://essa.com.mx/archivos%20essa/transparencia/transparencia_comite.html)

Al respecto, se observó que el Comité de Transparencia no sesionó conforme a lo establecido en su calendario de sesiones para el ejercicio 2020; sin embargo, éste era susceptible a modificarse de conformidad con las necesidades de la entidad. Con relación a los puntos tratados en las sesiones ordinarias, éstos correspondieron a la atención de diversas solicitudes de transparencia en las cuales se resolvió la aprobación de versiones públicas, la clasificación de información como confidencial y la confirmación de la inexistencia de la información solicitada; de lo anterior, el Comité señaló que se resolvió de conformidad con lo establecido en el marco normativo aplicable en la materia.



### *Informe de autoevaluación*

El 17 de febrero de 2021, mediante el oficio DG/070/2021 y de conformidad con lo establecido en el artículo 59, fracción XI, de la LFEP, se presentó el informe de autoevaluación correspondiente al periodo de enero a diciembre de 2020, del cual, entre otros aspectos, se señaló:

- Se presentaron los indicadores operativos del periodo relativos a la producción de sal, sus costos unitarios por tonelada métrica, sus niveles de ventas, así como las explicaciones de las variaciones obtenidas con respecto de las cifras registradas en 2019.
- Se mostraron los indicadores financieros de rentabilidad, actividad, liquidez y solvencia, así como la principal información relacionada con las notas al estado de situación financiera y estado de resultados.
- Se señalan los ingresos obtenidos en el periodo, el gasto corriente del ejercicio, las inversiones físicas realizadas, así como las pendientes y el superávit financiero del periodo.
- Se indicó que se atendieron todas las solicitudes de información a través de la Unidad de Transparencia y mediante el sistema interno de control de solicitudes de información (CSI); asimismo, se señaló que el Comité de Transparencia se encontraba integrado y funcionando conforme a la normativa en la materia y el cual sesionó en 10 ocasiones durante el ejercicio 2020. De igual forma, se señaló que, respecto de las obligaciones de transparencia, éstas se actualizaron y publicaron conforme a la normativa en la materia.
- Se señalaron las operaciones realizadas al amparo de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y con la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Se indicó el resumen de la estructura orgánica autorizada y ocupacional del periodo; se señaló también que se dio cumplimiento con la Ley Federal de Austeridad Republicana, así como con el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública Gubernamental 2019-2024.
- Asimismo, el informe contiene información sobre diversos indicadores como el porcentaje de contratos registrados en la bitácora electrónica de seguimiento de adquisiciones; el porcentaje de los acuerdos de COCODI relacionados con el seguimiento de las metas de los programas presupuestarios; el porcentaje de observaciones pendientes en materia de fiscalización, etc.
- Se mencionan como asuntos relevantes para destacar el comparativo de Diesel 2019-2020, en el que se observó una disminución en el consumo del mismo y los ingresos obtenidos por los procesos de carga de barcos y despachos por demora.

*Informe de los comisarios sobre el desempeño general de la entidad*

Por medio del oficio CGVO/113/DE/176/2021 del 23 de abril de 2020, de acuerdo con lo establecido en el artículo 30, fracción VI, del RLFEP, los comisarios presentaron el informe sobre el desempeño general de la entidad durante el periodo de enero a diciembre de 2020, realizado con base en el Informe de Autoevaluación; al respecto, se observó lo siguiente:

- Durante 2020 no se realizaron sesiones presenciales del Consejo de Administración, se llevaron a cabo 4 resoluciones adoptadas por unanimidad fuera de Consejo de Administración en las cuales se cumplió el 100.0% del quorum.
- Se hace mención de la situación operativa respecto de los niveles de producción de sal industrial y de mesa, así como las ventas de estos productos durante el ejercicio.
- Se aborda el Estado de Situación Financiera señalando las variaciones entre activo y pasivo total, así como del capital contable, respecto del año anterior y las cuentas que los integran.
- Se señalan las ventas realizadas durante el ejercicio, así como su costo, los gastos de administración, y la utilidad del ejercicio, entre otros.
- Se indican los ingresos obtenidos en el periodo y los conceptos que los integran, así como los egresos efectuados en el periodo; asimismo, se mencionan las modificaciones realizadas al presupuesto de la entidad; se señalan las carteras de inversión de la entidad, así como el grado del avance en su ejecución; también se hace referencia a los proyectos de inversión al cierre del ejercicio que no fueron ejecutados señalando la importancia de su continuidad en beneficio de la operación de la entidad.
- En materia de transparencia se mencionó que cada solicitud fue atendida de manera oportuna y de acuerdo con los plazos señalados en el procedimiento de acceso a la información, indicando que durante el ejercicio 2020, se recibieron 470 solicitudes de información; asimismo, se señaló que el Comité de Transparencia sesionó en 10 ocasiones de manera ordinaria.
- En materia de contrataciones, durante 2020 ascendieron a 1,194,437 miles de pesos, señalando que se privilegió el método de licitación pública sobre los demás.
- Respecto de obras públicas y servicios relacionados con las mismas, se señaló el monto ejercido durante el ejercicio; asimismo, se indicó la plantilla ocupada en el periodo.
- Se indicó que se dio cumplimiento a la Ley Federal de Austeridad Republicana y al Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública Gubernamental 2019-2024.

Como recomendaciones a la información analizada por los comisarios de la entidad, se emitieron las siguientes: i) dar continuidad a los proyectos de inversión no ejecutados durante el ejercicio, así como aquellos a los que se dará continuidad en 2021, en aras de fortalecer la operación de la entidad e informar al Órgano de Gobierno sobre los avances y resultados, y ii) ante las elecciones de junio de 2021, que la administración de la entidad instrumente acciones y mecanismos de difusión en materia de blindaje electoral hacia el personal de la entidad, a fin de evitar que los recursos de la entidad se destinen para apoyar propagandas políticas. Es de resaltar que el informe presentado por los comisarios no se encuentra firmado.

#### *Informe de los comisarios sobre los Estados Financieros dictaminados de ESSA*

Mediante el oficio CGOVC/113/DE/177/2021 del 23 de abril de 2021 y de conformidad con lo establecido en los artículos 30, fracción XII, del RLFEP y 166, fracción IV, de la LGSM, se presentó el informe de los comisarios sobre los Estados Financieros de ESSA por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020, basado en el dictamen del auditor externo designado por la Secretaría de la Función Pública y de cuyo análisis sobresale lo siguiente:

- Se emitió una opinión con salvedad basada en la falta del cálculo de deterioro del valor de los activos conforme a la Norma de Información Financiera C-15 “Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición”.
- El dictamen contiene dos párrafos con énfasis en las bases contables utilizadas para la presentación de los Estados Financieros, mencionando que éstos fueron preparados para cumplir con los requisitos normativos gubernamentales, por lo que pueden no ser apropiados para otra finalidad; asimismo, se señala que la entidad refleja en las cuentas de orden pasivos contingentes por 13,424, 881 miles de pesos.
- Se destaca un incremento en el activo total por 321,283.5 miles de pesos; se menciona la integración de los rubros “Derechos a recibir efectivo y equivalentes y bienes o servicios a recibir”, “Bienes disponibles para su Transformación o Consumo (inventarios)”, “Activo Circulante” y “Pasivo no Circulante”.
- Se mencionan las integraciones de “Total de Ingresos y Otros beneficios”, “Ingresos por venta de bienes y servicios”, “Otros ingresos y beneficios”, “Total de otros gastos y pérdidas”, así como otros conceptos.
- Se hace mención nuevamente de los pasivos contingentes de la entidad, los cuales ascienden a 13,424,881 miles de pesos de acuerdo con la mejor estimación de la administración y con base en las cartas de abogados emitidas por la Gerencia de Jurídico.

Los comisarios públicos señalaron que “no tenemos inconveniente en que, de estimarlo procedente, el H. Órgano de Gobierno, apruebe los Estados Financieros de la entidad, correspondientes al periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020, con la

recomendación de atender la salvedad planteada por el auditor externo (...)", cabe mencionar que dicho informe no se encuentra firmado por los comisarios de la entidad.

De lo anterior se desprende que el documento presentado por los comisarios de la entidad no cuenta con los elementos contenidos en la LGSM y en el RLFEP, en sus artículos 166, fracción IV, y 30, fracción XII, respectivamente, debido a que dicho documento no incluyó la opinión sobre si las políticas y criterios contables y de información seguidos por la sociedad son adecuados y suficientes tomando en consideración las circunstancias particulares de la sociedad; la opinión sobre si las políticas y criterios han sido aplicados consistentemente en la información presentada por los administradores y la opinión sobre si, como consecuencia de lo anterior, la información presentada por los administradores refleja en forma veraz y suficiente la situación financiera y los resultados de la sociedad; asimismo, el documento presentado más que referirse a un análisis claro, objetivo y estructurado sobre la opinión de los auditores externos contenida en los Estados Financieros dictaminados, es una recopilación de los hallazgos hechos por éstos últimos, sin que los comisarios de la entidad expresen una verdadera opinión sobre el análisis de su contenido.

#### *Informe del Consejo de Administración sobre las operaciones relevantes*

De conformidad con el artículo 172 de la LGSM, se presentó el informe del Consejo de Administración de ESSA sobre las operaciones relevantes durante el ejercicio 2020 en el que se reportó, entre otra información:

- Los indicadores operativos de producción de sal de mesa e industrial, sus ventas, el valor de los inventarios y los costos de venta.
- Información del presupuesto autorizado, modificado y ejercido durante el ejercicio.
- Los montos referentes a ingresos, gasto corriente, inversión física, egresos por operaciones ajenas y el superávit financiero del ejercicio.
- El detalle de los proyectos de inversión física a los cuales se le dio continuidad durante el ejercicio (Manejo, descarga y dilución de salmuera residual; aprovechamiento de salmuera residual; nueva planta lavadora; caja tipo Dart 204 T.M. y adquisición de vehículo especializado buque tipo remolcador 2020).
- Contingencias (Pasivos fiscales; juicios mercantiles, civiles y de nulidad, y pasivos laborales).
- Los Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados con sus principales variaciones.
- Las razones financieras de liquidez, prueba ácida, deuda total, deuda capital contable y rentabilidad.

- Información relacionada con los acuerdos y resoluciones tomados por el Consejo de Administración relativos a precios de venta de sal, tarifas por servicios, demoras/despachos; contratos para venta de sal; renunciaciones, nombramientos, otorgamiento de poderes y designaciones; aprobación de actas; administrativo y presupuestal; informes, opinión de comisarios y aprobación de Estados Financieros; manuales, normas y procedimientos; programas y planeación; infraestructura y obra pública, y otros.
- Consideraciones finales del informe señalando los ingresos, utilidad neta y costo de ventas del periodo, asimismo, se indicó que el Consejo de Administración llevó a cabo cuatro resoluciones adoptadas por unanimidad fuera de sesión de Consejo debido a la situación por la COVID-19 y que se dio continuidad al grupo de trabajo que se integró con la finalidad de revisar el proyecto del nuevo Contrato Marco.

### *Conclusión*

La entidad contó con un Comité de Transparencia, el cual durante el ejercicio 2020 sesionó de forma ordinaria en 10 ocasiones atendiendo diversos puntos relacionados con las solicitudes de información recibidas por la entidad y resolviendo sobre su procedencia o improcedencia.

Como mecanismos de rendición de cuentas, se presentaron diversos informes sobre las operaciones de la entidad, políticas y criterios contables, información financiera, los resultados del ejercicio y en términos generales la eficiencia y eficacia con las que se ha desempeñado la entidad; al respecto, se observó que los informes sobre el desempeño de la entidad y sobre los Estados Financieros dictaminados presentados por los comisarios no se encuentran debidamente formalizados, ya que éstos no cuentan con sus firmas; asimismo, en dichos informes, los comisarios no dieron una opinión sobre si las políticas y criterios contables y de información seguidos por la sociedad son adecuados y suficientes, y si la información presentada sobre las operaciones refleja en forma veraz y suficiente la situación financiera y los resultados de la entidad.

Es importante mencionar que la transparencia y rendición de cuentas son parte fundamental de la gobernanza debido a que implican la presentación de información sobre la situación, competencia, estrategia, operación, gestión financiera y rendimiento de la entidad, de manera oportuna, fidedigna, clara y pertinente, además de la obligación de hacer accesible al público dicha información.

### *Consecuencias Sociales*

Las debilidades en los instrumentos de Gobernanza y Control Interno de la Empresa Exportadora de Sal, S.A. de C.V., limitó la eficacia y eficiencia de sus operaciones lo que propició la conformación de condiciones favorables para la discrecionalidad en la adopción de decisiones, la falta de certeza y transparencia de las operaciones, y la materialización de riesgos.

### **Buen Gobierno**

Impacto de lo observado por la ASF para buen gobierno: Liderazgo y dirección, Planificación estratégica y operativa, Controles internos y Vigilancia y rendición de cuentas.

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

Se determinaron 7 resultados, de los cuales, en uno no se detectó irregularidad y los 6 restantes generaron:

10 Recomendaciones.

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

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

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

### **Dictamen**

El presente dictamen se emite el 26 de enero de 2022, fecha de conclusión de los trabajos de auditoría. Ésta se practicó sobre la información y documentación correspondiente al ejercicio fiscal 2020, proporcionada por la entidad fiscalizada de cuya veracidad es responsable; fue planeada y desarrollada con el fin de fiscalizar la razonabilidad del diseño, implementación y eficacia del Sistema de Control Interno Institucional en los procesos de producción, transportación y comercialización de sal marina, y de los elementos de Gobernanza ejercidos por los órganos de gobierno y la administración relativos a la eficiencia, la eficacia y la economía de sus operaciones, a fin de verificar la consecución de los objetivos y las metas institucionales, su contribución a la rentabilidad de sus operaciones a favor del Estado mexicano, la vigencia del marco jurídico y normativo, la confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información, la transparencia, la rendición de cuentas, la salvaguarda de los activos y la aplicación de las mejores prácticas internacionales para, en su caso, sugerir estrategias de mejora para el fortalecimiento y contribución de la gestión pública. Se aplicaron los procedimientos, pruebas y técnicas que se estimaron necesarios; en consecuencia, existe una base razonable para sustentar el presente dictamen.

La fiscalización de la Gobernanza y del Control Interno de ESSA es consecuencia de los hallazgos de auditoría y, en su caso, la reincidencia de algunos de ellos, obtenidos en revisiones anteriores, entre los que se identificaron la falta de autorización por parte del Consejo de Administración de los precios de comercialización; la inconsistencia entre el objeto de creación de ESSA establecido en términos de producir y exportar sal con lo dispuesto en la CPEUM, la LOAPF y la LFEP; la venta de sal fuera de las especificaciones establecidas; la imposibilidad material de llevar a cabo una actualización de los contratos y convenios suscritos con el socio minoritario Mitsubishi Corporation. Con base en lo anterior, se consideró pertinente fiscalizar, con un enfoque integral, la Gobernanza y el Sistema de Control Interno Institucional (SCII) de ESSA, ambos conceptos bajo un enfoque vertical que permitiera fiscalizar la estructura y el funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas, del Consejo de Administración y de la Administración, por lo que fue necesario revisar la participación del Estado mexicano en ESSA, la cual es una sociedad anónima de capital variable cuyo 51.0% de las acciones corresponden al Gobierno Federal mexicano por medio del Fideicomiso de Fomento Minero y el 49.0% restante pertenece a la empresa privada japonesa Mitsubishi Corporation. Por lo anterior, ESSA es considerada como entidad paraestatal coordinada sectorialmente por la Secretaría de Economía, por lo que está obligada a cumplir con la normativa establecida para la Administración Pública Federal.

Se comprobó que, en 2020, las actividades sustantivas de la sociedad correspondieron a la extracción, venta y exportación de sal marina de la costa de Baja California, al ser una empresa de participación estatal mayoritaria, su objeto debió tener congruencia con las áreas prioritarias establecidas en términos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; hecho que no fue atendido por la entidad fiscalizada.

En materia de Gobernanza, se verificó que el órgano supremo de la entidad fiscalizada fue la Asamblea General de Accionistas y el Órgano de Gobierno fue el Consejo de Administración, el cual estuvo encargado del desarrollo y coordinación de la entidad. Se comprobó que, en 2020, estos órganos llevaron a cabo resoluciones adoptadas por unanimidad fuera del formato y formalidades de las sesiones ordinarias; al tiempo que se observaron asuntos que no fueron informados ni sometidos a la Asamblea General de Accionistas, entre éstos, se identificaron las autorizaciones de los precios mínimos de venta de sal; la actualización y modificación del Manual de Organización; el Programa Institucional 2020-2024; las autorizaciones, modificaciones y adecuaciones presupuestales, y la planeación estratégica 2020-2026.

Durante el ejercicio 2020, ESSA operó con diversas instancias de decisión y apoyo, como fueron los comités de Control y Desempeño Institucional, de Inversiones, de Ética y de Prevención de Conflictos de Intereses, de Adquisiciones, y los interfuncionales; sin embargo, se observó que, aun cuando el Comité de Inversiones fue responsable de proponer las políticas de inversión para la administración eficiente de los recursos financieros y analizar y evaluar las estrategias de inversión, esta instancia no sesionó en 2020; además, los comités interfuncionales no remitieron los reportes anuales correspondientes al Órgano de

Gobierno que permitieran dar cuenta de la información relevante y de calidad para la consecución de los objetivos y las metas institucionales.

Otro aspecto fiscalizado fue el marco jurídico y normativo de ESSA, del cual se comprobó que se conformó de 228 disposiciones que regularon sus operaciones administrativas, las actividades de comercialización y el establecimiento del Sistema de Gestión Integral; no obstante, se identificó que ESSA careció de manuales, políticas y lineamientos relacionados con el proceso de producción de la sal. Adicionalmente, se verificó que estableció políticas en materia ambiental, seguridad social, salud en el trabajo y calidad e inocuidad en la sal; sin embargo, éstas carecen de directrices de acción que funcionen como guías en el proceso de toma de decisiones al ejecutar los objetivos específicos a nivel institucional, esto, con el propósito de conducir, organizar o establecer un marco de actuación general relacionado con los objetivos institucionales, así como prevenir y administrar los riesgos.

Como parte de su normativa, ESSA contó con un Manual de Organización, el cual fue modificado en agosto de 2020, y en el que se definió la estructura de la entidad fiscalizada integrada por: la Dirección General, 5 direcciones de área, 13 gerencias y 25 subgerencias; no obstante, ESSA no realizó las actualizaciones correspondientes a los instrumentos que integraron el Sistema de Gestión Integral, ni de los manuales relativos a sus actividades sustantivas y administrativas debido a que se detectaron inconsistencias en las áreas señaladas en estos instrumentos respecto de las mencionadas en el Manual de Organización autorizado en agosto de 2020.

Por lo que se refiere a la planeación estratégica, ESSA contó con el Programa Institucional 2020-2024 en el que estableció como objetivo prioritario "...aumentar la competitividad de la entidad para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial"; al respecto se observó que en dicho programa no se señalaron los resultados económicos y financieros esperados, las áreas responsables de ejecutar cada una de las acciones, tampoco se incluyó una estimación de la inversión requerida para llevar a cabo el proyecto para aumentar su capacidad productiva, ni se señaló la manera en que por medio del cumplimiento de su objeto social fortalecerá el mercado interno mexicano, la recuperación salarial y la estrategia que implementará para la creación masiva de empleos productivos y permanentes y bien remunerados en México.

Para el logro de su objetivo prioritario, ESSA definió un indicador para cuantificar la participación de la producción de sal de México en el mundo y con ello medir el porcentaje que representa el nivel de producción (volumen) de sal en toneladas de México respecto de la producción mundial; no obstante, este indicador consideró el total de sal producida en minas de México, lo que incluyó sin desglosar la producción tanto de ESSA como de los demás participantes de este mercado nacional, por lo que este indicador no fue una métrica adecuada para dar seguimiento al objetivo de ESSA de aumentar su competitividad.

Asimismo, en el Programa Institucional de ESSA se determinó, entre otros objetivos, el de "... fortalecer el desarrollo económico de la región en donde opera... "; sin embargo, el objetivo prioritario de la entidad se enfocó en aumentar la competitividad de ESSA a nivel



internacional, sin considerar el mercado nacional. No obstante lo anterior, ESSA promovió durante 2020 la sal empacada marca “Baja Pacific de ESSA” a nivel local, con el objetivo de establecer una estrategia de comercialización de este producto a nivel nacional.

Se comprobó que la entidad fiscalizada no vinculó los objetivos y las metas de su Sistema de Gestión Integral con su Planeación Estratégica, aun cuando en la Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad se estableció que la Alta Dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto del SGC, asegurándose de que se establezcan la política de calidad y los objetivos de la calidad para el SGC, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.

En lo que corresponde a la evaluación del desempeño, ESSA no definió ni estableció un sistema de evaluación integral, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitieran conocer los resultados derivados de las actividades de producción, comercialización y exportación de sal marina, y que acreditara que su operación se realizó bajo los criterios de eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

En la Matriz de Indicadores de Resultados del Programa presupuestario B001, que es el que concentra el mayor porcentaje del presupuesto autorizado por la entidad y que integra sus indicadores sustantivos, ESSA estableció 10 indicadores, de los cuales 3 superaron la meta programada y los 7 restantes presentaron un avance superior al 70.0%; sin embargo; se observaron deficiencias en sus métodos de cálculo y que corresponde a una observación reincidente desde la revisión de la Cuenta Pública 2018, por lo que los indicadores no midieron la operación real de la empresa e impidieron generar información pertinente sobre las actividades desempeñadas por ESSA durante el ejercicio 2020.

La entidad fiscalizada presentó los informes semestrales de “Evaluación del Desempeño” y “Autoevaluación de Resultados”; sin embargo, en estos informes no se incluyeron indicadores relacionados con sustentabilidad y cumplimiento de la normativa ambiental; innovación, productividad y desarrollo de nuevos productos, y la satisfacción de los empleados; además, ESSA no realizó una comparación de los indicadores operativos con respecto de otras empresas del mismo sector de negocios en el que operaron, con la finalidad de determinar su posición competitiva.

En los estados financieros dictaminados al 31 de diciembre de 2020, ESSA reveló utilidades netas por 258,358.9 miles de pesos y en 2019 por 197,579.9 miles de pesos, lo que representó un incremento por 60,779.0 miles de pesos. Asimismo, se verificó que al cierre del ejercicio fiscalizado la entidad fiscalizada reportó utilidades acumuladas por 1,849,822.0 miles de pesos, se observó que el último ejercicio fiscal en el que realizó el decreto y pago de dividendos fue en 2016, lo que mostró la inexistencia de un modelo de gobernanza definido por el Estado mexicano mediante el FIFOMI y la SE derivado de su participación accionaria y la opacidad de las operaciones de manejo financiero, lo que ha generado la acumulación de las utilidades de cada ejercicio en el patrimonio de ESSA.

Respecto del desempeño del Consejo de Administración y los comités interfuncionales, las opiniones de los comisarios públicos, se comprobó que éstos se limitaron a revisar la asistencia y el número de sesiones celebradas; asimismo, la entidad fiscalizada señaló que contó con un mecanismo para evaluar el desempeño del Consejo de Administración y, por lo que respecta de los comités interfuncionales, se observó que sus miembros no acreditaron el conocimiento, comprensión y gestión de los procesos considerados en el Sistema de Gestión Integral, lo que ocasionó que no se lograron los resultados previstos con eficiencia y eficacia, la identificación de riesgos y su prevención, el establecimiento de las medidas de supervisión del control interno y la evaluación de los resultados.

En lo relativo al Sistema de Control Interno, se verificó que ESSA cumplió con el “Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno” para su implementación; además, contó con un Código de Conducta del Personal, así como de un Comité de Ética y Prevención de Conflicto de Interés.

Asimismo, ESSA diseñó e instauró perfiles y descripciones de puestos de Dirección General, gerencias Jurídica y de Gestión Integral y Planeación, Subgerencia de Seguridad Industrial, Tesorería y Relaciones con Inversionistas, y Dirección Adjunta, los cuales definen sus funciones, aspectos relevantes del puesto, nivel académico, experiencia laboral, capacidades profesionales necesarias y otros requerimientos de cada puesto; no obstante, dichos perfiles y descripción de puestos no se correspondieron con la modificación del Manual de Organización vigente.

En materia de Administración de Riesgos, ESSA utilizó la metodología general de administración de riesgos emitida en el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, para la identificación, análisis, evaluación, respuesta, supervisión y comunicación de los riesgos, incluidos los de corrupción. Del análisis a los riesgos se observó que no se consideraron todas sus operaciones sustantivas y administrativas, así como riesgos estratégicos y directivos, legales, financieros, presupuestales, de servicios, de TIC, recursos humanos, y otros. Lo que propició la conformación de condiciones favorables a la materialización de riesgos estratégicos y de discrecionalidad en la toma de decisiones, al no gestionarse y asegurar el establecimiento y suficiencia de controles preventivos, detectivos y correctivos para mitigarlos y así brindar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos y metas institucionales en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

Referente a las actividades de control, se verificó que ESSA contó con actividades de control, se observaron debilidades en varias de ellas toda vez que la producción de sal industrial fue 12.0% menos de lo programado para 2020, derivado principalmente a una disminución en la demanda de sal en el mercado y apilamiento saturado en el periodo; se observó una falta en la conclusión de programas de inversión, debido a que de los 16 programas de inversión programados para su desarrollo en 2020, 6 se recalendarizaron para el 2021; por lo que se refiere al proyecto de manejo, descarga y dilución de salmuera residual de ESSA, no se determinó ningún acuerdo o convenio para comercializar la salmuera residual.

ESSA contó con el lineamiento No. P-SGI-007-05, Comunicación Interna y Externa, que tiene como alcance el establecimiento del procedimiento que aplica al sistema de comunicación interna y externa, así como el control de la información entre los diversos niveles y funciones de la organización; sin embargo, se observó que no ha sido efectivo en su propósito de asegurar la pertinencia de los registros a la comunicación interna y externa.

Por otra parte, se verificó que ESSA presentó su Informe Anual del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional del ejercicio 2020, en él se indicó que los elementos de control con evidencia documental o suficiente para acreditar su existencia y operación, por norma general, alcanzó el 97.9%, y cuya integración por componente fue de: i) ambiente de control e información y comunicación, 99.2%; administración de riesgos, 100.0%; actividades de control, 96.7%, y supervisión y mejora continua, 94.4%; sin embargo, en el informe no se consideró el análisis y evaluación de las problemáticas identificadas por los órganos fiscalizadores durante el ejercicio 2020 y anteriores, y las cuales están vinculadas con las operaciones sustantivas y adjetivas de la entidad fiscalizada y por ende con el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales. Por lo que se refiere al Programa de Trabajo de Control Interno, del total de las 33 acciones de mejora, se concluyeron 27, lo cual arrojó el 81.8% de cumplimiento.

De los diversos hallazgos realizados por los entes fiscalizadores, se observó que la entidad no estableció mecanismos de control que le permitan prever, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos de su operación; dar una certeza razonable de que la información fue confiable, veraz y oportuna, así como, salvaguardar, preservar y mantener los activos en condiciones de integridad, transparencia y disponibilidad para los fines a que están destinados. Asimismo, los comisarios de ESSA no acreditaron el haber realizado funciones de supervisión, control y evaluación que coadyuvaran en el desempeño general de la entidad.

Como mecanismos de rendición de cuentas, ESSA presentó diversos informes sobre las operaciones, políticas y criterios contables, información financiera, los resultados del ejercicio; sin embargo, los informes sobre el desempeño y los estados financieros dictaminados presentados por los comisarios no fueron formalizados, ya que éstos no contenían las firmas; además, en dichos informes, los comisarios no dieron una opinión sobre sí las políticas y criterios contables y de información seguidos por ESSA fueron adecuados y suficientes, y si la información presentada sobre las operaciones reflejaron en forma veraz y suficiente la situación financiera y los resultados de la entidad fiscalizada.

En opinión del equipo auditor, en 2020, ESSA mostró una Gobernanza debilitada por la deficiente actuación y comunicación de sus órganos de gobierno, lo que se reflejó en una gestión institucional con áreas de oportunidad relevantes relacionadas con la atención de recomendaciones de auditoría de ejercicios fiscales anteriores. Lo antes descrito se reflejó fundamentalmente en la falta de una planeación estratégica en la que se definieran las bases de su política institucional y los objetivos; las deficiencias en el cumplimiento del marco jurídico y normativo, al carecer de los documentos que permitieran verificar los elementos de Gobernanza aplicados durante 2020 para la producción de sal marina; así

como la falta de actualización de algunos de los principales instrumentos normativos, entre los que destacó el contrato de comercialización suscrito con la empresa japonesa Mitsubishi Corporation, lo que limitó el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ESSA.

Con relación al Sistema de Control Interno Institucional, ESSA mostró una desarticulación y falta de sistematización en los procesos, mecanismos y elementos organizados que operaran de manera sistemática e interactuaran para la consecución de las metas y los objetivos que propiciaran la integralidad, eficiencia y eficacia, en cumplimiento de las normas generales, principios, elementos de control y puntos de interés establecidos en el Acuerdo de Control Interno y en el Marco Integrado de Control Interno; debido a que no se acreditó que la totalidad de las operaciones de ESSA se basaron en la gestión de procesos, en la que se definieran el conjunto de procesos, subprocesos y actividades efectuados para llevar a cabo la producción, transportación y comercialización de sal y sus subproductos; los participantes; las responsabilidades; las atribuciones y vinculaciones (internas/externas) de manera integral que coadyuvaran a identificar, administrar, prever, dar seguimiento y evaluar los riesgos; establecer controles manuales y automatizados; delimitar funciones para procurar la eficiencia, eficacia y economía. Lo anterior, provocado por la inexistencia de un proceso de gestión de riesgos íntegro y coordinado, diseñado e implementado con base en una metodología que incluyera a todas las operaciones sustantivas y administrativas de ESSA; por lo que los esfuerzos de ésta se limitaron a establecer la misión, visión, código de conducta, la implementación de un Comité de Ética, el establecimiento de manuales y demás disposiciones reglamentarias.

La limitada supervisión que ejercieron la Asamblea General de Accionistas y el Consejo de Administración sobre las problemáticas presentadas en las operaciones sustantivas de ESSA generó incumplimientos en la producción de sal, inconsistencias en los precios de venta, limitaciones en la comercialización a nivel global, así como contar con sistemas informáticos no confiables y el inadecuado manejo de recursos monetarios destinados a proyectos de inversión, entre otros, que impactaron negativamente en la rentabilidad de la entidad para con los accionistas; sumado a lo anterior, la Administración no atendió en su totalidad las deficiencias detectadas por los órganos fiscalizadores, por lo que no fue posible tener un grado razonable de la eficacia y eficiencia en el Sistema de Control Interno Institucional en sus tres niveles: estratégico (misión, visión, objetivos y metas institucionales); directivo (procesos y programas en la institución) y operativo (acciones y tareas requeridas en los distintos procesos ejecutadas de manera efectiva), para asegurar el cumplimiento de la misión y visión en la entidad.

Los resultados de la auditoría contribuirán a que ESSA diseñe e implemente mecanismos que definan claramente los elementos de Gobernanza y del Sistema de Control Interno Institucional, sus alcances, participantes, canales de comunicación eficaces, la generación de información veraz y útil para la toma de decisiones, los cuales favorecerán a un mejor desempeño integral; reflejado en la eficiencia y eficacia de sus procesos estratégicos y sustantivos, así como para establecer criterios que reflejen la economía de los recursos que utiliza.

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

Director de Área

Director General

L.C. Maribel Mercedes Cortes Cruz

Mtro. José de Jesús Sosa López

***Comentarios de la Entidad Fiscalizada***

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

***Apéndices***

***Procedimientos de Auditoría Aplicados***

1. Verificar que ESSA observó el marco jurídico que la regula como entidad pública y que su marco normativo se encuentra alineado a éste.
2. Verificar que los órganos de gobierno de ESSA se rigieron bajo una normativa que establezca su estructura y defina sus funciones y responsabilidades.
3. Verificar la existencia de una planeación estratégica acorde con la misión y visión de la institución, y comprobar que dicho documento se vinculó a la planeación y los objetivos del Estado mexicano.
4. Verificar que se contó con un Sistema de Evaluación del Desempeño que permitió medir y valorar objetivamente el desempeño de las operaciones de ESSA, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión.
5. Verificar que ESSA, en 2020, diseñó e implementó un Sistema de Control Interno conforme a lo establecido en el Marco Integrado de Control Interno y el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno que coadyuvó al cumplimiento de sus objetivos y metas.

6. Verificar los mecanismos implementados para la rendición de cuentas y transparencia de la gestión de ESSA.

#### *Áreas Revisadas*

Los órganos de Gobierno; la Dirección General; la Dirección Adjunta; las gerencias Jurídica y de Gestión Integral y Planeación; la Tesorería y Relaciones con Inversionistas; la Subgerencia de Seguridad Industrial; y las direcciones de Producción, de Transporte Marítimo, de Mantenimiento y Obra Pública y de Administración y Finanzas; todas estas adscritas a Exportadora de Sal, S.A. de C.V.

#### *Disposiciones Jurídicas y Normativas Incumplidas*

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

1. Otras disposiciones de carácter general, específico, estatal o municipal: Manual de Organización de Exportadora de Sal S.A. de C.V., artículos 10, fracción XV, 11 fracción XVI y 12, fracción IV; Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, artículo Segundo, Título Primero, Capítulo I, numeral 1 y el Título Segundo, Capítulo I, numeral 9, Norma General Primera Ambiente de Control, Principios 2, 3, 4, 10 y 12, elementos de control 2.02, 2.03 y 2.08, Norma General Segunda Administración de Riesgos, principios 6 y 7, Elementos de Control 6.01, 6.02, 6.03, 6.05, 6.06, 7.01 y 7.03, Norma General Tercera Actividades de Control, principios 10 y 12, Norma General Cuarta Información y Comunicación, principio 14, elemento de control 14.03 y la Norma General Quinta Supervisión y Mejora Continua; Ley Federal de las Entidades Paraestatales, artículos 48 y 56; Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, artículos 15, 21, párrafo segundo y 31, fracción II; Manual de Procedimientos para la Integración y Funcionamiento del Comité de Inversiones de Exportadora de Sal, S.A. de C.V., numeral 7, fracciones XI y XII; Ley de Planeación artículos 17, fracciones II y V, 24, 26 Bis, fracciones III y V; Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, artículos 110, párrafo cuarto, y 111, párrafo segundo; mejores prácticas internacionales en materia de gobierno corporativo.

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

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

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

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