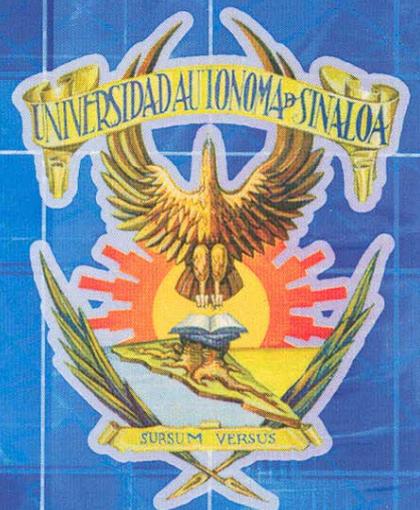




LARA  
LOAIZA  
Y ASOCIADOS

DICTAMEN  
DE SUELDOS  
Y SALARIOS  
2005 - 2007

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA



# Índice

Resumen Ejecutivo	2
Capítulo 1 Conocimiento y comprensión de la operación	7
Capítulo 2 Selección de la muestra a revisar	13
Capítulo 3 Trabajo de Campo	14
Capítulo 4 Exámen de Expedientes de los trabajadores	15
Capítulo 5 Análisis Estadístico y Áreas de Oportunidad	16
Opinión	21
Tabla de Áreas de Oportunidad	22
Anexos Gráficos	23

## Resumen Ejecutivo

### INTRODUCCIÓN

#### A) Propósito del trabajo

Con base al contrato de prestación de servicios de auditoría al rubro de nóminas, celebrado con la Universidad Autónoma de Sinaloa, por el período del 8 de junio de 2005 al 31 de diciembre del 2007; cuyo propósito fue emitir una opinión profesional sobre el estado que guarda el proceso, control y pago de nóminas, así como la razonabilidad de las plantillas de personal con que cuenta la Institución, ponemos a su atenta consideración el presente resumen ejecutivo de observaciones y conclusiones.

#### B) Alcance del trabajo

El trabajo se realizó de manera selectiva aplicando las normas y técnicas de auditoría que consideramos necesarias en cada una de las circunstancias, por lo que incluyó la realización de entrevistas directas con encargados de área y personal asignado a diversos departamentos, visitas de inspección a centros de trabajo para verificar la presencia de física de los trabajadores, así como el análisis estadístico y documental que nos permitiera concluir razonablemente el estudio y opinar en el sentido que fuimos requeridos.

### CONTROL INTERNO

- 1 Se observó que, además de la emisión normal de nóminas, se realizan pagos de sueldos a través de nóminas complementarias o extraordinarias, que son emitidas al parecer por carecer de una política clara en materia de autorización de pagos de sueldos y prestaciones al personal y por falta de interacción oportuna entre las diferentes partes que intervienen en el proceso de generación de las mismas. Esta práctica, sin duda alguna debe minimizarse al máximo o inclusive eliminarse, mediante el establecimiento de procedimientos tendientes a presentar información de manera oportuna para que el pago de todos los conceptos se efectúe en una sola nómina. Una medida simple es emitir una política consistente en establecer para la recepción de información y aquella que se reciba posteriormente, se incluya en la nómina correspondiente al siguiente periodo de pago.

## Resumen Ejecutivo

- 2** De igual manera, se observa que se realizan pagos de sueldos bajo el concepto de liquidaciones, los cuales en realidad son sueldos o servicios personales no pagados a tiempo, ya sea por descontrol en el proceso o comunicación inoportuna entre los departamentos que intervienen en este proceso. A fin de evitar pagos atrasados que distorsionen la información, es conveniente que éstos se realicen en la nómina correspondiente al periodo en que se devengan, considerando la sugerencia del punto anterior.

Esta situación de pagos posteriores a la emisión de la nómina normal también afecta de manera significativa la información financiera de la universidad, en virtud de que al existir gastos y adeudos de meses u años anteriores no reconocidos, se pueden estar presentando resultados de operación incorrectos y como consecuencia de ello, pasivos incompletos.

- 3** En la estructura de organización que controla el proceso de emisión de nóminas, participan por un lado la Dirección General de Recursos Humanos, quien se encarga del proceso de control y elaboración de la nómina y el Departamento de Sueldos y Salarios, dependiente de la Dirección General de Recursos Humanos cuya función básica es verificar el contenido de la nómina y autorizar su pago, enviando la documentación pertinente al área de Informática y de Administración y Finanzas. Como se observa un nivel inferior en la estructura es quien autoriza, por lo que convendría invertir el proceso y asignar la responsabilidad de elaboración de nómina al Departamento de Sueldos y Salarios y, la autorización, a la Dirección General de Recursos Humanos.

Otra opción podría ser que el Departamento de Sueldos y Salarios continúe con esta función, pero dependiendo del área de Finanzas, para lo cual deberá reasignarse algunas funciones que son propias de la Dirección General de Recursos Humanos.

- 4** En materia administrativa, se destaca el proyecto de digitalización de la información de los expedientes del personal a través del programa de regularización que se ha establecido, contando a la fecha con un alto avance.

La universidad ha establecido el programa de retención de personal en proceso de jubilación con objeto de diferir el inicio de la jubilación del personal, al cual se le retribuye un pago adicional al sueldo base con que está contratado.

En contraparte, esto significa diferir la contratación de nuevo personal con un ahorro significativo.

El costo de este programa asciende aproximadamente a \$20 millones de pesos anuales.

## Resumen Ejecutivo

- 5** Se observó que algunas escuelas durante 2007, realizaron pagos autónomos de sueldos y salarios a través de los documentos denominados Recibo Oficial de Egresos, sin embargo el H. Consejo Universitario en sesión del día 16 de agosto de 2007, acordó la suspensión definitiva de este procedimiento, ya que estaban fuera del control financiero y presupuestal de la Universidad.
- 6** Se requiere reforzar las funciones de control y centralizar la recopilación, autorización y procesos de nóminas en un solo departamento, eliminando la posibilidad de que más de uno pueda modificar la información procesada, como suele suceder con la Dirección de Informática y así dar cumplimiento a acuerdos del Consejo Técnico que se ha promulgado en éste sentido y con ello asignar responsabilidad plena a la Dirección General de Recursos Humanos, por el manejo de los recursos.

## VERIFICACIÓN FÍSICA

- 7** Mediante verificación de la presencia física de trabajadores adscritos a las diferentes escuelas y/o departamentos, observamos lo siguiente:
  - a)** Detección de al menos 29 personas o trabajadores que normalmente no asisten a laborar o no fueron identificados por sus compañeros, en el departamento en el que están adscritos.
  - b)** Personas o trabajadores adscritos a un centro de trabajo distinto al que realmente corresponden.
  - c)** Aparente sobrepoblación o incremento desproporcionado en el número de trabajadores en la Coordinación General de Asesores.

## ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MEJORAS

- 8** Del análisis estadístico se observa que durante el periodo comprendido del 8 de junio de 2005 y hasta el 31 de diciembre de 2007, se incrementó en 2,255 el número de plazas de trabajadores al servicio de la Universidad, de las cuales 1,543 corresponden a trabajadores, 964 plazas a trabajadores docentes, 579 a administrativos y 712 plazas que se han jubilado, por otro lado la matrícula de alumnos se ha reducido en 581 alumnos respecto de la población existente al inicio



## Resumen Ejecutivo

**9** Se han detectado más de 40 áreas de oportunidad para mejorar el uso de recursos destinados al pago de nóminas, áreas que presentan un significativo aumento en sus plantillas de personal a que tienen un bajo índice de número de alumnos por trabajador asignado a esos centros educativos. Con independencia de que la mayoría de las Escuelas y Facultades ha disminuido la proporción del número de alumnos por trabajador, se observa un crecimiento real en el número de plazas de trabajadores activos de los cuales 964 corresponde a personal docente y 579 plazas a administrativos.

**10** Como sugerencia general, proponemos la creación de un departamento o comité de ingeniería de métodos y que a partir de su conformación, sea éste quien se encargue de definir las plantillas de personal de cada área, de acuerdo a sus necesidades reales y proyectos de crecimiento y, de aprobar o en su caso, rechazar entre otras cosas, nuevas contrataciones, apertura de centros de trabajo, establecimiento de sueldos etc.

**11** Es importante referir que las conclusiones antes descritas, se obtuvieron de los diversos análisis estadísticos, realizados a los diferentes elementos del proceso relativo al pago de sueldos y salarios, tales como el aumento de número de la matrícula de empleados, disminución de la población académica y costos incurridos con motivo del pago de la nómina. En general, las mediciones basadas en el análisis estadístico, pueden diferir de la realidad, debido a que no se refieren a análisis detallados de cada uno de los conceptos analizados, sin embargo, constituyen una herramienta básica para la detección de las áreas de oportunidad y de los aspectos importantes, que son los que indican la dirección de hacia dónde debe dirigirse el esfuerzo del trabajo a realizar.

## ANÁLISIS CONTABLE FINANCIERO

En general, aplicando las técnicas y normas de auditoría pertinentes, revisando en forma selectiva los diversos rubros y procedimientos de control de nóminas, salvo las observaciones sobre el control interno que hemos señalado, consideramos que el monto de gasto de nómina reflejado en la contabilidad de la Universidad Autónoma de Sinaloa, representa razonablemente el monto del gasto incurrido y pagado por la institución durante el periodo del 8 de junio de 2005 al 31 de diciembre de 2007. Adicionalmente, se presentan recomendaciones diversas y se señalan áreas de oportunidad donde las plantillas de personal pueden ser mejoradas y así

Culiacán de Rosales, Sinaloa a 17 de enero de 2008.

## Dictamen de los Auditores Independientes

Universidad Autónoma de Sinaloa  
C. Rector: MC. Héctor Melesio Cuén Ojeda

Hemos aplicado los procedimientos de revisión convenidos en nuestra carta de fecha 16 de julio de 2007, que se describen con posterioridad, sobre la razonabilidad de los gastos efectuados por la Universidad Autónoma de Sinaloa, en lo sucesivo referida como la Universidad, aplicados específicamente al rubro de sueldos y salarios y demás prestaciones que deriven de la relación de laboral, erogados durante el periodo comprendido del 8 de junio de 2005, al 31 de diciembre de 2007 (período de la actual administración). La suficiencia de los procedimientos aplicados es responsabilidad de la Administración de la Universidad. Nuestra responsabilidad es efectuar la revisión con base en los procedimientos previamente convenidos, de los cuales se derivan los siguientes resultados:

Nuestra revisión fue enfocada principalmente a realizar un análisis detallado de los gastos relacionados con la prestación y pago de sueldos, con el fin de obtener una seguridad razonable, más no absoluta, de que el personal, se encuentra activo y al servicio de la Universidad, que los costos incurridos por éstos conceptos, son estadísticamente razonables y que el ambiente de control interno que impera en ésta actividad, es satisfactorio.

El monto acumulado de sueldos y salarios pagados durante el periodo de enero de 2005 a diciembre de 2007, según el sistema de control y emisión de nóminas, asciende a \$5,717 millones de pesos (\$1,779 en 2005, \$1,911 en 2006 y \$2,027 en 2007, no incluye cuotas IMSS patronal, IMSS obrero, Infonavit, Retiro, Cesantía y Vejez e ISPT), fue validado a través de los diferentes procedimientos aplicados en el desarrollo de nuestra auditoría y conciliado contra registros contables; no encontrando diferencias o alteraciones de ningún tipo.

Además del examen de los registros contables, nuestro examen fue efectuado considerando los siguientes aspectos.

1. Conocimiento y comprensión de la operación.
2. Selección de la muestra a revisar.
3. Identificación física de trabajadores.
4. Examen de expedientes de trabajadores.
5. Detección y justificación del número de trabajadores.

Del resultado del trabajo, comentamos los aspectos mas relevantes que fueron



## Capítulo 1

# Conocimiento y comprensión de la operación

### A) Metodología

Para ello, procedimos al estudio de los diferentes procesos establecidos en la Universidad para la preparación, autorización, pago y registro contable de sueldos y salarios y las deducciones a los trabajadores, con objeto de valorar el sistema de control interno, a través de:

- a) Comprensión de procedimientos para emisión y pago de nóminas (ambiente de control interno).
- b) Entrevistas con personal de la Dirección General de Recursos Humanos, y del Departamento de Sueldos y Salarios y Dirección de Informática.
- c) Visitas para verificación de trabajadores en servicio efectivo a la Universidad en diferentes escuelas y centros de trabajo.
- d) Verificación física de integración de expedientes de personal y cumplimiento de normatividad establecida para la jubilación y pensión de trabajadores.
- e) Conciliación de sueldos pagados según sistema de control de nóminas contra registros contables.
- f) Conocimiento de las diferentes nóminas de sueldos.
- g) Análisis de la estructura de organización, establecida en el ciclo de gastos de sueldos y salarios.



## Capítulo 1

### Conocimiento y comprensión de la operación

#### B) Nóminas Complementarias

##### *Observación*

Detectamos un problema que ha prevalecido en la actual administración y se refiere al pago de diferencias por sueldos y remuneraciones por servicios y/o trabajos no reportados oportunamente; esta problemática se ha resuelto, mediante la emisión y pago de nóminas de tipo complementario y aunque el pago de los adeudos a través de esta mecánica no elimina el problema de origen, ha sido utilizado de manera permanente para solventar ésta situación.

##### *Sugerencia*

Proponemos que se emita una política, por escrito, que establezca una fecha límite, irrevocable, para recibir toda la información que se requiere para la emisión de la nómina y aquella que se reciba en fecha posterior, sea pagado en la nómina correspondiente al período siguiente. Mediante ésta medida además de dar claridad y establecer orden a las operaciones, principalmente se marca el fortalecimiento del ambiente de control interno de la Universidad.

#### C) Liquidaciones Pagadas

##### *Observación*

En todos los organismos, empresas públicas y privadas, cuando se cubren liquidaciones a los trabajadores, por lo regular, tienen el carácter de finiquito por terminación de la relación de trabajo y además, por su naturaleza contingente son de tipo extraordinario; sin embargo, la Dirección General de Recursos Humanos, en todos los meses del año ha realizado pagos bajo el concepto de "liquidaciones", siendo en realidad adeudos diversos de sueldos y prestaciones no pagadas oportunamente.

Cada uno de estos pagos son solicitados por las áreas o departamentos correspondientes y son autorizados por la Dirección General de Recursos Humanos y el Departamento de Sueldos y Salarios. Durante el periodo de gestión de la actual administración, se han realizado pagos de sueldos a través de liquidaciones por un monto aproximado a \$120 millones de pesos.





## Capítulo 1

### Conocimiento y comprensión de la operación

Esta situación, originada por falta de claridad en el sistema de control administrativo, presenta una imagen distorsionada de la realidad de la Universidad frente a terceros; en adición, financieramente podría impactar en los resultados (superávit y/o déficit) de años anteriores, en virtud de que al cierre de cada ejercicio, podrían existir adeudos por concepto de sueldos y salarios devengados que, por no encontrarse pagados no se reconocen en los estados de resultados de cada año y consecuentemente en el pasivo manifestado en el balance general.

#### *Sugerencia*

Con el fin de dar transparencia y certidumbre a los pagos que se efectúen, se sugiere, eliminar el pago de sueldos vía liquidaciones, que pueden crear un ambiente de inseguridad. Paralelamente se debe analizar la conveniencia de reconocer éstos gastos y adeudos en los resultados anuales y en el balance general, respectivamente, en virtud de que los mismos ya han sido devengados durante el año o, incluso en años anteriores. Esto se puede lograr profundizando en el análisis de los procesos internos y mejorando la comunicación y el propio sistema de control.

#### **D) Proceso Elaboración de Nómina:**

##### *Observación*

En nuestra opinión el sistema de nóminas utilizado por la Universidad, adolece de algunas limitaciones que de resolverse mejorarían el buen uso y manejo de los recursos, destinados al pago de los sueldos y salarios. Consideramos pertinente que la afectación de nóminas y otros movimientos relacionados, sea una operación exclusiva de la Dirección General de Recursos Humanos, con la revisión y en su caso, validación del Departamento de Sueldos y Salarios.

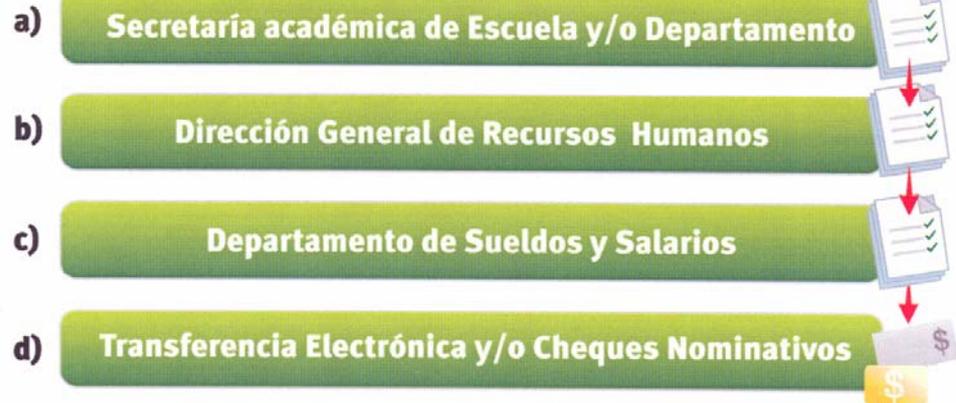
A continuación se describe el procedimiento y los flujos de información para la generación y pago de nóminas:





Capítulo 1

**Conocimiento y comprensión de la operación**



- a) La Secretaría Académica de cada escuela o dirección de cada unidad de trabajo, verifica las faltas y asistencias del personal en sus diferentes categorías y electrónicamente transfiere los datos que tendrán efectos en la nómina; ésta actividad se realiza diariamente.
- b) La Dirección General de Recursos Humanos recibe reporte de faltas de asistencia de los trabajadores de cada una de las unidades de trabajo y alimenta al sistema de nóminas con esta información. Adicionalmente, verifica y accesa al sistema, todos los conceptos que afectarán los pagos y genera la nómina.
- c) El Departamento de Sueldos y Salarios se encarga entre otras cosas, de revisar y validar la emisión de nóminas especiales y de supervisar y verificar la preparación de la nómina general y en su caso aprobarla o rechazarla para su corrección.
- d) La función de la Dirección de Informática en éste proceso, consiste en recibir de la Dirección General de Recursos Humanos, una vez revisada y validada la información por el Departamento de Sueldos y Salarios, los datos de la nómina que deberá ser pagada, para su resguardo electrónico y la generación de archivos para transferencias bancarias validadas. En el proceso actual, esta dirección puede modificar la nómina y por lo tanto el pago final al trabajador, situación que consideramos inconveniente, ya que sólo debe de atender los procesos de captura y no afectar nóminas u otros movimientos, en virtud de que estas funciones corresponden a otros departamentos. Actualmente, los pagos se realizan vía transferencia electrónica y en algunos casos con cheques nominativos, cuando se trata de pago a jubilados y pensionados.



## Capítulo 1

# Conocimiento y comprensión de la operación

## E) Nóminas No Controladas

### *Observación*

Es práctica común el que algunas escuelas realicen pagos de sueldos o servicios de personal docente, que no están siendo operados en el sistema general de nóminas, (ya que se cubren en cierta medida, de manera unilateral, cuyo único soporte son los llamados Recibo Oficial de Egresos).

### *Acciones realizadas*

En este sentido, el H. Consejo Universitario en sesión ordinaria de fecha el 16 de agosto de 2007, y acorde a lo decretado en el Plan de Racionalización y Optimización de los Recursos Institucionales, notificó que quedan definitivamente suspendidos los pagos únicos por conceptos de salarios, así como la utilización de recibos oficiales de egresos para el mismo fin, y que esta actividad se centralizará en el Departamento de Sueldos y Salarios, así como también se ratificó esta disposición en una acta de trabajo que firmaron el Director General de Recursos Humanos, el Director de Asuntos Jurídicos y el Contralor General el día 25 de febrero de 2008. Por lo que de cumplirse con este decreto, se lograría dar un paso muy importante al fortalecimiento del control interno.

## F) Programa de Retención de Personal en Proceso de Jubilación

La Universidad ha establecido este programa con objeto de diferir el inicio de la jubilación de personal, al cual se retribuye de manera adicional al sueldo base con que está contratado.

Esto significa diferir la contratación de nuevo personal con un ahorro significativo.

El costo anual de este programa es de alrededor de \$20 millones de pesos anuales .



## Capítulo 1

# Conocimiento y comprensión de la operación

### G) Estructura de Organización

En la estructura de organización que controla el proceso de emisión de nóminas, participan por un lado la Dirección General de Recursos Humanos, quien se encarga del proceso de control y elaboración de la nómina y el Departamento de Sueldos y Salarios, dependiente de la Dirección General de Recursos Humanos y su función básica es la de verificar el contenido de la nómina y autorizar su pago, enviando la documentación pertinente al área de Informática y de Administración y finanzas.

Como se observa un nivel inferior en la estructura es quien autoriza.

Convendría invertir el proceso y asignar la responsabilidad de elaboración de nómina al Departamento y la autorización a la Dirección.

Otra opción podría ser que el Departamento continúe con esta función, pero dependiendo del área de Finanzas, para lo cual deberá reasignarse algunas funciones que son propias de la administración de Recursos Humanos.

### H) Generalidades del Control Interno

En toda entidad, el ambiente de control interno marca las pautas de comportamiento de organización e influye directamente en el nivel de concientización del personal respecto del control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno y representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.

Un ambiente de control interno satisfactorio depende fundamentalmente de la actitud y las medidas de acción que tome la Dirección de la Entidad; si el compromiso de ejercer un buen control interno es deficiente, seguramente el ambiente de control será deficiente o insatisfactorio.

La efectividad del control interno depende de la integridad (honestidad) y valores éticos de las personas que lo crean, administran y vigilan en una entidad.



## Capítulo 2

# Selección de la muestra a revisar (alcance de auditoría)

Obtuvimos el listado del total de unidades de trabajo (Escuelas, Direcciones Generales y Departamentos) con que cuenta la Universidad. En base a ésta información, determinamos el alcance del trabajo a desarrollar, considerando las unidades de trabajo más importantes, en atención a la población académica y al número de trabajadores al servicio de cada unidad de trabajo. Las unidades de trabajo seleccionadas para nuestro examen fueron las que a continuación se listan:

### Escuelas

- a) Facultad de Medicina.
- b) Facultad de Contaduría y Administración (Culiacán, Sin.)
- c) Facultad de Ciencias Químico Biológicas.
- d) Preparatoria Central Turno Diurno.
- e) Centro de Estudios de Idiomas (Culiacán, Sin.).
- f) Preparatoria Salvador Allende.
- g) Escuela de Agronomía.
- h) Preparatoria Diurna de Guasave.

### Direcciones y Departamentos

- i) Rectoría.
- j) Secretaría General.
- k) Dirección General de Recursos Humanos.
- l) Departamento de Sueldos y Salarios.
- m) Secretaría de Administración y Finanzas.
- n) Dirección de Deportes.
- o) Departamento de Contabilidad General.
- p) Departamento de Auditoría Interna.
- q) Departamento de Personal.
- r) Dirección General de Servicios Escolares.
- s) Coordinación General de Asesores



### Capítulo 3

## Trabajo de Campo: consistente en la identificación de trabajadores y verificación física de la presencia de personal.

Con base en el alcance definido, obtuvimos la matrícula de los diferentes tipos de trabajadores al servicio de la Universidad, por unidad de trabajo y procedimos a realizar trabajos de campo, consistentes en asistir a cada una de ellas, con el fin de satisfacernos de la realidad de la prestación de los servicios de los trabajadores. Selectivamente se inspeccionaron firmas de los trabajadores en los recibos de nómina.

### A) Verificación de presencia física del personal en su área de trabajo:

#### *Observación*

Durante la revisión física del personal, adscrito a las diferentes escuelas o departamentos asignados, según los registros de personal, observamos lo siguiente:

- a) Se detectaron al menos 29 personas que normalmente no asisten a laborar.
- b) Trabajadores adscritos a un centro de trabajo y que realmente laboran en otro y/o no se identificaron.
- c) Aparente sobrepoblación en algunos departamentos como parece tener la Coordinación de Asesores, en donde observamos que en la actual administración, el número de personas se incrementó en 19, lo que representa un 270%, asimismo, el costo de éste departamento se incrementó en \$ 226 mil pesos promedio mensual, es decir un 229% respecto de los de la administración anterior.  
Adicionalmente el personal asignado realiza sus actividades en un lugar apartado de las oficinas generales, donde se desarrolla la principal administración institucional y por lo tanto, a los costos de nómina se suman los de renta y servicios operativos como luz, agua, teléfono, sueldos de secretaria y personal de intendencia que, de establecerse en el edificio de la institución podrían evitarse.





### Capítulo 3 **Trabajo de campo**

#### *Sugerencias*

- a) Revisar el sistema de control de personal
- b) Definir los objetivos del departamento
- c) Definir el perfil del personal para garantizar el cumplimiento de los objetivos
- d) Verificar si el personal actual reúne el perfil anterior
- e) Reasignar cargas de trabajo al personal y disminuir la plantilla, si es preciso
- f) Reasignar presupuesto financiero
- g) Supervisar y dar seguimiento a los trabajos
- h) Evaluar costo beneficio del departamento

El fortalecimiento del ambiente de control es imprescindible y, sin duda alguna aportaría, entre otras cosas, transparencia, mayor productividad, eficiencia, disminución de costos y la posibilidad de establecer estándares para mejorar la gestión general de la institución.

### Capítulo 4 **Exámen de expedientes de los trabajadores**

Selectivamente se verificó la integración de expedientes de personal activo e inactivo (jubilado y pensionado), principalmente maestros, y observamos que estos cuentan con documentos que demuestran su antigüedad, con historia de eventos ordinarios y extraordinarios ocurridos durante su servicio a la Universidad, así como nombramientos y constancias de estudios realizados.

Algo que consideramos destacable en cuanto a la integración y resguardo físico y sistemático de los expedientes del personal universitario, es la implantación y puesta en marcha del "programa de regularización del expediente del trabajador universitario" por el departamento de archivo general, que tiene como prioridad organizar la documentación de manera integral y orgánica, iniciando éste proceso con la actualización y digitalización de los expedientes del personal.

Actualmente, mediante este programa se ha logrado digitalizar aproximadamente un 90% de los expedientes de los trabajadores universitarios activos, de los cuales un 60% de estos se encuentra con información actualizada con todos los documentos que integran su historial dentro de la institución.





## Capítulo 5

# Análisis estadísticos y Áreas de oportunidad

Como parte de nuestro exámen, analizamos en base a su importancia relativa, las variaciones más significativas del número de trabajadores y de manera paralela, los costos incurridos durante la gestión de la actual administración, y los comparamos con los datos relativos al último periodo anual a cargo de la administración precedente.

Como resultado de la aplicación de los procedimientos de revisión y otros de carácter estadístico, a continuación se presenta un resumen de las observaciones mas importantes, así como algunos comentarios y sugerencias que consideramos contribuirán al fortalecimiento del control interno, cuya importancia ya hemos comentado con anterioridad y sin duda alguna otorgarán claridad y seguridad a las operaciones realizadas por la Universidad.

### A) Análisis Estadístico

- a) Variaciones entre número de trabajadores y gasto de sueldos y prestaciones.

Al inicio de esta administración la Universidad tenía registradas 13,430 plazas y al 31 de diciembre de 2007, cuenta con 15,685, es decir se ha incrementando en 2,255 nuevos puestos, lo que representa un 16.79% Los gastos de sueldos y salarios por su parte han aumentado de \$ 1,779 millones a \$ 2,027 millones en ese mismo periodo, lo que representa un 13.94%. Dicho incremento es proporcional con el aumento salarial otorgado a los trabajadores durante los años de 2005 a 2007, que es de 12.25%, es decir, el incremento real en gastos por sueldos y salarios fue de 1.69%. Estos gastos no incluyen la carga social (IMSS básicamente).

Como se observa, el aumento en pesos es congruente con el aumento en el número de plazas.

- Comparativo de incremento en número de plazas, con respecto a la
- b) variación en la población académica





## Capítulo 5

### **Análisis estadísticos y Áreas de oportunidad**

#### ***Observación***

Al día 8 de junio de 2005, la Universidad, contaba con 11,279 plazas de trabajadores activos y al 31 de diciembre de 2007 se ha incrementado en un 11.31% para llegar a 12,555; es decir, durante esta administración se han creado 1,276 nuevas plazas y, de igual forma, el número de pensionados y jubilados se incrementó en un 45.51%, que está representado por 979 trabajadores, cabe mencionar que existen jubilados con la plaza de tiempo completo y además con horas de asignatura.

Por otro lado, la población estudiantil de la Universidad en mayo de 2005, ascendía a 103,848 y al cierre del año 2007 ha disminuido a 103,267, es decir 0.56% menos de los que contaba al inicio del ejercicio de esta administración.

En éste sentido, podemos concluir en que el incremento en el número de trabajadores activos por el orden de un 11.31%, estadísticamente no es congruente con la disminución en la población académica registrada en la actual administración.

Sin embargo este análisis estadístico no contempla la creación de nuevas áreas de actividad de la Universidad, como es lo referente a la función de mejoramiento académico.

#### ***Sugerencia***

Consideramos que es de suma importancia, la creación de un departamento o comité de ingeniería de métodos que se encargue, fundamentalmente, de analizar de manera particular cada uno de los centros de trabajo, definiendo puestos, perfiles de personal, carga de trabajo, número de trabajadores requeridos y compararlo con la plantilla actual.

Con esta información la Dirección General de Recursos Humanos podrá tener elementos objetivos para aprobar o rechazar solicitudes de aumento de personal.



## Capítulo 5

### **Análisis estadísticos y Áreas de oportunidad**

#### **c) Trabajadores Docentes**

En el periodo examinado el número de plazas se incrementó en 1344, sin embargo se retiraron vía jubilación 628, por lo que el aumento real es de 716 catedráticos.

Como se señala en el apartado anterior, el número de alumnos ha permanecido relativamente constante, lo que implica que en principio no se justifica el aumento en el personal docente.

Los maestros de tiempo completo pasaron de 3,072 a 3,233 y los de asignatura de 6,090 a 7,273.

En el apartado de Áreas de Oportunidad se aprecia como el índice de número de alumnos por trabajador en diversos centros educativos ha disminuido; de 34 escuelas y facultades solo 4 han aumentado el índice y 30 lo han disminuido.

Esto representa una oportunidad para la Universidad.

#### **d) Trabajadores Administrativos**

El número de trabajadores administrativos aumentó de 4,268 a 5,179, es decir, 911 adicionales, de los cuales 351 suplen a personal jubilado, teniendo un crecimiento real de 560 plazas.

Los trabajadores administrativos están al servicio de las áreas productivas, entendiéndose como tal a los centros de educación, de investigación y de desarrollo.

Consideramos conveniente revisar con detenimiento todos los centros de trabajo y redefinir la plantilla ideal en cada caso, ya que este incremento denota un área de oportunidad de reducción de costos para la Universidad.

Capítulo 5

**Análisis estadísticos y Áreas de oportunidad**

**e) Plazas ocupadas por personal de Confianza y Sindicalizados**

	Mayo 2005	Diciembre 2007	Aumento
Confianza	999	1,260	261
Sindicalizados	11,808	13,859	2,051
Otros	623	566	-57

Como se observa en el cuadro, al momento de apertura de nuevas plazas se ha dado preferencia al personal sindicalizado, en virtud a los diversos acuerdos celebrados con el sindicato.

**f) Plazas de Trabajadores Activos y Jubilados**

	Mayo 2005	Diciembre 2007	Aumento
Activos	11,279	12,555	1,276
Jubilados	2,151	3,130	979
<b>Total</b>			<b>2,255</b>

El 43.41% del total de plazas contratadas en esta administración fue para cubrir plazas vacantes.



## Capítulo 5

### **Análisis estadísticos y Áreas de oportunidad**

#### **B) Áreas de Oportunidad**

Se han detectado 43 áreas de oportunidad, donde el aumento en el número de plazas del personal es más significativo, ya que ascienden a 1,559 adicionales respecto de las existentes al inicio de la administración y representan aproximadamente el 70% de aumento en el total de plazas.

En el cuadro de áreas de oportunidad que se localiza en la página 22, se puede observar, por ejemplo, que la Escuela de Música de Culiacán tiene 2.14 alumnos por trabajador asignado al área, habiéndose incrementado en 22 nuevas plazas en esta administración, para terminar con 235 .

Otras dependencias con índice que va de 2 a 4 alumnos por plaza de trabajadores son: Proyecto Licenciatura en Nutrición, Escuela Superior de Agricultura del Valle del Fuerte, Escuela Preparatoria Central Nocturna.

Existen varias escuelas con un índice de entre 4 y 5 alumnos por plaza de empleados como son: Facultad de Ciencias Químico Biológicas, Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas, Escuela de Ingeniería de Mazatlán, Escuela Preparatoria Lázaro Cárdenas, Extensión Cerro Agudo.

En casi todas las escuelas y facultades relacionadas, el aumento en el número de plazas es mayor al incremento en el número de alumnos y en muchos casos, no obstante que disminuyeron los alumnos se observó un crecimiento en el número de plazas.

Por otro lado, la Escuela de Medicina presenta un índice de 6.36 alumnos por plaza de personal, habiéndose incrementado en 80 nuevas plazas.

En el caso de la Dirección General de Deportes, se aumentaron 59 plazas, mientras que la matrícula de alumnos disminuyó ligeramente en toda la Universidad.

En las áreas de administración existen varias dependencias con incremento importante en el número de plazas, como es el caso de la Dirección de Construcción y Mantenimiento con 58, el Departamento de Personal con 69 entre otros.

Como se puede apreciar, se requiere de un trabajo más específico para determinar la plantilla óptima del personal que se requiere en cada una de estas áreas de oportunidad y establecer estándares de contratación y seguimiento.



## Opinión

Como lo hemos explicado anteriormente, en el lapso o periodo comprendido del 8 de junio de 2005 al 31 de diciembre de 2007, observamos que el número de plazas o puestos de trabajo a ésta última fecha, se incrementó en un 16.79%, respecto de los existentes al inicio de gestiones de la actual administración, mientras que los costos totales por el pago de sueldos y salarios, presentan un crecimiento de un 27.16%. En éste sentido, hacemos constar que el incremento porcentual acumulado de los sueldos y salarios, otorgado por la Universidad en beneficio de los trabajadores asciende al 12.25%, por lo que el diferencial del 14.91% existente entre ambos referentes, se aproxima razonablemente al incremento presentado en el número de plazas, que suponen un crecimiento en los costos por incurrir, en esa misma proporción.

En nuestra opinión los gastos relativos al pago de sueldos y salarios efectuados por la Universidad Autónoma de Sinaloa, en general, se encuentran debidamente fundados y motivados y el crecimiento de estos gastos en cada uno de los años revisados, guarda simetría con el incremento en el número de trabajadores y la inflación en México.

Lara, Loaiza y Asociados, S.C.

C.P.C. Oscar Enrique Loaiza Guerrero  
Cédula Profesional 275110  
Auditor registrado ante la Secretaría  
de la Función Pública

