

# **Resultados del diagnóstico financiero: Universidad Autónoma Del Estado De Morelos (UAEM)**

**Reporte del Grupo Técnico SEP-ANUIES-AMOCVIES**



## Contenido

1.1	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS (UAEM).....	1
1.1.1	<i>El contexto local</i> .....	1
1.1.2	<i>Atención a la política de ampliación de la cobertura educativa</i> .....	2
1.1.3	<i>Contratos colectivos de trabajo</i> .....	6
1.1.4	<i>Evolución del subsidio y de la matrícula</i> .....	7
1.1.5	<i>Descripción de la problemática financiera y de las causas del déficit</i> .....	11
1.1.6	<i>Acciones de reordenamiento y racionalidad presupuestal propuestas por la Universidad</i> .....	13
1.1.7	<i>Conclusiones y recomendaciones</i> .....	15
1.1.8	<i>Anexo</i> .....	17

## 1.1 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS (UAEM)

### 1.1.1 El contexto local

#### 1.1.1.1 *Condiciones para la gobernabilidad, las relaciones con el gobierno estatal y con los sindicatos*

El entorno político de la universidad se encuentra inmerso en el contexto de la transición política a nivel federal y local. Las autoridades de la UAEM refieren mantener una relación de apoyo y cercanía con el actual gobernador. En 2018 para la gestión del apoyo federal se contó con la participación de las autoridades del gobierno estatal, que han mostrado interés en colaborar en el saneamiento financiero de la universidad. Ello contrasta con las desavenencias políticas que se tuvieron entre el anterior rector, el entonces gobernador y la legislatura local.

La Junta Política y de Gobierno del Congreso local ha manifestado que el estado no tiene adeudos con la UAEM, al haberles aprobado el presupuesto del 2.5% de egresos del Estado que le corresponde por ley. Se informó que para 2019 se determinaron más de 600 mdp para la UAEM, pese a lo anterior el subsidio estatal no es suficiente para solventar la situación financiera de la universidad, debido a que el poder legislativo no autorizó un aumento al presupuesto de 3.5 % como lo habían solicitado estudiantes y docentes.

La presencia de la universidad en el estado ha venido adquiriendo mayor visibilidad social. Si bien, ella ha sido un actor relevante en la dinámica política local en los años recientes, es una de las universidades públicas con los más altos indicadores de calidad en el país, sobre todo los relacionados con el personal académico.

Entre en octubre y noviembre de 2018, la universidad estuvo en huelga por la demanda del pago de salarios atrasados al personal académico. Durante el movimiento y frente a estudiantes que reclamaban solución, el Presidente electo se comprometió al rescate financiero de la UAEM y de las otras universidades en situación financiera deficiente. En marzo de 2019 se firmó con los sindicatos académico y administrativo los convenios que otorgan el 3.35% de incremento salarial.

## **1.1.2 Atención a la política de ampliación de la cobertura educativa**

### *1.1.2.1 Relevancia de la Universidad en el Estado. Proporción de la demanda que atiende de EMS y ES*

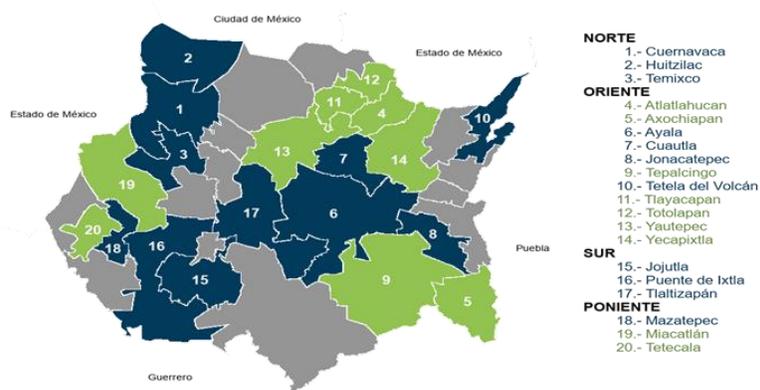
Atendiendo al llamado del gobierno federal para ampliar la cobertura en educación superior, la UAEM se ha consolidado como una de las universidades con mayor crecimiento de los últimos 10 años, al registrar un crecimiento de la matrícula cercano al 70% en educación superior y de 95% en educación media superior.

El estado de Morelos se distingue por tener el segundo lugar en número de profesionales con nivel de estudios de doctorado por cada cien mil habitantes, siendo la UAEM la institución que aporta el mayor número de ellos. Su oferta de bachillerato rebasa los 12 mil alumnos aportando más del 16% del total de la entidad. En cuanto a su oferta de nivel licenciatura asciende a cerca de 30 mil lugares.

La UAEM es una de las universidades públicas estatales con un programa de regionalización de matrícula ambicioso. En 2013 tenía presencia en 11 municipios y como resultado de la expansión y regionalización de la oferta educativa, su presencia se extendió a 9 municipios más en 2018. Las unidades académicas se encuentran en cuatro regiones: norte (tres municipios, entre ellos Cuernavaca); oriente (11 municipios, 7 de ellos con nueva oferta educativa); sur (tres municipios) y poniente (3 municipios, 2 de ellos con nueva oferta educativa). La región oriente del estado fue la que más extensión de oferta educativa tuvo.

En educación media superior, en el período 2013-2018, se tuvo una tasa de aceptación de 87%; a diferencia de ello, en el nivel superior la atención a la demanda de ingreso fue menor (37%).

Figura 1: Unidades académicas de la Universidad Autónoma de Morelos por región



Fuente: información proporcionada por la Universidad Autónoma de Morelos.

De 2013 a 2018 la infraestructura de la universidad se incrementó en 50%, pasando de 100 mil a 150 mil metros cuadrados. Para este crecimiento, en 2014 se suscribió un contrato de crédito por 600 mdp con un banco privado, cantidad que fue destinada a la construcción de infraestructura en distintas regiones del estado. Además, para dar cabida a un mayor número de alumnos, se arrendaron inmuebles.

### 1.1.2.2 Indicadores de calidad (CIEES y COPAES, PNPC, SNI, CAC y SNB)

Tabla 1: UAEM, indicadores de calidad

Avance	Concepto
58.9%	Porcentaje de matrícula inscrita en planteles que pertenecen al Padrón de Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior. La UAEM tiene 7,844 alumnos de bachillerato inscritos en 4 planteles acreditados en el PC-SINEMS.
93.4%	Porcentaje de matrícula inscrita en programas de técnico superior y licenciatura acreditados por su calidad. De 2013 a 2018 la Universidad aumentó en 56.9% el número de alumnos inscritos en programas de estudio nivel 1 del CIEES o acreditados por organismos avalados por el COPAES, de esta manera cuenta con más de 19 mil alumnos inscritos en programas evaluables. En el mismo periodo, el número de programas acreditados pasó de 46 a 52, siendo la UPE con mayor proporción de programas evaluables con acreditaciones de calidad.
90.5%	Porcentaje de matrícula inscrita en programas de posgrado adscritos al PNPC del CONACyT. La UAEM tiene 44 programas de posgrado adscritos al PNPC del CONACyT, de los cuales 1 es de "Competencia Internacional" (doctorado), 13 son "Consolidados", 21 tienen el estatus de "en desarrollo" y 9 son de "reciente creación". De 2013 a 2018 la universidad ha triplicado el número de estudiantes de posgrado en programas del PNPC, alcanzado un total de 1,282 alumnos.
35.0%	Porcentaje de Investigadores adscritos al Sistema Nacional de Investigadores respecto al total de PTC de educación superior. De 2013 a 2018 la Universidad incrementó en 101 nuevos investigadores adscritos al SNI para alcanzar 354. De las 9 UPE analizadas, la UAEM es la que concentra un mayor número de Investigadores Nivel II y III con 67 y 26 respectivamente. De esta manera la UAEM tiene una proporción de 87 alumnos por cada Investigador adscrito al SNI, siendo la UPE con el mejor indicador en este sentido.
94	Cuerpos académicos, de los cuales 53 son consolidados, 23 están en proceso de consolidación y 18 en formación. El total de docentes que integran estos cuerpos académicos es de 432.

Fuente: Información proporcionada por la Universidad Autónoma de Morelos.

### 1.1.2.3 Evolución de la matrícula de EMS y ES 2013 a 2018

La matrícula total creció en 48.3%; la de TSU y licenciatura en 55.8% y la de posgrado en 7.6%. El crecimiento de la matrícula en educación superior fue mayor al promedio nacional de 22%. En el nivel medio superior el aumento fue de 38.7%.

Tabla 2: UAEM, Evolución de matrícula y personal.

Concepto	2013	2018	Diferencia	Crecimiento %
Matrícula	27,636	40,991	13,355	48.3%
Matrícula EMS	8,705	12,073	3,368	38.7%
Matrícula Licenciatura y Técnico Superior Universitario	17,727	27,623	9,896	55.8%
Matrícula Posgrado	1,204	1,295	91	7.6%
Personal Docente de Educación Media Superior Total	531	540	9	1.7%
Tiempo Completo	13	30	17	130.8%
Medio Tiempo	79	82	3	3.8%
Personal por horas/asignatura	439	428	-11	-2.5%
Personal Docente de Educación Superior Total	2,361	2,746	385	16.3%
Tiempo Completo	818	1,011	193	23.6%
Medio Tiempo	30	53	23	76.7%
Personal por horas/asignatura	1,513	1,682	169	11.2%
Personal Administrativo Total	2,029	2,461	432	21.3%
Confianza	1,100	1,343	243	22.1%
Base	929	1,118	189	20.3%
	Horas 2013	Horas 2018	Diferencia	Crecimiento %
Personal por horas/asignatura de Educación Media Superior	6,281	7,387	1,106	17.6%
Personal por horas/asignatura de Educación Superior	16,716	21,614	4,898	29.3%
Homologación del personal docente 2018	2013	2018	Diferencia	Crecimiento %
PTC de Educación Media Superior	210	256	46	22.0%
PTC de Educación Superior	1,251	1,578	327	26.1%
Indicador alumnos por PTC en Educación Media Superior	41.5	47.2		
Indicador alumnos por PTC en Educación Superior	15	18		

Fuente: Informes de matrícula proporcionados por la UAEM emitidos por la AMOCVIES, A.C.

### 1.1.2.4 Expansión y desconcentración geográfica

En el cuadro siguiente se observa que la Universidad Autónoma del Estado de Morelos entre el año 2016 y 2018 ha tenido cobertura en 9 de 18 municipios.

Tabla 3. UAEM, Matrícula Cobertura educativa en el Estado de Morelos

Municipio	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Tasa de crecimiento por el periodo revisado
Tres Marías	231	260	296	311	290	282	22%
Cuatla	3,692	3,420	3,656	3,057	3,020	2,750	-26%
Jojutla	2,245	2,579	3,099	3,225	3,394	3,598	60%
Puente De Ixtla	1,349	1,487	1,267	1,395	1,408	1,506	12%
Tlaltizapan	322	346	402	416	453	364	13%

Municipio	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Tasa de crecimiento por el periodo revisado
Jonacatepec	481	857	947	740	641	512	6%
Tetela Del Volcán	127	134		96	95	87	-31%
Totolapan	182	674	775	70	130	177	-3%
Mazatepec	429	429	311	384	318	368	-14%
Atlatlahucan	0	0	0	1,251	1,251	1,326	6%
Yautepec	0	0	0	101	216	344	241%
Tetecala	0	0	0	71	190	241	239%
Tepalcingo	0	0	0	115	165	238	107%
Axochiapan	0	0	0	0	140	138	-1%
Yecapixtla	0	0	0	0	74	151	104%
Tlayacapan	0	0	0	0	15	15	0%
Xalostoc	0	0	0	510	600	740	45%
Miacatlan	0	0	0	0	199	258	30%
<b>Cuernavaca</b>	<b>18,578</b>	<b>21,472</b>	<b>23,452</b>	<b>26,569</b>	<b>28,128</b>	<b>27,896</b>	<b>50%</b>
<b>Total</b>	<b>27,636</b>	<b>31,658</b>	<b>34,205</b>	<b>38,311</b>	<b>40,727</b>	<b>40,991</b>	

Fuente: Informes de matrícula proporcionados por la UAEM emitidos por la AMOCVIES, A.C.

#### 1.1.2.5 Evolución del personal académico y administrativo

Tabla 4: Cuadro comparativo de variación de matrícula en proporción a las plantillas del personal administrativo y académico.

Año	Matrícula Total	Total de personal administrativo	Total de personal académico	Variación porcentual matrícula	Variación porcentual personal administrativo	Variación porcentual personal académico
2013	27,636	2,029	2,892			
2014	31,658	2,301	3,111	15%	13%	8%
2015	34,205	2,327	3,268	8%	1%	5%
2016	38,311	2,501	3,472	12%	7%	6%
2017	40,727	2,546	3,373	6%	2%	-3%
2018	40,991	2,461	3,286	1%	-3%	-3%

Elaboración propia con información de la UAEM

#### 1.1.2.6 Crecimiento de la plantilla no reconocida

Tabla 5. UAEM, Plantilla no reconocida por el CAF

UAEM	Reconocido por el CAF	Contratados por la Universidad	Diferencia no reconocida	Diferencia %
Plazas docentes de tiempo completo*	1,029	1,109**	80	7.77%
Banco de horas	15,130	29,001	13,871	91.68%
Plazas administrativas	1,712	2,461	749	43.75%

\*Dato calculado de Personal académico, suma de 2 medios tiempos como equivalente a 1 PTC

\*\* Considera jubilados pagados por capítulo 1000 del U006

Fuente: Información proporcionada por la IES a través de sus autodiagnósticos

### 1.1.3 Contratos colectivos de trabajo

La UAEM tiene firmados contratos colectivos con el Sindicato Independiente de Trabajadores Académicos (SITUAEM) y con el Sindicato de Trabajadores Administrativos (STAUEM).

#### 1.1.3.1 Prestaciones reconocidas y no reconocidas en el CAF

La UAEM paga a sus trabajadores académicos y administrativos prestaciones superiores a las establecidas en el CAF, principalmente en el pago de aguinaldo, prima de vacaciones, quinquenios, vida cara, y ayuda para material didáctico. En estas prestaciones, la Universidad cubre el pago de ISR. Las prestaciones superan el 100% del sueldo tabular y algunas de ellas son libres de impuestos. También se dan prestaciones a los jubilados, cuyos incrementos son iguales a los del personal activo. En el caso del pago de aguinaldo, se otorgan 90 días.

Tabla 6. UAEM, Cuadro descriptivo de las principales prestaciones laborales pagadas al personal administrativo y académico.

Concepto	Descripción	Fundamento
Personal administrativo (aguinaldo)	90 días de salario a pagar en la primera catorcena de diciembre	Stauaem: 2016/2018 cláusula 20, séptimo párrafo
Personal académico (aguinaldo)	90 días de salario en la primera catorcena de diciembre; para trabajadores con menos de un año de antigüedad se pagará proporcionalmente.	Sitauaem: 2015/2017 cláusula 69a
Personal administrativo (bono)	\$650.00 para el personal jubilado y pensionado como ayuda de fin de año, pagadero en la segunda catorcena de enero.	Stauaem: 2016/2018 cláusula 29 número 28
Personal académico (bono)	\$5,000.00 a 4 trabajadores de cada una de las 38 secciones	Sitauaem: 2015/2017 capítulo 13 cláusula 83a bis.
Personal administrativo (prima vacacional)	65% del salario correspondiente al periodo vacacional que se pagará el día que el trabajador comience el periodo.	Stauaem: 2016/2018 cláusula 20, sexto párrafo
Personal académico (prima vacacional)	47% correspondiente a 68 días de salario exento de ISR.	Sitauaem: 2015/2017 capítulo 13 cláusula 82a

NOTA: La evaluación ha sido realizada con base en la información proporcionada por la Universidad.

#### 1.1.3.2 Régimen de pensiones y reformas realizadas

La UAEM cuenta con un sistema de pensiones propio, el personal académico estuvo considerado en la Ley Orgánica. La pensión de la universidad es adicional a la del IMSS. Los trabajadores se jubilan con el sueldo integrado a sus principales prestaciones: vida

cara, prima vacacional, pago por quinquenio y despena. Como jubilado recibe aguinaldo de 90 días, ayuda de despena y pagos por previsión social.

A la fecha se han realizado cuatro reformas. La primera fue en 2003, con la cual la antigüedad para jubilación para las nuevas generaciones de personal administrativo y de confianza pasó de 25 a 28 años. En 2009 se realizó la segunda reforma que aumentó de 28 a 35 años la antigüedad para jubilación de los contratados a partir de la fecha de la reforma. La tercera fue en 2011 y aumentó la antigüedad para jubilación de las nuevas generaciones de trabajadores académicos de 25 a 35 años. La cuarta fue en 2015 con la cual el personal administrativo de confianza de las nuevas generaciones sólo tendrá derecho a recibir la pensión que le otorgue el IMSS, por lo que se otorgan exclusivamente las prestaciones de este Instituto.

En una de las cláusulas de uno de los contratos colectivos se blindan las generaciones actuales: “Las estipulaciones pactadas con motivo de la modificación a la jubilación y que afecten o implique renuncia de derechos de los trabajadores que ingresaron a laborar antes del 1º de febrero del año dos mil once se tendrán por no puestas y no surtirán efecto legal alguno”.

En 2018, el número de jubilados y pensionados ascendió a cerca de 2 mil: En el período 2013-2018, se retiraron 620 trabajadores. El monto pagado a la nómina por este concepto fue de 335 mdp. Debido a la edad promedio de los trabajadores universitarios, existe un constante aumento en el número de trabajadores que se jubilan.

#### 1.1.4 Evolución del subsidio y de la matrícula

*Tabla 7: UAEM, Subsidio Público asignado y crecimiento de matrícula, 2013-2018 (millones de pesos corrientes)*

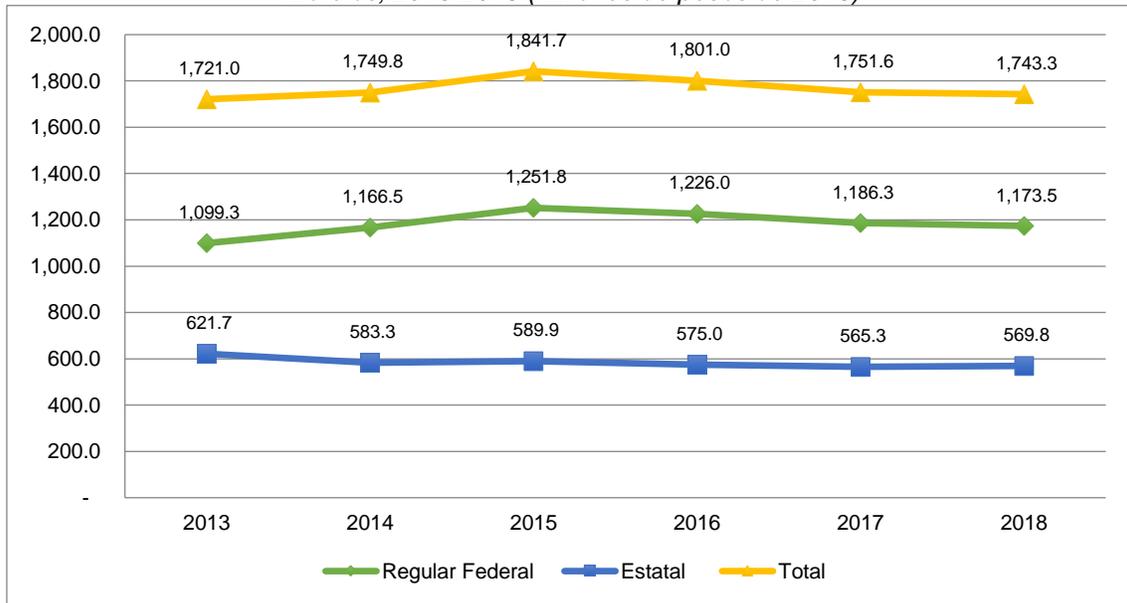
Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Regular Federal	866.5	960.0	1,058.9	1,092.3	1,128.7	1,173.5
Estatal	490.0	480.0	499.0	512.3	537.9	569.8
Total	1,356.5	1,440.0	1,557.9	1,604.6	1,666.6	1,743.3
Ingresos propios	356.1	647.1	205.0	315.6	235.8	197.1
ingresos totales	1,712.6	2,087.2	1,762.8	1,920.2	1,902.4	1,940.4
% ingresos propios	20.8%	31.0%	11.6%	16.4%	12.4%	10.2%
Matrícula	21,339	24,845	28,781	31,087	34,816	37,057
Subsidio público por alumno (pesos de 2018)	80,653	70,427	63,990	57,934	50,31	47,034
Variación % real subsidio público		1.7%	5.3%	-2.2%	-2.7%	-0.5%
Variación % real subsidio federal		6.1%	7.3%	-2.1%	-3.2%	-1.1%
Variación % real subsidio estatal		-6.2%	1.1%	-2.5%	-1.7%	0.8%
Variación % matrícula		16.4%	15.8%	8.0%	12.0%	6.4%
Variación % matrícula 2013-2018: 74%						

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Variación % real Subsidio Público 2013-2018: 1%						

Nota: La matrícula de EMS se pondera en 0.7.  
 Para deflactar se utilizan los índices de precios implícitos del PIB publicados por el INEGI.  
 Fuente: Elaboración propia con datos de DGESU y de la UAEM.

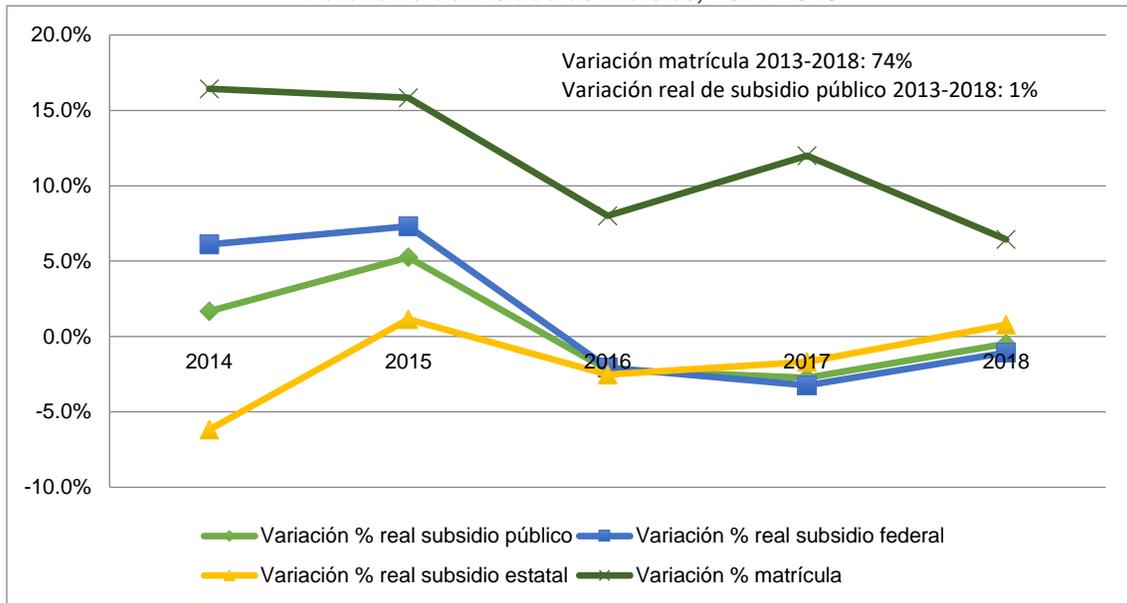
La evolución del subsidio público ordinario de la UAEM no tuvo consistencia en el período 2013-2018. En 2013 y 2014 tuvo incremento real, y en los tres años siguientes la variación fue negativa. El subsidio federal tuvo este mismo comportamiento, mientras el estatal observó una caída desde 2014, con ligeras recuperaciones en 2015 y en 2018. Como resultado de estas variaciones, la participación porcentual del subsidio estatal osciló entre el 32 y el 36%. Con relación al subsidio estatal, en la ley local se establece que el 2.5% del presupuesto de egresos del Estado de Morelos debe destinarse a la UAEM. Las autoridades de la universidad refieren que el incremento del subsidio del estado no fue proporcional al crecimiento que observó la matrícula.

*Figura 2. Evolución del Subsidio Público Ordinario de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2013-2018 (Millones de pesos de 2018)*



Fuente: Elaboración propia con datos de subsidio de DGESU y de la UAEM.

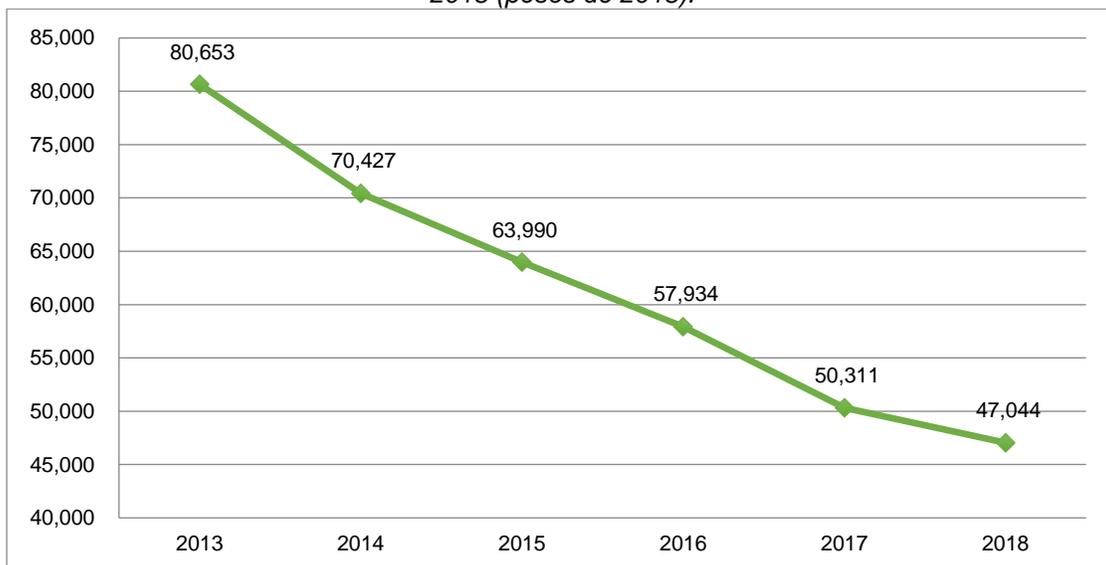
Figura 3. Variación Porcentual del subsidio público ordinario y de la matrícula de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2014-2018



Fuente: Elaboración propia con datos de subsidio de DGESU y de la UAEM.

La variación de la matrícula ponderada entre la del subsidio público, fue muy grande, mientras la primera creció 74%, la segunda solamente 1%. Ninguna otra de las universidades consideradas en este reporte observaron una brecha tan amplia. En consecuencia, año con año fue disminuyendo el indicador de subsidio por alumno: de cerca de 81 mil pesos en 2013 (a precios de 2018), a 47 mil pesos, encontrándose por debajo de la media de las UPE.

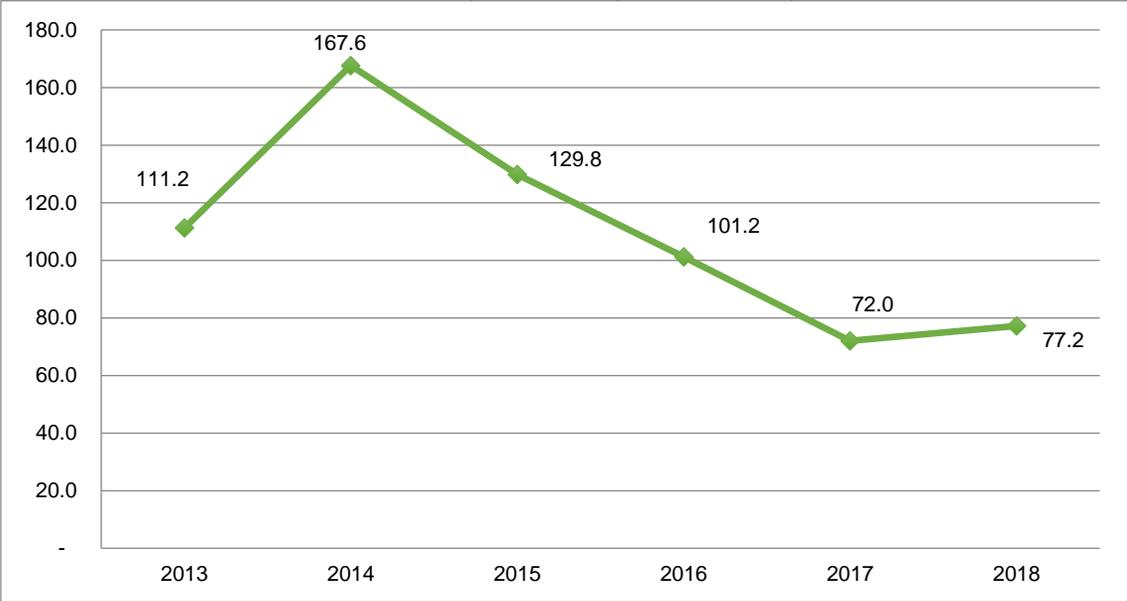
Figura 4. Subsidio público por alumno de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2013-2018 (pesos de 2018).



Fuente: Elaboración propia con datos de subsidio de DGESU y Formato 911.

Los montos de los fondos extraordinarios disminuyeron, a precios de 2018 pasaron de 115 mdp (2013) a 77 mdp (2018). Los recursos asignados en 2018 fueron casi la tercera parte de los del inicio del período. En 2014 fue cuando se entregaron más recursos a la universidad.

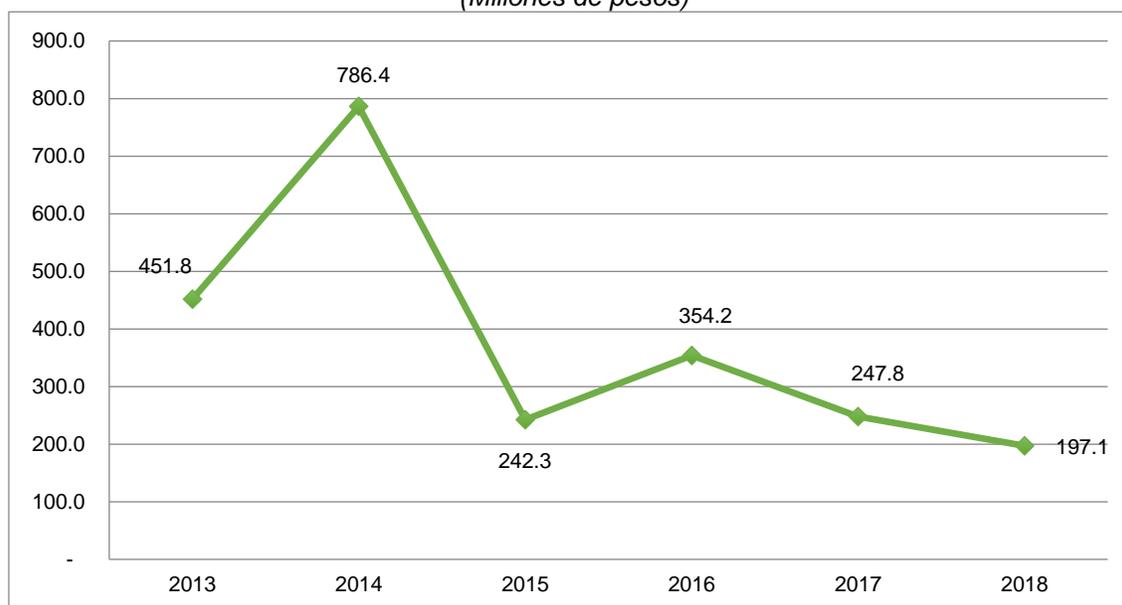
Figura 5. Evolución Fondos Extraordinarios de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2013-2018 (Millones de pesos de 2018)



Fuente: Elaboración propia con datos de DGESU.

Los ingresos propios de la UAEM han variado cada año. En 2014 se tuvo el mayor monto, llegando a representar el 31% del total de ingresos. En 2015 los ingresos propios disminuyeron en una tercera parte en términos reales, en parte por el establecimiento de la gratuidad tanto en media superior como superior (compromiso social de la gratuidad de la educación). La universidad refiere que esta decisión representó una disminución de sus ingresos acumulados a partir de 2014 por un monto de 143 mdp.

Figura 6. Evolución de los ingresos propios de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (Millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos de la UAEM.

## 1.1.5 Descripción de la problemática financiera y de las causas del déficit

### 1.1.5.1 Déficit acumulado (con pasivos de 2018)

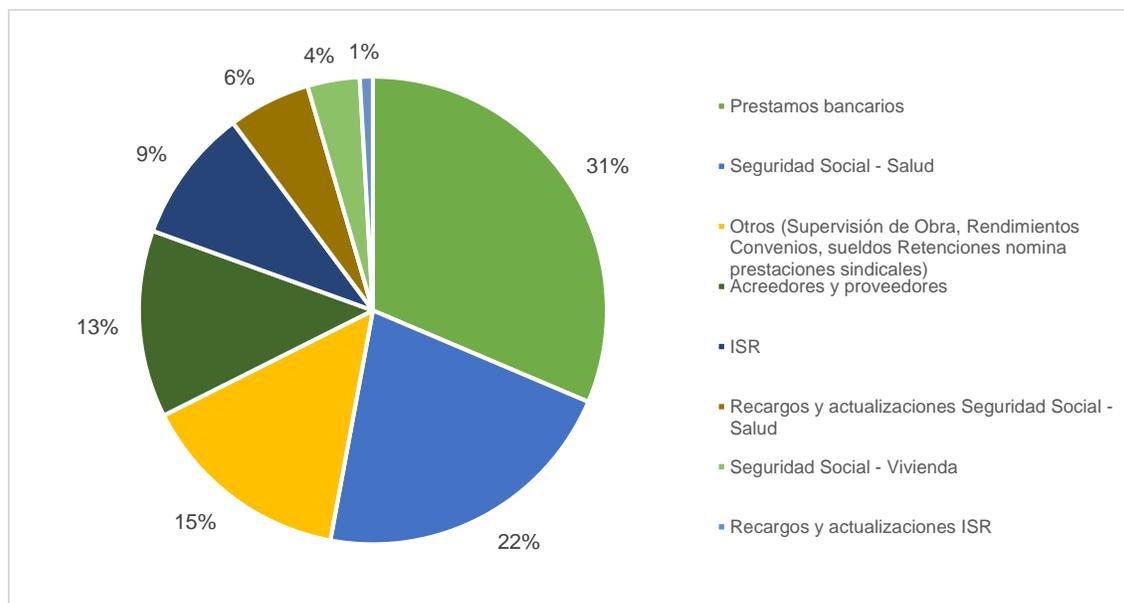
El déficit acumulado a diciembre de 2018 fue de 756.3 mdp. Los dos principales factores del déficit son: el pago de los préstamos bancarios contratados en 2014 para la construcción de infraestructura (renegociado en 2015) y adeudos al IMSS y al INFONAVIT. El resto de la deuda se integra por conceptos tales como adeudos al SAT, supervisión de obra, rendimientos, convenios, sueldos, retenciones nómina y prestaciones sindicales.

Tabla 8: Déficit acumulado con pasivos 2018 (Pesos corrientes)

Concepto	Monto
ISR	70,176,722
Recargos y actualizaciones ISR	6,792,752
Seguridad Social - Salud	162,787,315
Recargos y actualizaciones Seguridad Social - Salud	43,048,468
Seguridad Social - Vivienda	27,270,658
Préstamos bancarios	237,404,458
Acreedores y proveedores	97,857,618
Otros (Supervisión de Obra, Rendimientos Convenios, sueldos Retenciones nomina prestaciones sindicales)	111,000,000
<b>Total</b>	<b>756,337,991</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la UAEM

Figura 7. Déficit acumulado con pasivos 2018.



Fuente: Elaboración propia con información de la UAEM

#### 1.1.5.2 Déficit de operación proyectado al 31 de diciembre del 2019

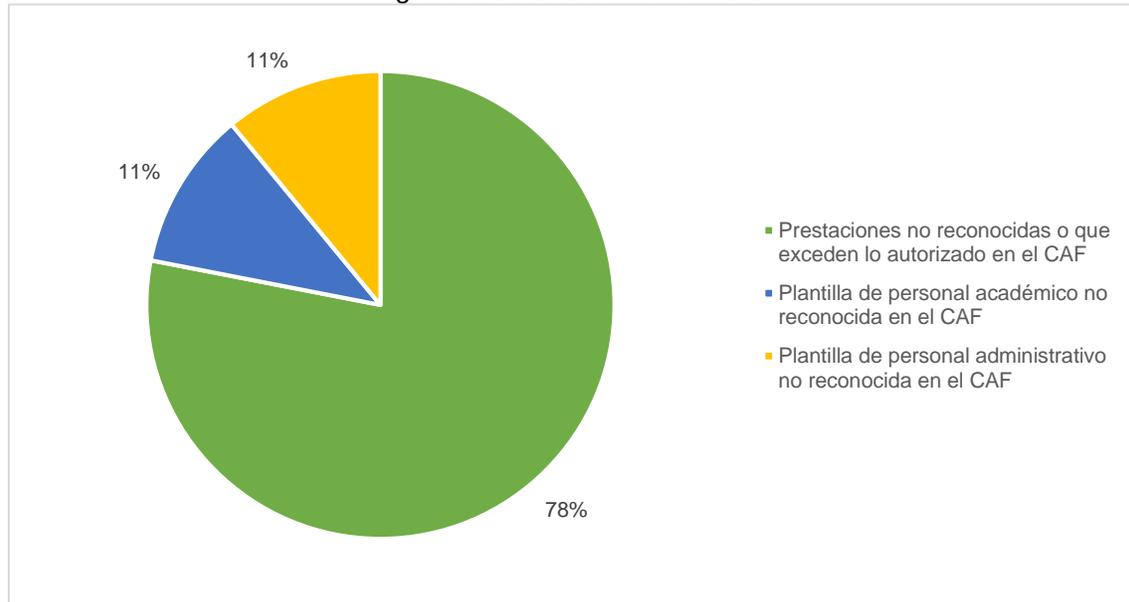
Las autoridades de la UAEM identifican tres causas del déficit de operación proyectado a diciembre de 2019. La principal de ellas, que corresponde al 78% del total, es el pago previsto de prestaciones establecidas en los contratos colectivos de trabajo que exceden los montos autorizados en el CAF. Las otras dos, del orden de 50 mdp cada una, es el pago a trabajadores académicos y el pago a administrativos por encima de lo autorizado en el CAF.

Tabla 9: Causas del déficit 2019 (pesos corrientes)

Concepto	Monto
Prestaciones no reconocidas o que exceden lo autorizado en el CAF	353,755,059
Plantilla de personal académico no reconocida en el CAF	49,725,721
Plantilla de personal administrativo no reconocida en el CAF	49,715,802
Total Déficit 2019:	453,196,582
Total Histórico 2018	756,337,991
Total Acumulado:	1,209,534,573
Impacto Financiero Plan de Acción	213,354,308
Total Déficit:	996,180,265

Fuente: Elaboración propia con información de la UAEM

Figura 8. Causas del Déficit 2019.



Fuente: Elaboración propia con información de la UAEM.

Con la proyección de ingresos y egresos de 2019, se estima un déficit de operación para ese año de 453.2 mdp, que al agregar al pasivo de 2018 que ascendió a 756.3 mdp, el déficit acumulado estimado a diciembre de 2019 (déficit de operación 2019 más pasivo) ascenderá 1,209.5 mdp. Con los ahorros de 213.3 mdp estimados en el Plan de Acción, el déficit es de 996.2 mdp.

## 1.1.6 Acciones de reordenamiento y racionalidad presupuestal propuestas por la Universidad

### 1.1.6.1 Austeridad y saneamiento financiero

Entre las acciones a llevar a cabo, se encuentran las siguientes:

- Análisis y revisión bilateral de prestaciones del personal (administrativo y académico) tendiente a su disminución y/o modificación.
- Reducción en la contratación de personal por honorarios.
- Optimización de los procesos administrativos a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación.
- Optimizar los recursos humanos y financieros, a partir de la revisión y análisis de todas las estructuras organizacionales de las unidades académicas y administrativas.
- La contratación del personal docente por horas deberá ser preferentemente por un mínimo de 10h/s/m

- No ofertar, preferentemente, nuevos Programas Educativos a todos los niveles, hasta subsanar el déficit.
- Acciones preventivas
- Establecer una estructura organizacional definitiva.
- Disminuir las plazas de mandos medios y personal académico de confianza.
- En los casos que por alguna situación debidamente justificada sea necesario crear una plaza, antes se deberá prever la suficiencia presupuestal para sostenerla con recursos propios.

#### Medidas correctivas

- Negociar con los sindicatos la modificación y/o reducción de las prestaciones contractuales.
- Buscar recursos para la compra o reducción de las cláusulas sindicales, de aquellas prestaciones que no están autorizadas por la SEP.
- Generar mayores recursos propios para atender las necesidades contractuales de la universidad.

#### Soluciones para el saneamiento:

- Comprar y/o reducir las prestaciones de los contratos colectivos de trabajo y asegurar que no se vuelvan a incrementar o a implementar en lo futuro.
- Reconocer plazas y horas no consideradas en el Anexo Único del Convenio de Apoyo Financiero (CAF).
- Incrementar el subsidio ordinario federal y estatal, debido a la gran disparidad en el gasto por estudiante que existe en las Universidades Públicas Estatales a nivel nacional.

#### 1.1.6.2 Impacto en la disminución del déficit

Tabla 10: UAEM, Plan de acción para atender la problemática financiera

Rubro	Propuesta de acción	Objetivo	Actividades	Monto estimado del impacto
Servicios personales	Reducción del 10% al pago de los haberes de funcionarios.	Optimizar los recursos humanos y financieros a partir de la revisión y análisis de todas las estructuras académicas y administrativas, al aplicar la reingeniería.	Reducción del 10% por concepto de compensaciones a 116 funcionarios de la administración central y de unidades académicas a partir del mes de enero de 2019	6,521,000.00
	Gestionar ante las autoridades correspondientes, el reconocimiento de la plantilla actual de la UAEM.		Justificar a las autoridades correspondientes, el incremento de la plantilla universitaria, a partir del aumento de la matrícula escolar.	
	Análisis y revisión bilateral de prestaciones del personal (administrativo y académico) tendiente a su disminución y/o modificación.		Evitar la duplicidad de pagos y prestaciones, de acuerdo con la normativa universitaria, respecto al personal confianza-académico, administrativo-académico.	27,000,000.00
			Gestionar recursos, para la compra de diferentes cláusulas sindicales	
			Congelar la contratación de 41 plazas del personal de confianza, hasta la recuperación financiera.	7,380,000.00
			Negociar con los sindicatos la eliminación paulatina de las prestaciones no ligadas al salario.	
	Crear las bases y condiciones de un fondo		Gestionar con los sindicatos, así como con instancias gubernamentales, la creación de un fondo semilla de	167,500,000.00

Rubro	Propuesta de acción	Objetivo	Actividades	Monto estimado del impacto
	para atender el rubro pensiones y jubilaciones		\$10,000,000,000.00 millones de pesos, según valuaciones actuariales.	
	La contratación del personal docente por horas deberá ser preferentemente por un mínimo de 10 h/s/m		Negociar con el sindicato la distribución y asignación de horas docencia.	
Servicios generales	Eliminar los gastos de telefonía celular.	Optimizar los recursos asignados para solventar los gastos fijos durante todo el ejercicio 2019.	Cancelar el servicio de telefonía celular a funcionarios de la administración a partir de enero 2019.	911,500.00
	Restricción en el uso de telefonía local a celular y larga distancia.		Cambiar cada 6 meses las claves telefónicas implementadas para el control de salida de llamadas.	1,800,000.00
	Disminuir gastos de arrendamiento de inmuebles.		A partir del segundo semestre del presente año, se dejará de ocupar espacios, fuera de los campus universitarios, debido a la necesidad que originó el sismo del año 2017.	585,808.00
	Disminuir el consumo de energía eléctrica y agua.		Realizar campañas para el uso racional de energía eléctrica y el agua.	
	Disminuir los servicios profesionales de consultoría o asesoría.		Analizar si el personal con el que actualmente cuenta la universidad cumple con el perfil para desarrollar los servicios subcontratados especializados.	
Materiales y suministros	Eficientar el consumo de combustible.	Obtener economías para solventar prestaciones no reconocidas de servicios personales.	Eficientar el control de la compra de combustible.	1,656,000.00
			Restricción de la compra de vehículos.	
			Controlar el uso exclusivo de los vehículos oficiales para actividades de la universidad.	
	Disminuir los gastos por concepto de adecuación, ampliación o remodelación de oficina pagados con el recurso ordinario.		Buscar recursos concursables, encaminados al tema de infraestructura y mantenimiento.	
			Disminución en el gasto de papelería y suministros de impresión.	Disminuir la impresión de documentos a través del uso de tecnologías de la información y comunicación.
		Adquirir impresoras mediante contratos de comodato.		
Otros	No apertura nuevos programas educativos hasta subsanar el déficit.	Controlar el incremento desmedido de la matrícula escolar	Analizar la pertinencia de los programas educativos en todos los niveles desde el punto de vista económico, de personal académico y administrativo.	
Impacto total de las acciones				213,354,308.00

Nota: El ahorro aquí estimado, estará sujeto a que la Universidad reciba el recurso financiero para las liquidaciones (recorte de personal) y para la creación del fondo de jubilaciones y pensiones.

## 1.1.7 Conclusiones y recomendaciones

### 1.1.7.1 Acciones para el fortalecimiento del Control Interno de la Universidad

Como resultado de la verificación a los cuestionarios de control interno aplicados por la Auditoría Superior de la Federación (ASF), para la revisión de la Cuenta Pública 2016 se obtuvo que predomina en todos sus componentes, un nivel bajo (puntaje 28 de 100). En la auditoría de la cuenta pública 2017 se corroboró en el informe de auditoría núm. 204-DS que se obtuvo un resultado que predomina en todos sus componentes en un nivel alto (puntaje 86 de 100).

La Asociación Mexicana de Órganos Internos de Control y Vigilancia en Instituciones de Educación Superior (AMOCVIES) recomienda que, para fortalecer su sistema de control interno conforme al Marco Integral de Control Interno, es necesario considerar algunas líneas de acción relevantes que se muestran a continuación.

*Tabla 11: Recomendaciones*

Componentes de control interno	Acciones:	Documentos requeridos
Ambiente de control	Compromiso con los valores éticos 1. Establecer un procedimiento o mecanismo para vigilar, detectar, investigar y documentar las posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta de la institución por parte del Comité de ética de la Universidad Autónoma de Morelos.	1. Documento del procedimiento o mecanismo establecido.
Administración de riesgos	Identificación, análisis y respuesta a los riesgos asociados con los objetivos 1. Dar a conocer formalmente a los titulares o encargados de las áreas responsables de su cumplimiento, los objetivos establecidos por la institución en su Plan o Programa Estratégico o documento análogo, así como los objetivos específicos de las unidades o áreas administrativas. Identificación de riesgos de corrupción y fraude 2. Reforzar lineamiento, procedimiento, manual o guía en el que se establezca la metodología para la administración de riesgos de corrupción y la obligatoriedad de realizar la revisión periódica de las áreas susceptibles a posibles actos de corrupción en la institución.	1. Oficios, actas de sesión de trabajo, que indique que los objetivos y metas fueron asignados a las áreas correspondientes de la institución. 2. Documento que contenga la metodología para la administración de riesgos de corrupción, identificando el apartado o sección donde se establezca la obligatoriedad de revisiones periódicas a los mismos.
Actividades de control	Implementar actividades de control (políticas y procedimientos) 1. Implementar el programa para el fortalecimiento del control interno de los procesos sustantivos y adjetivos relevantes de la institución. Actividades de control para las TICs 2. Implementar, o en su caso, documentar el programa de adquisiciones de software, inventario de aplicaciones en operación y licencias y contratos para el funcionamiento de los equipos de TIC.	1. Documento que contenga el programa de trabajo para el fortalecimiento del Control Interno 2. Documento que contenga: a) programa de adquisiciones de equipos y software, b) inventario de aplicaciones, c) licencias y contratos de TIC.

Fuente: Cuestionarios de control interno proporcionados por la UAEM y evaluaciones de la ASF.

#### 1.1.7.2 Evaluación de la información financiera

Con el objetivo de complementar el diagnóstico de la situación financiera de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, se solicitaron reportes contables básicos, proporcionados por la mencionada Universidad. Del análisis de esta información financiera, se desprenden las siguientes conclusiones y recomendaciones.

## Conclusiones

- Derivado de la revisión a los Convenios de Apoyo Financiero de los años 2013 a 2019, se observó que del año 2014 a 2015 se tenía un crecimiento sostenido en términos reales cercano al 6% y a partir del año 2016 a 2019 se aprecia un decremento aproximado al 2% en el presupuesto federal. En general no ha existido crecimiento presupuestal convenido con el Gobierno Estatal a la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en el periodo 2013 a 2019.
- De acuerdo con la información financiera revelada en las balanzas de comprobación, para el ejercicio 2018, se observa una disminución en gastos por concepto de Servicios Personales y Gastos de Operación de un 17%, lo que significa que se obtuvo un ahorro neto para el ejercicio 2018 equivalente a \$393.2 MDP, además de un aumento en los Ingresos Propios por la cantidad de \$181.9 MDP.

## Recomendaciones

- Implementar la creación de planes de austeridad, como la contención de nuevas plazas y de prestaciones, además de reducir los adeudos en el pago de adeudos de préstamos bancarios, impuestos sobre la renta, acreedores y proveedores, así como de llevar a cabo modificaciones en la normatividad interna de las universidades, para poder garantizar la transparencia y eficiencia presupuestal.
- Presupuestar de manera más eficiente sus ingresos y egresos, partiendo de su planeación estratégica para determinar los objetivos, metas y estrategias que rigen las acciones de gobierno de la universidad.

NOTA: Estas conclusiones y recomendaciones podrían modificarse con la retroalimentación de la propia Universidad.

### 1.1.8 Anexo

Anexo 1  
Principales prestaciones contractuales  
Sindicato independiente de trabajadores académicos de la universidad autónoma del  
estado de Morelos.  
2017-2019

Cláusula	Descripción	De proceso	Exceden modelo SEP-SHCP	Jubilación	Impacto
55a	Sobresueldo del 20% del salario, por concepto de reorganización a la rezonificación o vida cara.	----	X	s/d	El costo para la Universidad es mayor al incremento del 20% otorgado, toda vez que se entrega libre de ISR.  Se desconocen los indicadores y referentes para declarar "vida cara".

Cláusula	Descripción	De proceso	Exceden modelo SEP-SHCP	Jubilación	Impacto
65a	Ayuda para compra de material didáctico.	----	-----	X	La ayuda es libre de ISR. La Universidad cubre el impuesto, con lo que se incrementa el costo real de la prestación.
66a	Pago quinquenal de 1.5% del salario tabular, con un incremento del 1.5% anual a partir del 6º año.	-----	X	X	Impacta en diferentes porcentajes a las jubilaciones.
69a	Pago de aguinaldo	----	Se pagan 90 días de salario, sin descuento alguno	s/d	El aguinaldo se paga libre de impuestos, al pagarlo la institución, su costo se eleva. No se cuenta con elementos para conocer si la prestación forma parte del cálculo de la cuantía del trabajador al pasar a la jubilación.
82a	Prima vacacional	-----	Se paga libre de impuestos una prima del 47%, correspondiente a 68 días de salario.	s/d	El pago de la prima vacacional sin impuestos implica que la Universidad cubra el costo.
86a	Sistema de Jubilaciones La Universidad afilia a sus académicos al IMSS, cubriendo la Universidad y los trabajadores la cuota que les corresponda	-----	En el caso de que las prestaciones contractuales sean superiores a la Ley del Seguro Social (LSS), la Universidad cubrirá las diferencias. Cuando las prestaciones contractuales no sean contempladas por la LSS, la Universidad será responsable de los costos adicionales.	X	La Universidad paga todos los costos adicionales en prestaciones superiores a las establecidas por la LSS.
84ª, Numeral I	Sistema de jubilaciones Prestaciones para trabajadores que ingresaron a laborar antes del 1º de febrero de 2011.	-----	Los trabajadores académicos se pueden jubilar con 25 años de labores. Los trabajadores recibirán en su percepción jubilatoria, un porcentaje del quinquenio que devengan al momento de jubilarse, se calcularán del salario tabulado y van de 25 años de servicio con un porcentaje de 30% del quinquenio, con seis meses de gratificación, hasta llegar a los 35 años de servicios, con un porcentaje de 60% del quinquenio, con una gratificación de seis meses. En el momento de su jubilación recibirán un bono adicional en efectivo por ciento veinte días de su último salario.	X	Presenta un alto nivel de financiamiento.
84ª Numeral II	Jubilación con 55 y con veinte años de servicio.	-----	Con 20 años se jubilan con 75% de su salario, con la misma edad y 15 años de servicio con el 50% de su salario. Tendrán un bono adicional por 120 días de su último salario tabulado. Los incrementos salariales serán igual a los trabajadores en activo.	-----	Presenta un alto nivel de financiamiento.

Cláusula	Descripción	De proceso	Exceden modelo SEP-SHCP	Jubilación	Impacto
84ª Numeral III	Jubilación a los trabajadores con ingreso a laborar después del 1º de febrero de 2011. Se retiran con 35 años de servicio o más. La pensión es del 100% del sueldo tabular y del 30% del quinquenio que reciba al momento de jubilarse	-----	Bono adicional de 120 días de su último salario tabulado.	X	El impacto más importante es que en el último párrafo hay una protección para no modificar lo convenido hasta este momento: <b>“Las estipulaciones pactadas con motivo de la modificación a la jubilación y que afecten o implique renuncia de derechos de los trabajadores que ingresaron a laborar antes del primero de febrero del año dos mil once se tendrán por no puestas y no surtirán efecto legal alguno”</b>
87a	Pago de despensa a jubilados	-----	Se pagará despensa a los jubilados anteriores a la incorporación de la UAEM al IMSS	X	El costo de la prestación adicional al pago de este concepto a los trabajadores activos.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UAEM.

Anexo 2  
Principales prestaciones contractuales  
Sindicato de trabajadores administrativos de la universidad autónoma del estado de  
Morelos  
2016-2018

Cláusula	Descripción	De proceso	Exceden modelo SEP-SHCP	Jubilación	Impacto
20a	Prima de vacaciones y aguinaldo.	-----	Prima vacacional de 65% del salario correspondiente a las vacaciones respectivas. 90 días de aguinaldo.		Rebasa el modelo SEP-SHCP. En la Cláusula, no establece que el pago sea libre de impuestos.
29ª, inciso 3	De la seguridad social a trabajadores activos.		Se descontarán 3% de los sueldos por concepto de aportación a la seguridad social. La Universidad “resarcirá” vía previsión social, la diferencia que exista entre calcular la aportación de cada trabajador sobre su salario cuota diaria y salario integrado sobre la retención que por LSS se hace. La diferencia se “resarcirá” al trabajador en la misma catorcena que se realiza la retención. Cuando las prestaciones del CCT sean superiores a la LSS, las diferencias serán pagadas por la Universidad. Cuando la prestación contractual no sea contemplada por la LSS, prevalece el principio de que lo pactado en este CCT tendrá vigencia plena. La Universidad “concederá y pagará” la jubilación de los trabajadores con ingreso anterior al 28 de septiembre de 2003, 25 años de servicio y a los trabajadores con ingreso posterior a esa fecha, con 28 años de servicio; para los trabajadores con ingreso a partir del	X	El impacto es la diferencia que hay entre la LSS y las prestaciones contractuales. Otro impacto es el pagar impuestos de los trabajadores a través de “resarcir”, los descuentos a la seguridad social. Además, del que implica pagar prestaciones de trabajadores activos a jubilados.

Cláusula	Descripción	De proceso	Exceden modelo SEP-SHCP	Jubilación	Impacto
			<p>uno de febrero de 2009, será con 35 años de servicios.</p> <p>El derecho a la pensión por cesantía en edad avanzada será con 15 años de servicio y 60 de edad, con el último salario recibido como activo.</p> <p>“El trabajador cesante también recibirá los mismos incrementos que los trabajadores en activo, los jubilados recibirán las mismas prestaciones que los activos.</p> <p>La Universidad cubrirá a los trabajadores que se jubile, por concepto de prima de antigüedad, la cantidad de 12 días por cada año de servicios.</p>		
Cláusula 29, inciso 6.	Pago a deudos de trabajadores.	-----	La Universidad pagará a los deudos de trabajadores que fallezcan por cualquier motivo, el importe de seis meses de su último salario, por concepto de gastos de defunción.	X	El impacto es con relación al número de fallecimientos de trabajadores activos, no contemplados en las causales de riesgos de trabajo.
Cláusula 29, inciso 8	Gratificación por servicios prestados.	-----	<p>La UAEM cubrirá a los trabajadores que se retiren por cesantía, por edad avanzada o por enfermedad, independientemente de cualquier otra prestación a la que tenga derecho, una gratificación en atención a su antigüedad como sigue: de 5 a 18 años de servicio, 7 meses de salario; de 18 a menos a menos de 25 años de servicio 8 meses de salario.</p> <p>Los trabajadores con fecha de ingreso anterior al 18 de septiembre de 2003 recibirán como gratificación o como incentivo a la permanencia en el trabajo: por 25 años de servicio 24 meses de salario; por 30 años de servicio 24 meses de salario.</p> <p>Los trabajadores con fecha de ingreso posterior al 18 de septiembre de 2003: por 28 años 24 meses de salario; adicionalmente, quien cumpla con 30 años de servicios 10 meses de salario; además, con 35 años 24 meses de salario.</p> <p>Los trabajadores con ingreso a laborar a partir del uno de febrero de 2009 recibirán como gratificación por jubilación por 35 años de servicio 24 meses de salario.</p> <p>Si el trabajador decide continuar trabajando después de haber cumplido el derecho a la jubilación se le dará una gratificación adicional de un mes de salario por cada nuevo año de servicio prestado.</p> <p>La Universidad cubrirá la cantidad adicional de \$6,500.00.</p>	X	Las condiciones de pago por retiro son muy altas, incluso, considerando la opción de permanencia. Adicionalmente, hay que considerar que se incrementa en un mes, por cada año de servicios prestados a partir de la adquisición de derechos.
29ª Inciso 26	De la despensa mensual	-----	La Universidad se “obliga” a otorgar una despensa mensual a cada trabajador correspondiente al 13% de su salario tabulado, más una cantidad fija que depende de la	X	Es una prestación con alto impacto, ya que además forma parte de la cuantía del jubilado.

Cláusula	Descripción	De proceso	Exceden modelo SEP-SHCP	Jubilación	Impacto
			categoría del trabajador. Oscila entre los \$1,300.00 hasta \$1,580.00		
29ª Inciso 34	Vida cara	----	Sobresueldo del 18% libre de impuestos por concepto de rezonificación o vida cara.	X	No se cuenta con base a qué información se establece el concepto de vida cara. La prestación cuesta más en la medida de que la institución paga los impuestos por los trabajadores.
Cláusula 30	Pago de quinquenio	----	12% del sueldo tabular al cumplir el primer quinquenio y aumenta gradualmente hasta llegar a los 35-37 años de servicio y alcanza el 74% de sueldo tabular. El pago se realiza de forma catorcenal.		El impacto lo recibe por vía doble: en la nómina de activos y en la de jubilados.
Cláusula 52a	Pago por previsión social.	----	Se entrega a cada trabajador \$14,000.00 anuales en dos exhibiciones: \$7,000.00 en marzo y \$7,000.00 en agosto. A los jubilados y pensionados, se le entregaran \$2,000.00 en agosto de cada año.	X	Impacta en la nómina de activos y en la de jubilados.
Cláusula 53a	Pago por concepto de prestación por previsión social.	----	La Universidad se "obliga" a proporcionar a cada trabajador activo y jubilado, la cantidad de \$8,200.00. Esta entrega se realiza en cuatro partes en el transcurso del año.	-----	Impacta en la nómina de activos y en la de jubilados.
54a	Pago de estímulos	----	La Universidad pagará por concepto de estímulos e incentivos a la calidad y eficiencia en el trabajo hasta un 35% de su salario diario, conforme a un "Convenio" establecido.	-----	No se tienen elementos para determinar el impacto que este estímulo tiene en la productividad de los trabajadores.
55a	Fondo de ahorro.	----	La Universidad aportará por concepto de Fondo de ahorro, el 8% del salario de cada trabajador, el que se sumará al 8% que aporta el trabajador. Para el funcionamiento del Fondo, se hace conforme a un "Convenio" establecido.	-----	Es un fuerte impacto en la nómina y en las finanzas de la Universidad.
57a	Pago a jubilados y pensionados por previsión social.	----	La Universidad otorgará a cada jubilado como prestación de previsión social \$4,200.00, en el mes de marzo de cada año.	X	El rubro de previsión social impacta de forma importante la nómina. Se requiere un análisis fiscal para que ubique el pago de impuestos a cargo de la Universidad.
59a	Integración de la pensión	----	Se integra: con el salario o cuota diaria; prima vacacional, quinquenio; rezonificación de vida cara y despensa.	X	La cuantía contiene las principales prestaciones que rebasan por mucho el sueldo tabular.
61a	Incrementos a la pensión	----	La cantidad jubilatoria se actualizará con base al incremento a los trabajadores activos.	X	Se cuenta con una pensión dinámica, en términos de que se actualiza al mismo tiempo que los incrementos salariales de los activos.
62a	De la seguridad social	----	Se les descontará a los jubilados por concepto de aportación a la seguridad social una cuota del 3%, tal cantidad será reintegrada al	X	Se deduce, porque así funciona con los activos, de que la devolución es libre de impuestos.

Cláusula	Descripción	De proceso	Exceden modelo SEP-SHCP	Jubilación	Impacto
			personal jubilado por concepto de previsión social		
65a	De las prestaciones del personal jubilado	-----	Lentes, prótesis dentales, zapatos, llantas y libros o material didáctico, por la cantidad que se acuerde.	X	El impacto corresponde a la cantidad acordada.
66a	Aguinaldo	-----	El mismo número de días que al personal activo (90 días)	X	El impacto es muy grande en términos financieros porque se hace por el monto total de la percepción jubilatoria, y como establece la Cláusula 59ª, la cuantía se integra con las principales percepciones.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UAEM.