
Recomendaciones para mejorar el funcionamiento del Instituto de Pensiones del Estado (IPE)

Rogelio Ladrón de Guevara Domínguez*

RESUMEN

Nadie conoce la verdadera situación financiera del IPE, no está quebrado, pero si vive una situación de riesgo de quiebra, del cual se intentó salir con la reforma a la ley, de 1996 que se enfocó principalmente a incrementar las cuotas y aportaciones de los trabajadores y gobierno, el uso separado de las mismas por generaciones, la cual no fue suficiente y motivó que en 2006 se hiciera una nueva reforma que dotara al IPE de otras fuentes de financiamiento con la idea de reducir el creciente déficit que ahoga sus finanzas al no permitirle ahorrar para el pago de los futuros jubilados. Pero ninguna de estas reformas se enfocó a mejorar la función administrativa, a identificar las causas que están generando esta situación negativa en sus finanzas, que de continuar en un período corto efectivamente quebrará. El objetivo de este trabajo es hacer una serie de recomendaciones administrativas que complementen y eficiente las propuestas de las reformas de 1996 y 2006 que buscaban darle una larga vida al IPE, enfocadas principalmente a dotar oportunamente de todos los ingresos que marca la ley, cambiar su forma de invertir los fondos de los fideicomisos, coordinen el funcionamiento de todas las subdirecciones y la reducción de sus costos de operación, teniendo como prioridad la identificación de nuevas fuentes de financiamiento interno y sobre todo cambiar la forma de nombrar al director del Instituto.

Palabras clave: *cobro, inversiones, rendimientos, ahorros, crecimiento y administración.*

ABSTRACT

Currently, the actual financial situation of the Pensions Institute of the Estate of Veracruz (IPE) is not known at all. The Institute is not in an official bankruptcy yet, but there is a clear and present risk to go into it. The reforms in the related laws in 1996 tried to avoid this situation by way of increasing the government and employees contributions, as well as the separated uses of them attending to the respective generations. However, these measures have not been enough, and led to a new group of reforms in 2006 which provided to the Institute with new other financing sources. Both reforms had the objective of reducing the increasing deficit that compromise the Institute finance and that do not let them to save enough money for the payment of the eventual retirement pensions. Nevertheless, neither of them focused in improving the management function of the Institute or in identifying the causes that are generating

the negative situation in its finance that could eventually led it to a bankruptcy. The objective of this work is to make some administrative recommendations that complement and make more efficient the reforms of 1996 and 2006. These recommendations have the purpose of giving a long life to the Institute by providing it of all the resources established by the law at a proper time, changing the way of investing its funds, coordinating the functions of all its departments, reducing its operations costs, identifying new external and internal financing systems and changing the Institute Director designation policy.

Keywords: Collecting, investment, returns, savings, growth, administration.

I. INTRODUCCIÓN

El Instituto de Pensiones del Estado (IPE), es un organismo público descentralizado del Gobierno del Estado de Veracruz con personalidad jurídica propia y con un patrimonio de casi 8 000 mil millones de pesos¹, encargado de administrar las cuotas que aportan quincenalmente los trabajadores (el 11% del sueldo básico mas su reconocimiento de antigüedad²) de las diversas dependencias que integran los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial del estado, del sector educativo, de ³los 212 municipios, así como también de los organismos descentralizados del gobierno del Estado, adicionados por las aportaciones obligatorias del 13.53%⁴ del sueldo básico que paga a sus trabajadores. Cuya suma representa el 24.53% de la nómina general que paga el gobierno.

El IPE en su función de administrador de las

1 Acta del Consejo Directivo del IPE, 20 de Enero de 2011.

2 Artículo 17 de la ley reformada 2007

3 Art. 113 fracción tercera, la movilidad empezará a partir del tercer año, en que el derechohabiente haya entrado en el estado de pensionista

4 Art. 18 de la citada ley

* Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas Universidad Veracruzana. Correo electrónico:rladron@uv.mx

cuotas y aportaciones de los trabajadores que son depositadas por Sefiplan Secretaria de Finanzas del Estado, las Tesorerías de los municipios y de los organismos descentralizados o autónomos por ejemplo la Universidad Veracruzana, para que sean principalmente utilizados para el pago oportuno de las pensiones y jubilaciones y los remanentes invertirlos en instrumentos financiero emitidos principalmente por el Gobierno Federal (que tienen el menor riesgo financiero, proporcionan tasas de interés más rentable en la fecha en que realice la inversión) con el objetivo de que los recursos que reciban no estén ociosos y ayuden a incrementar las reservas de los fideicomisos que le permitan cumplir su principal objetivo y razón de su existencia, el pagar a tiempo la nómina de los jubilados y pensionados oportunamente y darles la seguridad de que, recibirán su pensión, su aguinaldo y los incrementos que se le hayan otorgado a los trabajadores activos.

Para lograr lo anterior el IPE debe tener como objetivo principal realizar en tiempo todas las cobranzas de las cuotas y aportaciones e invertir las mismas (a corto, mediano y largo plazo de conformidad a sus necesidades de efectivo) para que generen intereses y así el crecimiento de los ahorros vaya en proporción al crecimiento de la nómina de jubilados, que año tras año crece por el número de jubilados y porque el monto de la pensión es variable.

El no cobrar a tiempo⁵ todo lo que de acuerdo a la ley deben pagar obligatoriamente le produce dos efectos negativos en sus finanzas: uno deja ganar intereses por los montos no cobrados y no depositados a tiempo a los fondos , así como también deja de ganar intereses por todos los recursos que tiene que utilizar de los fideicomisos para cubrir la nómina de jubilados aunado a que actualmente sus ingresos, no son suficientes para cubrir dicha nómina, ha tenido que solicitar apoyo financiero al Gobierno del Estado para cubrir a tiempo dicho pago, como una consecuencia directa del incremento en el número de jubilados, aumento en el promedio de vida y el cambio de una pensión fija por una variable.

Es conveniente hacer notar que actualmente lo que se está invirtiendo son las reservas que se acumularon con la nueva generación, que

⁵ Práctica que ha operado en los últimos cuatro periodos gubernamentales.

periódicamente se ven disminuidas, por la disposiciones que se hacen para el otorgamiento de préstamos a mediano plazo.

II. ANTECEDENTES

II.1. Origen

El IPE se creó durante el gobierno del Lic. Marco Antonio Muñoz⁶, con el nombre de Instituto de Compensaciones de Retiro para que todo trabajador al servicio del estado pudiera gozar de una pensión indicando los requisitos que debería cumplir para adquirir dicho derecho que fueron de 30 años de servicio o 55 años de edad el que fuera primero, fijando para su financiamiento un tasa unitaria del 5% del salario base que pagaría el gobierno. En 1958 el Lic. Antonio M. Quirasco expidió la ley que crea al Instituto de Pensiones del Estado tal como se conoce actualmente, estableciendo la cuota bilateral del 5% tanto para el trabajador como para el patrón. En 1967 el Lic. Fernando López Arias incrementó las tasas, fijando una cuota a los trabajadores y al mismo gobierno del 6% sobre el salario base. Posteriormente en 1997 durante el gobierno del Lic. Rafael Hernández Ochoa, dicha tasa se incrementó al 7%, cuyos montos se destinaban, una vez deducido la comisión por administración que acordó desde su inicio del 1.68%⁷ sobre el total del sueldo base, el neto restante se utilizaba para el pago de la nómina de jubilados y pensionados. A partir de la reforma a la ley de 1996 por el Lic. Patricio Chirinos Calero, se incrementaron nuevamente las cuotas a los trabajadores del 7% al 11% y la del patrón al 13.53%, con una novedad muy grande, a partir de esta fecha se crearon dos generaciones de trabajadores, los que estaban trabajando como generación de transición y los nuevos trabajadores a partir de esta fecha como nueva generación. La aplicación de las cuotas que aportarían cada tipo de generación sería diferente, las cuotas de la generación de transición se utilizarían para el pago de la nómina de pensionados, ya que los que alcanzarían primero el derecho de jubilación serían miembros de su propia generación, y las cuotas de los miembros de la nueva generación se depositarían

⁶ En 1952 el Lic. Marco Antonio Muñoz Turnbull expide la ley que crea al Instituto de las compensaciones de retiro, estableciendo para su financiamiento una cuota única patronal del 5%.

⁷ Artículo 16, los gastos de administración nunca excederán del 1.68% del total de los salarios de cotización que se generen en el año fiscal correspondiente.

en un fideicomiso (Reserva Técnica Específica) el cual se invertiría en instrumentos financieros emitidos por el Gobierno Federal, que son menos riesgosos, pagan tasas razonables y se pueden tener mayores facilidades para convertirse en efectivo cuando así lo desea o lo necesite el Instituto. El objetivo de esta reforma era el de evitar a los miembros de la nueva generación los problemas que se están teniendo con el pago de la nómina de los jubilados actuales, se pensó que, si se guardaban todas las cuotas de esta nueva generación con los intereses que se ganaría con las inversiones de las mismas al pasar 30 años existiría suficientes ahorros para cubrir sus pensiones.

II.2. Efectos Financieros de la separación de las cuotas.

Lo que no se pensó en esta reforma, es que al no destinarse todas las cuotas y aportaciones de las dos generaciones, las cuotas que aportaban se destinaban para el pago de las pensiones de los miembros de la generación de transición, con el paso del tiempo no serían suficientes para cubrir dicha nómina por dos razones: primero el monto de aportaciones de esta generación tenía que cubrir la nómina de los jubilados que antes de la reforma (1997) se pagaban con el 100% de las cuotas de todos los trabajadores activos y segundo, mes con mes el importe de las cuotas de los miembros de la generación de transición disminuirá ya que varios de ellos entrarán a formar parte de la nómina de jubilados y por consiguiente, ya no aportarán nada para el pago y por el contrario aumentará el monto de la nómina a pagar. Esta decisión financiera errónea de darle uso diferente a las cuotas motivó que con el paso de los años, en el 2006, se tuviera que hacer otra reforma que corrigiera dicho error. En esta, se incrementó la edad de jubilación de los miembros de esta generación, incrementándose a 60⁸ años de edad entre otros cambios.

Hay que hacer notar que muchos de los problemas que a lo largo de operar el Instituto, han sido de carácter administrativo debido a la poca visión de los directivos que han estado al frente del mismo, como el cambio de la pensión que tenía carácter fijo hacerla variable por acuerdo de los sindicatos y el gobierno en turno (el error administrativo fue

el no haber creado las provisiones respectiva por el cambio y la fuente de ingreso que la respaldará), no exigir el pago oportuno de las cuotas, no depositar en tiempo los recursos que debe estar en los fideicomisos e invertidos, aceptar la disminución de edad para adquirir el derecho de jubilarse, el no aprovechamiento eficiente de sus bienes inmuebles, no tener una política de empresario en los hoteles que poseen, los cuales representan mucha inversión y con un resultado mínimo (casi siempre pérdidas), emprender actividades empresariales negativas por disposición del gobierno, tal es el caso de la lotería veracruzana que resultó un total fracaso etc.

II.3. Reforma a la Ley 2006 de carácter financiero.

Por todo lo comentado anteriormente y observando que el monto de las cuotas que se destinaban para el pago de la nómina de jubilados cada vez eran menores, y en consecuencia, el monto del déficit era cada vez mayor, la resistencia que ponía el gobierno para cubrirlo a tiempo, así como la oposición del Poder Legislativo de seguir autorizando el mismo monto de pago del déficit, el cual había alcanzado la cantidad de 900 millones de pesos anuales (2006) y que seguiría aumentado cada año, y sabiendo el gobierno que dicha cantidad no es suficiente por los reclamos que hacían conjuntamente los miembros del Consejo Directivo del IPE y con la amenaza constantes de que de continuar dicha tendencia el instituto estaría encausado a la quiebra.

Las cuotas se habían incrementado en la reforma del año 1996 y la base de los sindicatos estaban conscientes que era necesario hacer una nueva reforma para sanear las finanzas de la Institución, pero sin implicar un aumento en tasas para solucionar el problema, se consideraba el 24.53% que se aporta de cuotas y aportaciones, es un porcentaje muy alto. Por tal razón se comprometieron los integrantes del Consejo Directivo del IPE realizar una nueva reforma en el año 2006, para que se aplicara en el año 2007. Los principales puntos de la reforma fueron:

- 1.- No aumentar la tasas de las cuotas y aportaciones.
- 2.- No a las cuentas individuales.
- 3.- Destinar el 80% de las cuotas y aportaciones de la nueva generación al pago de la nómina y el 20% restante se depositará oportunamente al fideicomiso de la nueva generación para invertirlo en

⁸ Artículo 37 derecho a la jubilación, haber cotizado 30 años o mas al IPE y tener 60 años de edad, con esta reforma se aumentaron 5 años mas de edad, siguiendo las corrientes internacionales.

instrumentos financieros⁹.

4.-No utilizar los ahorros acumulados de la nueva generación para el pago de los actuales y futuros pensionados pertenecientes a la generación de transición¹⁰. Cabe señalar que a la fecha en que se aprobó la reforma sumaban \$ 3 000 millones de pesos, que seguirán invirtiéndose en valores de gobierno.

5.-Destinar el 70% de los intereses que generen los préstamos¹¹ otorgados a los derechohabientes para el pago de la nómina de jubilados, sin hacer distinción de quienes estaban pagando los intereses.

6.-Creación de los préstamos a mediano plazo a los derechohabientes, buscando por un lado satisfacer la demanda de los afiliados de contar con préstamos mayores que se pagaran en plazos que excedieran las 24 quincenas, a los cuales se le fijo como plazo máximo 3 años y un mínimo de dos años. Cobrando una tasa anual del 18% sobre saldos insolutos.

7.-Se faculto al Instituto a ejercer la función de verificación¹², para tener la seguridad de que todas las dependencias de gobierno y organismos auxiliares estén entregando correctamente las cuotas y aportaciones.

8.- Invertir hasta el 50% de los recursos de los fideicomisos en actividades comerciales, financieras, instrumentos financieros diferentes a los emitidos por el Gobierno Federal¹³, con el requisito de que sean seguros, rentables y fáciles de convertir en efectivo. Con la creación de los préstamos a mediano plazo se originó la necesidad de utilizar más recursos en la cartera de préstamos y la fuente ideal fueron los fondos de los fideicomisos que estaban invirtiendo

⁹ Se recupera el espíritu solidario de que todos los recursos que se reciban se destinen al pago de las pensiones y jubilaciones.

¹⁰ Art. Noveno transitorio de la ley del IPE 1996.

¹¹ Art. 65 bis ley 2007 de los rendimientos generados por los prestamos a corto y mediano plazo, el 70% se destinaran para el pago de las obligaciones institucionales y el 30 restante para el refinanciamiento de la cartera de préstamos.

¹² Art. 31 Para efectos de esta ley, el instituto ejercerá facultades de verificación antes las área administrativas tanto del Gobierno del estado, como de los Organismos públicos incorporados a su régimen, con el propósito de comprobar que este haciendo correcta y oportunamente las retenciones y enteros de las cuotas y aportaciones, cobro de préstamos etc de los trabajadores.

¹³ Art. 100 de la ley reformada 2007. Faculta al Consejo Directivo del IPE, invertir en instrumentos o en operaciones mercantiles de bajo riesgo ,rentables y de fácil conversión en efectivo diferentes al papel financiero emitido únicamente por el gobierno federal hasta el 50% de las reservas de los fideicomisos, haciendo hincapié que deben de ser reintegrado del fondo dónde se tomaron con sus respectivos intereses.

en instrumentos financiero emitidos por el gobierno, los cuales en promedio han estado pagando una tasa del 4.5% anual, el instituto cobraría durante tres años una tasa anual aproximadamente del 10%.

III. RECOMENDACIONES

Si realmente se quiere salvar al IPE, todas las partes que en él intervienen tienen que realizar un gran sacrificio y unificar esfuerzos, tiempo e inteligencia, en hacer todas sus actividades de una manera eficiente, que tienda siempre a generar nuevos ingresos y disminuir cada vez más los costos de operación. Para ello se hace la propuesta que se integra de los siguientes puntos.

III.1. Aplicación de la reforma 2006

Se apliquen las reformas 2006 tal como se aprobaron, que no se operen bajo el criterio de los administradores actuales (cobrar lo que les quiera dar el gobierno y cuando quiera), se requiere cobrar e invertir los ingresos en los tiempos establecidos en la ley, capitalizando en las reservas los porcentajes marcados en la ley y reintegrar a las mismas todos los recursos que se hayan dispuesto, con sus respectivos intereses.

III.2. Realizar una reforma integral administrativa del IPE.

Que se caracterice en:

a) Operar una disciplina rigurosa de cobro de los adeudos que tenga cualquier obligado de conformidad a la ley¹⁴, con los cuales no habrá ningún distingo de deudores, todo el obligado debe de pagar a tiempo.

b) Los ingresos que se reciban se inviertan oportunamente en los fideicomisos¹⁵, para evitar estén ocioso, buscando siempre obtener las mejores tasas o rendimiento que sean seguras y se puedan convertir de inmediato en efectivo.

c) Las subdirecciones operen únicamente con

¹⁴ El gobierno del Estado y los Organismos públicos Incorporados harán entregas quincenales al Instituto por conducto de su respectiva tesorería del monto de las cuotas y aportaciones retenidas, los cobros realizados de los préstamos y otros.

¹⁵ Actas del subcomité de inversiones que indiquen claramente los montos invertidos y las tasas a las que se invirtieron los recursos.

el mínimo de personal requerido, buscando siempre ofrecer un servicio de calidad, evitando duplicación de funciones y teniendo siempre en cuenta que hay que reducir el costo de operación.

d) Los estados financieros que elabore el Instituto individualicen los montos e intereses ganados por cada tipo de préstamos y su reinversión de conformidad a la ley, así como las comisiones que cobra por su otorgamiento o renovación de préstamos y el destino que les dan.

e) La administración actual tome la decisión de qué hacer con los bienes inmuebles que el Congreso el Estado autorizó al IPE vender¹⁶, porque estaban ocasionado muchos gastos, de los cuales vendió algunos y no ha informado con los que se quedaron. Mientras tanto siguen generando gastos.

f) Se incorporen para el pago de la nómina de los pensionados los ingresos propios que tiene el instituto de los arrendamientos de bienes inmuebles que integran su patrimonio, estacionamientos, hoteles, etc.

g) Buscar generar una utilidad en los terrenos que posee en varias ciudades del estado de Veracruz, ya sea urbanizarlos, lotificarlos, venderlos, construir viviendas para venderlas a sus afiliados, o construir para rentarlas etc., constituyéndose en una fuente de financiamiento no aprovechada.

IV. REFLEXIONES SOBRE LAS RECOMENDACIONES

IV.1. Reforma de 1996

Esta reforma aprobada durante el gobierno del Lic.-Patricio Chirinos Calero continuó con la idea de sus antecesores, que para fortalecer las finanzas del IPE, la manera más rápida y segura era el incremento de las tasas de las cuotas y aportaciones. Por tal motivo decretó el incremento de las mismas para el trabajador del 7% al 11% y las aportaciones patronales del 7% al 13.56%, asegurando que la Institución no tendría ningún problema cuando menos en un periodo de 20 años.

Buscando darles una mayor seguridad a los nuevos trabajadores que iniciaran con esta ley que sus cuotas se manejaran en una reserva especial y que no se destinaran al pago de los trabajadores que se jubilaran o se pensionaran que no fuera de su generación, con ello aseguraba que dicha

reserva se incrementará de tal forma que cuando los miembros de esta generación estuvieran en edad de jubilarse existirían suficientes recursos para pagar sus pensiones.

Esta medida fue una buena estrategia que le permitió conservar al IPE las cuotas de la nueva generación intacta en el fideicomiso e incrementándolo por los intereses que le producían el estar invertidas en instrumentos financieros emitidos por el Gobierno Federal.

IV.2. Reforma de 2006.

a) Destinar el 80% de las cuotas de la nueva generación al pago de la nómina de pensionados y jubilados.

Con la reforma de la ley del año 2006, se enfocó en dos sentidos, uno volver al estado solidario que desde un principio tuvo el manejo de las cuotas y aportaciones que se destinaba el 100% de ellas al pago de la nómina de los jubilados, independientemente a la generación a que perteneciera el trabajador, de esa forma se detenía el crecimiento que estaba teniendo el déficit que se creó con la separación de las cuotas por generaciones.

Esta reforma trajo como consecuencia la aparición del déficit al destinar al pago de la nómina de jubilados, solo las cuotas y aportaciones de la generación de transición, la cual por lógica cada mes que pasaba el monto disminuía porque varios de ellos se jubilaban y ya no aportaba ni ellos ni el gobierno, dando origen al mencionado déficit que hasta la fecha se tiene.

Para cubrir el déficit el IPE consiguió, que el Gobierno Estatal con aprobación del Congreso local, le autorizara el pago anual del mismo que originaba esta separación de cuotas por generación, que al principio no era una cantidad alta, lo malo de ello, es que cada año crecía dicho déficit y el gobierno en principio se atrasó con el pago y posteriormente expresó su incapacidad para seguirlo cubriendo, habiendo acumulado un monto de déficit por la cantidad de 900 millones de pesos, y para desgracia de las finanzas de la institución, la partida que aprobaba la Legislatura no era suficiente, ya que el déficit era en (2007) de 1 200 millones de pesos, los cuales las tenía que cubrir con sus recursos el IPE.

¹⁶ Gaceta Oficial del Estado de Veracruz de fecha 13 de mayo 2008

b) Nuevas fuentes de financiamiento

El aspecto central de la reforma consistió en crear nuevas fuentes de financiamiento que permitieran absorber la parte del déficit que no cubría el presupuesto, ni el subsidio anual que aportaba el gobierno. Dichas fuentes existían en el instituto pero no se utilizaban para el pago de la nómina de jubilados, los intereses que generaban los préstamos a corto plazo y los nuevos intereses que va a generar los préstamos a mediano plazo, que se van a cobrar sobre cantidades mayores por un periodo de tres años.

La reforma autorizó que se destinaran el 70% de los intereses ganados sobre los préstamos al igual que el 80% de las cuotas y aportaciones de la nueva generación al pago de la nómina, cosa que no se hacía, por lógica el monto del déficit sería menor, pero no sucedió, el monto del déficit siguió creciendo, como consecuencia de que por un lado se incrementaban los ingresos destinándolos al pago de la nómina, el gobierno y la legislatura aprovecharon esta nueva inyección de recurso destinados al pago de la nómina y en automático disminuyó a partir del presupuesto de 2008 el monto de 900 millones de pesos que aportaba en esa fecha, a la cantidad de 600 millones convirtiéndola en una partida fija a partir de esa fecha, sin modificarla por el aumento de sueldo o por el número de nuevos jubilados. Esta disminución en ningún momento se acordó, lo que se buscaba era hacer más sólidas las finanzas de la Institución, no que se cambiara las obligaciones que tenía el gobierno de cubrir anualmente el monto del déficit.

IV.3. Propuesta de reforma administrativa para el IPE.

Durante la existencia del IPE se han realizado varias reformas a la ley, pero ninguna de ellas se han enfocado a realizar cambios en la forma de administrar los recursos financieros, humanos y materiales con los que cuenta el Instituto, los perfiles que deben tener quienes dirigen la institución, la manera de nombrarlos, la evaluación periódica de sus resultados, la calidad de sus servicios y sobre todo la reducción de sus costos de operación, etc. A continuación se analizarán algunas de ellas:

a) Disciplina estricta de cobro. Uno de los grandes males que han tenido todas las administraciones del IPE, es no tener una disciplina de cobro estricta de las cuotas y aportaciones de los organismos obligados a ello, quienes retienen rigurosamente cada quincena, las cuotas a los trabajadores, junto con los pagos de los préstamos concedidos, así como también el subsidio aprobado por la Legislatura Estatal y no lo entregan al IPE tal como lo establece la ley.

El Instituto solicita a las tesorerías respectivas el monto que le deben de remitir quincenalmente, lo que reciben casi siempre es una parte de dichas retenciones, y al siguiente mes vuelve a suceder lo mismo le da una parte y nada del anterior, de tal forma que se van acumulando adeudos de cada mes, que al final del año representan millones de pesos, que no recibió el Instituto y para poder pagar la nómina tiene que ver de dónde lo obtiene, siendo la manera más fácil tomarlo de los partidas que por ley tiene que depositar en los fideicomisos, descuidando sus otras funciones de incrementar las reservas y otorgar préstamos.

Esta mala costumbre que de por vida se ha observado en el IPE, deben desterrarse, al implantar una disciplina dura de cobro, que la misma ley establece, que deben de cobrar intereses moratorios¹⁷ a las tesorerías que no cumplan en fecha el pago oportuno de las retenciones a los trabajadores y entregar a tiempo sus cuotas patronales, que sepan desde hoy y en todo momento los directivos del Instituto que el eje principal de la institución será cero tolerancias al no pago, sean quien sea el deudor.

b) INVERTIR A TIEMPO. Si es vital que el Instituto cuente oportunamente con sus ingresos, también es primordial que los invierta en tiempo en instrumentos financieros emitidos por el Gobierno Federal el 50% del total de sus recursos y aprovechar la facultad que le otorga la nueva ley de 2006, el restante 50% en inversiones o instrumentos financieros diferentes abriéndose un abanico de posibilidades de inversión, que a la fecha solo están enfocados a financiar los préstamos a mediano plazo.

Se requiere una planeación de inversión,

¹⁷ Art. 105 de la ley faculta al director del IPE de cobrar intereses moratorios a la tasa de interés más alta que exista en el mercado financiero a la fecha en que los cobros deben de entregarse, como recargo norma que nunca se ha aplicado.

integrada en varios portafolios diversificados con instrumentos financieros que se caractericen por su bajo riesgo, una alta rentabilidad y mucha facilidad para convertirse en efectivo en el momento en que decida el subcomité de inversión del propio Instituto. El éxito de esta reforma será la disciplina que se tenga en este binomio de las cobranzas e inversiones oportunas.

IV. 4. Eficientar el funcionamiento de cada una de las subdirecciones que integran el instituto.

Para ello se requiere realizar un diagnóstico real de las funciones y operaciones que está realizando cada una de las subdirecciones buscando ante todo:

a) El personal que integra cada una de las mencionadas subdirecciones reúna los perfiles requeridos para poder realizar las operaciones que tienen como carga de trabajo en tiempo, sin errores, con resultados de calidad, que sirvan de apoyo a las demás subdirecciones.

b) Todo integrante deberá tener el perfil y los conocimientos requeridos para realizar el trabajo encomendado, conozca en todo momento lo que tienen que realizar y sobre todo hacerlo en el tiempo que está programado para ejecutarlo, evitando se duplique el trabajo en su propia subdirección o en otra. Consumir el material requerido para el mismo, y sobre todo estar realizando su trabajo en el horario de jornada que tiene previamente establecido.

c) Tener siempre a tiempo todos los recursos materiales para realizar su trabajo, que los equipos que requiera para ejecutarlo estén en condiciones de servicio.

d) Cada subdirección al realizar su función únicamente utilice el número mínimo que requiere para llevar a cabo sus actividades, evitando tener trabajadores que no estén de más dentro de la subdirección. De tal manera que cada trabajador tenga su carga de trabajo acorde a la jornada establecida.

e) Ningún trabajador y autoridad reciba más sueldos y prestaciones que las oficialmente debe devengar. Debe de ser conocido por todos lo que cada uno gana, con mira a la transparencia oficial es una buena costumbre que hay que implantar.

f) Que toda subdirección anualmente muestre el porcentaje de disminución de su costo de operación que redundara en una disminución del talón de Aquiles de la institución, su déficit.

IV.5. Transparentar el manejo del rendimiento de los préstamos.

Como los préstamos a corto y mediano plazo, son las inversiones que producen los mayores rendimientos a la Institución, es bueno que la subdirección que le corresponda diseñe dentro de sus sistemas de contabilidad, la individualización de cada uno de los préstamos, para que se pueda informar en cualquier momento que se requiera:

a) Montos prestado a la fecha, de cada uno de los tipos de préstamos otorgados.

b) El total de intereses que ha generado cada tipo de préstamo.

c) Uso que se les da a los intereses cobrados.

d) El monto acumulado del fondo de garantía y la aplicación del mismo.

e) Monto acumulado de la comisión por la renovación de los préstamos y su destino.

IV.6. Incorporar los ingresos propios al pago de la nómina.

En reforma de la ley de 2006, no se tomaron en cuenta esta fuente de ingresos para apoyar a la disminución del déficit se desconoce la razón de no considerarlos, quizá porque proporcionalmente su monto no era significativo, o porque no pusieron atención a los recursos que los estaban originando, por tal motivo es necesario, realizar un análisis de los mismos y incluirlos en el pago de la nómina, en primer lugar es necesario que la administración, tenga un inventario de los recursos que están originando esos ingresos, enunciaré algunos de ellos, sin afirmar que son todos, eso lo tendrá que confirmar la dirección

a) Ingresos por arrendamiento de bienes inmuebles.

b) Ingresos de estacionamientos.

c) Ingresos por servicios prestados a usuarios, de garnica, de las estancias infantiles etc.

d) Ingresos de los hoteles

e) Ingresos por inversiones a corto plazo, diferentes de las de los fideicomisos

f) Ingreso por venta de bienes muebles de las oficinas, de los hoteles, por venta de alimentos a los empleados etc.

IV. 7. Planes para los bienes inmuebles autorizado por la Legislatura para ser vendidos

La administración actual debe de comunicar al pleno del Consejo Directivo que es lo que ha hecho para realizar la venta de los bienes inmuebles que fueron autorizados por la Legislatura anterior, continua el proceso de venta, existen o no compradores, se tienen el valor catastral actualizado, se suspendió el proceso, han tomado la decisión de no venderlos, tiene pensado otro destino para los mismo, es prioritario saber cuáles son los planes al respecto.

IV. 8. Terrenos en breña.

Estos recursos deben ser parte de la reforma administrativa requiriéndose, una serie de proyectos para adicionarle valor a todos los terrenos que posee el instituto en varias ciudades del Estado, para convertirlos en nuevo generador de ingresos que tanta falta le hacen a Instituto.

Los terrenos mencionados tienen suficiente superficie para desarrollar proyectos de vivienda y otros tipos de uso. Los proyectos pudieran enfocarse a lotificar, urbanizarlos, construir viviendas etc., que desde luego los primeros beneficiados fueran los trabajadores y jubilados del IPE, iniciado con aquellos que no tienen vivienda o terrenos para construir, de esta manera se le daría plusvalía a los terrenos, y podría haber la posibilidad que se destinaran las reservas de los fideicomisos en financiar, la compra y/o construcción de la vivienda, lo que originaría nuevos ingresos por intereses.

IV. 9. Disminución de la tasa de comisión para la administración del Instituto.

Si la mayoría de los puntos tratados en los párrafos anteriores, van buscando generar un mayor ingreso que permita ir disminuyendo el déficit tan creciente que tiene el Instituto, un esfuerzo más que se tendría que hacer, dentro de la nueva forma de administrar el IPE, sería que el diseño de la nueva estrategia para dirigir el mismo, se plantó una disminución a la tasa de la comisión que tiene autorizada (1.68% del salario tabulado mas el reconocimiento de antigüedad) para cubrir los gastos de administración.

Es verdad que actualmente existe una mayor población que atender, que requerían un mayor número de personal, lo cuales no se necesita por el

usos de los sistemas de alta tecnología informática que se emplean en su manejo, que desde luego han reducido el tiempo y han evitado los errores y repetición de los mismo, por tal razón, los datos de los trabajadores actuales ya se tienen y de los jubilados también, lo que se necesita con los nuevos es darlos de alta y automáticamente los datos se generan, con operar dichos programas.

Es bueno recordar que la materia prima que maneja el IPE, son los recursos que recibe del cobro de las cuotas y aportaciones, más el pago del déficit aprobado por la Legislatura, los cuales invierte por un lado en instrumentos financieros y en los préstamos a corto y mediano plazo, cuyos rendimientos, junto con el subsidio autorizado anualmente, los destina para el pago de la nomina presente, guardando en los fideicomisos la parte que le corresponde con el objetivo de tener recursos suficientes para el pago de la nómina en el futuro.

Este trabajo es similar al que están realizando las afores (Administradoras de Fondos para el Retiro) que tienen el mismo objetivo que el IPE, administrar los ahorros para el retiro, de todos los trabajadores afiliados al IMSS, que suman actualmente 42 millones de cuentas, a las cuales actualmente están cobrando la mayoría de ellas de un total de 14 afores autorizadas, una comisión del 1.5% (sobre el sueldo básico), como podrá verse la competencia está cobrando menos, es cierto empezaron a cobrar tasas mayores, pero en 14 años que llevan de operar la tendencia es a la baja de sus tasas, es por ello que siguiendo el estilo de operar de otras instituciones, el IPE debe de diseñar una estrategia de ir disminuyendo sus tasas de cobro por administrar los recursos tendiendo a la baja, hasta llegar a ser comparable su tasa al promedio que estén cobrando las administradoras, todo con la mirar de demostrar al total de afiliados al IPE, que la dirección de la Institución esta consiente de la gran necesidad que tiene la institución de reducir sus costos de operación pero dando un servicio eficiente a los derecho habientes.

IV. 10. Nueva forma de nombrar al Director del IPE.

Para que sea posible llevar a cabo de manera eficiente cada uno de los puntos que integran una nueva administración, como punto principal sería el cambiar

la forma de nombrar al director de la institución¹⁸, romper con los moldes que actualmente existen para su nombramiento, que hace el gobernador de quien será el Director del IPE.

Como se pudo notar el Instituto, es una verdadera empresa que requiere de un profesionalista altamente calificado para ser su director, debe conocer la manera más eficiente para administrar y proteger los recursos que maneja el Instituto y sobre todo en sus decisiones tener presente las obligaciones que tendrá en el futuro, por tal motivo cumplir con las obligaciones presentes que tienen con los jubilados actuales y proteger los recursos haciéndolos crecer lo más rápido posible, para tenerlos listo para el pago de los futuros jubilados a, quienes desde hoy deben de brindarles la seguridad que ellos al igual que los actuales jubilados recibirán sus pagos oportunos iguales al 100% del último pago que tengan como activos.

Esa es la razón por la cual se pide un cambio en la manera de nombrar a los nuevos directores, se necesita gente apta, responsable y trabajadora, para que lleven la nave a un buen puerto, ya no se quiere turistas que vengan a vacacionar durante un sexenio.

El cambio que se propone es que el director lo siga nombrando el gobernador, quien lo seleccionará de una terna de profesionistas que proponga el Consejo Directivo. Previa revisión de los curriculum vitae respectivos, su experiencia en el medio bursátil y empresarial, que lo certifiquen como un experto en el campo de las finanzas.

V. CONCLUSIONES

Para sanear las finanzas del instituto y brindarle una nueva vida, se tiene que diseñar una nueva estrategia primero para conservarlo vivo, después para que se mantenga y tercero para que crezcan sus reservas, para que todos sepan y estén seguros de recibir el 100% de su último sueldo como trabajador activo, para ello, los esfuerzos de la dirección actual y las que vengan después, deberán continuar y fortalecer los planes a corto, mediano y largo plazo, porque esta Institución no es una empresa sexenal sino que es una empresa para toda la vida.

Para ello es necesario que el director de la misma sea un experto en las finanzas, especialista en el manejo de fondos de ahorro para el retiro y en la administración de empresas, quien será nombrado por el Gobernador del Estado de una terna que le presente el Consejo Directivo del IPE, quienes previamente habrán evaluado sus perfiles, calidad y profundidad de sus conocimientos, como de la experiencia adquirida en diversas instituciones financieras y empresariales que los califique como las personas idóneas para ocupar el puesto.

Que se caracterice por ser un hábil negociador para que a través de una férrea disciplina de cobros e inversiones oportunas, teniendo como meta principal hacer que las reservas de la institución siempre estén creciendo, para ello sus ejes de operación deberán ser siempre.

a) Todo subdirector sean profesionista calificado con experiencia en el ramo que ocupa la dirección a su cargo, exigiéndole que presten un servicio de calidad profesional con el menor costo.

b) Todas las reformas financieras que se hicieron en 2006 se lleven a cabo tal como lo establece la ley, sin hacer ningún distingo, ni hacer ninguna excepción. El que no cumpla en tiempo debe ser sancionado y denunciado.

c) Tener como lema de trabajo, que ningún activo de los que posee el Instituto deberá estar inactivo y menos generarle gastos, por ello como un complemento a las reformas financieras 2006, se deben de incluir como apoyo al pago de la nómina, los ingresos propios que tienen el instituto, los ingresos varios que puede tener por la venta de bienes inmuebles, decidir de inmediato que hacer con aquellos inmuebles que fueron autorizados para su venta que no se ha realizado, darle utilidad financiera a todos los terrenos que posee que tengan superficie para ser lotificados, urbanizados o construidos etc.

d) Diseñar una nueva política de inversión de los fideicomisos que se caracterice en la construcción de portafolios de inversión a corto, mediano y largo plazo, que den una mayor tasa de rendimiento y por su diversificación disminuyan el riesgo.

e) Informar periódicamente a los miembros del Consejo Directivo y a toda la comunidad de los resultados obtenidos y el estado actual de sus finanzas, con la mayor transparencia, dónde fácilmente se pueda conocer cada una de las fuentes de sus recursos, los rendimientos individuales de

¹⁸ Art. 87 el director del instituto será nombrado por el Gobernador del Estado.

los mismos, el uso y montos que se hicieron de ellos, los incrementos que han tenido sus reservas y sobre todos los adeudos que tengan con el Instituto algunas dependencias morosas.

REFERENCIAS

Ley del IPE 1996.

Ley del IPE reformada 2006.

Página del IPE.

Actas de juntas del Consejo Directivo del IPE.

Actas de juntas del Subcomité de Inversiones del IPE.

Gaceta Oficial del Estado de Veracruz.