

ECUADOR

GUIA DE REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL

338.986 6
C743

ECUADOR



GUIA DE REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL

INV. 06820

05959

MFN 5959



GUIA DE REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	5
Guía de Reestructuración Institucional	11
I. Política de Modernización del Estado	12
II Meta Objetivo	15
1. Objetivo Administrativo	15
2. Objetivos para el Area de Recursos Humanos	16
3. Financiamiento de las Acciones	16
III. Estrategia	17
1. Ambito	17
2. Estrategia de Implantación del Programa	18
A. Planificación y Ejecución de los Convenios de Reestructuración Institucional (CRI)	19
B. Financiamiento de la Reestructuración y sus Impactos	23
Conclusiones	30
Anexo N° 1: Convenio de Reestructuración Institucional	31
Anexo N° 2: Matrices	36

RESUMEN EJECUTIVO

GUIA DE REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL

I. META OBJETIVO

El objetivo del proceso de reestructuración es reducir los costos y mejorar el funcionamiento de las entidades del Gobierno Central, a través de un incentivo a las entidades públicas que eliminen personal innecesario y vendan sus activos improductivos. Este incentivo se realizará sobre una base selectiva y consiste en incrementos salariales y en el fortalecimiento de la capacidad de las entidades para planificar, administrar sus propios recursos y capacitar los recursos humanos para mejorar el nivel técnico de la institución. Es necesario asegurarse que estos cambios continúen realizándose una vez concluido el proceso de reestructuración.

El proceso ha sido diseñado para asegurar ahorros fiscales al Gobierno y para incrementar la capacidad administrativa dentro de las entidades públicas que hayan realizado satisfactoriamente el proceso de reestructuración. Este proceso se compone de los siguientes objetivos específicos:

1. OBJETIVO ADMINISTRATIVO

- El resultado esperado es que al final del período del Gobierno actual, las 14 entidades del Gobierno Central, y algunas de sus entidades adscritas, hayan sido sometidas al proceso de racionalización administrativa, reestructurando y/o redefiniendo cada una de las áreas administrativas de las instituciones, a fin de que cumplan con los objetivos para los que fueron creadas y/o que estén acordes con la nueva imagen objetivo de la institución; sin que esto ocasione deserción del recurso humano calificado. Una vez concluido este proceso, serán incorporadas a la nueva escala salarial.

2. OBJETIVOS PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

- Lograr una meta real de reducción de personal para agosto de 1996, de aproximadamente 20.000 servidores públicos, de los que actualmente laboran en el sector público (decremento del 14% del personal desde agosto/92).
- El resultado esperado en lo que se refiere al incremento salarial, es que los salarios totales en las entidades públicas reestructuradas se incrementen *hasta por un máximo* del 80% de los ahorros obtenidos con la reducción del número de servidores públicos de la entidad.

3. FINANCIAMIENTO DE LAS ACCIONES

- Lograr un dividendo fiscal de por lo menos el 20% del ahorro por costos de personal, logrado con la reducción de servidores públicos.
- Autofinanciamiento de una parte de las indemnizaciones ocasionadas por la reducción de personal (porcentaje a ser negociado entre la institución y el MF) en cada institución en proceso de reestructuración. Las instituciones obtendrán el financiamiento a través de la venta de sus activos improductivos y del ahorro obtenido por reducción del número de servidores públicos.

- Autofinanciamiento del incremento salarial para los empleados que permanecen en la institución luego de la reestructuración, vía el ahorro logrado por la reducción de servidores públicos. La magnitud del incremento salarial y de las indemnizaciones del personal que se separa voluntariamente de la institución no debe exceder del 80% del ahorro producido en los costos de personal, por la reducción de servidores públicos de la institución.

Estos porcentajes serán definidos, en cada caso, conjuntamente entre la entidad y el Consejo Nacional de Modernización, CONAM, previo a la suscripción del Convenio de Reestructuración Institucional, CRI.

II. ESTRATEGIA

El proceso de reestructuración contiene dos elementos básicos:

A. PLANIFICACION Y EJECUCION DE LOS CONVENIOS DE REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL (CRI)

1. PROCEDIMIENTO PARA ACCEDER AL CRI:

Primera etapa: Preparación de la Propuesta de Reestructuración

- El MFyCP determinará presupuestariamente los recursos que serán asignados para financiar el Programa de Reestructuración Institucional, con la indicación de la cantidad que periódicamente puede estar a disposición y ser utilizada en beneficio de las entidades que defina el CONAM. Para el efecto se suscribirá un convenio entre el MFyCP y el CONAM.

- La entidad pública desarrollará una propuesta detallada para su participación en el Convenio de Reestructuración Institucional, sobre la base de la Guía de Reestructuración Institucional -GRI-, preestablecida por la SENDA. Esta

propuesta deberá incluir un Plan de Financiamiento de la Reestructuración (PFR). La propuesta será analizada por la SENDA y, si cumple con los requisitos, es aprobada por el CONAM

El CONAM suscribe el Convenio con la Entidad.

El Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), mantendrá a través de su subsistema de Ejecución Presupuestaria; la información de las asignaciones presupuestarias realizadas. El Sistema de Seguimiento de la Modernización, a través de la información que remitan las instituciones, registrará los avances (retrasos) que existan en el proceso.

Los compromisos presupuestarios incurridos con la aprobación del CRI y de su Plan de Financiamiento, deben reflejarse en los presupuestos del Gobierno Central y en los presupuestos de las entidades en reestructuración durante todo el período contemplado en el Plan de Financiamiento.

Segunda etapa: Implantación del CRI

Una vez suscrito el Convenio de Reestructuración Institucional, CRI, la Institución Pública lo ejecuta.

El CONAM informa al MFyCP de la suscripción del CRI y requiere la asignación efectiva de los recursos necesarios para la ejecución del CRI, el mismo que debe contener el Plan de Financiamiento con su respectivo Programa de Amortización.

La institución implanta el Convenio y la SENDA provee asistencia técnica y realiza el seguimiento del proceso de implantación de los aspectos administrativos del CRI.

El Sistema Informático para Seguimiento de la Modernización del SIGEF, realiza el seguimiento de la implantación del Plan de Financiamiento del CRI.

- El MFyCP transferirá los recursos involucrados en cada CRI a una Cuenta Especial abierta para el efecto en el Banco Central del Ecuador, BCE, la que actuará únicamente a través de órdenes de pago, a las que se adjuntará una copia del CRI. El BCE transfiere los recursos de la Cuenta Especial a la Cuenta Corriente de la institución; solo entonces la institución realiza los pagos de las indemnizaciones en que ha incurrido.
- Una vez efectuados los pagos, la institución notifica este particular a la SENDA. La SENDA solicita al MFyCP la supresión de partidas y sobre esta base, notificará al MFyCP la incorporación de la entidad a la nueva escala salarial.
- Una vez que la reclasificación ha sido aprobada por el MFyCP, la institución aplica la nueva escala salarial.

2.a. La reclasificación

- Debe proveer al Gobierno un dividendo fiscal no menor al 20% del ahorro por reducción de personal.
- Hasta el 80% restante se utilizará para los incrementos salariales del personal que permanece en la institución y para el autofinanciamiento de las indemnizaciones incurridas por la institución.

2.b. Valoración y venta de activos improductivos

- Las instituciones públicas, bajo su responsabilidad, identificarán aquellos activos improductivos con los que actualmente cuenta y realizarán los avalúos correspondientes de acuerdo al precio actual de mercado. (En caso de que se contratasen firmas especiales para la realización de estos avalúos, esta contratación será de responsabilidad de cada institución).
- Los procesos de venta de los activos improductivos se sujetarán a las disposiciones de la Ley de Modernización y al Reglamento para la Venta de Activos Improductivos.

Los recursos resultantes de la venta de activos, independientemente de cuando ocurra, deberán ser depositados por la entidad en la cuenta única del Tesoro Nacional, en todos los casos correspondientes al Gobierno Central.

B. FINANCIAMIENTO DE LA REESTRUCTURACION Y SUS IMPACTOS

Se estima que los costos de las indemnizaciones que serán incurridos a través del retiro voluntario de aproximadamente 20.000 servidores públicos, durante el proceso de reestructuración regido por la Ley de Modernización, ascenderán a la suma de aproximadamente US\$195.5 millones en términos del valor presente. Esta cifra demuestra la necesidad de establecer una estrategia y un plan detallado del proceso de reestructuración para no solo anticipar, sino también financiar estos costos. La magnitud de esta cifra ilustra, además, que no será factible financiar estos costos sin instrumentos fiscales, tales como préstamos, que impliquen gastos multianuales. Este es el objetivo clave del Plan de Financiamiento del Convenio de Reestructuración propuesto en este documento. Es decir, que los acuerdos negociados en dichos Planes implican compromisos presupuestarios, no solo durante los años en que las reducciones de personal se efectúan, sino también durante todos los años incluidos en cada Plan.

A continuación se explica y presenta un modelo de simulación, desarrollado para facilitar la preparación de estos Planes de Financiamiento, que forman parte integral de los Convenios de Reestructuración Institucional. Con este propósito, este documento explica y presenta los resultados de este modelo de simulación, con cifras que reflejan las reducciones de personal y los incrementos salariales que el Gobierno Central proyecta obtener a través del Programa de Reestructuración de la Administración Pública, hasta agosto de 1996.

Este modelo de simulación, conforme a la estrategia propuesta en este documento, implica el autofinanciamiento por parte de las instituciones en proceso de reestructuración, de aproximadamente un 55% de las indemnizaciones en general y de todos los incrementos salariales que cubran las tres cuartas partes del total de los ahorros logrados por la reducción de personal proyectada. Los resultados de esta simulación implican un valor presente neto del dividendo, fiscal que se espera obtener del proceso de reestructuración propuesto, de US\$ 81.4 millones de dólares, menos US\$ 25.0 millones de dólares del costo de la implantación del Programa de Modernización del Estado.

GUIA DE REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL

PRESENTACION

La Guía de Reestructuración Institucional que se presenta a continuación, constituye un esfuerzo más para la instrumentación de la modernización del Estado y se refiere a las acciones que habrán de emprenderse para hacer realidad la reestructuración de la administración pública.

La Ley de Modernización del Estado, permite al Gobierno del Ecuador realizar un programa de reestructuración de entidades públicas, con el fin de mejorar la calidad de los servicios públicos y, al mismo tiempo, reducir sus costos. Este documento establece una estrategia para llevar a cabo el mencionado proceso de reestructuración. Esta estrategia ha sido diseñada para mejorar la capacidad de las entidades públicas en la provisión de los servicios que les compete y simultáneamente, producir un dividendo fiscal para el Gobierno.

Dado que la necesidad de realizar este proceso de reestructuración es ampliamente reconocida, este documento no intenta justificarla sino especificar los objetivos, mecanismos y normas para llevar a cabo la estrategia de reestructuración.

El documento se encuentra estructurado en dos grandes partes: la primera sitúa la política de modernización que constituye el entorno funcional del Programa, la Meta Objetivo del mismo, sus principales líneas de acción y, los Logros del Gobierno. La segunda parte, señala la estrategia de la Reestructuración Administrativa, incluyendo su ámbito de acción y las principales directivas. En ellas constan los siguientes elementos:

- Los pasos involucrados en el planeamiento y la ejecución de la reestructuración de cada institución.

- Las normas que rigen el Convenio de Reestructuración Institucional (CRI) y el Plan de Financiamiento de su Reestructuración, que es un requisito de la estrategia.
- Los requisitos para el cumplimiento de la ejecución de una reestructuración autorizada.
- El análisis y las proyecciones de las necesidades financieras por año y el valor neto (VPN), del Programa de Reestructuración por parte del Gobierno Central.
- El desarrollo de un sistema computarizado, que permita reproducir este análisis fiscal para cada institución que entra en el proceso de reestructuración, dentro de la estrategia propuesta.
- El Cronograma de ejecución de las reestructuraciones proyectadas, que incluye las reducciones de personal que se espera lograr dentro del proceso.

I. POLITICA DE MODERNIZACION DEL ESTADO

Desde inicios de la nueva administración de gobierno, en agosto de 1992, la política gubernamental se ha dirigido a la estabilización de las variables macroeconómicas y a la reorganización y mayor eficiencia del aparato estatal; en tanto se colocan las bases para el retorno a un sendero de crecimiento sostenido, acompañado por una distribución más justa del ingreso y por una dotación de mejores servicios, en particular para aquellos grupos rezagados en el desarrollo y crecimiento del producto y de los beneficios sociales.

Estos objetivos gubernamentales están inscritos dentro de un proceso de modernización del Estado, con el cual se busca una profunda transformación de la organización, interrelación y funcionamiento de la Administración Pública. La estrategia para lograr estas metas incluye un cambio radical en relación a aquella aplicada en los años 70's, 80's e inclusive a inicios de la actual década; la nueva estrategia se fundamenta en la promoción e interacción con el sector privado en un ambiente competitivo y con una acción estatal que facilite el desarrollo y sea promotor de las actividades privadas.

Esta transformación se conceptúa como el resultado de una adecuada redefinición del tamaño y papel del Estado, con el objetivo de obtener una administración más pequeña pero más fuerte, capaz y gobernable, sostenida en los pilares de la eficiencia, racionalidad y descentralización administrativa, que conlleve una gestión adecuada y oportuna en la asignación y utilización de los recursos públicos.

Desde el inicio de la administración del Arquitecto Sixto Durán-Ballén, se han realizado diversos esfuerzos, que han permitido establecer bases firmes para lograr la reorganización de la administración pública ecuatoriana, entre ellos, caben destacar los siguientes:

- Se ha logrado definir el marco legal de la modernización del Estado, mediante la aprobación de la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada (R.O. No. 349 de 31 de diciembre de 1993), su Reglamento General (R.O. No. 411 de 31 de marzo de 1994) y la Ley de Presupuestos del Sector Público, Ley No. 18 (Suplemento del Registro Oficial No.76, del 30 de noviembre de 1992).
- Se han racionalizado las estructuras orgánico-funcionales de cuatro entidades públicas del gobierno central, las mismas que han sido incorporadas a la nueva escala salarial.
- Se han precisado políticas para las reclasificaciones de salarios y sus grados en la escala salarial, tendientes a reducir el personal en las instituciones; a garantizar que los incrementos salariales sean menores a los ahorros producidos por la reducción de personal; a incrementar los niveles de eficiencia administrativa y a la venta de activos improductivos en una proporción tres veces mayor a los incrementos de las remuneraciones.
- En cuanto a la reducción de personal, de los 365.000 funcionarios públicos existentes al 9 de Agosto de 1992, un total de aproximadamente 31.000 funcionarios se han separado del sector público, lo que significa una disminución de 8.5% del personal en la administración pública central.
- Se ha logrado revertir la tendencia de crecimiento del tamaño del estado.

En lo referente a la emisión de normas para la racionalización de las remuneraciones, con fecha 13 de Enero de 1994 el Ministerio de Finanzas y Crédito Público, emitió un Acuerdo Ministerial en el que se incorporaron varios grados y sueldos básicos a la Escala de Sueldos de los Servidores Públicos, seguida de una Resolución de la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo (SENDA) de 27 de Enero del mismo año, en la que se suprimieron varias clases del Sistema Nacional de Clasificación de Puestos y se agruparon en varias clases de puestos del Índice Ocupacional en los grados de valoración de la Escala de Sueldos Básicos de los Servidores Públicos. Estos intentos han mejorado significativamente la escala salarial, pero aún no son suficientes y carecen de una normatividad.

Por otra parte, se han elaborado dos proyectos de Convenios, un Proyecto de Convenio entre el CONAM y el MFyCP y un Proyecto del Convenio de Reestructuración Institucional que se pretende sea celebrado entre el Consejo Nacional de Modernización del Estado (CONAM) y la Entidad a ser reestructurada.

PRINCIPALES LOGROS	
ACCION	PRODUCTO
Marco legal	<ul style="list-style-type: none"> - Ley de Modernización y Reglamento - Ley de Presupuestos
Estructura Orgánico Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Se han reestructurado 4 entidades y 36 están en proceso - Acuerdo Ministerial para poner en vigencia nueva escala salarial
Reducción de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Se han separado un total de 31,000 funcionarios del sector público, lo que representa un 8.5% del total

II. META OBJETIVO

El objetivo del proceso de reestructuración es reducir los costos y mejorar el funcionamiento de las entidades del Gobierno Central, a través de un incentivo a las entidades públicas que eliminen personal innecesario y vendan sus activos improductivos. Este incentivo se realizará sobre una base selectiva y consiste en incrementos salariales y en el fortalecimiento de la capacidad de las entidades para planificar, administrar sus propios recursos y capacitar los recursos humanos para mejorar el nivel técnico de la institución. Es necesario asegurarse que estos cambios continúen realizándose una vez concluido el proceso de reestructuración.

El proceso ha sido diseñado para asegurar ahorros fiscales al Gobierno y para incrementar la capacidad administrativa dentro de las entidades públicas que hayan realizado satisfactoriamente el proceso de reestructuración. Este proceso se compone de los siguientes objetivos específicos:

1. OBJETIVO ADMINISTRATIVO

El propósito principal de la racionalización administrativa es optimizar la utilización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con el fin de responder eficazmente a las demandas nacionales.

El resultado esperado es que al final del período del Gobierno actual, las 14 entidades del Gobierno Central, y algunas de sus entidades adscritas, hayan sido sometidas al proceso de racionalización administrativa, reestructurando y/o redefiniendo cada una de las áreas administrativas de las instituciones, a fin de que cumplan con los objetivos para los que fueron creadas y/o que estén acordes con la nueva imagen objetivo de la institución; sin que esto ocasione deserción del recurso humano calificado. Una vez concluido este proceso, serán incorporadas a la nueva escala salarial.

2. OBJETIVOS PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos específicos en esta área de la estrategia de reestructuración comprenden, tanto las reducciones de personal como los incrementos salariales y la capacitación.

- El resultado esperado es lograr una meta real de reducción de personal para agosto de 1996, de aproximadamente 20.000 servidores públicos, adicionalmente a los 31.000 desincorporados hasta agosto de 1994, lo que significaría un decremento del 14% del personal desde el inicio del Gobierno actual.
- El resultado esperado en lo que se refiere al incremento salarial, es que los salarios totales en las entidades públicas reestructuradas se incrementen *hasta por un máximo* del 80% de los ahorros obtenidos con la reducción de servidores públicos de la entidad, sujeto a las condiciones de autofinanciamiento de indemnizaciones e incremento salarial, que detallamos a continuación.

3. FINANCIAMIENTO DE LAS ACCIONES

Para dar viabilidad técnica al Programa de Reestructuración se requiere el sustento financiero de las acciones que se proponen realizar, para lo cual se pretende el aprovechamiento racional de los recursos que se liberen por la reducción de personal y la venta de activos improductivos. Para ello, las metas específicas son las siguientes:

- Lograr un dividendo fiscal de por lo menos el 20% del ahorro por costos de personal, logrado con la reducción de servidores públicos. El porcentaje que se determine será uno de los requisitos para la aprobación del CRI.

Autofinanciamiento de una parte de las indemnizaciones ocasionadas por la reducción de personal (porcentaje negociado entre la institución y el MFyCP) en cada institución en proceso de reestructuración. Las instituciones obtendrán el financiamiento a través de la venta de sus activos improductivos y del ahorro obtenido por la reducción de servidores públicos.

Autofinanciamiento del incremento salarial de los servidores públicos que permanecen en la institución luego del proceso de reestructuración, vía el ahorro logrado por la reducción de servidores públicos. La magnitud del incremento salarial y de las indemnizaciones del personal que se separa voluntariamente de la institución, no debe exceder del 80% del ahorro producido en los costos de personal por la reducción de servidores públicos de la institución.

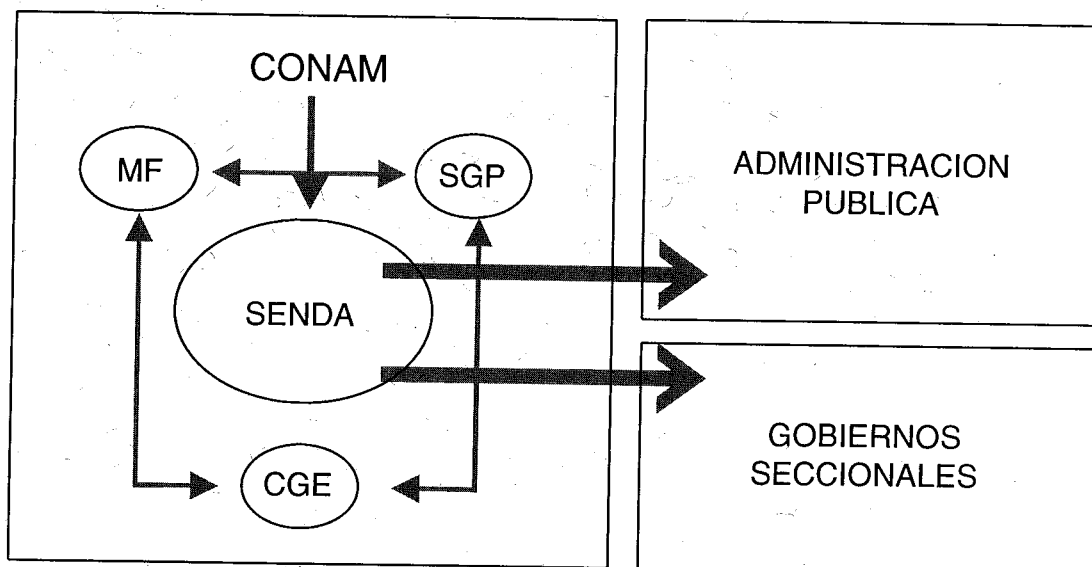
Estos porcentajes serán definidos, en cada caso, conjuntamente entre la entidad y el Consejo Nacional de Modernización, CONAM, previo a la suscripción del Convenio de Reestructuración Institucional, CRI.

III. ESTRATEGIA

1. AMBITO

La rectoría del proceso de reestructuración administrativa estará dada por la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo (SENDA), la cual actuará conforme a las políticas y orientaciones que determine el Consejo Nacional de Modernización del Estado (CONAM) y de forma interrelacionada con las estrategias y acciones que para la descentralización económica desarrolle la Secretaría General de Planificación (SGP), que en materia de financiamiento para el Programa, establezca el Ministerio de Finanzas y Crédito Público (MFyCP) y para el control gubernamental determine la Contraloría General del Estado (CGE). De esta forma, la reestructuración administrativa, deberá ser un proceso integral e interrelacionado con las demás acciones públicas sustantivas de la Administración Pública.

RELACIONES FUNCIONALES PARA LA REESTRUCTURACION



2. ESTRATEGIA DE IMPLANTACION DEL PROGRAMA

Con el fin de llevar a cabo este proceso, se designará, con personal existente en la entidad en reestructuración y al más alto nivel, un Comité para el Desarrollo y Tecnología. Este Comité se integrará con un funcionario del más alto nivel designado por la máxima autoridad de la entidad, el Director de Planificación, el Director de Recursos Humanos y cualquier otro funcionario de la institución, cuyas funciones estén relacionadas con la reorganización de la misma.

El proceso de reestructuración contiene dos elementos básicos: la planificación y ejecución de los Convenios de Reestructuración Institucional (CRI) con instituciones públicas específicas y, el financiamiento del programa.

A. PLANIFICACION Y EJECUCION DE LOS CONVENIOS DE REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL (CRI)

1. LA PLANIFICACION Y EJECUCION DE LOS CONVENIOS DE REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL (CRI), SE REALIZARA EN DOS ETAPAS:

Primera etapa: Preparación de la Propuesta de Reestructuración

El MFyCP determinará presupuestariamente los recursos que serán asignados para financiar el programa de reestructuración institucional, con la indicación de la cantidad que periódicamente puede estar a disposición y ser utilizada en beneficio de las entidades que defina el CONAM. Para el efecto se suscribirá un convenio entre el MFyCP y el CONAM.

La entidad pública desarrollará una propuesta detallada para su participación en la Reestructuración Institucional, sobre la base de la Guía de Reestructuración Institucional -GRI-, preestablecida por la SENDA. Esta propuesta deberá incluir un Plan de Financiamiento de la Reestructuración (PFR). La propuesta será analizada por la SENDA y, si cumple con los requisitos, es aprobada por el CONAM.

El CONAM aprueba la Propuesta de Reestructuración Institucional, en la cual se incluirá el Plan de Financiamiento, y suscribe el Convenio con la Entidad.

El Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), mantendrá, a través de su subsistema de Ejecución Presupuestaria, la información de las asignaciones presupuestarias realizadas. El Sistema de Seguimiento de Modernización, a través de la información que remitan las instituciones, registrará los avances (retrasos) que existan en el proceso.

Los compromisos presupuestarios incurridos en la aprobación del CRI y de su Plan de Financiamiento deben reflejarse en los presupuestos anuales del Gobierno Central y en los presupuestos anuales de las entidades en reestructuración, durante el tiempo previsto en los Convenios.

Segunda etapa: Implantación del CRI

Una vez suscrito el Convenio de Reestructuración Institucional, CRI, la Institución Pública lo ejecuta.

El CONAM informa al MFyCP de la suscripción del CRI y requiere la asignación efectiva de los recursos necesarios para la ejecución del CRI, el mismo que debe contener el Plan de Financiamiento con su respectivo Programa de Amortización.

La SENDA provee asistencia técnica y realiza el seguimiento de la implantación de los aspectos administrativos del CRI, de acuerdo a la Guía de Reestructuración Institucional.

El Sistema Informático para Seguimiento de la Modernización del SIGEF, realiza el seguimiento de la implantación del Plan de Financiamiento del CRI.

El MFyCP transferirá los recursos involucrados en cada CRI a una Cuenta Especial, abierta para el efecto en el Banco Central del Ecuador, BCE, la que actuará únicamente a través de órdenes de pago, a las que se adjuntará una copia del CRI. El BCE transfiere los recursos de la Cuenta Especial a la Cuenta Corriente de la institución; solo entonces la institución realiza los pagos de las indemnizaciones en que ha incurrido.

Una vez que la SENDA aprueba la implantación del CRI, emite las recomendaciones necesarias para la aprobación de la propuesta de reclasificación de la entidad, al Ministerio de Finanzas y Crédito Público (MFyCP), incluyendo un análisis sobre el impacto fiscal de dicha reclasificación.

Una vez que la reclasificación ha sido aprobada por el MFyCP, la Institución aplica la nueva escala salarial.

2. LA EJECUCION DE ESTOS PASOS ESTARA REGIDA POR LAS SIGUIENTES NORMAS:

2.a *Convenio de Línea entre el Consejo Nacional de Modernización y el Ministerio de Finanzas y Crédito Público.*

El MFyCP determinará presupuestariamente los recursos que serán asignados para financiar el programa de reestructuración institucional, con la indicación de la cantidad que periódicamente puede estar a disposición y ser utilizada en beneficio de las entidades que defina el CONAM. Para el efecto se suscribirá un convenio entre el MFyCP y el CONAM.

2.b *Convenio de Reestructuración Institucional (CRI)*

Cada CRI, estará basado en un análisis detallado de los objetivos, actividades y necesidades financieras de la entidad pública que se encuentre planificando su reestructuración. Para realizar este análisis, las entidades podrán contar con la asistencia técnica de SENDA, la cual podrá adicionalmente ser financiada a través del Proyecto de Modernización del Estado (Modernization of the State Technical Assistance, MOSTA), actualmente en proceso de preparación por el Gobierno del Ecuador y el Banco Mundial. Ese análisis detallado debe contener:

- Los objetivos de la entidad.
- Las actividades y procedimientos requeridos para lograr estos objetivos.
- Una estructura organizacional adaptada a la realización de estas actividades
- Los recursos, tanto humanos como físicos, que se necesitan para realizar estas actividades.

- Los cargos a ser eliminados y aquellos que podrían ser creados para cumplir con las necesidades específicas, previamente identificadas en los perfiles profesionales.
- La estrategia de financiamiento para las reducciones de servidores públicos, requeridas de acuerdo a la legislación existente y de acuerdo a las normas financieras del proceso de reestructuración, detalladas en el punto 2.c., incluyendo la proyección del ahorro salarial e indemnizaciones anticipadas y su valor presente neto.
- El inventario y valoración de activos, de acuerdo a las normas de valoración y venta de activos improductivos, explicada en el punto 2.d., e identificación de los activos que se consideren improductivos y que deben ser vendidos como parte del proceso de reestructuración, incluyendo una proyección de los ingresos proyectados por estas ventas.
- Los dividendos fiscales a ser obtenidos por la reestructuración, consistente con las normas de reclasificación especificadas en el punto 2.c.
- Los mecanismos para evaluar si el funcionamiento de la institución pública cumple con los objetivos fijados. Deben incluirse, así mismo, los mecanismos para realizar el seguimiento, resumir y poner a disposición del Gobierno la información necesaria para esta evaluación.

2.c. Reclasificación

Para que la reclasificación propuesta sea aprobada por el Gobierno, ésta debe coincidir con las necesidades de recursos humanos de la institución identificada en el CRI y también debe proveer al Gobierno un dividendo fiscal no menor al 20% de los ahorros en costos de personal, atribuibles a las reducciones de servidores públicos. Hasta el 80% restante del ahorro obtenido a través de la reducción de servidores públicos, podrá ser utilizado por la entidad reestructurada para los incrementos salariales de los servidores públicos que permanecen en la entidad. En la sección "Financiamiento de la Reestructuración y sus Impactos", se clarifica el mecanismo por el cual estos dividendos fiscales e incrementos salariales serán controlados y puestos en vigor.

2.d Valoración y venta de activos improductivos

Las instituciones públicas, bajo su responsabilidad, identificarán aquellos activos improductivos con los que actualmente cuenta y realizarán los avalúos correspondientes, de acuerdo al precio actual de mercado. (En caso de que se contratasen firmas especiales para la realización de estos avalúos, esta contratación será de responsabilidad de cada institución).

Los procesos de venta de los activos improductivos, se sujetarán a las disposiciones de la Ley de Modernización y al Reglamento para la Venta de Activos Improductivos.

Los recursos resultantes de la venta de activos, independientemente de cuando ocurra, deberán ser depositados por la entidad en la cuenta única del Tesoro Nacional, en todos los casos correspondientes al Gobierno Central.

Los pagos de las indemnizaciones de la entidad reestructurada, que excedan su capacidad para financiar dichos gastos mediante la ventas de activos, deberán ser financiados a través de los ahorros por reducción de personal de la entidad. La contabilidad de estos flujos financieros será obtenida a través del mecanismo de financiamiento, descrito a continuación.

B. FINANCIAMIENTO DE LA REESTRUCTURACION Y SUS IMPACTOS

Se estima que los costos de las indemnizaciones que serán incurridos a través del retiro voluntario de aproximadamente 20.000 servidores públicos, durante el proceso de reestructuración regido por la Ley de Modernización ascenderán a la suma de aproximadamente US\$195.5 millones en términos del valor presente. Esta cifra demuestra la necesidad de establecer una estrategia y un plan detallado del proceso de reestructuración para no solo anticipar, sino también financiar estos costos. La magnitud de esta cifra ilustra, además, que no será factible financiar estos costos sin instrumentos fiscales, tales como préstamos, que impliquen gastos multianuales. Este es el objetivo clave del Plan de Financiamiento del Convenio de Reestructuración propuesto anteriormente en este documento. Es decir, que los

acuerdos negociados en dichos Planes implican compromisos presupuestarios, no sólo durante los años en que las reducciones de personal se efectúan, sino también durante todos los años incluidos en cada Plan.

A continuación, se explica y presenta un modelo de simulación, desarrollado para facilitar la preparación de estos Planes de Financiamiento, que forman parte integral de los Convenios de Reestructuración Institucional. Con este propósito, esta sección explica y presenta los resultados de este modelo de simulación, con cifras que reflejan las reducciones de personal y los incrementos salariales, que el Gobierno Central proyecta obtener a través del Programa de Reestructuración de la Administración Pública, hasta agosto de 1996.

Este modelo de simulación, conforme a la propuesta mencionada anteriormente, implica el autofinanciamiento por parte de las instituciones en proceso de reestructuración, de una gran parte de las indemnizaciones y de todos los incrementos salariales, y refleja los costos y beneficios siguientes:

COSTOS

- Pago de las indemnizaciones a los servidores públicos que se acojan al retiro voluntario y aquellos cuya partida presupuestaria sea eliminada.
- Incrementos Salariales

BENEFICIOS

- Ahorros salariales

Los costos administrativos en que se incurra producto del Programa de Reestructuración de la Administración Pública, incluyendo la implementación del Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), no están incluidos en estas proyecciones. Esos costos de implementación administrativa están proyectados a alcanzar la suma de US\$ 25.0 millones de dólares; una magnitud que no altera las conclusiones cualitativas del proyectado Valor Presente Neto del Programa de Reestructuración de la Administración Pública, propuesto.

Estas proyecciones demuestran que el Programa de Reestructuración de la Administración Pública, propuesto puede proveer al Tesoro ahorros netos en valor presente de US\$ 81.4 millones de dólares, menos los US\$ 25.0 millones de dólares requeridos para los costos de la implementación de este programa, el valor presente neto para el Tesoro es de US\$ 56.4 millones de dólares. A más de este substancial dividendo fiscal, las simulaciones aquí reportadas también demuestran un incremento en los salarios de los servidores públicos, equivalente a las tres cuartas partes del ahorro en el gasto anual de personal, producto del Programa de Reestructuración de la Administración Pública. Este incremento salarial será de dicha magnitud, siempre que, con la venta de activos improductivos se cumpla con el pago previsto para las indemnizaciones. El aprovechamiento de estos ahorros salariales, a más del mejoramiento de la capacidad administrativa, será obtenido a través de:

- La aplicación de la nueva Ley de Presupuestos, incluyendo la implantación del Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), y del Sistema de Pago por Red Bancaria.

- Mejoramientos en la gestión administrativa a ser efectuada a través del proceso de reestructuración, tal como lo requiere la Ley de Modernización del Estado, y a ser implantado a través de la estrategia de reestructuración de las entidades públicas, que pretenden mejorar significativamente la calidad de los servicios públicos y el costo-efectividad con el que esos servicios son proveídos en nuestro país.

SUPOSICIONES

En la realización de estas proyecciones de costo y beneficio, fue necesario adoptar un número de suposiciones. Los parámetros de las suposiciones empleadas, al igual que los medios por los cuales los valores serán determinados para cada entidad pública que suscriba el Convenio de Reestructuración Institucional (CRI), pueden ser agrupados en tres amplias categorías:

1. Parámetros establecidos por la Estrategia de Reestructuración de la Entidad Pública.

2. Parámetros determinados a través del desarrollo y aprobación del Convenio de Reestructuración Institucional (CRI), de cada entidad en proceso de reestructuración.
3. Parámetros determinados exógenamente.

Los parámetros a ser establecidos por la Estrategia de Reestructuración de la Entidad incluyen:

- Porcentaje de los ahorros salariales a ser dedicados al autofinanciamiento de las indemnizaciones de las entidades en proceso de reestructuración y a incrementos salariales (80%), y su complemento, el porcentaje de ahorros salariales a ser utilizados para el dividendo fiscal del Gobierno (20%).
- Período de amortización para que la entidad reestructurada autofinancie su parte de los costos de indemnización (se sugieren 4 años).

Los parámetros a ser determinados a través de la preparación y aprobación del CRI, de cada entidad reestructurada incluyen:

- Valoración de los Activos improductivos a ser vendidos.
- Reducción de Personal.
- Porcentaje meta de los incrementos salariales (ej: porcentaje de los ahorros en salarios que se utilizará para el incremento salarial de los servidores públicos post-reestructuración de la entidad. Se ha asumido el 60% en estas simulaciones).
- Porcentaje de las indemnizaciones a ser autofinanciadas.

La reducción de personal que se espera obtener de estas simulaciones, refleja las metas que las autoridades de SENDA han sugerido para el Gobierno Central. Estas cifras serán revisadas cuando cada entidad pública formule su propia propuesta de reestructuración, bajo las directivas aprobadas que regirán este tipo de proceso.

Los parámetros exógenos incluyen:

- La tasa de descuento (una tasa de descuento real del 15% se ha asumido en estas simulaciones).
- El monto promedio de los salarios anuales de los servidores públicos que han salido (se ha asumido en US\$ 6,561.00 en consistencia con la magnitud de los pagos que por razón de indemnizaciones se han realizado en los primeros meses de 1994, de acuerdo a los reportes del Banco Central del Ecuador - BCE).
- El promedio de antigüedad de los servidores públicos que han salido (se ha asumido 11 años, de acuerdo a reportes de la SENDA).
- Edad promedio de ingreso al Sector Público de los funcionarios que se retiran voluntariamente (Se calcula 30 años, de acuerdo a reportes de la SENDA).
- La edad promedio en la que los servidores públicos se deberían retirar del Sector Público si no se aplicara el Programa de Reestructuración (Se calcula 55 años).
- Salario mínimo vital actual, independientemente de las remuneraciones adicionales de ley, en base del cual se calcula el monto de indemnización (Se calcula el salario mínimo actual de 70.000,00 sucres).
- Tasa de cambio (Se ha calculado S/. 2.222.00 sucres por 1US\$).

IMPLICACIONES PROYECTADAS EN EL PROCESO DE REESTRUCTURACION

- Dadas las estimaciones anteriormente mencionadas, el modelo de simulación determina un número de variables, de las cuales, las más importantes son las siguientes:

- Costo total de las indemnizaciones (Valor Presente Neto -VPN-) US\$ 195.5 millones para los 20.000 servidores públicos que se proyecta salgan del Sector Público hasta agosto de 1996; VPN US\$ 568.4 millones para el total de los 51.000 servidores públicos que habrían salido desde agosto de 1992 hasta agosto de 1996.
- Costo promedio de las indemnizaciones por cada servidor que se retira del sector público (US\$ 12.028, lo cual equivale al promedio de indemnizaciones otorgadas durante los primeros ocho meses de 1994, de acuerdo a los datos del BCE).
- Valor de las indemnizaciones que se espera sean autofinanciadas por las entidades en reestructuración (VPN US\$ 124.1 millones del total de indemnizaciones esperadas, es decir, de US\$ 195.5 millones). Las entidades financiarán esta parte de las indemnizaciones con la venta de activos improductivos y los ahorros por reducción de personal reflejados en el balance anual de la entidad.
- Parte de las indemnizaciones que serán autofinanciadas por la entidad durante el proceso de reestructuración (55%).
- Monto anual aproximado de las indemnizaciones que serán autofinanciadas con el ahorro salarial, durante el período de amortización previsto en 4 años (Entre 0 y US\$ 55.8 millones).
- Monto anual aproximado del incremento salarial que deberá ser autofinanciado por las entidades en reestructuración (Entre US\$ 39.4 millones y US\$ 78.7 millones).
- Valor Presente Neto del dividendo fiscal que se espera obtener del proceso de reestructuración (US\$ 81.4 millones, menos US\$ 25.0 millones del costo de la implementación del programa de Modernización del Estado).

ASPECTOS CLAVES DEL MODELO

El modelo anteriormente explicado y resumido en el Anexo No.1, tiene las siguientes características:

- Durante aproximadamente los cuatro primeros años del proceso de reestructuración, se realizará lo siguiente:
 - Todas las reducciones de personal proyectadas, y por ende la fecha en la cual deben efectuarse las indemnizaciones.
 - Toda la venta de activos improductivos.
- Se ha considerado que el ahorro salarial por reducción de servidores públicos, equivale a todos los años que el funcionario retirado hubiese permanecido en el sector público, en caso que no se hubiera realizado el programa de reestructuración y reducción de personal.
- Todos los costos y beneficios proyectados a futuro (eje: ahorro salarial) han sido fijados en términos reales.
- La tasa de descuento refleja la tasa de interés real esperada en Ecuador (se excluyó la inflación), al igual que la proyección de los costos y beneficios, la cual ha sido realizada en términos reales constantes.
- Las indemnizaciones han sido calculadas de acuerdo con la fórmula especificada en la Ley de Modernización del Estado y por lo tanto, reflejan los niveles de salarios anticipados y la antigüedad de los servidores públicos que se espera saldrán a través del proceso de reestructuración.
- El dividendo fiscal del Tesoro se expresa en valor presente neto, con el fin de combinar apropiadamente los costos y beneficios en que se incurrirá a lo largo del proceso

- Aunque estas simulaciones reflejan las expectativas del Programa de Reestructuración del Gobierno Central, el modelo puede ser aplicado a cada una de las entidades públicas en reestructuración. Debido a la ausencia de datos sobre la venta de activos improductivos que se proyecta realizar, dichos montos se calcularon conservadoramente. Se supuso que la venta de activos improductivos sería equivalente al 45% de ahorro anual en salarios, obtenido a través de los retiros voluntarios. Esta suposición es bastante moderada, lo que significa que existe un margen de error en los valores presentes, correspondientes a los beneficios netos de la venta de activos improductivos.

CONCLUSIONES

El Programa de Reestructuración se orienta a proveer un mayor incentivo a las entidades públicas, para identificar aquellos trabajadores cuyas funciones son innecesarias, o que no están contribuyendo significativamente al servicio que debe prestar la entidad.

Mientras mayor sea la fracción del ahorro por recorte de personal que se destine a incrementos salariales, mayor será el incentivo para que dicha institución reduzca el personal que es innecesario o aquellos de rendimiento ineficiente. Mientras mayor sea la fracción del ahorro por recortes de salarios que regrese al Fisco en forma de dividendo fiscal, mayor será el impacto de la reducción de personal para disminuir los problemas fiscales del Gobierno.

La estrategia del Gobierno, incentiva a la administración a elegir metas de reducción de personal reales, al negociar su Convenio de Reestructuración Institucional, a lograr la mayor parte de su reducción de empleados antes de realizar los aumentos salariales y a continuar la búsqueda del incremento de la eficiencia del personal, incluso luego de haber logrado la meta de reducción de personal.

CONVENIO DE REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL (CRI)

Cláusula Primera.- Comparecientes:

Intervienen en la celebración de este convenio, por una parte, el Consejo Nacional de Modernización del Estado CONAM, representado por el doctor Patricio Peña Romero, en su calidad de Director Ejecutivo y por otra parte, el Ministerio de Finanzas y Crédito Público, Contraloría General del Estado, Secretaría General de Planificación, Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo, Banco Central del Ecuador y otros ministerios, representados por _____, a quienes en adelante, para efectos del convenio, se les denominará simplemente, CONAM y Unidad Ejecutora, en su orden.

Cláusula Segunda.- Antecedentes:

1. La Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, crea el Consejo de Modernización del Estado CONAM, como organismo rector de las políticas de Modernización del Estado.
2. El Consejo Nacional de Modernización del Estado, tiene como finalidad básica cumplir con las obligaciones dispuestas en la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, entre las cuales está contemplada la Reestructuración del Estado y de sus entidades.
3. La Ley de Presupuestos del Sector Público, establece nuevos sistemas y mecanismos para la elaboración de los presupuestos públicos y su ejecución.

4. Con el propósito de cumplir adecuadamente con los preceptos legales y permitir la administración eficaz de los recursos otorgados a través de los presupuestos correspondientes, el Ministerio de Finanzas y Crédito Público, por intermedio de la Unidad del Proyecto de Modernización del Estado, ha resuelto establecer el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF).
5. Entre los propósitos fundamentales de las leyes citadas está el de incrementar la eficiencia y productividad del sector público, para lo cual se prevé la posibilidad de que las entidades entren en un proceso de reorganización y reestructuración.

Con estos antecedentes, las partes acuerdan celebrar el presente Convenio de Reestructuración Institucional, contenido en las siguientes cláusulas:

Cláusula Tercera.- Objeto:

El CONAM y la Entidad a través de este convenio se obligan a iniciar un proceso de reestructuración y reorganización interna, sobre la base de las políticas e instrucciones dispuestas por el CONAM, a través de la Guía de Reestructuración Institucional.

Con este propósito, la Entidad, de acuerdo con su naturaleza realizará los estudios específicos para su reestructuración e incorporación al proceso de modernización, que incluirá su participación en el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF) y presentará una propuesta al CONAM.

Cláusula Cuarta.- Obligaciones de la Entidad:

La Entidad, en proceso de reestructuración, básicamente, se obliga a cumplir lo siguiente:

- A. Formular un plan financiero que establezca el monto de los recursos que sean necesarios para pagar las indemnizaciones del personal que se separe de la Entidad y para mejorar las remuneraciones del personal que se mantenga.

- B. Reducir por lo menos el ...% del total de empleados de la Entidad.
- C. Vender los bienes y demás activos improductivos identificados en el proceso de negociación de la reestructuración de la Entidad.
- D. Introducir mecanismos de recuperación de costos.
- E. Proporcionar el espacio físico necesario para instalar los equipos informáticos, las instalaciones de seguridad y energía y las líneas telefónicas indispensables para la interconexión del SIGEF, de acuerdo con los requerimientos y especificaciones que establezca la Unidad del Proyecto de Modernización.
- F. Producir un informe de auditoría que identifique los cambios administrativos efectuados y la demostración del grado de eficiencia obtenidos con el apoyo técnico entregado.
- G. Entregar informes periódicos (serán fijados para cada caso), que demuestren el grado de cumplimiento de los requerimientos.

Cláusula Quinta.- Obligaciones del CONAM:

El CONAM, por su parte, se obliga a lo siguiente:

- A. Tramitar y considerar la propuesta de reestructuración presentada por la Entidad, y de cumplir con los objetivos previstos, aprobarla.
- B. Proporcionar el apoyo y la asistencia técnica y tramitar ante el Ministerio de Finanzas y Crédito Público la dotación oportuna de los recursos financieros indispensables para la ejecución de la reestructuración de la Entidad y, la capacitación necesaria para integrarse al proceso de reestructuración.
- C. Integrar a la Entidad al proceso de modernización y al Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF).

- D. Apoyar e impulsar la reclasificación de los funcionarios que permanezcan, que estará a cargo de la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo.
- E. Obtener una mayor autonomía para la gestión administrativa y financiera de la Entidad, que le permita desarrollar y cumplir las obligaciones que adquiere por este convenio.

Cláusula Sexta.- Plazos:

Las obligaciones de las partes deberán ejecutarse dentro de los siguientes plazos..., a contarse desde la fecha de celebración del convenio.

Cláusula Séptima.- Terminación del Convenio:

El CONAM podrá resolver la terminación del convenio en cualquier estado de su ejecución, en cualquier caso de incumplimiento de las obligaciones adquiridas por la Entidad, sin perjuicio de la aplicación de las sanciones establecidas en el Reglamento de Aplicación de la Ley de Modernización del Estado y de la posibilidad de que el Ministerio de Finanzas y Crédito Público, en su calidad de organismo rector de las finanzas públicas, haga uso de las facultades que le concede la Ley de Presupuestos del Sector Público y rechace cualquier propuesta presupuestaria que formule la Entidad.

Cláusula Octava.- Evaluación:

El CONAM directamente o a través de personas expresamente contratadas, evaluará en cualquier momento la ejecución del presente convenio, con el propósito de establecer el grado de cumplimiento de las obligaciones de la Entidad.

Cláusula Novena.- Control:

En cumplimiento de la disposición del artículo 57 de la Ley de Modernización del Estado, las obligaciones de la Entidad Ejecutora estarán sujetas al examen de la Contraloría General del Estado.

Cláusula Décima.- Controversias:

Las controversias derivadas de la ejecución del convenio, en lo posible deberán resolverse de común acuerdo entre las partes.

Anexo I

Autofinanciamiento de los Incrementos Salariales e Indemnizaciones: Simulación						
Gobierno Central						
Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 y siguientes
En US\$						
Valor Presente						
Variables a ser acordadas en el Convenio de Reestructuración Institucional						
Valoración proyectada de los activos a ser vendidos	\$ 47,995,035	\$ 29,522,528	\$ 29,522,528	\$ -	\$ -	\$ -
Reducción de gastos en personal debido a la reducción de servidores públicos	\$ 1,771,357,658	\$ 65,605,617	\$ 131,211,234	\$ 131,211,234	\$ 131,211,234	\$ 131,211,234
Meia porcentual del incremento salarial	50%	60%	60%	60%	60%	60%
Incremento promedio en salarios (en %)						
Variables calculadas						
Costo de las indemnizaciones adicionales	\$ 195,535,330	\$ 120,276,964	\$ 120,276,964	\$ -	\$ -	\$ -
Monto de las indemnizaciones adicionales a ser autofinanciadas	\$ 164,780,432	\$ 120,276,964	\$ 79,603,612	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos a financiarse por las indemnizaciones anuales adicionales	\$ (42,128,853)	\$ (42,128,853)	\$ (42,128,853)	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos a financiarse por las indemnizaciones totales por año	\$ (224,865,629)	\$ (42,128,853)	\$ (84,257,706)	\$ (84,257,706)	\$ (42,128,853)	\$ -
Variables exógenas						
Tasa de descuento	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Consecuencias fiscales para la institución en reestructuración						
Monto anual disponible para autofinanciamientos	\$ 439,071,391	\$ 82,007,021	\$ 134,491,515	\$ 104,968,987	\$ 104,968,987	\$ 104,968,987
Monto disponible para el incremento salarial acordado	\$ 287,602,430	\$ 32,802,808	\$ 78,726,740	\$ 78,726,740	\$ 78,726,740	\$ 78,726,740
Monto disponible para el autofinanciamiento de las indemnizaciones	\$ 124,105,794	\$ 42,128,853	\$ 55,764,774	\$ 26,242,247	\$ 26,242,247	\$ -
Balance fiscal anual	\$ 27,363,167	\$ 7,075,359	\$ (0)	\$ -	\$ -	\$ 26,242,247
Variables establecidas por la estrategia de reestructuración						
Porcentaje de las indemnizaciones a ser autofinanciadas	55%	100%	66%	31%	31%	62%
Porcentaje del ahorro por reducción de personal disponible para autofinanciamiento	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Período de amortización	4	4	4	4	4	4
Valor requerido a futuro	0	0	0	0	0	0
Dividendo fiscal para el Gobierno						
Ingresos netos por año para el Tesoro	\$ -	\$ 27,271,842	\$ (2,250,685)	\$ (31,773,213)	\$ (31,773,213)	\$ 78,726,740
Flujo constante	\$ 150,223,102	\$ 26,242,247	\$ 26,242,247	\$ 26,242,247	\$ 26,242,247	\$ 26,242,247
Flujo variable	\$ (57,443,175)	\$ 1,029,596	\$ (28,492,932)	\$ (58,015,460)	\$ (58,015,460)	\$ 52,484,494
Valor presente neto al Tesoro por 4 años	\$ 92,779,927	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Información de base						
Promedio anual del salario total	\$ 6,561					
Promedio de antigüedad	11					
Edad promedio de entrada al sector público	30					
Edad promedio en la que el servidor público debió haber salido de no haber existido el retiro voluntario	55					
Promedio del número de años que quedarían antes de haber salido de no haber existido el programa de retiro voluntario	14					
Número total de servidores públicos en el período base (Diciembre 1992)	365,000					
Número de servidores públicos que se han retirado con indemnizaciones antes de Septiembre 1994	31,000					
Número adicional de servidores públicos que se proyecta que salgan a través del proceso de reestructuración	20,000					
Nota: Porcentaje de reducción de personal						
A Agosto de 1994	8.5%					
Reducciones proyectadas entre Sp/94 y En/96	5.5%					
Total de reducciones proyectadas	14.0%					
Cálculo de pagos por indemnizaciones						
Salario mínimo vital (a Septiembre 1994)	\$ 32					
Costo individual promedio por indemnización	\$ 12,028	\$ 12,028	\$ 12,028	\$ 12,028	\$ 12,028	\$ 12,028
Costos totales proyectados por indemnizaciones	\$ 568,333,920	\$ 120,276,964	\$ 120,276,964	\$ -	\$ -	\$ -
Costo total por separaciones ya realizadas (al 9/94)	\$ 372,858,990	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo total proyectado por separaciones adicionales (después de 8/94)	\$ 195,535,330	\$ 120,276,964	\$ 120,276,964	\$ -	\$ -	\$ -
Tipo de Cambio						
	2,222					

Autofinanciamiento de los Incrementos Salariales e Indemnizaciones: Simulación						
Gobierno Central						
Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 y siguientes
En sueres						
Valor Presente						
Variables a ser acordadas en el Convenio de Reestructuración Institucional						
Valoración proyectada de los activos a ser vendidos	65.589.056.409	65.589.056.409				
Reducción de gastos en personal debido a la reducción de servidores públicos	145.775.680.909	291.551.361.818	291.551.361.818	291.551.361.818	291.551.361.818	291.551.361.818
Meia porcentual del incremento salarial	50%	60%	60%	60%	60%	60%
Incremento promedio en salarios (en %)	1,5%	3,8%	3,8%	3,8%	3,8%	3,8%
Variables calculadas						
Costo de las indemnizaciones adicionales	434.479.502.647	267.255.415.000	267.255.415.000			
Monto de las indemnizaciones adicionales a ser autofinanciadas	366.142.119.881	267.255.415.000	176.879.226.292			
Pagos a financiarse por las indemnizaciones anuales adicionales	(93.610.311.900)	(93.610.311.900)				
Pagos a financiarse por las indemnizaciones totales por año	(499.651.428.043)	(187.220.623.799)	(187.220.623.799)	(187.220.623.799)	(93.610.311.900)	
Variables exógenas						
Tasa de descuento	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Consecuencias fiscales para la institución en reestructuración						
Monto anual disponible para autofinanciamientos	975.616.630.814	298.840.145.864	233.241.089.455	233.241.089.455	233.241.089.455	233.241.089.455
Monto disponible para el incremento salarial acordado	639.052.600.321	174.930.817.091	174.930.817.091	174.930.817.091	174.930.817.091	174.930.817.091
Monto disponible para el autofinanciamiento de las indemnizaciones	275.763.074.408	123.909.328.773	58.310.272.364	58.310.272.364	58.310.272.364	58.310.272.364
Balance fiscal anual	60.800.956.085					
Variables establecidas por la estrategia de reestructuración						
Porcentaje de las indemnizaciones a ser autofinanciadas	55%	100%	66%	31%	62%	0%
Porcentaje del ahorro por reducción de personal disponible para autofinanciamiento		80%	80%	80%	80%	80%
Período de amortización		4	4	4	4	4
Valor requerido a futuro		0	0	0	0	0
Dividendo fiscal para el Gobierno						
Ingresos netos por año para el Tesoro	60.599.033.746	-5.001.022.663	-70.600.079.072	-70.600.079.072	23.010.232.828	174.930.817.091
Flujo constante	333.795.732.158	58.310.272.364	58.310.272.364	58.310.272.364	58.310.272.364	58.310.272.364
Flujo variable	-127.638.733.797	2.287.761.383	-63.311.295.026	-128.910.351.435	-35.300.039.538	116.620.544.727
Valor presente neto al Tesoro por 4 años	206.156.998.361					
Información de base						
Promedio anual del salario total	14.577.568					
Prohibido de antigüedad	11					
Edad promedio de entrada al sector público	30					
Edad promedio en la que el servidor público debió haber salido de no haber existido el retiro voluntario	55					
Promedio del número de años que quedarían antes de haber salido de no haber existido el programa de retiro voluntario	14					
Número total de servidores públicos en el período base (Diciembre 1992)	365.000					
Número de servidores públicos que se han retirado con indemnizaciones antes de Septiembre 1994	31.000					
Número adicional de servidores públicos que se proyecta que salgan a través del proceso de reestructuración	20.000					
Nota: Porcentaje de reducción de personal		10000				
A Agosto de 1994	8,5%					
Reducciones proyectadas entre Sp/94 y En/96	5,5%					
Total de reducciones proyectadas	14,0%					
Cálculo de pagos por indemnizaciones						
Salario mínimo vital (a Septiembre 1994)	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Costo individual promedio por indemnización	26.725.542	26.725.542	26.725.542	26.725.542	26.725.542	26.725.542
Costos totales proyectados por indemnizaciones	1.262.971.288.147	267.255.415.000	267.255.415.000			
Costo total por separaciones ya realizadas (al 9/94)	828.491.786.500					
Costo total proyectado por separaciones adicionales (después de 8/94)	434.479.502.647	267.255.415.000				
Tipo de Cambio						
	2,222					