

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA

**OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS FONDOS DE  
APORTACIONES DE LOS PROFESORES ASOCIADOS  
DEL SECTOR PÚBLICO**

PRESENTADO POR  
JORGE ANGELO VALENZUELA BAZAN  
PAULO CESAR MENOR TERAN

ASESOR  
DR. GUSTAVO HERMINIO TRUJILLO CALAGUA

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE ECONOMISTA

LIMA, PERÚ  
2024



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS FONDOS DE  
APORTACIONES DE LOS PROFESORES ASOCIADOS DEL  
SECTOR PÚBLICO**

**PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA**

**PRESENTADO POR:  
JORGE ANGELO VALENZUELA BAZAN  
PAULO CESAR MENOR TERAN**

**ASESOR:  
Dr. GUSTAVO HERMINIO TRUJILLO CALAGUA**

**LIMA, PERÚ**

**2024**

**OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS FONDOS DE  
APORTACIONES DE LOS PROFESORES ASOCIADOS DEL  
SECTOR PÚBLICO**

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

**Dr. GUSTAVO HERMINIO TRUJILLO CALAGUA**

### **MIEMBROS DEL JURADO:**

#### **PRESIDENTE:**

**DR. JOSÉ ANTONIO PAREDES SOLDEVILLA**

#### **MIEMBRO:**

**MAG. OSCAR RICARDO ALEGRE VALDEZ**

#### **SECRETARIO:**

**MAG. RONNY JESÚS SÁNCHEZ MATEO**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darnos la fuerza y sabiduría para seguir adelante. A nuestros padres, por ser los mayores ejemplos de perseverancia y dedicación, además por el apoyo incondicional en los momentos más complicados. A nuestros hermanos y hermanas, por incentivarnos a no rendirnos. A nuestros seres queridos, cuya presencia, ha llenado nuestra vida de fuerza, amor y esperanza.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer principalmente a Dios por ser nuestro guía y nuestra fortaleza para alcanzar los objetivos y metas. La sabiduría y persistencia brindada por dios nos han acompañado en este camino y nos ha inspirado para seguir adelante.

A nuestros padres, quienes nos han brindado su apoyo en todo momento, además de inculcarnos valores que nos permiten seguir en un camino de integridad, desarrollo, y honestidad constante. Nos sentimos agradecidos y bendecidos por tenerlos a nuestro lado.

A nuestros hermanos, por el aliento y comprensión en situaciones complicadas. Gracias por compartir nuestras alegrías y estar siempre a nuestro lado.

A nuestros amigos, por haber estado en el mismo camino de aprendizaje y experiencia, el cual siempre quedara en nuestros corazones, agradecemos los aportes tanto académicos y espirituales compartidos.

Agradecemos a los asesores, por su invaluable orientación y apoyo para alcanzar este objetivo. Agradecemos a los profesores que tuvimos a lo largo de la experiencia universitaria, por la orientación y dedicación.

# REPORTE DE SIMILITUD

NOMBRE DEL TRABAJO

---

RECuento DE PALABRAS

**14607 Words**

RECuento DE CARACTERES

**80149 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**67 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**417.9KB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 11, 2024 2:51 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Nov 11, 2024 2:52 PM GMT-5**

---

## ● 9% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

## ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)



## Índice de contenido

|  |    |
|--|----|
| DEDICATORIA.....   | 4  |
| AGRADECIMIENTOS .....  | 5  |
| REPORTE DE SIMILITUD .....                                     | 6  |
| RESUMEN .....  | 11 |
| ABSTRACT .....   | 12 |
| INTRODUCCIÓN .....   | 13 |
| CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....                                  | 16 |
| 1.1.1. Antecedentes nacionales .....                           | 16 |
| 1.1.2. Antecedentes internacionales .....                      | 19 |
| CAPÍTULO II CONTEXTO EMPRESARIAL.....                          | 22 |
| 2.1. Información del Sector .....                              | 22 |
| 2.1.1 Situación diagnosticada del sector.....                  | 23 |
| 2.1.2 Empresas representativas .....                           | 24 |
| 2.2 Información de la empresa.....                             | 25 |
| 2.3 Motivo de la investigación .....                           | 26 |
| 2.4 Situación diagnosticada .....                              | 27 |
| 2.5 Estructura organizacional.....                             | 27 |
| 2.6 Técnicas y herramientas de la gestión empresarial .....    | 33 |
| 2.7 Desempeño laboral de los bachilleres.....                  | 35 |
| CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....                 | 35 |
| 3.1. Diseño Metodológico.....                                  | 35 |
| 3.1.1. Tipo de investigación .....                             | 35 |
| 3.2. Población y muestra.....                                  | 36 |
| 3.3. Técnicas de obtención y procesamiento de información..... | 36 |
| 3.4. Operacionalización de las variables .....                 | 39 |

|   |    |
|---|----|
| 3.5. Aspectos éticos .....  | 40 |
| CAPÍTULO IV RESULTADOS Y PROPUESTAS .....   | 40 |
| 4.1. Resultados de las técnicas aplicadas.....  | 40 |
| 4.1.1. Resultados de Indicadores de Liquidez, endeudamiento y solvencia<br>40         |    |
| 4.1.2. Resultados de Indicadores Rentabilidad.....                                    | 43 |
| 4.1.3. Resultados de Indicadores Eficiencia operativa.....                            | 45 |
| 4.1.4. Resultados del indicador de transparencia financiera y de<br>información ..... | 47 |
| 4.2. Propuestas de mejora .....   | 52 |
| 4.2.1. Propuestas para mejorar la Rentabilidad .....                                  | 52 |
| 4.2.2. Propuestas para mejorar la Eficiencia Operativa .....                          | 53 |
| 4.2.3. Propuestas para mejorar la transparencia corporativa .....                     | 53 |
| 4.3. Planificación de actividades y estrategias .....                                 | 55 |
| 4.4. Aplicación de herramientas para la gestión empresarial .....                     | 56 |
| 4.4.1. Análisis FODA con propuestas de mejora .....                                   | 57 |
| CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                            | 58 |
| 5.1. Discusión.....   | 58 |
| 5.2. Conclusiones.....  | 59 |
| 5.3. Recomendaciones.....   | 60 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN .....  | 62 |
| ANEXOS .....  | 65 |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Normas para el retiro de aportes .....                                   | 23 |
| Tabla 2: Tipo de Recursos Financieros .....                                       | 31 |
| Tabla 3: Gestión financiera.....  | 32 |
| Tabla 4: Cuadro de Resultados Operativo .....                                     | 32 |
| Tabla 5: Matriz FODA.....   | 33 |
| Tabla 6: Operacionalización de las variables .....                                | 39 |
| Tabla 7: Ratio Financiero de Liquidez .....                                       | 40 |
| Tabla 8: Ratio Financiero de Endeudamiento .....                                  | 41 |
| Tabla 9: Ratio Financiero de Solvencia.....                                       | 42 |
| Tabla 10: Ratio Financiero de Rentabilidad .....                                  | 44 |
| Tabla 11: Indicadores de Eficiencia operativa .....                               | 45 |
| Tabla 12: Ponderación por Información Relativa al Directorio.....                 | 47 |
| Tabla 13: Ponderación por Información para el Accionista .....                    | 48 |
| Tabla 14: Ponderación por Información Relativa al Buen Gobierno Corporativo ..... | 49 |
| Tabla 15: Ponderación por Aspectos Relacionados con la Pagina Web.....            | 50 |
| Tabla 16: Resultado Final ITC.....  | 51 |
| Tabla 17: Diagrama de Gantt .....   | 55 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Aspectos que generan mayor desconfianza - Docentes encuestados en general (en porcentaje) ..... | 17 |
| Figura 2: Retiro de fondos (en millones S/) .....   | 24 |
| Figura 3: Organigrama empresa Asociación de Aportes de Profesores del Sector Público .....                | 28 |
| Figura 4: Fondo de aportaciones (en millones de S/) .....   | 29 |
| Figura 5: Evolución del capital de trabajo (en millones de S/) .....                                      | 30 |
| Figura 6: Evolución de la utilidad neta.....  | 30 |
| Figura 7: Dimensiones y puntaje correspondiente al tipo de información disponible .....                   | 37 |
| Figura 8: Evolución de Indicadores de Rentabilidad .....  | 44 |
| Figura 9: Evolución de Indicadores de Eficiencia Operativa .....  | 46 |

## RESUMEN

El actual trabajo se ha centrado en la búsqueda de la optimización de la gestión de los fondos de aportaciones de los profesores asociados el sector público, con un enfoque particular en el estudio de las variables de rentabilidad, eficiencia operativa, transparencia de información y financiera, con los cuales se buscan dar propuestas de mejora en base a los resultados obtenidos. El estudio evalúa los estados financieros de los años 2019-2023, para medir la rentabilidad y eficiencia operativa mediante indicadores financieros como el ROA, ROE, margen operativo y ratio de gastos operativos, por otro lado, se utiliza un indicador de transparencia corporativa (ITC), para el cálculo de la variable de transparencia financiera y de información. A partir de los resultados, se identifican deficiencias y fortalezas, de las cuales se trabajan propuestas para optimizar los procesos.

El análisis concluye en que se necesita mejorar los procesos y maximizar los rendimientos, tanto en el portafolio de inversión como en los costos y gastos operativos, debido a que se han detectado disminución en los indicadores financieros principales. Se tiene un margen amplio de mejora en las variables estudiadas, principalmente en la transparencia de información. Se recomienda implementar informes autónomos de apartados del buen gobierno corporativo, para mejorar la confianza con los afiliados, además de hacer una política y estructura de inversión para incrementar el rendimiento del portafolio de inversiones, automatizar procesos y hacer un análisis profundo de los costos y gastos operativos, implementación de auditorías para incrementar la eficiencia operativa, implementar un área de finanzas mediante la división funcional de las áreas de contabilidad y finanzas, entre otras. El estudio destaca la importancia de seguir fortaleciendo la gestión de los fondos de aportaciones mediante propuestas de valor que permitirán un beneficio al afiliado en este caso el profesor del sector público.

**Palabras claves:** *División funcional, buen gobierno corporativo, optimización en la gestión de fondos.*

## ABSTRACT

The current work has focused on the search for the optimization of the management of the contribution funds of the associate professors in the public sector, with a particular focus on the study of the variables of profitability, operational efficiency, financial and information transparency, with which proposals for improvement are sought based on the results obtained. The study evaluates the financial statements for the years 2019-2023, to measure profitability and operational efficiency through financial indicators such as ROA, ROE, operating margin and operating expense ratio, on the other hand, a corporate transparency indicator (ITC) is used to calculate the financial and information transparency variable. Based on the results, deficiencies and strengths are identified, from which proposals are worked on to optimize processes.

The analysis concludes that it is necessary to improve the processes, both in the investment portfolio and in operating costs and expenses, because a reduction has been detected in the main financial indicators. There is a wide margin for improvement in the variables studied, mainly in the transparency of information. It is recommended to implement independent reports of good corporate governance sections, to improve trust with members, in addition to making an investment policy and structure to increase the performance of the investment portfolio, automating processes and making a deep analysis of operating costs and expenses, implementing audits to increase operational efficiency, implementing a finance area through the functional division of the accounting and finance areas, among others. The study highlights the importance of continuing to strengthen the management of contribution funds through value proposals that will allow a benefit to the member, in this case the professor from the public sector.

**Keywords:** *Functional division, good corporate governance, optimization in fund management.*

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han suscitado en el mundo diversos acontecimientos tanto en el ámbito geopolítico, cultural, económico, financiero, etc. Lo que pone en estado crítico a los sectores empresariales más importantes. La incertidumbre global que tiene en constante amenaza al mundo, tanto por factores incontrolables como una pandemia mundial o diversos cambios en las diplomacias de países, lo cual se traduce en cada vez un mayor deterioro de la economía global que afecta en mayor medida a países tercermundista. Esta problemática hace que se tenga que cuidar y competir de mejor manera en cada sector económico del mundo, gestionar de manera eficiente los recursos disponibles del servicio que se está brindando, esto se traduce en una mejora continua de los factores internos de cada empresa.

En el sector de seguridad social, el problema es aún mayor, al tomar en cuenta que la gestión de las aportaciones se puede tornar cada vez más crítica, en caso no se tenga una gestión financiera adecuada. Los mercados financieros que son las fuentes de inversiones de estas administradoras tienen altas fluctuaciones y se ven expuestos en un entorno de economía variable, lo cual puede provocar una reacción negativa, por ende, se recomienda una gestión preventiva y adecuada de las administradoras de fondos. Se debe manejar una gestión eficiente de los fondos de los aportantes.

El sector de estudio son las instituciones de seguridad social quienes tienen como competidores a las administradoras de fondos de pensiones, los cuales se enfrentan a retos constantes, debido a que en el Perú se tienen cambios de normativas que limitan cada vez más un crecimiento de este sector, debido a que se deben adaptar y mejorar el rendimiento de la Gestión de los aportes. Por otro lado, la inestabilidad política y social que se encuentra especialmente en el Perú, complica en gran medida la rentabilidad en la gestión de fondos de aportaciones

Se denominará empresa u asociación de fondos de aportaciones de profesores asociados al sector público a la entidad investigada. Se exige una rentabilidad y eficiencia a largo plazo, lo cual hace que los fondos de aportes tengan una gestión muy sofisticada y efectiva, por otro lado, deben optimizar sus

estrategias de inversión, y mejorar la gestión, pero desde una perspectiva estructural que va desde la organización, transparencia, entre otras.

### **Problema general**

- ¿Cómo se puede optimizar la gestión financiera de los fondos de aportaciones de los profesores asociados del sector público?

### **Problemas específicos**

- ¿Cómo se puede optimizar la gestión de fondos de aportaciones de los profesores asociados del sector público mediante el análisis de indicadores de rentabilidad?
- ¿Cómo la eficiencia operativa optimiza la gestión de fondos de aportaciones de los profesores asociados del sector público?
- ¿Cómo la transparencia de información financiera optimiza la gestión de fondos de aportaciones para los profesores asociados del sector público?

### **Objetivo general**

- Optimizar la gestión financiera de los fondos de aportaciones de los profesores asociados del sector público

### **Objetivos específicos**

- Determinar la optimización de la gestión de fondos de aportaciones de los profesores asociados del sector público mediante el análisis de indicadores de rentabilidad
- Determinar la optimización de la gestión de fondos de aportaciones de los profesores asociados del sector público mediante la eficiencia operativa
- Determinar la optimización en la gestión de fondos de aportaciones para los profesores asociados del sector público mediante la transparencia de información financiera



## **Justificación**

El estudio se debe realizar para asegurar un rendimiento estable a largo plazo para los aportantes, se debe hacer un análisis de las deficiencias encontradas, esto se hará mediante indicadores de rentabilidad y eficiencia operativa, con el propósito de dar propuestas de mejora y maximizar beneficios. Se analizará la variable de transparencia de información, debido a que la transparencia es un problema latente para los aportantes, ya que exigen que se tenga un trato más transparente y directo hacia ellos.

Un análisis de los resultados financieros (rendimiento, eficiencia operativa) de la entidad y su incidencia en la gestión de aportes combinados con la evaluación de problemas en la transparencia de información (Índice de transparencia corporativa), ayudaran a dar soluciones que optimicen la gestión de los fondos de aportes de los profesores asociados al sector público.

## **Viabilidad**

Se puede realizar el trabajo debido a que se cuentan con datos financieros e información de transparencia de la empresa. Existen datos de la empresa que su uso es muy delicado, justamente por el rubro de la misma, en la cual debe guardar confidencialidad con los datos e información de los aportantes y de la gestión específica de los mismos, por lo cual se evitara el uso sin autorización de estos.

Se pueden proponer soluciones estructurales de la empresa bajo una perspectiva cualitativa y cuantitativa, para esto se usarán datos extraídos de la empresa, los cuales son de dominio público, por lo tanto, se darán respuestas a las preguntas de investigación con información que se pueda recolectar y con la que se cuente con el permiso respectivo.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Antecedentes de la investigación**

#### **1.1.1. Antecedentes nacionales**

En el contexto peruano ha habido cuantiosas investigaciones con respecto a instituciones de seguridad social. La mayoría de investigaciones se hicieron acerca de la institución de seguridad social más representativa del Perú, quienes se encargan de gestionar y administrar los aportes de los profesores del sector público. Las investigaciones se han ido centrado y enfocando no exclusivamente en la parte financiera, sino, también han ido estudiando la parte organizacional, administrativa, controles internos, y principalmente la transparencia de información de dichas instituciones.

Los autores (Toyama Miyagusuku & Angeles Ilerena, 2004) abordaron el tema de las entidades de seguridad social desde una perspectiva histórica y estructural. Se centran en la evolución de estas instituciones y en cómo las cambiantes normativas han influido en su funcionamiento a lo largo del tiempo.

Se destaca en dichas entidades que han sido objeto de constantes ajustes que le permitieron adaptarse a la realidad bajo el contexto peruano, además de la adaptación necesaria debido a cambios en las necesidades de los aportantes.

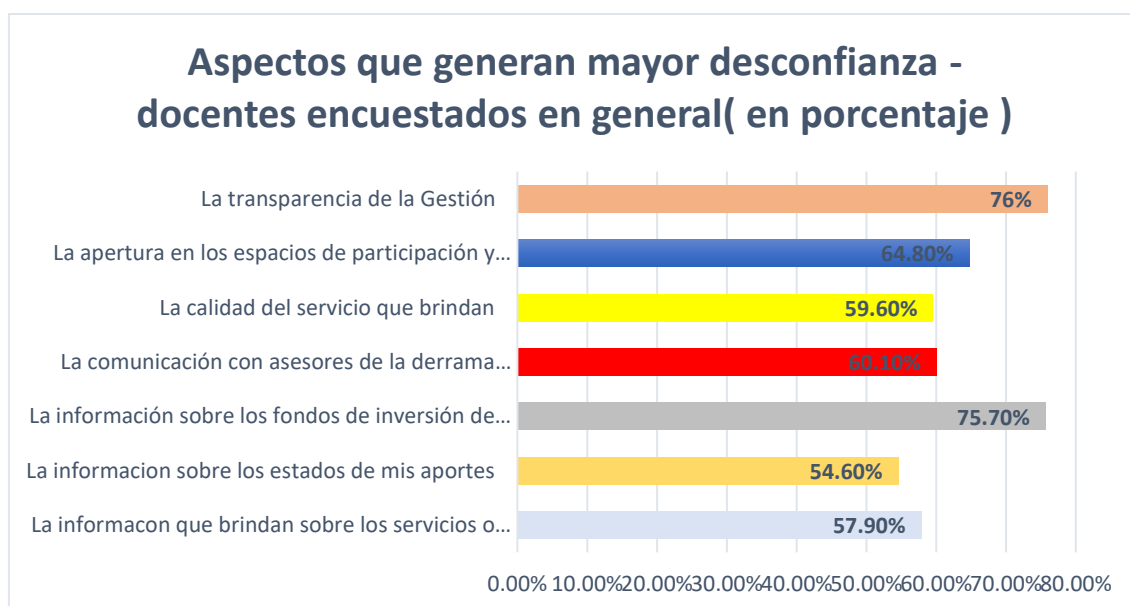
Los autores (Aguí Malaga & Quispe Quispe, 2019) elaboraron un índice de transparencia corporativa (ITC), el cual utilizaron para medir el nivel de transparencia de las AFP en el Perú, y otros países de Sudamérica, para a partir de ello dar propuestas de mejora, por otro lado, compararon indicadores de rentabilidad como el ROA y ROE con el ITC para medir la relación entre ambas. Esta investigación es clave debido a que se formulan parámetros dentro de las 4 dimensiones que van acorde al sector de estudio del actual trabajo que son los fondos de pensiones, pero exclusivos para profesores del sector público. Además se crearon índices de transparencia corporativa para el sector agroindustrial y bancario los cuales fueron introducidos por (E., Calixto, Gil, & Emiliano, 2019) (C., Ramos, Bocángel, & Andrade, S., 2018), quienes dan un marco de comprensión de cómo se puede modificar el ITC dependiendo al sector de la empresa estudiada.

La investigación de (Aguí Malaga & Quispe Quispe, 2019), ayuda a medir la transparencia a través de la creación de un indicador (OIT), lo cual era una deficiencia en diversos sectores y principalmente en el de las AFP, ya que no había un indicador que refuerce la idea de cómo evaluar la transparencia, en el caso de investigaciones que se propongan en brindar propuestas de mejora.

La (OIT, 2023) elaboraron un trabajo de percepción de satisfacción de los servicios brindados por la derrama magisterial. Quienes, mediante diferentes preguntas a un grupo de encuestados separados por edad, sexo, tipo de área, y situación de docencia afiliada a la derrama magisterial, se tuvieron conclusiones de la percepción y propuestas de mejora. La confianza y opinión favorable de los afiliados a la derrama magisterial en su mayoría es casi del 50%, estos indicadores crecen en las zonas rurales y en las encuestadas de género femenino, por otro lado, las personas con menor tiempo de afiliación tienen una mejor percepción de la derrama magisterial

Diversas encuestas realizadas por la (OIT, 2023) ayudaran en gran medida en dar propuestas en la mejora de la gestión de los fondos de los aportantes. En la siguiente figura se muestra aspectos que generan mayor desconfianza en los docentes encuestados

**Figura 1: Aspectos que generan mayor desconfianza - Docentes encuestados en general (en porcentaje)**



Nota: Aspectos que generan mayor desconfianza - Docentes encuestados en general, Elaborado a partir de de la encuesta de OIT

La transparencia de la gestión con un 76% y además la información sobre los fondos de inversión de la derrama magisterial con un 75.60% son las que mayor desconfianza generan entre los afiliados, se puede concluir que a los afiliados les importa en un grado mayor lo que pasa con sus fondos de aportes, y necesitan transparencia en cuanto a la información que se les debe entregar de la gestión de sus aportes.

Los resultados son similares al separar por edad, sexo, etc., la transparencia de la gestión y la información de los fondos de inversión siguen siendo los mayores puntos que generan desconfianza. Una adecuada gestión de aportes se puede apoyar bajo un procedimiento de transparencia y entrega de información a los aportantes, lo que ayuda a optimizar las rentabilidades bajo la confianza que brinda no solo a los afiliados, sino también a las diversas entidades del país.

Según (Apaza, 2008) quien se centra en dar solución a los problemas de la organización interna, y en menor medida a los problemas de forma estructural y financiera. Explica las deficiencias a nivel corporativo, como la estructura de la junta directiva, quienes la integran y si estas contribuyen a un mal manejo de las funciones organizacionales de la empresa. Además de que estudia la viabilidad de que los profesores fiscalicen sus fondos y tengan información completa de la gestión y administración de estos. Evalúa y da soluciones mediante un análisis a profundidad de las leyes y la organización en esta institución, bajo instrumentos cualitativos y descriptivos.

Sin embargo, la tesis presentada por (Apaza, 2008) también toca de manera leve la mejora de la gestión financiera. Se comenta la supervisión y correcta comunicación de la institución con los profesores que están afiliados. Se concluye que el gobierno corporativo debe partir a través de la transparencia y establecimiento de metas cuantificables de forma periódica para mejorar los rendimientos en las cuentas individuales de los afiliados, ya que, si bien una supervisión de los profesores puede resultar muy costosa, la entrega de información transparente y de establecimiento de metas, separando las

funciones de las áreas y, por ende, de las gerencias, puede generar mayores utilidades y maximizar rentabilidades. El autor menciona (Apaza, 2008) que las empresas de seguridad social y en mayor medida las de sistema provisional, deben generar utilidad y rentabilidad, para lo cual se requiere metas cuantificables propuestas desde la gerencia y estas se deben cumplir en un lapso de tiempo para maximizar la rentabilidad y los recursos, esto abarca un tiempo prudencial y la ejecución de las mejoras. Por otro lado también se debe mejorar el control del directorio hacia la gerencia, esto mejorara el rendimiento en las cuentas de cada profesor afiliado.

Lo dicho por el autor ayudara a proponer estrategias que puedan optimizar la gestión de los fondos de aportes. Se menciona la transparencia, que ayudara a ganar prestigio y confianza con los afiliados y empresas, además del establecimiento de metas de cada gerencia que debe de ir supervisado por el directorio, de la separación de cada gerencia y el enfoque en que cada una debe llegar a una meta cuantificable y transparente.

### **1.1.2. Antecedentes internacionales**

En el contexto internacional, es difícil encontrar investigaciones que tengan una similitud con la institución de seguridad social en el Perú, sin embargo, se puede encontrar investigaciones que aporten a las estrategias y propuestas de mejora mediante el estudio de administradoras de fondos en otros países.

Según (Avilés Ochoa & Torres López, 2020) quienes se centran en la gobernanza y los fondos de pensiones, dentro de los diversos países que han implementado esta relación y con base a eso emitiendo fundamentos de cómo se podría resolver, mejorar la gestión y eficiencia de aquellos países que aún no lo implementan en sus sistemas de fondos de pensiones. La ausencia de la gobernanza puede ser asemejada con mejoras en la administración de los comités de los gerentes, la transparencia y supervisión de entidades. Por otra parte (Avilés Ochoa & Torres López, 2020) hacen énfasis en la importancia en las mejoras prácticas de gobernanza, lo cual está directamente relacionado a la transparencia de información para la toma de decisiones, y evitar riesgos que se

pueden incorporar debido a la falta de transparencia de comunicación con los afiliados

Además de que desarrollan una matriz de mejora de los fondos de pensiones inspirada en los estudios de las mejores prácticas internacionales, dentro de los que se resaltan la transparencia y disciplina financiera, los cuales son puntos importantes que se tocarán en el trabajo actual.

Los autores (Charmaille, y otros, 2012) dieron un enfoque más centrado en la parte de la gestión de riesgos empresariales de los fondos provisionales en Reino Unido, por lo cual el estudio destaca la implementación de un marco claro para la implementación de objetivos financieros definidos en donde destacan los riesgos estratégicos y operativos.

De igual forma, se hace mención a como la transparencia y la buena toma de decisiones se integran con la sólida gobernanza que debe tener una administradora de fondos, por ende, esto implicaría la supervisión de los niveles más altos y la delegación de responsabilidades a las áreas donde amerite para la mejor toma de decisiones. Lo anterior no solo ayudaría a la mejor toma de decisiones en la gestión de los aportes y riesgos empresariales, sino también en la transparencia y rendición de cuentas.

## **1.2. Bases Teóricas**

### **- Gestión de Fondos de Aportaciones**

La gestión de fondos de aportaciones según (Zapata de la Piedra, y otros, 2015) menciona que son función exclusiva de las entidades, quienes invierten el monto de aportes de los afiliados para generar rendimientos, los cuales serán regresados a los contribuyentes. La gestión y decisiones la deben hacer personas calificadas y preparadas en la toma de decisiones.

La gestión es supervisada por diversas entidades como la SMV o en el caso de las financieras por la SBS en el Perú. Si bien el autor se refiere a la Gestión de fondos de aportaciones a una gestión en su defecto financiera, la gestión abarca temas un poco más extensos, que van desde la organización y

manejo de las áreas encargadas, además de la transparencia con los afiliados y las entidades supervisoras.

- Transparencia de información

La transparencia financiera según (Apaza, 2008) es fundamental en la gestión de los fondos de aportaciones, debido a que da confianza a los afiliados, y por ende las gerencias que tienen la facultad para la toma de decisiones pueden actuar con libertad y transparencia.

La mejora de la gestión de aportaciones se puede incrementar con la transparencia de la organización de la empresa, así como los reportes financieros, rendimientos, riesgos, etc., que harán explotar el potencial de la gestión y confianza de los entes relacionados.

- Ratio financiero de liquidez

El ratio financiero de liquidez o razón de liquidez según (Gitman & Zutter, 2012) se mide por la su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, a medida que estas llegan a su vencimiento, es decir, la facilidad con la que pueda pagar sus cuentas. Sirve para evaluar la solvencia financiera y su capacidad de respuesta a través de sus activos corrientes con la finalidad de cubrir su pasivo corriente o deuda de corto plazo.

- Ratio financiero de endeudamiento

El ratio financiero de endeudamiento o razón de apalancamiento financiero según (Van Horne C. & Wachowicz, 2010) indica el grado de endeudamiento que tiene la empresa a través de financiamiento externo o financiamiento a través de deuda. El ratio de endeudamiento mide el porcentaje o grado total de apalancamiento que tiene la empresa, en pocas palabras, el grado de financiamiento a través de deuda externa.

- Ratio financiero de solvencia

El propósito del ratio de solvencia o razón de solvencia según (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010) es abordar la capacidad a largo plazo de la empresa de cumplir con sus obligaciones o, de manera más general, su apalancamiento

financiero. El ratio financiero de solvencia nos permite medir la capacidad de la empresa para hacer frente a su pasivo no corriente o deuda de largo plazo a través de su activo total.

- Ratio de rentabilidad

El ratio de rentabilidad según (Jaffe, Westerfield, & Ross, 2012) tienen como finalidad medir la eficacia con que las empresas usan sus activos y la eficiencia con que administran sus operaciones. El ratio de rentabilidad mide como las empresas gestión sus operaciones y mide la rentabilidad financiera y la capacidad de administración de los recursos disponibles.

## **CAPÍTULO II CONTEXTO EMPRESARIAL**

### **2.1. Información del Sector**

La empresa Asociación de Aportes de Profesores del Sector Público participa dentro del sector previsional o sistema de pensiones. Dicho sector es abarcado por todas las entidades que administran y gestionan los aportes con la finalidad de asegurar una jubilación futura digna y sostenible; además dichas instituciones ofrecen beneficios adicionales como pensiones por invalidez, garantizando que los afiliados reciben apoyo en diversas situaciones de necesidad económica.

El sistema provisional no solo se enfoca en la jubilación, sino también una serie de beneficios relacionados como seguros de vida y apoyo en casos de invalidez. A través de un manejo adecuado de los aportes, se busca asegurar que los afiliados reciban los beneficios prometidos y la rentabilidad esperada, independientemente del contexto económico o circunstancia personales del aportante.

Dichas empresas son supervisadas por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS) quien tiene como objetivo el supervisar y regular el sistema financiero, de seguros y el sistema privado de pensiones, velando por la solidez y transparencia financiera de todas las instituciones que operan bajo su supervisión, velando por los intereses de los usuarios y afiliados.



### 2.1.1 Situación diagnosticada del sector

En los últimos años, el sector provisional ha enfrentado en una serie de desafíos en los últimos años, impulsado por la crisis económica generada por la COVID-19. A raíz de la pandemia y como medida para enfrentar la agravada situación que afectó a las familias peruanas, sobre todo a los aportantes al sector provisional; desde el congreso aprobó una serie de decretos y leyes para el retiro de fondos de aportaciones y pensiones, dichas medidas tenían como objetivo afrontar la emergencia económica; dichos retiros oscilaron entre montos de S/2,000 hasta S/18,400 aproximadamente.

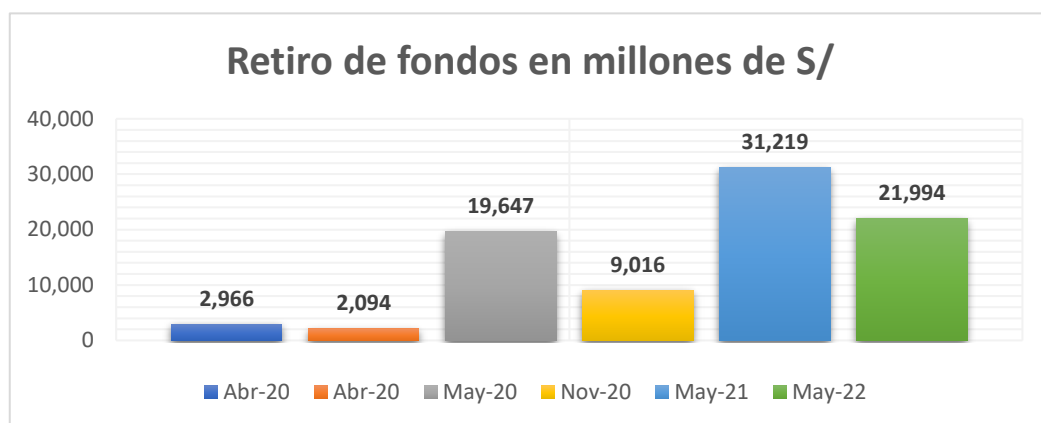
**Tabla 1: Normas para el retiro de aportes**

| <b>Norma</b>                                    | <b>Características</b>  | <b>Nro. Afiliados que retiraron</b> |
|---|---|-------------------------------------|
| D.U. N.° 34 - 2020 (abril 2020)                 | - Retiro hasta S/ 2,000<br>- Afiliados sin aportes obligatorios por al menos 6 meses consecutivos hasta febrero 2020            | 1'935,164                           |
| D.U. N.° 38 - 2020 (abril 2020)                 | - Retiro hasta S/ 2,000<br>- Afiliados sin aporte en febrero y marzo 2020 y cotizantes con ingresos menores a S/ 2,400          | 1'305,719                           |
| Ley N° 31017 (mayo 2020)                        | - Retiro hasta el 25% de la cantidad individual de capitalización (S/ 4,300 mínimo y S/ 12,900 máximo)<br>- Todos los afiliados | 3'775,066                           |
| Ley N° 31068 (nov. 2020)                        | - Retiro hasta S/ 17,200 máximo<br>- Afiliados en situación de desempleo  | 1'256,676                           |
| Ley N° 31192 (mayo 2021)                        | - Retiro hasta S/ 17,600 máximo<br>- Todos los afiliados  | 3'133,149                           |
| Ley N° 31478 (mayo 2022)                        | - Retiro hasta S/ 18,400 máximo<br>- Todos los afiliados  | 3'133,149                           |
| <b>Balance total de afiliados que retiraron</b> |   | <b>6'133,002</b>                    |

Nota: Normas para el retiro de aportes. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la SBS.

Estas medidas permitieron que los afiliados obtengan liquidez para enfrentar las adversidades económicas por pandemia y post pandemia, no obstante esta medida implicó una reducción significativa en sus fondos provisionales para su jubilación futura. Estos retiros masivos han generado preocupaciones en base a la sostenibilidad del sistema previsional, puesto que esta medida impactará en su capacidad de retiro pensionario al final de su vida laboral.

**Figura 2: Retiro de fondos (en millones S/)**



Nota: Retiro de fondos. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la SBS.

El retiro de fondos ha generado diferentes problemas en la gestión de fondos de aportaciones y de financiamiento, reduciendo la capacidad de inversión a largo plazo. En pocas palabras, el sector previsional se encuentra bajo una encrucijada manteniendo como principal prioridad la estabilidad del sistema de pensiones a largo plazo.

### 2.1.2 Empresas representativas

Dentro del sector previsional se encuentran varias empresas representativas, no obstante; existen diferentes entidades que compiten directamente con la empresa Asociación de Aportes de Profesores del Sector Público. No obstante, mencionaremos las dos entidades más importantes dentro del sector de aportaciones, además de la entidad que compite directamente con la empresa Asociación de Aportes de Profesores del Sector Público.

**Oficina de Normalización Previsional (ONP):** Entidad pública encargada de administrar el Sistema Nacional de Pensiones, siendo su principal

objetivo el gestionar las aportaciones de los trabajadores, garantizando el pago de pensiones al momento de su jubilación.

**Administradora de Fondos de Pensiones (AFP):** Entidad privada encargada de gestionar los fondos de pensiones de todos los trabajadores afiliados Sistema Privado de Pensiones, su principal función es administrar la aportaciones realizado por los trabajadores, invirtiendo los fondos aportados para generar rentabilidad con el objetivo de brindar una jubilación digna a todos los afiliados al final de su vida laboral.

**Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC):** Organizaciones financieras sin fines de lucro que permiten a todos sus clientes el ahorro y acceso al crédito, brindando servicios con atractivas tasas de interés y contribuyendo a la estabilidad en la economía familiar. El objetivo de las CAC es promover el bienestar económico y social a todos sus clientes, esto mediante la gestión de ahorros y otorgamiento de créditos con el fin de rentabilizar el aporte de sus miembros.

## **2.2 Información de la empresa**

La empresa Asociación de Aportes de Profesores del Sector Público, es una institución de seguridad social privada cuya función principal es administrar de manera eficiente los aportes mensuales de sus asociados; garantizando que al término de su vida laboral, cuenten con un fondo de retiro rentable; adicionalmente, como parte de la política de ayuda a sus asociados, cuenta con beneficios de invalidez y fallecimiento.

La Asociación de Aportes de Profesores cuenta además con diferentes unidades de negocio que otorgan diversos beneficios a sus aportantes y público en general:

**Unidad de Créditos:** Unidad enfocada en ofrecer productos financieros y de crédito a los docentes asociados facilitando el acceso al crédito y brindando soluciones de financiamiento.

**Unidad de Vivienda:** Desarrolla y gerencia la construcción de proyectos inmobiliarios rentables, ofreciendo a los docentes magistrados a nivel nacional y

público en general viviendas accesibles, seguras y con estándares de seguridad y durabilidad.

**Unidad de Hogar y Tecnología:** Cadena de tiendas enfocada en electrodomésticos y artículos de última generación, para la distribución de los docentes asociados y público en general.

**Unidad de Hoteles:** Cadena de hoteles y centros recreacionales ubicados en los principales destinos turísticos del país, que brindan paquetes, servicios, tarifas únicas y descuentos exclusivos a los docentes asociados.

**Unidad de Formación:** Otorga servicios de capacitación y formación continua a los docentes asociados brindando cursos de preparación para evaluaciones docentes, cursos online y congresos de transformación educativa.

**Unidad de Cultura:** Desarrolla eventos culturales y reconocimiento institucional en beneficio de los docentes magistrados quienes contribuyen, no solo a la generación de conocimientos; sino además a la identidad nacional.

**Unidad de Asesoría Legal:** Brinda asesoría jurídica en material laboral a favor de los docentes asociados.

**Misión:** Ser la organización que brinde el mejor servicio a todo el Magisterio Nacional en los ámbitos previsional, crediticio, recreacional, inmobiliario, cultural, pedagógico y otros. Se constituye así el apoyo a nuestros asociados, tanto en el ámbito familiar como profesional.

**Visión:** Administrar con eficiencia, calidad y rentabilidad los recursos humanos, materiales y financieros, incrementando permanentemente el fondo previsional y la cuenta individual de todos y cada uno de nuestros asociados, para garantizarles un beneficio digno y seguro, con servicios y atención de excelencia, poniendo en práctica nuestra vocación y espíritu solidario.

### **2.3 Motivo de la investigación**

El motivo de esta investigación es evaluar e identificar las deficiencias actuales en la gestión del fondo de aportaciones de los docentes asociados, desarrollando propuestas de estrategias de mejora que optimicen el

funcionamiento del fondo y maximizando los beneficios para sus aportantes; asegurando un desarrollo más eficiente y transparente de los recursos. (Toma de decisiones basadas en la rentabilidad y eficiencia operativa, transparencia)

## **2.4 Situación diagnosticada**

En la actualidad, el fondo de aportaciones de la Asociación de Aportes de Profesores del Sector Público enfrenta una serie de limitaciones en cuanto a la eficiencia financiera. Una de sus principales deficiencias es la falta de un área de finanzas e inversiones, encargada del análisis profundo de los indicadores financieros y seguimiento de la evolución de los activos financieros que permiten la rentabilidad de fondo de aportaciones. Adicionalmente, se han identificado deficiencias en la toma de decisiones financieras entre las diferentes áreas involucradas en el seguimiento y optimización del fondo de aportaciones. Sin embargo, el problema más crítico que dificulta una buena gestión de los fondos de aportaciones es la transparencia de información. Estas limitaciones pueden provocar desconfianza por parte de los diferentes docentes asociados al no brindar la transparencia y confianza adecuada que necesitan. Por lo tanto, resulta crucial abordar estos problemas para optimizar la gestión financiera; asegurando la eficiencia y rentabilidad del fondo de aportaciones a largo plazo.

## **2.5 Estructura organizacional**

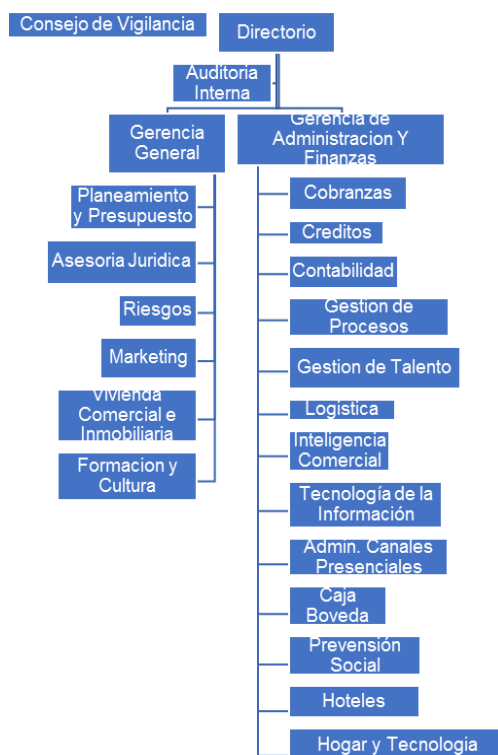
La estructura organizacional es de tipo funcional, cada departamento o área se especializa en funciones específicas, como contabilidad, riesgos, créditos, etc. Esta estructura permite una clara distribución de responsabilidades, lo que permite la especialización de cada área involucrada en el desarrollo organizacional. Cada área tiene un conjunto de funciones y responsabilidades, permitiendo optimizar los procesos internos logrando mayor eficiencia en el desempeño. Esta estructura asegura que las funciones sean realizadas por especialistas de cada campo, contribuyendo al desarrollo continuo y cada área está enfocada en especializar y mejorar cada proceso.

En la alta dirección, se encuentra el Consejo de Vigilancia y el Directorio, quienes tienen bajo su supervisión directa a las gerencias, quienes lideran los departamentos clave para el correcto desempeño de la institución y cuyo objetivo es brindarles los mejores beneficios a sus docentes asociados. Las gerencias

son fundamentales para el liderazgo de cada área la cuál ellos supervisan, puesto que; no solo se gestionan el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino además aseguran que los docentes pueden recibir al final de su vida laborar una pensión digna gracias a la rentabilización de sus aportaciones mensuales.

A nivel medio, se encuentran las diferentes áreas operativas y unidades de negocio, quienes se encargan de la ejecución diaria de las operaciones de la organización. Cada área y unidad de negocio cumplen una función clave en desempeño eficiente diario, siendo fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. La comunicación entre los distintos niveles jerárquico es en su mayoría de casos de manera vertical, con informes periódicos; no obstante, también se fomenta la comunicación horizontal entre áreas para establecer proyectos interdepartamentales en beneficio de la institución y de los asociados.

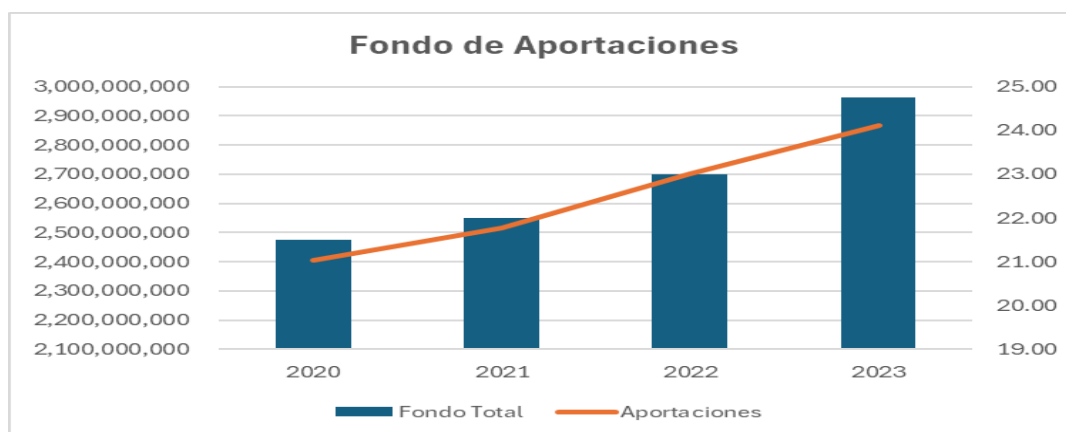
**Figura 3: Organigrama empresa Asociación de Aportes de Profesores del Sector Público**



Fuente: Asociación de profesores del sector público. Elaboración propia a partir de informes y documentos de la empresa

A la fecha de publicación, la empresa Asociación de Aportes de Profesores del Sector Público ha mantenido estabilidad en las operaciones financieras, generando rentabilidad al fondo de aportaciones de sus asociados. El desarrollo de diferentes objetivos y las políticas de funcionamiento de cada área involucrada ha permitido que para el año 2023, el fondo de aportaciones tenga un importe final de S/ 2,867 mil. Puesto que, para el año 2022 el fondo de aportaciones era de S/ 2,701 mil.

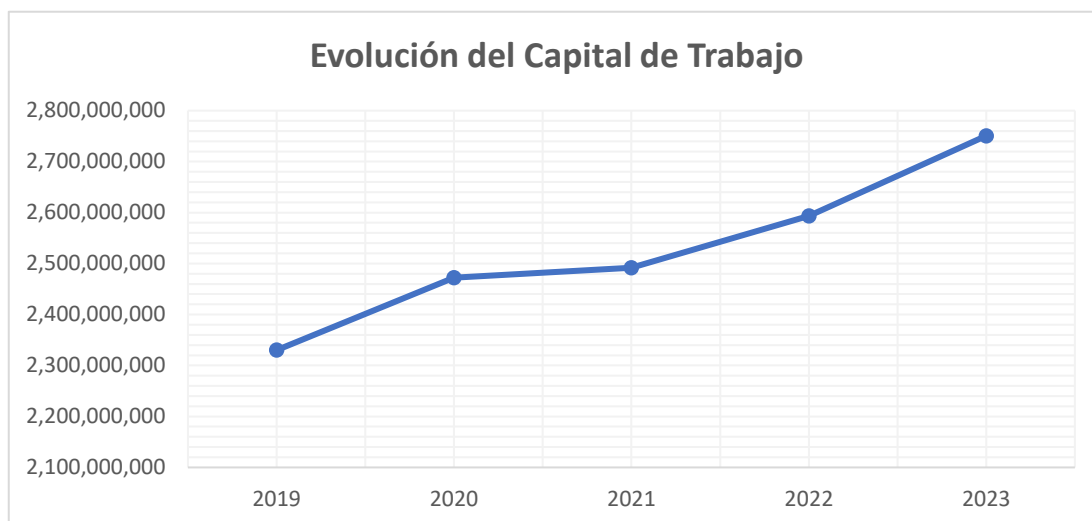
**Figura 4: Fondo de aportaciones (en millones de S/)**



Nota: Valor total del fondo de aportaciones. Elaboración propia a partir de estados financieros de la SBS.

Esta evolución y crecimiento por parte de la institución se ha visto reflejado no solo en el aumento del fondo de aportaciones sino, además en el capital de trabajo. Este último es un reflejo crucial de disponibilidad de liquidez, tanto para la realización de las operaciones diarias como para el desarrollo sostenible a largo plazo.

**Figura 5: Evolución del capital de trabajo (en millones de S/)**



Nota: Capital de trabajo histórico 2019 – 2023 de la empresa. Elaboración propia a partir de estados financieros de la SBS.

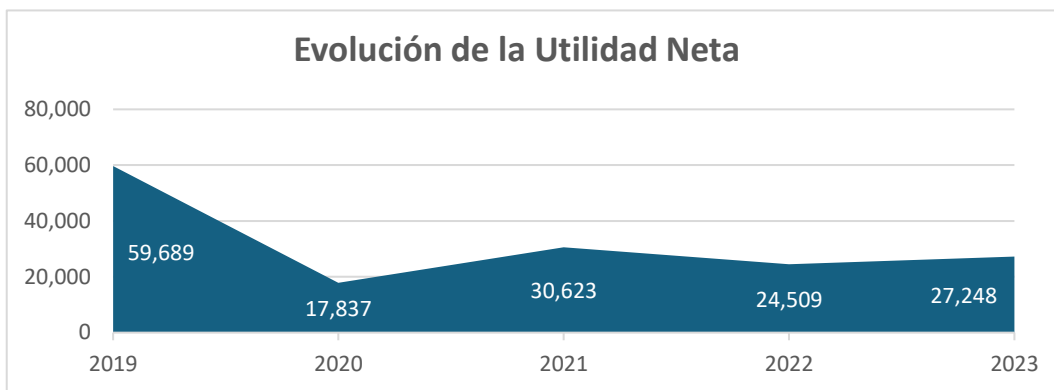
En base a la gráfica presentada, observamos para el año 2023 se ha logrado incrementar el capital de trabajo en 4.26% promedio anual, alcanzando un total de S/ 2,750 mil. Evidenciando la solidez financiera y el buen manejo de la entidad en la gestión de recursos incluso durante los años de pandemia.

Ahora bien, durante los últimos 5 años la institución ha presentado diversas fluctuaciones en el resultado de sus operaciones, estas variaciones fueron producto de factores externos y en consecuencia a la crisis económica gravada posteriormente. Durante el año 2020, la crisis sanitaria generó una reducción del 70% de las utilidades presentadas a 2019.

Para diciembre del 2021, las utilidades tuvieron una recuperación del 100% frente al año anterior; para el siguiente año, la utilidad se vio afectada por las políticas aplicadas por el gobierno para el retiro de fondo de pensiones como una medida de solución rápida a las consecuencias económicas.

**Figura 6: Evolución de la utilidad neta**





Nota: Evolución de la Utilidad Neta. Elaboración propia a partir de estados financieros de la SBS

A pesar de las fluctuaciones en la utilidad neta observada en estos últimos años, la empresa ha logrado mantener una posición financiera firme y segura. Si bien los factores externos afectaron temporalmente los márgenes de utilidad, la institución ha sido capaz de gestionar eficientemente los recursos financieros disponible e incrementar el fondo de aportaciones de los docentes asociados; permitiendo un crecimiento sólido expresado en su capital de trabajo.

**Tabla 2: Tipo de Recursos Financieros**

| Pasivo - De Plazo                 | 2019                 | 2020                 | 2021                 | 2022                 | 2023                 |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Recursos Espontáneos              | 4,531,728            | 2,948,746            | 7,968,089            | 7,034,064            | 12,086,990           |
| Deuda de Corto Plazo              | 10,018,710           | 26,180,773           | 18,255,801           | 25,170,241           | 21,410,275           |
| Recurso Permanente                | 2,622,794,901        | 2,621,675,705        | 2,694,211,643        | 2,834,131,529        | 2,984,923,853        |
| <b>Total Recursos Financieros</b> | <b>2,637,345,339</b> | <b>2,650,805,224</b> | <b>2,720,435,533</b> | <b>2,866,335,834</b> | <b>3,018,421,118</b> |

Nota: Tipo de Recursos Financieros. Elaboración propia con base de datos de la SBS

La tabla 2 arroja como en los últimos años, la empresa ha conseguido financiamiento a través de recursos financieros, lo que ha generado una mayor cantidad de financiamiento a través de sus operaciones normales. Este aumento paulatino puede implicar una mejora en la liquidez financiera, sin embargo, puede ser una señal que la empresa está acumulando obligaciones a corto plazo.

Para el año 2019 la deuda de corto plazo era de S/ 10,018 mil. Y para el año 2023 cerro en S/ 21,410 mil.; dicho incremento respondería posiblemente a

la expansión de sus actividades comerciales, requiriendo mayor financiamiento para cubrir costos operativos, no obstante; dicho incremento implicaría un aumento en el riesgo financiero de la empresa, ya que al ser obligaciones de deben ser pagadas en el corto plazo, si no se gestionan adecuadamente, podrían enfrentar problemas de liquidez.

**Tabla 3: Gestión financiera**

| Clasificación Financiera           | 2019                 | 2020                 | 2021                 | 2022                 | 2023                 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| NOF(Necesidad Operativa de Fondos) | 2,311,051,519        | 2,498,734,775        | 2,510,296,015        | 2,618,742,064        | 2,772,016,199        |
| Activo No Corriente                | 321,762,092          | 280,851,155          | 348,470,509          | 383,807,153          | 399,337,837          |
| <b>Total Activo Neto</b>           | <b>2,632,813,611</b> | <b>2,779,585,930</b> | <b>2,858,766,524</b> | <b>3,002,549,217</b> | <b>3,171,354,036</b> |

Nota: Gestión financiera. Elaboración propia con base de datos de la SBS

En la tabla 3 observamos que las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) han presentado un incremento paulatino desde el año 2019 al 2023, este aumento implica que la empresa ha estado invirtiendo más recursos en mantener su ciclo operativo, aun así, el aumento de las NOF representan un impacto a la liquidez, ya que su incremento representan una disminución en la liquidez, representando una inmovilización en sus recursos, lo que reduciría la disponibilidad de efectivo para cubrir sus obligaciones.

**Tabla 4: Cuadro de Resultados Operativo**

|                                | 2019                 | 2020                 | 2021                 | 2022                 | 2023                 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos                       | 386,264,699          | 398,665,366          | 397,982,253          | 427,751,241          | 425,458,464          |
| Costo de Ventas                | (35,121,529)         | (14,843,796)         | (59,441,844)         | (52,998,718)         | (44,115,082)         |
| <b>Utilidad Bruta</b>          | <b>351,143,170</b>   | <b>383,821,570</b>   | <b>338,540,409</b>   | <b>374,752,523</b>   | <b>381,343,382</b>   |
| <b>Gastos Operativos</b>       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Gastos Administrativos         | (158,723,601)        | (120,454,679)        | (155,047,728)        | (160,279,027)        | (170,507,642)        |
| Provisión del Ejercicio        | (21,079,683)         | (63,969,238)         | (8,696,601)          | (10,278,648)         | (26,964,676)         |
| Intereses Fondos Individuales  | (128,109,997)        | (136,039,182)        | (143,329,929)        | (151,864,759)        | (161,019,445)        |
| <b>Total Gastos Operativos</b> | <b>(307,913,281)</b> | <b>(320,463,099)</b> | <b>(307,074,258)</b> | <b>(322,422,434)</b> | <b>(358,491,763)</b> |
| <b>Beneficio Operativo</b>     | <b>43,229,889</b>    | <b>63,358,471</b>    | <b>31,466,151</b>    | <b>52,330,089</b>    | <b>22,851,619</b>    |
| Amortización                   | 7,156,662            | 7,929,974            | 8,727,013            | 9,875,562            | 11,549,731           |
| Depreciación                   | 47,106,385           | 83,381,552           | 65,014,645           | 71,728,709           | 79,733,097           |
| <b>EBITDA</b>                  | <b>97,492,936</b>    | <b>154,669,997</b>   | <b>105,207,809</b>   | <b>133,934,360</b>   | <b>114,134,447</b>   |

Nota: Cuadro de Resultados Operativo. Elaboración propia con base de datos de la SBS

Observamos en la tabla 4 una variación relativa del EBITDA, ya que se bien ha incrementado en los últimos años, el resultado final para el año 2023 ha estado por debajo del resultado obtenido en 2022. Dichas variaciones presentadas pueden deberse a los efectos pos pandemia y la efectuación de retiro de fondos aprobados según ley por el gobierno del Perú, lo que genero dificultades para mantener su rentabilidad operativa.

Dichas variaciones se relacionan directamente con el flujo de los gastos operativos durante dichos años, desde el año 2019 al año 2023 han presentado un incremento variado; lo que puede significar que los costos están erosionando las ganancias operativas de la empresa.

## 2.6 Técnicas y herramientas de la gestión empresarial

**Tabla 5: Matriz FODA**

| <b>Análisis de la Matriz FODA<br/>de la empresa Asociación de Aportes<br/>de Profesores del Sector Público</b>   |  |
|--|--|
| <b>Fortalezas</b>  | <b>Oportunidades</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena reputación entre los docentes asociados.</li> <li>- Experiencia en la administración de fondos y servicios a sus afiliados.</li> <li>-Estructura organizativa consolidada ya que se tiene una estructura establecida para la gestión, lo cual facilita la implementación de mejoras.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente demanda de los afiliados por una gestión más eficiente y transparente.</li> <li>- Disponibilidad de herramientas digitales para la facilidad de comunicación y toma de decisiones, además de herramientas tecnológicas para el monitoreo y evaluación constante de indicadores financieros.</li> <li>- Implementación mecanismo de transparencia en la información brindada para generar mayor confianza y mejorar la gestión.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de comités multidisciplinarios y reuniones periódicas para la evaluación de decisiones y su impacto en la gestión empresarial a través de la revisión periódica de indicadores.</li> </ul>  |
| <b>Debilidades</b>   | <b>Amenazas</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los actuales niveles de rentabilidad (ROA y ROE) no están alcanzando su máximo potencial, lo cual limita los beneficios a los afiliados.</li> <li>- La gestión de los recursos financieros pueden no estar siendo optimizados, lo cual causa deficiencias en la gestión de los aportes.</li> <li>- La transparencia de la empresa que gestiona los fondos de aportaciones presenta inconvenientes, por lo cual se debe mejorar la comunicación y relación entre los afiliados y la gestión de sus aportes.</li> <li>- Resistencia a prácticas que obstaculizan la implementación de mejoras.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecimiento de mejores servicios de otras instituciones, afectando la captación de afiliados.</li> <li>- Cambios de regulación y legislación que requieran ajustes y cambios de procesos.</li> </ul> |

Nota: Matriz FODA. Elaboración propia

## **2.7 Desempeño laboral de los bachilleres**

Nuestro desempeño laboral ha estado enfocado en el análisis financiero, realizando evaluaciones exhaustivas de Estados Financieros y la creación de informes detallados para la toma de decisiones estratégicas. Como parte de nuestras funciones laborales, hemos realizado trabajos de identificación de riesgos y análisis de la rentabilidad; asimismo, nuestro compromiso con la transparencia de datos ha sido clave para fortalecer la confianza, debido a que la situación laboral en la que nos encontramos lo amerita y lo requiere.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Diseño Metodológico**

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo cuantitativo debido a que se hace el análisis de ratios financieros que ayudaran a dar solución en la optimización de la gestión financiera, se recopilan datos desde el 2019-2023 para explicar la tendencia y comportamiento de los ratios e indicadores importantes que favorecerán a dar explicación en la optimización de la gestión de los fondos. Se recolectarán y analizarán datos numéricos e informes. Es de tipo descriptivo, debido a que se busca analizar y evaluar los ratios, indicadores financieros y de transparencia, mediante la evaluación de la rentabilidad, la eficiencia operativa y el ITC (indicador de transparencia corporativa) que son los principales indicadores para optimizar la gestión del fondo de aportaciones.

Es una investigación no experimental, ya que no se interviene ni manipula los datos, además los ratios elaborados a partir de los estados financieros fueron recopilados de la misma empresa, por lo cual es lógico que no se esté realizando experimentos controlados en el sentido tradicional. La investigación tiene como propuesta principal dar herramientas para una visión detallada y completa de la gestión de los fondos de aportaciones, lo cual permitirá identificar tendencias y patrones que serán la base para la formulación de recomendaciones basadas en los resultados obtenidos.

### **3.2. Población y muestra**

La población y muestra de esta investigación es integrada por la recolección de diversos documentos que brindan información financiera y de transparencia para la mejora de la gestión financiera de los fondos de aportaciones de los profesores asociados al sector público, en el caso de los documentos financieros brindan información desde el 2019-2023.

La población de estudio está integrada por los estados financieros en donde se encuentran el balance general y estados de resultados de la empresa de asociación de fondos de aportaciones de los profesores asociados al sector público. Esta entidad es responsable en la gestión de los fondos de aportaciones de los profesores y asegurar su rentabilidad, eficiencia y transparencia.

La muestra es recolectada mediante estados financieros e informes de transparencia. Se analizarán y estudiarán los estados financieros correspondientes a 5 años de ejercicios fiscales que van desde el año 2019 hasta el 2023, por otro lado, se recopilarán informes para la elaboración de la ITC.

### **3.3. Técnicas de obtención y procesamiento de información**

#### **Técnicas de obtención de información**

La información que se utilizara es de fuente secundaria, para la elaboración de los ratios financieros de rentabilidad y eficiencia, además para la elaboración de la ITC. Se extraen documentos de información de transparencia de la empresa, además de informes auditados de los estados financieros.

. **Estados Financieros:** Se extraerán los balances generales y los estados de resultados de los años 2019-2023, los cuales darán una visión clara del desempeño de la empresa en los últimos 5 años. Servirán para la elaboración de ratios que permitirán evaluar la gestión de los fondos.

. **Información y documentos de transparencia:** Se recopilará datos de la página web de la empresa, además de informes adicionales de dominio público que aporten información de las dimensiones para la construcción del ITC (índice de transparencia corporativa) que fue elaborada por (Aguí Malaga & Quispe Quispe, 2019).

## Proceso de Obtención

. La obtención de los datos financieros requeridos para la construcción de los ratios financieras se realizará a partir de los documentos oficiales que fueron publicados por la SBS, lo cual garantiza la veracidad de los datos para el estudio.

. Los documentos requeridos para la elaboración del ITC serán extraídos directamente de los informes de gobierno corporativo, estructura organizacional y funcionamiento de la empresa que son de dominio público, además de las páginas web y documentos de transparencia.

## Técnicas de procesamiento de información

Los datos obtenidos serán procesados mediante el programa Excel, en el caso de los ratios financieros se extraerán del balance general y estados de resultados de los años 2019-2023. Se elaborarán los ratios financieros de rentabilidad y eficiencia, por otro lado en una hoja de cálculo en Excel se pasara a poner los parámetros del ITC propuestos por (Aguí Malaga & Quispe Quispe, 2019) para los cuales se establecerá una ponderación de 25% para los 4 pilares y se dará una puntuación dependiendo si cumple cada parámetro de los pilares establecidos, lo cual podría dar un puntaje desde 0 a 100 que definirá el grado de transparencia de la empresa.

Una vez que se tengan los ratios financieros de rentabilidad y eficiencia, además del ITC, se pasara a la evaluación y análisis de gráficos elaborados por Excel a partir de los datos, en el caso de los ratios financieros se hará un análisis horizontal para evaluar el cambio desde los 2019-2023, por otro lado en el caso del ITC se evaluara el puntaje desagregado por las 4 dimensiones para analizar cuales tuvieron un mayor cumplimiento a nivel de transparencia.

### Figura 7: Dimensiones y puntaje correspondiente al tipo de información disponible

| Dimensiones                        | Calificación posible                        | Ponderación |
|------------------------------------|---|-------------|
| Información relativa al directorio | 0 = No informa,<br>1 = Información parcial, | 25%         |

|  |   |     |
|--|---|-----|
|  | 2 = Información completa  |     |
| Información para el accionista                     | 0 = No informa,<br>1 = Información parcial,<br>2 = Información completa | 25% |
| Información relativa del buen gobierno corporativo | 0 = No informa,<br>1 = Información parcial,<br>2 = Información completa | 25% |
| Aspectos relacionados con la página web            | 0 = no tiene, 1 = tiene   | 25% |

| Nivel de TC | Muy bajo | Bajo  | Medio | Alto  | Muy alto |
|-------------|----------|-------|-------|-------|----------|
| Puntaje ITC | 0-24     | 25-49 | 50-69 | 70-84 | 85-100   |

Nota: Dimensiones y calificación dependiente al tipo de información disponible.  
Elaboración propia a partir de (Aguí Malaga & Quispe Quispe, 2019)

### Técnicas de análisis de información

. **Análisis descriptivo:** Se evaluarán y analizarán los resultados de los ratios financieros de rentabilidad y eficiencia de cada año, además de una descripción minuciosa del desempeño de estos indicadores, principalmente evaluando el del último año, por otro lado en el caso del ITC se hará una evaluación de forma general y desagregada de las dimensiones, para evaluar en cuales se obtuvo menos puntaje y en cuales se obtuvo un mayor puntaje, además de una descripción detallada del puntaje final.

. **Identificación de tendencias:** El análisis de las tendencias podrá ayudar a evaluar si la gestión de los fondos de aportaciones mediante el análisis de los ratios financieros han tenido mejoras o deterioros a través de los años.



. **Interpretación de resultados:** Para culminar se interpretarán los resultados de los indicadores financieros y de transparencia mediante el análisis descriptivo para determinar cómo los fondos de aportaciones pueden optimizar la gestión financiera mediante propuestas de estrategias de mejora que se realizaran a partir de la evaluación a profundidad de las variables independientes.

### 3.4. Operacionalización de las variables

**Tabla 6: Operacionalización de las variables**

| MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES |                        |   |  |   |  |  |
|---|------------------------|---|--|---|--|--|
| VARIABLE                                  | TIPO DE VARIABLE       | DEFINICION CONCEPTUAL   | DEFINICION OPERACIONAL   | INDICADORES   | TIPO DE MEDIDA                           | FUENTE DE DATOS  |
| Gestión financiera                        | Variable dependiente   | Se refiere a la capacidad de toma de decisiones en cuanto al manejo financiero de los fondos de aportes según (Zapata de la Piedra, y otros, 2015) se basa en la parte financiera, sin embargo, la gestión de los fondos también abarca la transparencia de información como lo mencionan (OIT, 2023) | La Gestión financiera se evaluara a partir de los ratios financieros de rentabilidad y eficiencia elaborados a partir de los informes financieros desde el 2019-2023, además de indicadores de transparencia(ITC)  | ROA, ROE, Margen Operativo, Indicador de transparencia corporativa (OIT)  | Cuantitativa, Ratios, Indicadores        | Estados financieros, informes anuales (2019-2023), pagina web, informes de transparencia |
| Rentabilidad                              | Variable independiente | Beneficios financieros del fondo de aportaciones a partir de la gestión de los recursos, maximizando el valor de los aportes.   | Medición de beneficios financieros a través de los indicadores y ratios financieros  | . ROA (Utilidad neta/activos), . ROE(Utilidad neta/patrimonios)   | Cuantitativa, Ratios                     | Estados financieros, informes anuales (2019-2023)  |
| Eficiencia operativa                      | Variable independiente | Prioriza la optimización de los recursos del fondo de aportaciones, para maximizar ingresos y minimizar costos.   | Mide la relación de los ingresos del fondo de aportaciones y los costos operativos, para mejorar la gestión del mismo  | . Margen Operativo<br><br>. Ratio de gastos operativos  | Cuantitativa, Ratios                     | Estados financieros, informes anuales (2019-2023)  |
| Transparencia financiera                  | Variable independiente | Se refiere al nivel de detalle, claridad, accesibilidad, facilidad que tienen los stakeholders en su mayoría afiliados para la obtención de información, la importancia la detallan los siguientes autores(Apaza, 2008), (Aguí Malaga & Quispe Quispe, 2019) y (Charmaillé y otros, 2012)             | Medición de la disponibilidad, accesibilidad y calidad de los informes de transparencia medidos a través del Índice de transparencia corporativa introducido por (Aguí Malaga & Quispe Quispe, 2019), que fueron elaborados a partir de los pilares de la OCDE(2008) | Índice de Transparencia Corporativa (OIT) Los cuales puntúan 4 dimensiones:<br>1) Información relativa del directorio<br>2) Información para el accionista<br>3) Información relativo del buen gobierno corporativo<br>4) Aspectos relacionados con la página web | Cuantitativa, Indicadores con puntuación | Informes anuales, pagina web, informes de transparencia, reportes corporativos           |

Nota: Operacionalización de las variables. Elaboración propia

### 3.5. Aspectos éticos

La presente investigación se regirá bajo los lineamientos mencionados en los códigos de ética de la USMP y del economista, se respetará estrictamente los aspectos éticos destacados como la veracidad, confidencialidad, imparcialidad, objetividad, integridad académica, respeto a los derechos de los participantes, con el objetivo de ofrecer resultados fiables y eficientes.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y PROPUESTAS

### 4.1. Resultados de las técnicas aplicadas

Los resultados obtenidos a lo largo de este estudio permiten identificar de manera precisa la situación financiera de la empresa y el nivel de transparencia para la optimización de la gestión de fondo de aportaciones.

Antes de ir con los indicadores de rentabilidad, eficiencia operativa y transparencia que serán los primordiales para la evaluación en la gestión financiera de los aportes, se analizará los otros ratios de la empresa que también tienen un alcance menor en la gestión financiera de los fondos de aportes.

#### 4.1.1. Resultados de Indicadores de Liquidez, endeudamiento y solvencia

**Tabla 7: Ratio Financiero de Liquidez**

| LIQUIDEZ        | 2019  | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------|-------|------|------|------|------|
| Razón Corriente | 159.1 | 85.9 | 96.0 | 81.5 | 83.1 |
| Prueba Acida    | 53.8  | 36.3 | 34.7 | 24.7 | 27.1 |

Nota: Ratio Financiero de Liquidez. Elaboración propia con base de datos de la SBS

Los ratios de liquidez permiten evaluar a la empresa y su capacidad de cumplir las obligaciones a corto plazo, sin comprometer la rentabilidad y gestión adecuada de los fondos.

El índice de liquidez permite medir la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones financieras en el corto plazo, la tabla 7 nos muestra los

resultados obtenidos durante esos años. Al hacer una comparación, la razón corriente ha disminuido de 154.14 en 2019 a 83.11 a 2023, con una baja significativa en 2022 con 81.53; estos resultados indican que la empresa tiene suficientes activos para cubrir sus pasivos, su paulatina disminución indicaría que ha habido un incremento de financiamiento a corto plazo.

La prueba acida mide la liquidez de forma estricta, midiendo solo los activos más líquidos, como las inversiones a corto plazo que se pueden convertir en efectivo con facilidad, la prueba acida ha disminuido de 53.77 a 27.11 reflejando una reducción considerable, dicha reducción sugeriría que la empresa está reduciendo su capacidad de respuesta a obligaciones de corto plazo, se puede decir que el fondo de aportaciones está utilizando inversiones a largo plazo para responder ante obligaciones a corto plazo. Los resultados detallan que el fondo de aportaciones está recurriendo a estrategias de inversiones a largo plazo y en menor medida a corto plazo, lo cual puede poner en peligro la estabilidad en la gestión de los aportes, ya que refleja una dependencia de activos menos líquidos.

Los resultados obtenidos en el caso de los ratios de liquidez, advierten una amenaza en la eficiencia operativa de los fondos de aportaciones ante situaciones de estrés, se debe hacer una revisión en las estrategias de inversiones de activos corrientes, mejorando la gestión de los mismos.

**Tabla 8: Ratio Financiero de Endeudamiento**

| ENDEUDAMIENTO          | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Apalancamiento Global  | 14.73 | 20.12 | 18.60 | 20.01 | 18.29 |
| Grado de Propiedad (%) | 6.36% | 4.73% | 5.10% | 4.76% | 5.18% |
| Activo fijo a Pasivo   | 0.13  | 0.10  | 0.13  | 0.13  | 0.13  |

Nota: Ratio Financiero de Endeudamiento. Elaboración propia con base de datos de la SBS

Dentro de la tabla 8 se observa un incremento de 14.73 en 2019 hasta un máximo de 20.12 en 2020, seguidos de una disminución gradual de 18.29 en 2023. Dicha tendencia indicaría que la empresa ha incrementado su nivel de

endeudamiento durante esos años, si bien un mayor grado de apalancamiento puede aumentar la rentabilidad puede también aumentar su riesgo financiero ya que deberá generar suficientes ingresos para cubrir los costos de la deuda.

El grado de propiedad ha disminuido de 6.36% en 2019 a 4.73% en 2020 para luego presentar una recuperación del 5.18% en 2023. El indicador muestra que está altamente apalancado durante estos años, dependiendo en gran medida a financiamiento externo en lugar de recursos propios; lo que implica mayor riesgo financiero.

El último indicador Activo fijo a pasivo se ha mantenido constante, lo que indica una estabilidad en la proporción de activo fijo frente al pasivo, sin embargo, la empresa presenta una proporción baja de activo fijo en relación al pasivo; implicando que los activos más circulantes juegan un rol importante en la estructura del balance, presentando complicaciones si la empresa necesite liquidar activos para cubrir el pasivo.

Se puede contemplar para la optimización de la gestión de los fondos de aportes, una estrategia que incluya una reducción del apalancamiento y el aumento de proporciones utilizadas de capital propio que mejoraran la estabilidad financiera de la empresa.

**Tabla 9: Ratio Financiero de Solvencia**

| <b>SOLVENCIA</b>                 | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Indice de Solvencia              | 1.07        | 1.05        | 1.05        | 1.05        | 1.05        |
| Cobertura de Intereses           | 4.70        | 3.17        | 1.81        | 31.85       | 6.51        |
| Cobertura de Deuda               | 0.04        | 0.07        | 0.04        | 0.05        | 0.04        |
| Deuda Financiera/EBITDA          | 25.29       | 17.12       | 25.78       | 21.35       | 26.34       |
| Deuda Financiera Neta/EBITDA     | 22.91       | 14.74       | 24.42       | 19.92       | 23.68       |
| Pasivo Corriente/Pasivo Total    | 0.59%       | 1.10%       | 0.96%       | 1.12%       | 1.11%       |
| Pasivo No Corriente/Pasivo Total | 99.41%      | 98.90%      | 99.04%      | 98.88%      | 98.89%      |

Nota: Ratio Financiero de Solvencia. Elaboración propia con base de datos de la SBS

El ratio de solvencia mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo y en vista de conocer el sector en el

cual opera la empresa, se refiere al indicador crucial ya que refleja la habilidad para mantener la estabilidad financiera y el compromiso de pago a largo plazo de sus aportantes.

El índice de solvencia en estos años se ha mantenido constante en los últimos años, sufriendo una caída a 1.05 en 2020, este número fue constante hasta 2023; este resultado sugiere una ligera ventaja en términos de activos corrientes, sin embargo, no es un resultado óptimo para responder a las obligaciones financieras sin depender de financiamiento adicional. Se recomienda estrategias para poder aumentar activos totales.

En cuanto a la cobertura de intereses refleja una mejora por parte de la empresa para generar mayores utilidades de las necesarias para cubrir sus costos de interés, indicando una mejora para el año 2022 cuya cobertura arroja un resultado de 31.85.

El índice de deuda financiera/EBITDA mide el tiempo total que le tomaría a la empresa para su deuda neta, la tabla 8 indica que para el año 2023, considerando la deuda total, le tomaría 26 años el pagar toda su deuda; no obstante, si consideramos la deuda financiera neta (deuda total menos equivalente de efectivo), tomaría en promedio 24 años, estos resultados implican un aumento frente a los resultados obtenidos en 2022, 2020 y 2019.

La cobertura de deuda y el índice EBITDA/servicio de deuda son indicadores financieros que miden la capacidad de la empresa a través de ganancias operativas. Dichos resultados indican primeramente que, para el índice de cobertura de deuda la empresa no genera los ingresos requeridos para cumplir sus obligaciones de deuda ( $<1$ ), no obstante, si genera las ganancias operativas suficientes para cubrir sus obligaciones de deuda, reflejando una solvencia de 2.93 para el año 2023, aproximándose a los resultados obtenidos en 2019.

#### **4.1.2. Resultados de Indicadores Rentabilidad**

Se muestran los resultados de los principales indicadores de la variable rentabilidad que son el ROA y ROE. Se hará un análisis de los años y la situación

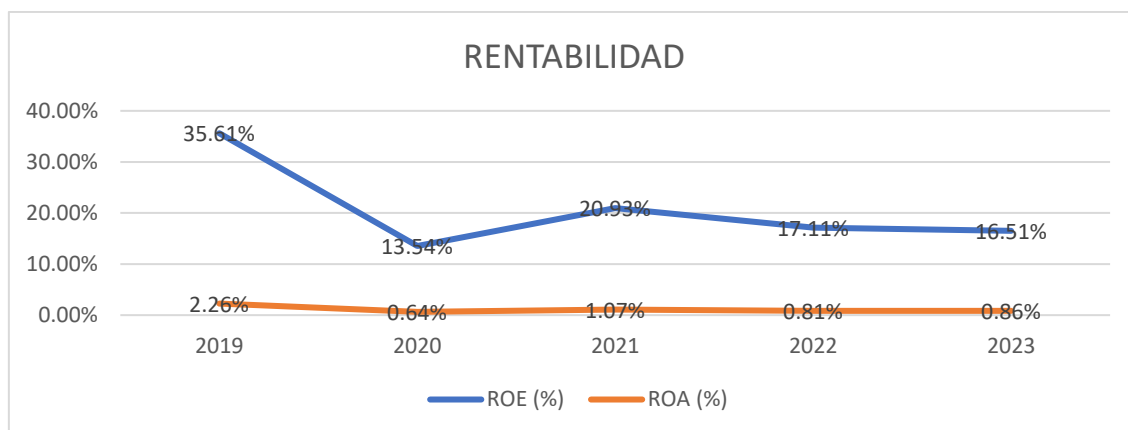
actual de la empresa según los resultados encontrados, con la finalidad de poder optimizar la gestión de los fondos de aportaciones y maximice la rentabilidad.

**Tabla 10: Ratio Financiero de Rentabilidad**

| Rentabilidad | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROE (%)      | 35.61% | 13.54% | 20.93% | 17.11% | 16.51% |
| ROA (%)      | 2.26%  | 0.64%  | 1.07%  | 0.81%  | 0.86%  |

Nota: Ratio Financiero de Rentabilidad. Elaboración propia con base de datos de la SBS

**Figura 8: Evolución de Indicadores de Rentabilidad**



Nota: Evolución de Indicadores de Rentabilidad. Elaboración propia con base de datos de la SBS

Se analiza la rentabilidad bajo indicadores financieros que reflejan la capacidad de una empresa para generar ganancias midiendo los diferentes aspectos, en ese sentido la tabla 10 refleja los resultados de rentabilidad obtenidos en los últimos 5 años, recalcar que el patrimonio neto en este caso son los aportes de los profesores.

El ROE en 2019 muestra un porcentaje total de 35.61% lo cual reflejaba excelente rentabilidad financiera, sin embargo, ha presentado caídas producto de choques externo, alcanzando una recuperación de 16.51% para el año 2023, indicando un proceso de recuperación y fortalecimiento prometedor para los

accionistas. Apreciamos además que los niveles del ROA han presentado una ligera recuperación sin llegar a los niveles obtenidos en 2021 (1.07% frente al 0.86% alcanzados en 2023). En términos de rentabilidad la empresa ha optimizado el uso de sus activos en los últimos años, sin embargo, este ha sido bajo y se encuentra muy alejado de los niveles obtenidos en 2019.

Los resultados refieren a una mejora de los recursos de la empresa para maximizar las ganancias, el ROE por su parte muestra una optimización parcial del uso de los recursos propios para generar ganancias y retornos. El ROE tuvo una merma ligera en el 2023 que llegó a 16.51%, y tomando en cuenta que el peor año de los 5 estudiados fue el 2020. Se puede explicar la disminución del ROE en el 2020, ya que se tuvo la crisis sanitaria, sin embargo, en el 2023 la crisis estaba controlada, y aun así se produjo una merma en este indicador.

En el caso del ROA que refleja la eficiencia en la gestión de los activos totales, que en este caso son principalmente los aportes, aunque también se toma en cuenta en los activos totales las inversiones realizadas tanto en bienes raíces como en el portafolio de inversiones. Un ROA alto indica que se está gestionando de una manera óptima los fondos de aportes.

En el ROA evaluado en la tabla 10 y figura 8, muestra una disminución en el año 2023 con respecto al 2019 de 2.26% a 0.86%, lo cual indica una eficiencia limitada en la gestión de los activos totales, lo cual no permite llegar al potencial para generar retornos mayores. Para llegar a los niveles alcanzados antes de la pandemia, se debe mejorar y revisar las inversiones realizadas en el portafolio.

#### 4.1.3. Resultados de Indicadores Eficiencia operativa

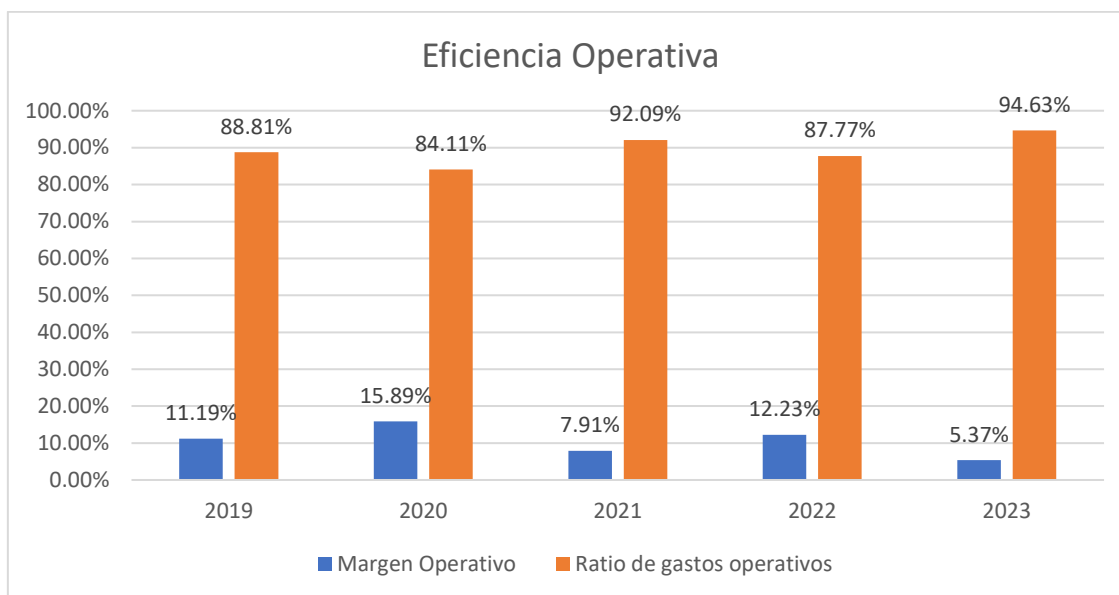
Para medir la eficiencia operativa se han utilizado los indicadores de margen operativo y ratio de gastos operativos.

**Tabla 11: Indicadores de Eficiencia operativa**

| Eficiencia Operativa       | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Margen Operativo           | 11.19% | 15.89% | 7.91%  | 12.23% | 5.37%  |
| Ratio de gastos operativos | 88.81% | 84.11% | 92.09% | 87.77% | 94.63% |

Nota: Resultados de Indicadores Eficiencia operativa. Elaboración propia con base de datos de la SBS

**Figura 9: Evolución de Indicadores de Eficiencia Operativa**



Nota: Evolución de Indicadores de Eficiencia Operativa. Elaboración propia con base de datos de la SBS

En el margen operativo, se contempla una variación significativa, presentando una caída en 2021 (7.91%) y 2023 (5.37%). Dichas caídas reflejarían una mala gestión en los gastos operativos y optimización de recursos disponibles en términos de capacidad para mantener ganancias consistentes.

El margen operativo como indicador mide la eficiencia operativa en la gestión de los fondos de aportes, debido a que determina la gestión de los costos operativos. El comportamiento desde el 2019 al 2023 del margen operativo indica la necesidad de mejorar el control de los costos en áreas claves de la gestión de aportes. Además, plantea la dificultad del fondo de aportaciones de controlar los costos de forma eficiente y maximizar la rentabilidad operativa.

El margen operativo en el 2023 sufrió una merma de 7.91% a 5.37%, lo cual se traduce en el peor año de este indicador. Se necesita optimizar la gestión en la eficiencia operativa, bajo la reducción de los costos operativos, que se deba posiblemente a los servicios que la empresa brinda a los afiliados o aportantes, y además de la administración interna de los fondos.



En el caso del ratio de gastos operativos, se puede apreciar que el indicador fluctúa en los 5 años entre el 85% a 95%, alcanzando el mayor nivel en el 2023 con 94.63%, se explica este resultado al señalar que los costos operativos representaron una mayor proporción de los ingresos en ese año, lo cual afecta la gestión de los fondos de aportaciones, se debe reducir ese porcentaje para poder optimizar la gestión de los fondos.

#### 4.1.4. Resultados del indicador de transparencia financiera y de información

Se presentan los resultados obtenidos del indicador de transparencia financiera de la empresa de fondo de aportaciones. Se presentan las 4 dimensiones por separadas para poder profundizar en los resultados, además se explican los puntos débiles y fuertes de cada dimensión, para posteriormente presentar la puntuación final del indicador de transparencia corporativa (ITC).

**Tabla 12: Ponderación por Información Relativa al Directorio**

| Dimensión                          | Variable                             | Unidad/criterio de dimensión   | 5.6 |
|------------------------------------|--------------------------------------|--|-----|
| Información Relativa al directorio | Nombre de cada director              | Datos: 1 = Nombres completos de cada director. 0 = No informa  | 1   |
|                                    | Documentos de identidad del director | Datos: 1 = Documento de identidad de director. 0 = No informa.   | 0   |
|                                    | Independientes                       | Independientes: 2 = Un tercio de los directores titulares lo son . 1 = Al menos uno. 0 = No cumple.      | 2   |
|                                    | Sexo                                 | Sexo: 2 = Un tercio de los directores titulares son mujeres. 1 = Al menos una es mujer. 0 = No cumple.   | 1   |
|                                    | Remuneración de cada director        | Remuneración: 2 = Monto detallado por cada director. 1 = Monto agrupado por el Directorio. = No informa. | 0   |
|                                    | Procedencia del director             | Procedencia: 1 = Informa si fueron o son directores de otra empresa. 0 = No informa                      | 0   |
|                                    | Profesión del director               | Profesión: 1 = De cada director. 0 = No informa  | 1   |
|                                    | Trayectoria del director             | Trayectoria: 1 = De cada director. 0 = No informa  | 0   |
|                                    | Procedimiento de elecciones          | Elección: 1 = Tiene procedimiento. 0 = No informa  | 1   |
|                                    | Cambios en la administración         | Cambios: 1 = Informa sobre cambios en la administración. 0 = No informa                                  | 1   |
|                                    | Perfil                               | Perfil del independiente: 1 = Se define el perfil. 0 = No informa  | 1   |
|                                    | Lista de Comité                      | Lista de Comités: 1 = Tiene lista. 0 = No informa  | 0   |
|                                    | Funciones del comité                 | Comités: 1 = Informa sobre sus funciones. 0 = No informa   | 1   |
|                                    | Comité de auditoría                  | Comité de Auditoría: 1 = Sí tiene. 0 = No tiene o no informa   | 0   |
|                                    | Auditoría interna                    | Auditoría Interna: 1 = Lo conforma al menos un independiente. 0 = No cumple o no informa                 | 1   |

Nota: Ponderación por Información Relativa al Directorio. Elaboración propia a partir de la información pública de la empresa

La tabla 12 muestra la ponderación obtenida a través del cálculo para la medición de la transparencia corporativa relacionada a la información relativa del

directorio. La primera dimensión nos arroja un resultado de 5.6, lo que indica que la Información relativa al Directorio se encuentra en un punto regular, sin embargo, el óptimo para este punto es una ponderación por encima del 6.5, dicho resultado se ve reflejado en la nula información de la trayectoria de los miembros que conforman el directorio, su procedencia o remuneración, además que solo existe una mayor presencia masculina que femenina dentro de la mesa directiva.

En esta dimensión se encuentran falencias en la información brindada por la empresa en cuanto a los directivos y el comité, por lo cual se puntúa bajo en estos indicadores y en algunos casos de forma nula, la falta de transparencia en la información de trayectoria y remuneración percibida son también uno de los puntos bajos en esta dimensión, sin embargo, se puede entender ya que es una empresa privada.

Los puntos fuertes que se resaltan son las de información del directorio, la rendición de cuentas, la independencia de personas dentro de comité y directorio.

**Tabla 13: Ponderación por Información para el Accionista**

| Dimensión                      | Variable   | Unidad/criterio de dimensión   | 4.5 |
|--------------------------------|--|--|-----|
| Información para el accionista | Convocatoria de la junta de acciones                             | Última Junta: 1 = Convocatoria y orden del día de la última Junta. 0 = No informa  | 0   |
|                                | Acuerdos de la junta   | Acuerdos: 1 = Acta de la última junta en PDF. 0 = No informa   | 0   |
|                                | Memoria anual  | Memoria Anual: 2 = De los 5 últimos años. 1 = Del último año. 0 = No informa   | 1   |
|                                | Capital social y propiedad                                       | Capital Social y Propiedad: 1 = Porcentaje de los accionistas. 0 = No informa  | 0   |
|                                | Concentración  | Concentración: 2 = Si 80% de la propiedad está concentrado en más del 40% de accionistas. 1 = Más del 20% accionistas. 0 = Hasta el 20% de accionistas | 1   |
|                                | Estados financieros anuales                                      | Estados Financieros Anuales: 2 = Consolidados y por fondo. 1 = Uno de los anteriores. 0 = No informa   | 2   |
|                                | Estados financieros trimestrales                                 | Estados Financieros Trimestrales: 2 = Consolidados y por fondo. 1 = Uno de los anteriores. 0 = No informa  | 1   |
|                                | Política de Dividendos   | Política de Dividendos: 2 = Política y montos repartidos. 1 = Política o montos repartidos. 0 = No informa   | 0   |
|                                | Estatutos  | Estatutos Sociales: 2 = Contenido completo. 1 = Informa sobre la fundación. 0 = No informa   | 2   |
|                                | Votación de accionistas  | Votación del accionista: 1 = Informa sobre el mecanismo. 0 = No informa  | 0   |
|                                | Informe sobre operaciones de filiales                            | Filiales: 1 = Informa sobre las operaciones entre las filiales de la matriz. 0 = No informa  | 1   |
|                                | Proveedores  | Proveedores: 1 = Informa sobre la lista de proveedores principales. 0 = No informa   | 0   |
|                                | Seguros  | Seguros: 1 = Informa sobre la lista de seguros contratados. 0 = No informa   | 0   |
|                                | Auditoría Externa  | Auditoría Externa: 1 = La auditoría fue realizada por Price Waterhouse Coopers, Ernst & Young, Deloitte o KPMG. 0 = No cumple                          | 1   |
|                                | Honorarios de auditores  | Honorarios de los Auditores: 1 = Sí Informa. 0 = No informa  | 0   |
| Hechos esenciales              | Hechos esenciales: 1 = Tiene un apartado explícito. 0 = No tiene | 1  |     |

Nota: Ponderación por Información para el Accionista. Elaboración propia a partir de la información pública de la empresa

La tabla 13 muestra la ponderación obtenida a través del cálculo para la medición de la transparencia corporativa referida a la Información para el Accionista, dicho resultado arroja una cifra preocupante ya que su ponderación final es de 4.5, sin embargo, si se desglosa el puntaje obtenido en cada indicador de esta dimensión, se encuentra que los indicadores más importantes para el tipo de empresa de fondo de aportaciones tienen puntajes máximos o mínimamente no puntúan 0, lo cual es un punto a favor en esta dimensión, indicadores como la publicación de los estados financieros anuales que puntúa 2 y que evidencia la transparencia de la empresa a los accionistas y los afiliados, es uno de los puntos a destacar, además de la publicación de los estatutos para el acceso público, sin embargo se debe mejorar la transparencia de los informes de forma trimestral que puntúa 1 de 2 posibles, lo cual indica que se debe mejorar.

Los puntos más débiles en esta dimensión son los que abarcan la información en cuanto a la transparencia de la convocatoria, votación y los acuerdos tomados por la junta directiva, los cuales puntúan 0, además de la casi nula información sobre los resultados de las auditorías realizadas las cuales no se encuentran en su portal de transparencia.

**Tabla 14: Ponderación por Información Relativa al Buen Gobierno Corporativo**

| Dimensión                                   | Variable                            | Unidad/criterio de dimensión   | 5.8 |
|---|-------------------------------------|--|-----|
| Información<br>Relativa al buen<br>gobierno | Misión, visión                      | Generales: 1 = Especifica misión y visión. 0 = No específica   | 1   |
|   | Objetivos                           | Objetivos: 1 = Especifica. 0 = No específica   | 1   |
|   | Código de buen gobierno corporativo | Código de Buen Gobierno Corporativo: 2 = Tiene un informe autónomo. 1 = Sección o capítulo. 0 = No tiene | 1   |
|   | Responsabilidad Social empresarial  | Responsabilidad Social Empresarial: 2 = Tiene un informe autónomo. 1 = Sección o capítulo. 0 = No tiene  | 1   |
|   | Código de ética                     | Código de Ética o Conducta: 2 = Tiene un informe autónomo. 1 = Sección o capítulo. 0 = No tiene          | 1   |
|   | Política de inversiones o riesgos   | Política de Inversiones o Riesgos: 2 = Tiene un informe autónomo. 1 = Sección o capítulo. 0 = No tiene   | 1   |
|   | Conflicto de interés                | Conflictos de Interés: 1 = Tiene un informe, apartado o sección. 0 = No tiene                            | 0   |
|   | Logros                              | Logros: 1 = Informa sobre premios o reconocimientos externas. 0 = No informa                             | 1   |

Nota: Ponderación por Información Relativa al Buen Gobierno Corporativo.

Elaboración propia a partir de la información pública de la empresa

La tabla 14 muestra la ponderación en base a la información relativa al buen gobierno corporativo, dicho resultado es regular con 5.8. La empresa obtiene en esta dimensión uno de los más altos puntaje de las 4 dimensiones evaluadas, no es el óptimo ya que no cumple al 100% con los requisitos establecidos, como informes autónomos de Buen Gobierno Corporativo y Políticas de Inversión o Riesgos.

Esta dimensión es una de las más importantes debido a que brinda información directa a los profesores asociados del buen gobierno corporativo del fondo de aportaciones, va directamente ligado a las directrices con las cuales se gestionan los fondos.

La empresa ha obtenido un alto puntaje en cuanto a la transparencia del buen gobierno corporativo, solo teniendo un indicador que puntúa 0, esto se traduce en la falta de un informe, apartado o sección de los conflictos de interés, además en los que era posible obtener 2 puntos, se les puntuó con 1 punto, ya que hizo falta informes autónomos, debido a que se reducían solo a secciones o capítulos, en áreas que se necesitaban un informe detallado y transparente como código de buen gobierno corporativo, responsabilidad social empresarial, código de ética, y política de inversiones y riesgos, esto es algo que se puede mejorar y que maximizara la transparencia de la empresa con los profesores afiliados, ya que se le proporcionara información teniendo en cuenta los códigos y reglamentos bajo los cuales se rige el manejo de los fondos de aportaciones.

Esta dimensión es una de las más completas en cuanto a la transparencia hacia los afiliados, revelando la misión, visión, además de los objetivos claros y definidos. La información relacionada a los conflictos de intereses es un punto a tener en cuenta y mejorar para optimizar la gestión de los fondos de aportaciones desde la protección de los profesores afiliados.

#### **Tabla 15: Ponderación por Aspectos Relacionados con la Pagina Web**

| Dimension                               | Variable                                | Unidad/criterio de dimension                                    | 6.3 |
|---|---|---|-----|
| Aspectos relacionados con la pagina web | Tiene enlace sobre gobierno corporativo | 1 = Tiene un enlace sobre gobierno corporativo. 0 = No lo tiene | 1   |
|   | Tiene enlace de organismo supervisor    | 1 = Tiene un enlace de un organismo supervisor. 0 = No lo tiene | 0   |
|   | Tiene canal de denuncias o reclamos     | 1 = Tiene un canal de denuncias o reclamos. 0 = No muestra      | 1   |
|   | Tiene apartado de noticias              | 1 = Tiene apartado de noticias. 0 = No tiene                    | 1   |
|   | Tiene chat virtual                      | 1 = Tiene chat virtual. 0 = No tiene.                           | 1   |
|   | Tiene servicio de mensajería virtual    | 1 = Tiene servicio de mensajería virtual. 0 = No tiene          | 0   |
|   | Tiene una versión en inglés             | 1 = Tiene una versión en inglés. 0 = No tiene                   | 0   |
|   | Actualiza web cada 30 días              | 1 = Actualiza la web cada 30 días. 0 = No cumple                | 1   |

Nota: Ponderación por Aspectos Relacionados con la Pagina Web. Elaboración propia a partir de la información pública de la empresa

La tabla 15 arroja un resultado óptimo en comparación a las demás dimensiones, debido a que su ponderación es de 6.3. El resultado no obtiene un puntaje más alto debido únicamente a tres indicadores, la falta de un enlace hacia el organismo supervisor, una versión en la página web y el servicio de mensajería virtual, las implementaciones de estos indicadores fomentaran la confianza y participación de los afiliados con la empresa, lo cual es clave para mejorar la gestión de los fondos.

Esta es la dimensión con mayor puntaje obtenido de las 4 dimensiones evaluadas, se cuenta con un enlace sobre el gobierno corporativo que sirve como una fuente de información y accesibilidad para los afiliados, entre otros puntos de transparencia a destacar.

**Tabla 16: Resultado Final ITC**

| Nivel de TC      | Muy Bajo     | Bajo  | Medio | Alto  | Muy Alto |
|------------------|--------------|-------|-------|-------|----------|
| Puntaje ITC      | 0-24         | 25-49 | 50-69 | 70-84 | 85-100   |
| <b>Resultado</b> | <b>55.46</b> |       |       |       |          |

Nota: Resultado Final ITC. Elaboración propia a partir de la información pública de la empresa

El Indicador de Transparencia Corporativa final obtenido, ponderando todas las dimensiones analizadas anteriormente es de 55.46, resultando en un nivel de transparencia medio. Si bien no es un mal resultado, se espera que el resultado final sea mucho mayor, esto debido al sector y mercado en donde opera la empresa y sobre todo a la transparencia exigida por los aportantes, los cuales mediante encuestas anteriores mostraron su preocupación en esta variable.

## **4.2. Propuestas de mejora**

En base a los resultados obtenidos se presentan las propuestas para la mejora y optimización en la gestión del fondo de aportaciones.

### **4.2.1. Propuestas para mejorar la Rentabilidad**

. **Diversificación de las inversiones en el portafolio:** Se debe hacer una política de revisión periódica en la distribución de los activos en los que se han invertido dentro del portafolio, todo esto se debe evaluar bajo el contexto internacional y nacional, esto para maximizar el retorno e incluir tanto activos fijos y variables.

. **Revisión de la estructura de activos:** Según el ROA bajo en el 2023, se necesita un plan de revisión del portafolio que permita identificar a los activos que generan menor rendimiento y puedan ser liquidados, por consiguiente, invertir en mayor medida en activos más productivos y con mayor rendimiento, se debe evaluar la estructura de activos para maximizar los retornos.

. **Segregación funcional de las áreas de contabilidad y finanzas:** se debe crear un área de finanzas, ya que el fondo de aportaciones tiene un área conjunta de contabilidad y finanzas, con lo cual la segregación ayudara a tener un área enfocada solo en la administración financiera de las inversiones en el portafolio y la toma de decisiones, esto lograra maximizar la rentabilidad debido a que se gestionara de mejor manera los riesgos y las decisiones de inversión.

#### 4.2.2. Propuestas para mejorar la Eficiencia Operativa

. **Auditoria para los costos operativos:** Se debe realizar una vez al año mínimamente una auditoria de los gastos operativos en las áreas involucradas con la gestión de los fondos de aportaciones, con la finalidad de reducir los gastos operativos, según el margen operativo se debe tomar acciones, debido a que se tuvo una caída en el 2023, además revisar periódicamente los gastos por áreas ayudara a aumentar la eficiencia operativa.

. **Automatización de procesos y control estricto:** Se debe implementar planes para automatizar procesos para la gestión de los fondos, lo cual reducirá gastos y los errores operativos, también se debe se implementar herramientas de control.

#### 4.2.3. Propuestas para mejorar la transparencia corporativa

. **Información acerca del directorio y auditoria:** Se debe transparentar y entregar de forma mensual información con respecto al directorio, centrándose en la procedencia de los directores, la trayectoria, esto para que los afiliados tengan información completa acerca de ellos y se mejore la confianza, además se debe transparentar la lista de comité y auditoria.

. **Publicación de acuerdos, votación y fecha de reunión de las juntas directivas:** Se debe publicar la fecha de las juntas directivas, votación y acuerdos tomados en las mismas, se debe transparentar esto a los afiliados para que puedan estar informados de las nuevas decisiones tomadas.

. **Informes históricos de memoria anual y de estados financieros:** Se recomienda publicar el histórico de memoria anual y de los estados financieros trimestrales, según los resultados obtenidos solo se tienen las memorias anuales del último año, sin llegar a los últimos 5 años, y en informes trimestrales no se tiene el histórico por consolidado y separado.

. **Elaborar informes autónomos anuales:** Se deben elaborar informes autónomos y que no solo se tengan una sección en las memorias anuales, con la finalidad de complementar las normas con las que rigen la gestión de los fondos, dando seguridad a los afiliados del buen gobierno corporativo de la

empresa. Se debe hacer informes autónomos en las áreas como código de buen gobierno corporativo, responsabilidad social empresarial, código de ética, y política de inversiones y riesgos, principalmente en estas dos últimas, debido al rubro en el que se encuentra la empresa, además tomando en cuenta que gestionan e invierten el dinero de los afiliados. Se debe transparentar un informe completo y profundo acerca del código de ética y política de inversión y riesgos con los que trabaja el fondo de aportaciones, lo cual aumentará la confianza con los profesores afiliados y reducirá la exposición a problemas financieros y no financieros.

. **Elaborar informe acerca de conflictos de interés:** El fondo de aportaciones no cuenta con un informe, sección u capítulo de los conflictos de interés, por lo cual se recomienda la elaboración por auditores independientes. La elaboración de este informe debe incluir la identificación de conflictos de interés por las diferentes partes como los directivos, el fondo y partes relacionadas, además de tener apartados como la prevención, identificación y solución en caso se tenga algún problema de conflicto de interés.

. **Implementación de enlace a ente regulador:** Se debe implementar enlaces que dirijan a la página del ente que regula la empresa, en este caso sería la página del SBS, con la finalidad de brindar el apoyo necesario a los afiliados para que consigan un acceso rápido a la información publicada por el ente regulador, además a las memorias anuales y estados financieros.

. **Informar el rendimiento financiero individual periódicamente:** Se debe implementar un sistema de envío de la situación de los fondos de aportación a cada afiliado de manera individual para que puedan observar en que instrumentos se está invirtiendo su dinero, se puede implementar vía correo y ayudara a que las personas estén comprometidas con la gestión de sus fondos.

. **Adecuación al contexto tecnológico y globalizado:** Se recomienda implementar un servicio de mensajería automatizado y con uso de inteligencia artificial para poder atender dudas y consultas de los profesores asociados, además de brindar información de los beneficios y servicios brindados por el fondo de aportaciones, lo cual ayudara a orientar y afiliar a más personas, además se puede implementar una versión en inglés principalmente para



apartados del buen gobierno corporativo o de finanzas, para incrementar la confianza con entidades extranjeras.

### 4.3. Planificación de actividades y estrategias

**Tabla 17: Diagrama de Gantt**

| ACTIVIDADES  | TIEMPO DE DURACIÓN(MESES) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|--|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|  | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Revisión de la política y estructura de inversión  | ■                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Implementación de transparencia de informes, acuerdos, reuniones, estados financieros, memoria anual |                           | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Implementación de auditoria para aumentar la eficiencia operativa                                    |                           |   | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Implementación de canal de comunicación automatizado   |                           |   |   | ■ |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Segregación funcional de las areas de contabilidad y finanzas  |                           |   | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Automatización de procesos y evaluación estricta de los costos y gastos operativos                   |                           |   |   |   |   | ■ |   |   |   |    |    |    |
| Elaboración de informes autonomos anuales  |                           |   |   |   |   |   |   |   | ■ |    |    |    |
| Evaluación de resultados   |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ■  |    |

Nota: Diagrama de Gantt. Elaboración propia a partir de la información pública de la empresa

Se elabora el diagrama de Gantt, para ayudar a definir plazos y estrategias para la implementación de las propuestas presentadas a partir de los resultados. Se decidió el tiempo recomendado para la implementación, tomando en cuenta la importancia y la dificultad que conlleva cada propuesta de mejora.

La evaluación de la política y estructura de inversión, son una de las primeras implementaciones que se debe hacer en la empresa, y demorara entre 4 meses,

debido a que se debe evaluar la cartera, los lineamientos y las estrategias de inversión, y es necesario contratar a personal externo para poder evitar algún sesgo.

La recomendación de la segregación funcional del área de contabilidad y finanzas, debido a su complejidad e importancia, se propone llevarlo al cabo al tercer mes y durara entre 8 meses para poder implementarlo, debido a que implica cambios estructurales, se deberá rediseñar roles y reorganizar responsabilidades, especializar al personal en el área de finanzas o contabilidad, además de evaluar si se necesita reclutar nuevo personal con experiencia, esta propuesta de mejora tiene una alta importancia, y la demora en la implementación se puede dar debido a la complejidad de la transición.

La implementación de auditorías para el aumento de eficiencia operativa duraría 4 meses. Se llevará a cabo la selección de auditores externos o internos, además de la generación de informes y recomendación posterior planificación y ejecución de las auditoria programadas.

La elaboración de informes autónomos debe tardar entre 3 a 4 meses y se recomienda que se de en los últimos meses del año. Los primeros informes autónomos se demorarán ya que se debe presentar bajo marcos institucionales reconocidos y completos, sin embargo, los siguientes informes deberían ser más eficientes y rápidos en la elaboración.

La evaluación de los resultados debe darse en los últimos 2 o 3 meses del año, y se deberá evaluar indicadores de rendimiento pre y post implementación de las recomendaciones, con lo cual se podrá analizar la eficiencia de las recomendaciones de mejora y si hay algún ajuste necesario de mejora.

#### **4.4. Aplicación de herramientas para la gestión empresarial**

Con base en los resultados obtenidos se hará un análisis FODA que comprendan las propuestas y estrategias de mejora para la empresa.

#### 4.4.1. Análisis FODA con propuestas de mejora

| <b>Análisis de la Matriz FODA con propuestas de mejora</b>  |   |
|---|---|
| <b>Fortalezas</b>   | <b>Oportunidades</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumple parcialmente indicadores de transparencia. Además de apartados y capítulos de información del buen gobierno corporativo.</li> <li>- El ROE analizado entre el periodo de 5 años siempre es positivo, lo que refleja que siempre se ha generado valor en los fondos de los aportantes aun en época de crisis.</li> <li>- Información completa de misión, visión y objetivos de la empresa</li> <li>- Información de modificaciones administrativas, además de transparente proceso de elecciones.</li> <li>- Comités de auditoría integrados por independientes, además que se transparenta la información con respecto a las funciones</li> <li>-Se cuenta con los estados financieros de manera consolidada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene capacidad y recursos humanos para elaborar informes autónomos de buen gobierno corporativo, como código de ética, política de inversiones o riesgos.</li> <li>- Logística completa para automatizar procesos para reducir costos y gastos operativos</li> <li>- Capacidad para ampliar la transparencia en la información en áreas no reportadas, como información de directores, o de la junta directiva, memorias anuales con antigüedad de 5 años, entre otras.</li> <li>- Logística para la división de funciones en las áreas de contabilidad y fianzas, además de plan estratégico para llevarlo a cabo.</li> </ul> |
| <b>Debilidades</b>  | <b>Amenazas</b>   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de transparencia puede generar la reducción de la confianza</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ROA bajo en los últimos años, se debe mejorar y reestructurar el portafolio de inversiones.</li> <li>- Transparencia débil en cuanto a los acuerdos tomados en la junta directiva y la fecha de las reuniones.</li> <li>- La falta de reportes frecuentes financieros de los fondos.</li> <li>- La falta de un sitio web en inglés para generar confianza con entidades internacionales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>con los aportantes, y generar deficiencias en las gestiones de los fondos, además de incomodidad de los afiliados con la gestión de sus fondos.</li> <li>- La continua disminución de la rentabilidad podría comprometer la sostenibilidad a largo plazo y rendimiento de los fondos.</li> <li>- El aumento de los gastos operativos puede condicionar la capacidad de inversión en áreas importantes para la gestión de los fondos.</li> <li>- Falta de automatización para brindar información y mejoras tecnológicas que se deben implementar, ante la innovación de competidores.</li> <li>- Falta de informes, capítulo o apartado acerca de conflictos de interés que generaría problemas.</li> </ul> |
|--|--|

Nota: Análisis FODA con propuestas de mejora. Elaboración propia

## **CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Discusión**

Se puede contrastar los resultados obtenidos con la investigación de (Aguí Malaga & Quispe Quispe, 2019) quienes estudiaron a diferentes AFP del

Perú y de países latinoamericanos para evaluar la transparencia corporativa de los mismos.

En la actual investigación se logró obtener el puntaje de 55.46, al comparar con las otras AFP evaluadas a diciembre del 2018. Las 4 AFP peruanas: hábitat, Profuturo, Integra, Prima, lograron los siguientes puntajes: 54, 69, 65 y 61, con lo cual todas estuvieron a un nivel medio en cuanto a transparencia. Al comparar la empresa de aportes de profesores asociados al sector público con las AFP, la diferencia es relativamente pequeña, concluyendo que solo supera a Hábitat, y siendo superadas por las demás. Ninguna AFP en el Perú ha logrado un nivel alto de transparencia corporativa, y al comparar con las AFP de otros países que estudiaron (Aguí Malaga & Quispe Quispe, 2019) se puede concluir que de las 6 AFP de Chile y las 4 AFP de Colombia, las que menor nivel de transparencia tuvieron fueron dos AFP colombianas con 24 y 16, fueron las únicas clasificados en nivel bajo, y en las que alcanzaron un nivel de transparencia alto se encuentran dos de Chile y una de Colombia con 81, 75 y 77.

Las AFP chilenas tienden a ser más transparentes, al apreciar que de las 6 empresas 2 están en un nivel de transparencia alto y 4 se encuentran en un nivel de transparencia medio, mencionar que las AFP colombianas, tienden a tener un nivel de transparencia bajo ya que de las 4 AFP estudiada por los autores, 2 se encuentran en un nivel bajo de transparencia y 2 se encuentran en un nivel medio de transparencia, por lo cual se puede decir que la empresa de aportes de profesores asociados al sector público, se encuentra mejor en cuanto al nivel de transparencia que las AFP colombianas y además se encuentra al mismo nivel que las AFP peruanas, por lo cual los resultados obtenidos son consistentes con los resultados obtenidos por otros autores.

## **5.2. Conclusiones**

En conclusión, los resultados obtenidos por los indicadores de rentabilidad (ROE Y ROA) no han alcanzado el máximo, indicando márgenes de mejora en la búsqueda de la optimización del fondo de aportaciones. La rentabilidad ha sufrido fluctuaciones debido a situaciones externas; por lo que se requiere implementar estrategias de inversión más agresivas y diversificadas

para mitigar el impacto de futuras fluctuaciones y aumentar el rendimiento del portafolio de inversiones, esto mejorara y optimizara la gestión de los fondos de aportaciones, en cuanto a la rentabilidad de los aportes.

A pesar de que la empresa tiene márgenes positivos en los indicadores que miden la eficiencia operativa, las variaciones principalmente entre los años 2021 y 2023 indican áreas en las que se debe mejorar la eficiencia. Se debe implementar nuevos procesos y auditorias para reducir los costos y gastos operativos, con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa a largo plazo, lo cual incrementara la sostenibilidad.

El índice de transparencia corporativa arroja resultados que demuestran indicadores sólidos en cuanto a gobernanza y buen gobierno corporativo, en las que se puede recalcar procedimientos claros de elecciones, la rendición de cuentas, la independencia de personas dentro de comité y directorio, apartados o capítulos de los códigos de ética, política de inversiones y riesgos; sin embargo se debe mejorar la transparencia relacionada a la información de los directores, información de la lista de comité y auditorias, información de convocatoria y acuerdos de la junta directiva, proporcionar memorias anuales de años anteriores y estados financieros trimestrales individuales, elaborar un apartado o capitulo en la memoria anual del conflicto de interés, falta de automatización e innovación en la página web.

En conclusión, el resultado obtenido por el ITC nos brinda un panorama del manejo de la información por parte de la empresa; si bien es un resultado aceptable no llegar a ser el óptimo tomando en cuenta la naturaleza y sector en donde se desenvuelve la compañía. Se brindaron recomendaciones y propuestas de mejora en cuanto a la transparencia de información, puesto que tiene mucha capacidad y potencial para optimizar los fondos de aportaciones.

### **5.3. Recomendaciones**

Para una mejor gestión de fondos de aportaciones, se recomienda implementar estrategias para reducir los costos y gastos operativos, optimizando la rentabilidad operativa; fortaleciendo la solvencia en el largo plazo y reduciendo el riesgo financiero, además de automatizar procesos e implementar auditorias para optimizar la gestión de los fondos.

Por lo cual, para una mejora en la optimización del fondo de aportaciones, se requiere hacer una revisión de las políticas y normativas financiera que tiene la empresa, además de la estructura de inversión, por otro lado, se debe implementar un área de finanzas e inversiones. Esta área tendría como tarea el seguimiento de las políticas de inversión y finanzas, así como la tarea principal de generar mayor rentabilidad al fondo a través de políticas más agresivas de inversión y contribuir en la publicación de datos para la transparencia, como un informe autonomía de la política de inversiones y riesgos y contribuir en la redacción del código de ética y conflictos de interés enfocada en la parte financiera y administrativa, adicionalmente este área debe publicar los informes financieros de todos los años consolidados e individuales.

En consecuencia, para la mejora de Transparencia Corporativa es necesario mencionar dentro de la información relativa al directorio; la trayectoria y formación de cada uno de sus miembros. Esto con el principal objetivo de demostrar solidez y confianza en cada uno de sus asociados.

Por consiguiente, en cuanto a la información para el accionista es necesario la publicación de Memoria Anual de todos los años de la empresa y de los informes auditados. Esto con la finalidad de brindar y demostrar no solo la solidez financiera y la rentabilidad del fondo, sino además en reiterar la transparencia de información.

Para finalizar, se propone estrategias de modernización alineadas a las nuevas tendencias financieras y políticas internas. Se recomienda implementación de un canal de comunicación automatizado con los afiliados, implementando inteligencia artificial para la respuesta a las preguntas de los afiliados, además del envío periódico automatizado de la gestión de los fondos individuales. Esto con el objetivo de brindar más confianza en favor de los asociados y brindar mayor transparencia en la publicación de información, con el fin de evidenciar que la empresa opera bajo las normas establecidas por la SBS, por lo cual se requiere la publicación de estados financieros consolidados e individuales de todos los años, memorial anual, y la elaboración de informes autónomos.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Apaza Rondon, K. (2008). La derrama magisterial y sus problemas de agencia, Peru(Tesis para obtener el grado de magister, Pontificia Universidad Católica del Peru). Repositorio de la PUCP.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4797>

Aguí Malaga, M. G.; Quispe Quispe, J. E. (2019). Índice de Transparencia Corporativa para las Administradoras de Fondo de Pensiones, Peru(Tesis para obtener el grado de magister, Pontificia Universidad Católica del Peru). Repositorio de la PUCP.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15229>

Aguirre E., Calixto L., Gil G., & Emiliano J. (2019). Índice de Transparencia Corporativa aplicado al Sector Agroindustrial. Pontificia Universidad Católica del Perú-CENTRUM. Lima, Perú.

Aiquipa C., Ramos J., Bocángel M., & Andrade, S. (2018). Transparencia Corporativa en el Sector Bancario en Lima Metropolitana, 2018. Pontificia Universidad Católica del Perú CENTRUM. Lima, Perú.

Avilés Ochoa, E., & Torres López, L. R. (2020). Gobernanza y fondos de pensiones. Análisis de mejores prácticas internacionales. Estudios Políticos, (51).

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-16162020000300163&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162020000300163&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Charmaille, J.-P., Clarke, M. G., Harding, J., Hildebrand, C., Mckinlay, I. W., Rice, S. R., & Reynolds, P. (2012). Financial Management of the UK Pension Protection Fund. British Actuarial Journal, 18(2), 345–430.

<http://www.jstor.org/stable/43304176>

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de Administración Financiera (Decimosegunda ed.). México: PEARSON EDUCATION. Obtenido de [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf)



- Hess, D. & Impavido, G., (2003). [Governance of public pension funds : lessons from corporate governance and international evidence](https://www.researchgate.net/publication/23722791_Governance_of_public_pension_funds_lessons_from_corporate_governance_and_international_evidence), Policy Research Working Paper Series 3110, The World Bank.  
[https://www.researchgate.net/publication/23722791\\_Governance\\_of\\_public\\_pension\\_funds\\_lessons\\_from\\_corporate\\_governance\\_and\\_international\\_evidence](https://www.researchgate.net/publication/23722791_Governance_of_public_pension_funds_lessons_from_corporate_governance_and_international_evidence)
- Jaffe, J., Westerfield, R., & Ross, S. (2012). Finanzas Corporativas (Novena ed.). México: Mc Graw Hill Educación. Obtenido de [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/libro-finanzasross.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/libro-finanzasross.pdf)
- Martín González, J. M. (2015). Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España, España (Tesis doctoral, Universidad Complutense de España). Repositorio de la Universidad Complutense de Madrid. <https://docta.ucm.es/entities/publication/89f38899-e026-42ee-8f66-f010b552cb57>
- Toyama Miyagusuku, J., & Angeles Ilerena, K. (2004). Seguridad social peruana: sistemas y perspectivas. THEMIS Revista De Derecho, (48), 197-228. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/9823>
- Van Horne C., J., & Wachowicz, J. J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera (Decimotercera ed.). México: PEARSON EDUCATION. Obtenido de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2023) La Derrama Magisterial y la protección social en el país: Análisis comparado sobre instituciones y funciones semejantes, Perú. Oficina de la OIT para los Países Andinos. <https://www.ilo.org/es/publications/la-derrama-magisterial-y-la-proteccion-social-en-el-pais-analisis-comparado>

Organización Internacional del Trabajo(2023) Estudio de percepción sobre servicios y beneficios de la Derrama Magisterial: ¿qué piensan los docentes asociados y no asociados?, Peru. Oficina de la OIT para los Países Andinos. <https://www.ilo.org/es/publications/estudio-de-percepcion-sobre-servicios-y-beneficios-de-la-derrama>

Zapata de la Piedra, K. G., Calle Cabrera, P. S., Chirinos Quiroz, R. A., Guzmán Palomino, J. A., Melitón Magallanes, L. C., Rosadio Camahualí, J. E., Rosales Vicente, K. M., & Soto Vilcapoma, N. L. (2015). ¿Cómo actúan los fondos de inversión en el mercado peruano?. Revista De Actualidad Mercantil, (4), 267-283. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/14965>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

| PROBLEMAS  | OBJETIVOS   | VARIABLES     | TIPO DE VARIABLE         | INDICADORES  | METODOLOGIA  |
|--|---|---------------|--------------------------|--|--|
| GENERAL  | GENERAL   | DEPENDIENTE   | GESTIÓN FINANCIERA       | ROA, ROE, MARGEN OPERATIVO, INDICADOR DE TRANSPARENCIA   | 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN   |
| ¿CÓMO SE PUEDE OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LOS FONDOS DE APORTACIONES DE LOS PROFESORES ASOCIADOS AL SECTOR PÚBLICO?                                      | OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LOS FONDOS DE APORTACIONES DE LOS PROFESORES ASOCIADOS DEL SECTOR PÚBLICO.   |               |                          |  | EL TIPO DE INVESTIGACIÓN ES DE TIPO CUANTITATIVO DE NO EXPERIMENTAL DEBIDO A QUE SE BUSCA DAR SOLUCIÓN A LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA. |
| ESPECÍFICOS  | ESPECÍFICOS   | INDEPENDIENTE | RENTABILIDAD             | ROA (UTILIDAD NETA/ACTIVOS)<br><br>ROE (UTILIDAD NETA/PATRIMONIO)  | EL NIVEL ES DESCRIPTIVO, DEBIDO A QUE SE BUSCA ANALIZAR Y EVALUAR LOS RATIOS FINANCIEROS Y TRANSPARENCIA FINANCIERA                                |
| ¿CÓMO SE PUEDE OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE FONDO DE APORTACIONES DE LOS PROFESORES ASOCIADOS DEL SECTOR PÚBLICO MEDIANTE EL ANÁLISIS DE INDICADORES DE RENTABILIDAD? | DETERMINAR LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE FONDO DE APORTACIONES DE LOS PROFESORES ASOCIADOS DEL SECTOR PÚBLICO MEDIANTE EL ANÁLISIS DE INDICADORES DE RENTABILIDAD. |               |                          |  |  |
| ¿CÓMO LA EFICIENCIA OPERATIVA OPTIMIZA LA GESTIÓN DE FONDOS DE APORTACIONES DE LOS PROFESORES ASOCIADOS DEL SECTOR PÚBLICO?                                      | DETERMINAR LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE FONDO DE APORTACIONES DE LOS PROFESORES ASOCIADOS DEL SECTOR PÚBLICO MEDIANTE LA EFICIENCIA OPERATIVA.                    |               | EFICIENCIA OPERATIVA     | MARGEN OPERATIVO<br><br>RATIOS FINANCIEROS   | 2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN   |
| ¿CÓMO LA TRANSPARENCIA DE INFORMACIÓN FINANCIERA OPTIMIZA LA GESTIÓN DE FONDOS DE APORTACIONES PARA LOS PROFESORES ASOCIADOS DEL SECTOR PÚBLICOS?                | DETERMINAR LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE FONDO DE APORTACIONES DE LOS PROFESORES ASOCIADOS DEL SECTOR PÚBLICO MEDIANTE LA TRANSPARENCIA DE INFORMACIÓN FINANCIERA. |               | TRANSPARENCIA FINANCIERA | 1. INFORMACIÓN RELATIVA AL DIRECTORIO<br>2. INFORMACIÓN PARA EL ACCIONISTA<br>3. INFORMACIÓN RELATIVA AL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO<br>4. ASPECTOS RELACIONADOS A LA PAGINA WEB | EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ES NO EXPERIMENTAL.  |

Nota: Matriz de consistencia. Elaboración propia

## Anexo 1: Los activos del balance general de la empresa de aportes de profesores del sector público entre los años 2019-2023

ASOCIACIÓN DE APORTES DE PROFESORES DEL SECTOR PÚBLICO  
ESTADO CONSOLIDADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

|                                  | Por el año terminado<br>el 31 de diciembre de |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------------|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                  | 2019  | 2020                 | 2021                 | 2022                 | 2023                 |
|                                  | (EN MILES DE SOLES)                           |                      |                      |                      |                      |
| <b>ACTIVO</b>                    |   |                      |                      |                      |                      |
| <b>Activo Corriente</b>          |   |                      |                      |                      |                      |
| CAJA Y BANCOS                    | 231,519,771                                   | 368,464,782          | 143,150,879          | 191,570,877          | 303,493,728          |
| CLIENTES                         | 7,132,637                                     | 3,686,976            | 6,542,483            | 3,904,266            | 2,290,851            |
| CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL   | 399,254                                       | 189,908              | 126,005              | 89,712               | 145,143              |
| COLOCACIONES NETAS               | 1,187,169,205                                 | 1,126,967,374        | 1,301,321,961        | 1,549,748,407        | 1,608,513,020        |
| - Vigente                        | 1,181,670,072                                 | 1,129,630,597        | 1,300,167,767        | 1,558,878,422        | 1,617,241,456        |
| - Vencido                        | 49,444,128                                    | 43,210,042           | 44,996,164           | 36,785,474           | 36,271,022           |
| - (-) Provisiones                | (43,944,995)                                  | (45,873,265)         | (43,841,970)         | (45,915,489)         | (44,999,458)         |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR         | 22,519,837                                    | 32,190,339           | 21,176,072           | 23,084,869           | 15,661,468           |
| (-) PROV. COBRANZA DUDOSA/ OTROS | (11,183,421)                                  | (26,608,162)         | (10,981,332)         | (10,951,206)         | (1,377,264)          |
| INVENTARIO                       | 333,972,424                                   | 325,998,023          | 287,843,976          | 250,485,623          | 210,116,904          |
| VALORES                          | 528,308,029                                   | 656,953,945          | 746,360,614          | 580,338,092          | 588,800,810          |
| CARGAS DIFERIDAS                 | 11,883,971                                    | 9,971,119            | 11,639,147           | 34,235,934           | 47,655,423           |
| ANTICIPO A PROVEEDORES           | 3,861,540                                     | 3,869,217            | 11,084,299           | 3,269,554            | 8,803,106            |
| <b>Total Activo Corriente</b>    | <b>2,315,583,247</b>                          | <b>2,501,683,521</b> | <b>2,518,264,104</b> | <b>2,625,776,128</b> | <b>2,784,103,189</b> |
| <b>Activo No Corriente</b>       |   |                      |                      |                      |                      |
| INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPOS  | 365,483,913                                   | 361,347,125          | 406,373,560          | 448,288,895          | 472,958,495          |
| DEPRECIACION ACUMULADA           | (47,106,385)                                  | (83,381,552)         | (65,014,645)         | (71,728,709)         | (79,733,097)         |
| INTANGIBLES                      | 10,541,226                                    | 10,815,556           | 15,838,607           | 17,122,529           | 17,662,170           |
| AMORTIZACION ACUMULADA           | (7,156,662)                                   | (7,929,974)          | (8,727,013)          | (9,875,562)          | (11,549,731)         |
| <b>Total Activo No Corriente</b> | <b>321,762,092</b>                            | <b>280,851,155</b>   | <b>348,470,509</b>   | <b>383,807,153</b>   | <b>399,337,837</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              | <b>2,637,345,339</b>                          | <b>2,782,534,676</b> | <b>2,866,734,613</b> | <b>3,009,583,281</b> | <b>3,183,441,026</b> |

Nota: elaboración propia a partir de la información de la SBS

## Anexo 2: Los pasivos y patrimonios del balance general de la empresa de aportes de profesores del sector público entre los años 2019-2023

ASOCIACIÓN DE APORTES DE PROFESORES DEL SECTOR PÚBLICO  
ESTADO CONSOLIDADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

|                                     | Por el año terminado<br>el 31 de diciembre de |                      |                      |                      |                      |
|-------------------------------------|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                     | 2019  | 2020                 | 2021                 | 2022                 | 2023                 |
|                                     | (EN MILES DE SOLES)                           |                      |                      |                      |                      |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>          |   |                      |                      |                      |                      |
| <b>Pasivo Corriente</b>             |   |                      |                      |                      |                      |
| ANTICIPO DE CLIENTES                | 505,374                                       | 1,474,827            | 4,235,282            | 1,924,085            | 8,511,586            |
| TRIBUTOS POR PAGAR                  | 1,373,260                                     | 898,070              | 1,435,959            | 1,141,708            | 1,301,018            |
| REMUNERACIONES POR PAGAR            | 4,313,714                                     | 3,258,501            | 5,948,920            | 7,355,349            | 6,474,013            |
| PROVEEDORES                         | 2,653,094                                     | 575,849              | 2,296,848            | 3,968,271            | 2,274,386            |
| CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS          | 4,675,252                                     | 20,600,526           | 10,015,339           | 15,537,233           | 12,018,839           |
| BENEFICIOS SOCIALES DE TRABAJADORES | 1,029,744                                     | 2,321,746            | 2,291,542            | 2,277,659            | 2,917,423            |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>       | <b>14,550,438</b>                             | <b>29,129,519</b>    | <b>26,223,890</b>    | <b>32,204,305</b>    | <b>33,497,265</b>    |
| <b>Pasivo No Corriente</b>          |   |                      |                      |                      |                      |
| <b>CUENTAS POR PAGAR TECNICAS</b>   | <b>2,345,973,701</b>                          | <b>2,507,563,539</b> | <b>2,572,362,205</b> | <b>2,717,811,691</b> | <b>2,855,234,350</b> |
| - Fondos Individuales               | 1,842,432,225                                 | 2,014,373,970        | 2,122,158,246        | 2,283,019,060        | 2,405,255,751        |
| - Reserva Técnica                   | 4,618,784                                     | 5,486,292            | 5,402,178            | 3,632,451            | 3,716,711            |
| - Fondo Bonus                       | 91,952,022                                    | 97,549,374           | 52,181,073           | 12,475,115           | 7,726,012            |
| - F. Indiv. Dpsto. Garantía         | 406,970,670                                   | 390,153,903          | 392,620,708          | 418,685,066          | 438,535,875          |
| <b>FONDO PARA CONTINGENCIAS</b>     | <b>88,512,559</b>                             | <b>96,178,206</b>    | <b>112,685,760</b>   | <b>104,737,973</b>   | <b>114,030,336</b>   |
| - Activos                           | 42,250,140                                    | 46,385,039           | 56,580,722           | 41,692,524           | 49,351,392           |
| - Cesantes                          | 31,399,608                                    | 30,646,711           | 29,347,829           | 31,068,381           | 33,783,687           |
| - Contratados                       | 14,862,810                                    | 19,146,456           | 26,757,209           | 31,977,068           | 30,895,257           |
| <b>FONDO PROTECCION DESGRAVAMEN</b> | <b>20,696,501</b>                             | <b>17,933,960</b>    | <b>9,163,678</b>     | <b>11,581,865</b>    | <b>15,659,167</b>    |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>    | <b>2,455,182,761</b>                          | <b>2,621,675,705</b> | <b>2,694,211,643</b> | <b>2,834,131,529</b> | <b>2,984,923,853</b> |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                 | <b>2,469,733,199</b>                          | <b>2,650,805,224</b> | <b>2,720,435,533</b> | <b>2,866,335,834</b> | <b>3,018,421,118</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                   |   |                      |                      |                      |                      |
| EXCEDENTE DE REVALUACION            | 26,561,888                                    | 26,561,888           | 26,561,888           | 26,561,888           | 26,561,888           |
| RESERVAS                            | 81,361,313                                    | 87,330,207           | 89,113,943           | 92,176,267           | 94,627,196           |
| RESULTADO DEL PERIODO               | 59,688,939                                    | 17,837,357           | 30,623,249           | 24,509,292           | 43,830,824           |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>             | <b>167,612,140</b>                            | <b>131,729,452</b>   | <b>146,299,080</b>   | <b>143,247,447</b>   | <b>165,019,908</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>    | <b>2,637,345,339</b>                          | <b>2,782,534,676</b> | <b>2,866,734,613</b> | <b>3,009,583,281</b> | <b>3,183,441,026</b> |

Nota: elaboración propia a partir de la información de la SBS

### Anexo 3: Los estados de resultados de la empresa de aportes de profesores del sector público entre los años 2019-2023

#### ASOCIACIÓN DE APORTES DE PROFESORES DEL SECTOR PÚBLICO ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADOS

|  | Por el año terminado<br>el 31 de diciembre de |                      |                      |                      |                      |
|--|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|  | 2019  | 2020                 | 2021                 | 2022                 | 2023                 |
|  | (EN MILES DE SOLES)                           |                      |                      |                      |                      |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                  | <b>386,264,699</b>                            | <b>398,665,366</b>   | <b>397,982,253</b>   | <b>427,751,241</b>   | <b>425,458,464</b>   |
| Intereses y Comisiones de Colocaciones | 291,689,270                                   | 257,852,798          | 283,256,021          | 315,128,665          | 314,419,473          |
| Ventas                                 | 60,303,181                                    | 30,901,541           | 85,041,319           | 81,550,114           | 82,235,994           |
| Otros                                  | 34,272,248                                    | 109,911,027          | 29,684,913           | 31,072,462           | 28,802,997           |
| <b>COSTOS Y GASTOS</b>                 | <b>(343,034,810)</b>                          | <b>(335,306,895)</b> | <b>(366,516,102)</b> | <b>(375,421,152)</b> | <b>(402,606,845)</b> |
| Costo de Ventas                        | (35,121,529)                                  | (14,843,796)         | (59,441,844)         | (52,998,718)         | (44,115,082)         |
| Gastos de Administración               | (158,723,601)                                 | (120,454,679)        | (155,047,728)        | (160,279,027)        | (170,507,642)        |
| Provisión del Ejercicio                | (21,079,683)                                  | (63,969,238)         | (8,696,601)          | (10,278,648)         | (26,964,676)         |
| Intereses Fondos Individuales          | (128,109,997)                                 | (136,039,182)        | (143,329,929)        | (151,864,759)        | (161,019,445)        |
| <b>RESULTADO DE LA OPERACIÓN</b>       | <b>43,229,889</b>                             | <b>63,358,471</b>    | <b>31,466,151</b>    | <b>52,330,089</b>    | <b>22,851,619</b>    |
| <b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>        | <b>16,459,048</b>                             | <b>(45,521,117)</b>  | <b>(842,905)</b>     | <b>(27,820,799)</b>  | <b>4,396,596</b>     |
| Ingresos Diversos                      | 3,659,473                                     | 1,344,655            | 895,379              | 1,846,979            | 24,315,619           |
| Ingresos Financieros                   |   |                      | 57,782,438           | 13,710,283           | 328,400              |
| Cargas Financieras                     | (20,746,765)                                  | (48,796,695)         | (58,157,563)         | (4,205,686)          | (17,524,895)         |
| Partidas Extraordinarias               | 33,546,340                                    | 1,930,923            | (1,363,159)          | (1,321,201)          | (2,722,528)          |
| <b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>    | <b>59,688,937</b>                             | <b>17,837,354</b>    | <b>30,623,246</b>    | <b>24,509,290</b>    | <b>27,248,215</b>    |
| Amortización                           | 7,156,662                                     | 7,929,974            | 8,727,013            | 9,875,562            | 11,549,731           |
| Depreciación                           | 47,106,385                                    | 83,381,552           | 65,014,645           | 71,728,709           | 79,733,097           |

Nota: elaboración propia a partir de la información de la SBS

## Anexo 4: Índice de transparencia corporativa de la empresa de aportes de profesores del sector público

| Dimensiones                                       | Indices   | Puntaje máximo en cada indicador | Clasificación de Items |                     |            | Puntuación Obtenida | Ponderación por Índice | Ponderación Global |
|---|---|----------------------------------|------------------------|---------------------|------------|---------------------|------------------------|--------------------|
|   |   |                                  | Información Completa   | Información Parcial | No Informa |                     |                        |                    |
| Información Relativa al Directorio                | Nombre de cada director                             | 18                               |                        | 1                   |            | 1                   | 1.042                  | 5.556              |
|   | Documentos de identidad del director Independientes |                                  | 2                      |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Sexo  |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Remuneración de cada director                       |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Procedencia del director                            |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Profesión del director                              |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Trayectoria del director                            |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Procedimiento de elecciones                         |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Cambios en la administración                        |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Perfil  |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Lista de Comité                                     |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Funciones del comité                                |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Comité de auditoría                                 |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Auditoría interna                                   |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
| Información para el accionista                    | Convocatoria de la junta de acciones                | 22                               |                        |                     | 0          | 0                   | 1.042                  | 4.545              |
|   | Acuerdos de la junta                                |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Memoria anual                                       |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Capital social y propiedad                          |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Concentración de accionistas                        |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Estados financieros anuales                         |                                  | 2                      |                     |            | 2                   |                        |                    |
|   | Estados financieros trimestrales                    |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Política de Dividendos                              |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Estatutos   |                                  | 2                      |                     |            | 2                   |                        |                    |
|   | Votación de accionistas                             |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Informe sobre operaciones de filiales               |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Proveedores   |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Seguros   |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Auditoría Externa                                   |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
| Honorario de auditores                            |   |                                  | 0                      | 0                   |            |                     |                        |                    |
| Hechos esenciales                                 |   | 1                                |                        | 1                   |            |                     |                        |                    |
| Información relativa al buen gobierno corporativo | Misión, visión                                      | 12                               |                        | 1                   |            | 1                   | 4.375                  | 5.833              |
|   | Objetivos   |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Código de buen gobierno corporativo                 |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Responsabilidad Social empresarial                  |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Código de ética                                     |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Política de inversiones o riesgos                   |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Conflicto de interés                                |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Logros  |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
| Aspectos relacionados con la página web           | Tiene enlace sobre gobierno corporativo             | 8                                |                        | 1                   |            | 1                   | 3.125                  | 6.250              |
|   | Tiene enlace de organismo supervisor                |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Tiene canal de denuncias o reclamos                 |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Tiene apartado de noticias                          |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Tiene chat virtual                                  |                                  |                        | 1                   |            | 1                   |                        |                    |
|   | Tiene servicio de mensajería virtual                |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
|   | Tiene una versión en inglés                         |                                  |                        |                     | 0          | 0                   |                        |                    |
| Actualiza web cada 30 días                        |   | 1                                |                        | 1                   |            |                     |                        |                    |

Nota: elaboración propia a partir de informes y pagina web de la empresa