

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU  
ESCUELA DE GRADUADOS



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
DERECHO DE LA EMPRESA

“LA DERRAMA MAGISTERIAL Y SUS PROBLEMAS DE AGENCIA”

PRESENTADA POR:

Srta. KATIUZKA JACOVINA APAZA RONDON

Asesor: Sr. Armando Cáceres Valderrama

San Miguel, Marzo 2008



La forma en que hoy se interrelacionan las empresas, accionistas, trabajadores y la sociedad en general hace que ya no sea suficiente con llevar a la práctica sanas políticas de gobierno corporativo y de responsabilidad social empresarial, sino que además es necesario que éstas se comuniquen a todos aquellos estamentos que se ven afectados con el accionar propio, la opinión que la comunidad posee acerca del grado de transparencia en la administración de una institución y del comportamiento ético de las empresas es cada día más importante y sin que éstas incorporen ciertos valores a su funcionamiento Interno no pueden cumplir con sus objetivos.

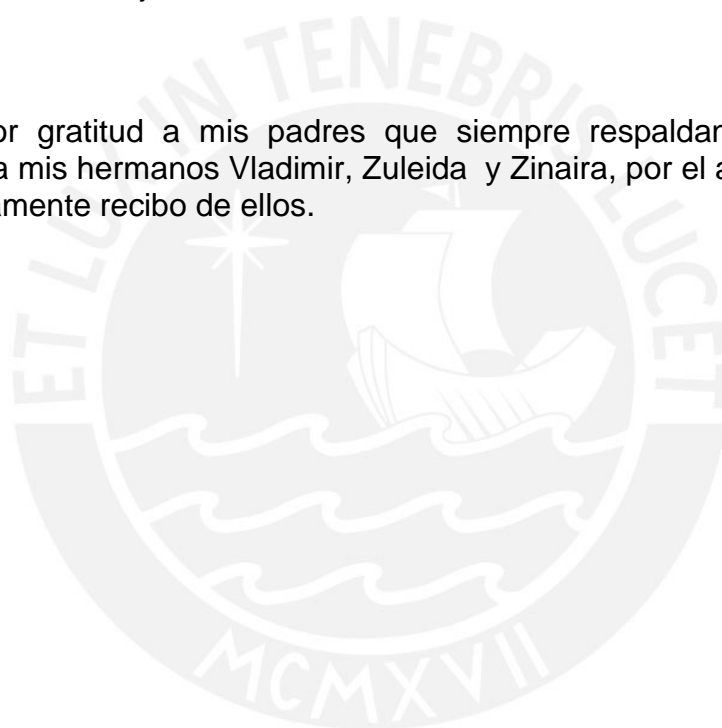
Luis Enrique Yarur Rey  
Presidente del BCI de Chile

## AGRADECIMIENTO

Expreso mi mayor agradecimiento e inmenso aprecio a:

Mi asesor Economista Armando Cáceres Valderrama por su constante y metódico asesoramiento, quien me ha guiado a través del proyecto de investigación y emitido valiosos consejos.

Y mi mayor gratitud a mis padres que siempre respaldan con amor mis proyectos y a mis hermanos Vladimir, Zuleida y Zinaira, por el apoyo incondicional que continuamente recibo de ellos.



INDICE

INDICE.....	iv
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
RESUMEN.....	xi
SUMMARY.....	xii
INTRODUCCION.....	1
SECCION I : MARCO TEORICO .....	6
1.1. Derrama Magisterial.....	6
1.1.1. La Derrama Magisterial y la Seguridad Social.....	11
1.1.2. La Seguridad Social en nuestros días.....	14
1.1.3. Definición de Derrama Magisterial .....	15
1.2. La Teoría de Agencia .....	17
1.2.1. Definición de la Teoría Principal Agente .....	17
1.2.2. El Problema de Agencia.....	20
1.2.3. Condiciones del problema de agencia .....	20
1.2.3.1. Problema de riesgo moral.....	20
1.2.3.2. Problema de selección adversa.....	21
1.2.4. Los Costos de Agencia.....	22
1.2.4.1. Costos directos o pérdida residual .....	22
1.2.4.2. Costos de seguimiento o control de las acciones del agente .....	23
1.2.4.3. La pérdida de riqueza del principal.....	24
1.3. Gobierno Corporativo .....	24
1.3.1. Actores principales en el Gobierno Corporativo.....	28
1.3.1.1. Junta de Accionistas.....	28
1.3.1.2. El Directorio.....	29
1.3.1.3. La Gerencia.....	31
1.3.1.4. Los grupos de interés o stakeholders.....	32

1.3.1.5.	Revelación de información: Financiera y no Financiera.....	33
1.3.2.	Mecanismos de Control del Gobierno Corporativo.....	35
1.3.2.1.	Los controles externos del comportamiento gerencial	35
1.3.2.2.	Controles internos.....	36
1.4.	Metodología.....	37
<b>SECCIÓN II: ¿PROBLEMAS DE AGENCIA EN LA DERRAMA</b>		
	<b>MAGISTERIAL? .....</b>	<b>39</b>
2.1.	Dieciocho Años de Problemas de Agencia.....	39
2.1.1.	Problema de la Ética del Directivo o Problema del Riesgo moral.....	41
2.1.2.	Problema de falta de control.....	42
2.1.3.	Problema del conflicto de intereses.....	43
2.1.4.	Perdida de riqueza de la institución y de los maestros.....	44
2.1.5.	Problema de Acción Colectiva.....	45
2.1.6.	Costos de Agencia .....	46
2.1.6.1.	Costos de contratos.....	47
2.1.6.2.	Costos de seguimiento o control de las acciones de agente .....	47
2.2.	¿Qué pasó con después de la dación del Decreto Supremo Nro. 021-88-ED? .....	48
2.2.1.	La Ética del Directivo traducido en el riesgo moral.....	51
2.2.2.	Inversiones con objetivos sociales.....	51
2.2.3.	Metas políticas del directorio.....	52
2.2.4.	Problemas entre el Ministerio de Educación y los sindicatos.....	52
2.2.5.	Del sistema de reparto a las cuentas individuales.....	53
2.2.6.	Régimen Económico Financiero.....	55
2.2.7.	Autorización de descuento de aportes .....	56

2.2.8. Problema de Asimetría de la Información.....	57
2.3. Costos de Agencia.....	59
2.3.1. Costos de contratos financieros.....	60
2.3.2. Costos de implementación y seguimiento.....	61
2.3.3. Costos de información.....	63
2.3.3.1. Los sindicatos.....	63
2.3.3.2. Los medios de comunicación.....	63
SECCIÓN III: ¿FUNCIONA EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA DERRAMA MAGISTERIAL?.....	65
3.1 Derechos de los asociados .....	65
3.1.1. No existe asamblea general.....	66
3.1.2. Elección de representantes al Directorio y al Consejo de Vigilancia.....	70
3.2 Tratamiento equitativo de los asociados.....	72
3.2.1. Conversión del sistema de reparto a la cuenta individual.....	73
3.3. La Función de los Grupos de Interés.....	75
3.3.1. Intervención de los sindicatos.....	76
3.3.2. Intervención del Estado.....	79
3.3.2.1. Ministerio de Educación.....	81
3.3.2.2. Superintendencia de Banca y Seguros.....	82
3.4. Comunicación y Transparencia Informativa.....	83
3.4.1. Medios de Comunicación.....	83
3.4.2. Auditoría Interna .....	84
3.4.3. Auditoría Externa.....	84
3.4.4. Información a los sindicatos.....	84
3.5. De las funciones y responsabilidades del Directorio.....	85
3.5.1. Requisitos para integrar el Directorio .....	85
3.5.2. Sesiones .....	89
3.5.3. Funciones .....	89

3.5.4. Las Responsabilidades.....	90
3.5.5. Información al Directorio.....	91
3.5.6. De los comités del Directorio .....	92
3.6. De las responsabilidades del Consejo de Vigilancia .....	92
3.6.1. Facultades.....	93
3.6.2. Información al Consejo de Vigilancia.....	93
<b>SECCION IV : ¿PUEDE MEJORAR EL GOBIERNO CORPORATIVO</b>	
<b>EN LA DERRAMA MAGISTERIAL .....</b>	
4.1. Recomendaciones para el Directorio y el Consejo de Vigilancia.....	99
4.1.1. Control Legal .....	99
4.1.2. Incorporación del Director independiente en el Directorio	99
4.1.3. Establecimiento de programa de capacitación para los directores ingresantes.....	101
4.1.4. Elaboración de Plan Bianual de Trabajo del Directorio.....	102
4.1.5. Regulación de los conflictos de interés .....	102
4.1.6 Remuneración de los Directores tomando como referencia la Unidad Impositiva Tributaria.....	103
4.1.7. Aplicación de manual sobre inversiones .....	104
4.2. Recomendaciones para la organización del Directorio.....	105
4.2.1. Funciones del Presidente del Directorio .....	105
4.2.2. Funciones del Secretario del Directorio .....	105
4.3. Recomendaciones para el Consejo de Vigilancia .....	106
4.3.1. Procedimiento de entrega de información.....	106
4.4. Remuneración de las gerencias ligadas a resultados.....	106
4.5. Recomendaciones para información que se proporciona a los profesores.....	108
4.5.1. Realización de asambleas descentralizadas.....	108
4.5.2. Distribución de las memorias anuales.....	108
4.5.3. Actualización de información del portal institucional.....	109

4.5.4. Control en el Centro Educativo .....	109
4.6. Recomendaciones para los sindicatos .....	109
4.6.1. Incorporación de requisitos para elección de representantes a la Derrama Magisterial en los estatutos sindicales.....	109
4.7. Resultados esperados .....	111
4.7.1. Del Comportamiento del Directorio.....	111
4.7.2. De las organizaciones gremiales.....	112
4.7.3. Del comportamiento de la gerencia.....	112
<b>SECCION V : CONCLUSIONES.....</b>	<b>114</b>
BIBLIOGRAFIA.....	119
LISTA DE ABREVIATURAS .....	136
APENDICES.....	137

## LISTA DE TABLAS

Tabla Nro.01	<i>Características de la relación de Agencia y métodos de control.....</i>	19
Tabla Nro.02	<i>Clasificación de directores.....</i>	30
Tabla Nro.03	<i>Sindicatos que conforman la Derrama Magisterial de 1965 y su evolución a 1970 .....</i>	40
Tabla Nro.04	<i>Tasas de interés de Compensación por Tiempo de Servicios de las Cajas Municipales.....</i>	55
Tabla Nro.05	<i>Grado de cumplimiento de las Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.....</i>	94
Tabla Nro.06	<i>Informe de Alarmas para incumplimiento de los lineamientos de un Código Andino de Gobierno Corporativo.....</i>	95

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura Nro. 01</i>	Gobierno Corporativo según International Financial Corporation.....	34
<i>Figura Nro.02</i>	¿Conoce cual es el metodo de eleccion del Directorio de la Derrama Magisterial?.....	58
<i>Figura Nro.03</i>	Aspectos positivos y negativos de la Derrama Magisterial .....	59
<i>Figura Nro.04</i>	¿Considera que los sindicatos a nivel provincial y nacional pueden servir como control de la Derrama Magisterial?.....	68
<i>Figura Nro.05</i>	Se siente representado por los miembros del Directorio de la Derrama Magisterial?.....	77
<i>Figura Nro.06</i>	Evaluación de Practicas de Gobierno Corporativo. Reporte de Calificación por Área...	88
<i>Figura Nro.07</i>	¿Cuáles son los mecanismos de control que pueden servir para la Derrama Magisterial?.....	98

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio a la Derrama Magisterial, como una organización de seguridad social, previsional de tipo mutual y complementaria a los regímenes de pensiones existentes, que reúne a todos los maestros que laboran para el Estado.

Los objetivos planteados fueron: i) Determinar si los controles de gobierno corporativo en la Derrama Magisterial son eficientes o se requieren cambios para minimizar los problemas de agencia, ii) Evaluar la intervención de los sindicatos en la elección y desempeño de integrantes del directorio de la Derrama Magisterial y determinar si es un eficiente mecanismo de control y iii) Desarrollar mecanismos de control para reducir los problemas de agencia.

Se ha utilizado a la Teoría de Agencia, para la descripción de las características institucionales desde la creación de la Derrama Magisterial en el año 1966 con la promulgación del Decreto Supremo Nro. 078- ED hasta la actualidad. Se ha dividido el estudio de la institución en dos etapas, determinadas por la vigencia de la Resolución Suprema Nro. 860-ED que rigió a la Derrama Magisterial durante el periodo comprendido entre el año 1970 a 1988 y el Decreto Supremo Nro. 021-88-ED, cuya vigencia se inicia en el año 1988 a la fecha. Esto ha permitido identificar los problemas de agencia durante el desarrollo institucional.

Identificados los problemas de agencia existentes en la Derrama Magisterial, se procedió a evaluar la aplicación de las normas de Gobierno Corporativo como una solución a los problemas encontrados. Con la finalidad de mejorar el rendimiento de la institución, se plantean algunas recomendaciones para el fortalecimiento del directorio, control de las gerencias e incrementar la información proporcionada a los docentes. Para el fortalecimiento del directorio se propone la incorporación del director independiente, delimitación de funciones del presidente y secretario, entre otras recomendaciones.

## SUMMARY

This investigation topic has as objective the study of the Derrama Magisterial as an organization of social security, provisional of mutual type and complementary to the existent retirement regimens, that contents all the school teachers that work for the Peruvian State.

The proposed objectives were; i) To determine if the Government corporative controls in the Derrama Magisterial are efficient or need to implement changes to minimize some agency problems, ii) To evaluate the Unions intervention in the elections and performance of the Derrama Magisterial members of the Board of Directors and determine if it is an efficient mechanism of control, and iii) To develop mechanisms of control to reduce the agency problem.

The Agency Theory had been used for the description of the organizational characteristics since the creation of the Derrama Magisterial in 1966 with the approval of the Supreme Decreed number. 078- ED until now. The study of the institution was divided into two phases determined by the force of the 860-ED Supreme Resolution that ruled the Derrama Magisterial during the 1970 to 1988 period and the Supreme Decreed 021-88-ED, which force starts in 1988 up to date. This has allowed to identify the agency problems during the organizational development.

Once identified the Agency Problems of the Derrama Magisterial, the application of the Corporate Government norms were evaluated as a solution to the problems found.

With the purpose of improving the performance of the organization, some recommendations were made for the strengthening of the board of directors, for the control of management and the increase of the information given to teachers. To strengthen the board of directors it was proposed to introduce the participation of an independent director, to define the main responsibilities of the president and secretary, between other recommendations.

## INTRODUCCION

*“La Derrama Magisterial, es una institución de previsión social que se sustenta con los aportes de todos docentes nombrados al servicio del Estado, dada la cantidad de asociados la aparición de problemas de agencia es inevitable, por lo que se requiere el establecimiento de controles o contratos determinados, para que se maximice el rendimiento de los fondos que administra y cumpla con las expectativas de los maestros”.*

El presente trabajo de investigación se refiere a una institución de características muy especiales: “La Derrama Magisterial”. Que es un sistema de previsión social de los maestros que laboran para el Ministerio de Educación y comprende a los docentes de los niveles inicial, primaria, secundaria e institutos superiores. Los maestros se incorporan a la institución por el nombramiento al servicio del Estado, constituyendo un fondo complementario de tipo obligatorio.

La Derrama Magisterial tiene características sui-géneris, como que los integrantes del directorio y del consejo de vigilancia son designados por las organizaciones gremiales magisteriales: el Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP), el Sindicato de Docentes de Educación Superior del Perú (SIDESP) y el Ministerio de Educación. Por mandato legal no cuenta con asamblea general de asociados.

Los maestros asociados a la Derrama Magisterial casi suman doscientos setenta mil y se encuentran distribuidos a nivel nacional. Por las características señaladas se presentan los siguientes problemas entre los docentes y la Derrama Magisterial : i) Deficiente comunicación e información entre los maestros y los órganos de gobierno, ii) el control de los profesores sobre la administración no se realiza a través de la Asamblea General, iii) los sindicatos magisteriales tienen la representación de los maestros ante la institución y iv) la realización de inversiones con objetivos sociales puede representar un problema en la medida en que no sean debidamente evaluados.

Ante este panorama la investigación se estableció como meta conocer si la Derrama Magisterial aplica controles de gobierno corporativo y si estos son eficientes o se requieren cambios. Así mismo se propuso evaluar la intervención de los sindicatos en la elección y control de desempeño de los miembros del directorio.

Si bien, en la actualidad la Derrama Magisterial cumple con otorgar los beneficios ofrecidos a los maestros, es importante conocer si estos corresponden a la realidad económica de la institución o requieren ser mejorados. Dado que el control directo de parte de cada uno de los docentes resultaría muy costoso, es importante: i) determinar si las instituciones gremiales funcionan como un mecanismo de control para reducir los problemas de agencia y ii) desarrollar sistemas de regulación para que las gerencias se alineen con los intereses de los maestros. Se propone esto considerando que se trata del sistema de previsión social que administra el dinero de todos los maestros a nivel nacional.

Para realizar esta investigación se plantearon los siguientes objetivos: i) Determinar si los controles de gobierno corporativo en la Derrama Magisterial son eficientes o se requieren cambios para minimizar los problemas de agencia, ii) Evaluar la intervención de los sindicatos en la elección y desempeño de miembros del directorio de la Derrama Magisterial y determinar si es un eficiente mecanismo de control y iii) Desarrollar mecanismos de control para reducir los problemas de agencia.

Para lograr los objetivos propuestos se ha utilizado la Teoría de Agencia, tesis económica que estudia los conflictos de intereses entre el principal y su agente, que se producen porque ambos tienen objetivos diferentes. Por lo tanto se puede esperar que el agente actúe de acuerdo con su propio interés personal, más si se tiene en cuenta que sabe que no va a ser supervisado, ni castigado. Los agentes podrían tomar ventaja de los recursos de la empresa en beneficio propio y en detrimento de la compañía y de los accionistas.

Esto motiva que el principal tome medidas preventivas y realice acuerdos organizacionales óptimos para proteger los derechos de los accionistas y al mismo tiempo incrementa la eficiencia económica de la firma, para lo cual se propone la utilización de las recomendaciones de Gobierno Corporativo. El concepto que se ha tomado en la investigación, es el dado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que señala que el Gobierno Corporativo está constituido por la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El Gobierno Corporativo provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

En este contexto se ha realizado el estudio de la Derrama Magisterial, aplicando la Teoría de Agencia en dos etapas de la institución, la primera es la vigencia del Reglamento aprobado por Resolución Suprema Nro. 860 de fecha 14 de octubre del 1970, norma muy genérica y que no consideraba mayores controles para el directorio, ni para el Consejo de Administración que rigió hasta el año 1988. Una segunda etapa iniciada por la emisión del Decreto Supremo Nro. 021-88-ED el 08 de setiembre de 1988; que aprueba el estatuto de la Derrama Magisterial, que modifica la estructura institucional. Esta división permite realizar la comparación de las dos etapas institucionales, claramente diferenciadas en las que se apreciara los distintos problemas de agencia presentados en la organización y las soluciones dadas por la Derrama Magisterial. Asimismo se determinará si se aplican las normas de Gobierno Corporativo y determinara si a la fecha se han superado los problemas de agencia o se requiere cambios.

Se ha realizado una investigación no experimental, de diseño longitudinal, puesto que se han recolectado datos que corresponden al desarrollo empresarial de la Derrama Magisterial desde 1968 a 2008, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación.

Como instrumentos de recolección de datos secundarios se tiene el análisis documental clásico o cualitativo, que ha comprendido el análisis de la doctrina, legislación, aplicación de encuestas a los maestros, miembros del directorio, consejo de vigilancia y entrevistas a funcionarios de la Derrama Magisterial.

El trabajo se ha ordenado en cuatro secciones: en la primera se ha definido el marco teórico delimitando nuestro objeto de estudio definiendo que es la Derrama Magisterial, sus alcances dentro de la seguridad social, composición del Directorio y fases empresariales por la que ha transitado la institución. Posteriormente se desarrolla la teoría de agencia y sus alcances y los problemas que se pueden presentar al interior de la empresas cuando los intereses de los agentes no están sintonizados con los de los principales. Concluyendo la sección con el desarrollo de los principios del Gobierno Corporativo y como estos pueden disminuir los problemas de agencia a través de la transparencia acceso a información, controles de resultado, definición de funciones del directorio, gerencias, accionistas, proveedores, trabajadores. Se ha tomado para ello el marco dado por el Informe Olivencia y las prácticas de Buen Gobierno Corporativo emitidas por la CONASEV y la Corporación Andina de Fomento.

En la segunda sección se ha analizado a la Derrama Magisterial vista desde la Teoría de Agencia, dividiendo su historia en dos momentos importantes: durante la vigencia del reglamento aprobado por el Decreto Supremo Nro. 078-65 y los problemas que se producen luego de la promulgación del Decreto Supremo 021-88-ED que marcó un cambio en el comportamiento institucional y permitió que se le diera un manejo empresarial al modificarse: i) la estructura institucional, ii) la forma de elección de los representantes al Directorio y iii) la delimitación de funciones.

En la tercera sección nos preguntamos, si luego de los cambios operados por el Decreto Supremo Nro. 021-88-ED, funciona el Gobierno Corporativo superando de este modo los problemas de agencia analizados y si

los maestros pueden afirmar que se cumple con respetar sus derechos que como principales tienen al interior de la institución. Se analiza la afiliación obligatoria, la forma de elección de los miembros del directorio, la función que cumple el Estado a través del Ministerio de Educación y de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Finalmente en la cuarta sección se plantean algunas propuestas para mejorar el Gobierno Corporativo de la Derrama Magisterial, acentuando las funciones del Directorio y el Consejo de Vigilancia con el objeto de que realicen un efectivo control de la gestión. Planteando los incentivos y controles necesarios que requiere la gerencia para cumplir los objetivos de rentabilidad para beneficiar a los maestros.



## SECCIÓN I : MARCO TEÓRICO

El estudio de la Derrama Magisterial se ha realizado a través de los conceptos de la Teoría de Agencia y Gobierno Corporativo, que fueron aplicados como guía metodológica y permitieron identificar los principales problemas de agencia que se presentan en la institución.

En esta sección se describirá a la Derrama Magisterial desde su creación en 1965, hasta setiembre del 2008. Los problemas institucionales por lo que atraviesa, su relación con la Seguridad Social, delimitando su definición conceptual. Así mismo se analizará la Teoría de Agencia, como una teoría económica que describe la relación entre el principal y los agentes, los costos en los que tienen que incurrir los principales para reducir los problemas de agencia. Concluyendo la sección con el estudio del Gobierno Corporativo como un sistema que involucra a todos los participantes de la empresa y que puede ser una solución efectiva a los problemas de agencia.

### 1.1. Derrama Magisterial

Derrama Magisterial es una institución de Previsión Social, financiada íntegramente por los aportes realizados por los maestros que laboran para el servicio público. Es un sistema complementario, a la Mutual Magisterial<sup>1</sup>. Surge como una alternativa a la imposibilidad del Estado de prestar determinados servicios a favor del magisterio, lo que motivó a los gremios magisteriales a proponer una alternativa.

La Derrama Magisterial tiene por objeto constituir un respaldo económico para los maestros en los casos de invalidez, fallecimiento o retiro, sin que ello represente gasto alguno para el Estado, instituyéndose, en su

---

<sup>1</sup> Cabe precisar que la Mutual Magisterial se crea en el año 1931 y se liquida en el año 1972, es por esto que en el Decreto Supremo 078 del emitido el 10-12-1975, de creación del a Derrama Magisterial se hace referencia a esta institución, siendo importante señalar que ambas instituciones tenían similares servicios para los docentes, de acuerdo a lo señalado por los instrumentos de creación.

norma de creación la obligación para los docentes de pertenecer a la Derrama Magisterial. Con la dación del Decreto Supremo Nro. 078<sup>2</sup> emitido el 10 de Diciembre de 1965.

Esta institución se originó en un contexto en el cual el sueldo promedio del maestro equivalía a US\$ 918.00 (Novecientos dieciocho 00/100 Dólares Americanos) del año 2000, debido a la promulgación de la Ley 15215<sup>3</sup>. Esta ley no podía ser ejecutada por falta de fondos en el tesoro público, dado que su implementación en los dos primeros años constituyó un gasto significativo en el presupuesto nacional, motivo por el cual en diciembre de 1966, se promulgó la ley congelando los haberes del magisterio<sup>4</sup>.

La Derrama Magisterial era normada a través de reglamentos, el primero de los cuales fue aprobado por Resolución Suprema Nro. 244 de fecha 25 de Febrero de 1966, el que establecía como único objetivo institucional el Programa de Previsión Social, a través del cual se brindaría beneficios de fallecimiento, invalidez total y permanente, jubilación, cesantía, supresión de plaza y destitución a los docentes. Posteriormente se publicó la Resolución Suprema Nro. 860 del 14 de octubre del 1970<sup>5</sup>, que estableció: i) la forma la cálculo de los beneficios, ii) la participación en el Directorio de los organismos gremiales<sup>6</sup>, siendo importante indicar que esto se produjo durante la vigencia

---

<sup>2</sup> Decreto Supremo Nro. 078 emitido el 10-12-1965, por el que se establece la Derrama Magisterial designando a una comisión para que elabore el reglamento de aplicación en el que se incluye a delegados de la FENEP, representantes de cada uno de los gremios magisteriales a nivel nacional, delegados de docentes cesantes, y jubilados, un delegado de los trabajadores administrativos y un delegado del Ministerio de Educación

<sup>3</sup> Ley 15215 emitida el 13 -11-1964, Ley del Estatuto y Escalafón del Magisterio Peruano que reconocía el derecho del maestro a percibir remuneraciones actualizadas de acuerdo con el alza del costo de vida y dispuso un aumento salarial del 100% para los maestros, que se llevaría a cabo en cuatro años, a razón de 25% cada año. N

<sup>4</sup> <http://www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf,.consultado> el 26-07-2006, Ley 16354 “Ley de Congelación de haberes” del 19-12-1966

<sup>5</sup> Resolución Suprema Nro. 860 del 14-10-1970: Art.13: El beneficio de la Derrama Magisterial estará constituido por el monto que resulte de multiplicar el aporte unitario por el numero de docente afectados a descuento por la Derrama Magisterial, que figuran en las planillas de pago de haberes del mes en que se ordena el descuento correspondiente, previa deducción de 1.75 % que por concepto de recaudación, Fondo de Empleado y Comisión, efectúa el Banco de la Nación según Ley 1600.

<sup>6</sup> Resolución Suprema Nro. 244 de fecha 25 de Febrero de 1962. Se nombra a dos delegados de cada uno de los sindicatos: Sindicato de Profesores de Educación Primaria, Sindicato de Nacional de Profesores de

de la Constitución Política de 1933<sup>7</sup> que no reconocía el derecho a la libertad sindical, iii) la incorporación en el Directorio de los representantes de distintos sindicatos, iv) el financiamiento del sistema a través de los aportes obligatorios<sup>8</sup>. Este sistema se manejó como una caja repartidora de los fondos recaudados, no cumpliendo con el objetivo del Programa de Previsión Social para el cual fue creada, hecho que es resaltado en el proyecto de reflatamiento institucional al momento de cambiar de sistema previsional<sup>9</sup>:

*“Treinta años de aporte, algunos meses de espera para recibir 210 intis, el equivalente a tres kilos de carne, los responsables de esta situación son quienes concibieron a la Derrama Magisterial como una caja repartidora de los fondos recaudados con aportes y beneficios fijos [...] pero no preveían la devaluación de nuestro signo monetario, no tuvieron una visión histórica y científica de la economía...”*

La Derrama Magisterial, con el sistema descrito, atravesó dificultades financieras durante casi catorce años, motivo por el cual se requería de cambios normativos internos que le permitieran optar por una nueva orientación económica. Hecho que se aprecia en el acta de sesión de Directorio de la Derrama Magisterial de fecha 26 de octubre de 1984 en la que se indica que se otorgaba beneficios a los docentes en un modelo con desorden administrativo, contable y financiero<sup>10</sup>. Otro tema importante es que los

---

Educación Secundaria, Sindicato Nacional de Profesores de Educación Técnica, Sindicato Nacional de Profesores de Educación Física, Asociación Nacional de Profesores de Educación Normal y 01 delegado Federación Nacional de Educadores del Perú, es en este documento que ya no se considera en el directorio a los trabajadores administrativos, a diferencia del Decreto Supremo de creación.

<sup>7</sup> La Constitución de 1933 recoge el derecho de asociación y la voluntad del Estado de fomentar la creación de instituciones de previsión social, conforme lo indicaba en sus artículos 48 y 49, siendo un hecho relevante si consideramos que no reconocía el derecho de la Libertad Sindical,

<sup>8</sup> El sistema previsional se basaba en una fórmula que no tenía sustento actuarial alguno :

Aporte Mensual Unitario X Numero de docentes nombrados) – Gastos (1,75% recaudación y 0.25% gastos administrativos)= Fondo a entregarse a los maestros (este importe no puede ser mayor S/ 90.00 Soles Oro).

<sup>9</sup> Cartilla Informativa del Proyecto de Reflatamiento de la Derrama Magisterial 1987.pag 4

<sup>10</sup> Acta de sesión de Directorio de Derrama Magisterial de fecha 26 de Octubre de 1984; *“Hay gran afluencia de profesores beneficiarios que se acercan para ver la situación de sus expedientes presentados hace más de un año. Durante el día se dan por lo menos 4 reuniones con grupos de no menos 20 profesores beneficiarios donde se dan las explicaciones del caso [...] se ratificó que los miembros del directorio asistan al local de la Derrama por turnos, para la atención a los profesores beneficiarios y el cumplimiento de tareas”.*

En la misma línea Acta de sesión de Directorio de Derrama Magisterial de fecha 20-11-1984 el presidente de directorio informa al colegiado :*”Situación desastrosa de la Derrama era desastrosa, incumplimiento del proceso de transferencia, dificultades y trabas en los Bancos de Lima y Banco de la*

miembros del directorio ya no representaban a los maestros, pues una sola persona había ocupado el cargo por más de catorce años<sup>11</sup>, sin considerar que el reglamento en el artículo 40 establecía que el consejo ejecutivo debería cambiar cada seis meses. Estos hechos llamaron la atención del SUTEP, quienes en el año 1984, luego de realizar las gestiones necesarias ante el Ministerio de Educación, lograron la emisión de la Resolución Ministerial Nro.1184, que permitió la instalación de un nuevo Consejo Directivo, después de catorce años. Esta nueva dirección encontró a finales de 1984<sup>12</sup>, expedientes para el otorgamiento de beneficios con un año de retraso y las cuentas de la institución bloqueadas debido a las acciones de amparo que inició la junta directiva saliente, por lo que el flujo de dinero se encontraba suspendido. Por las razones expuestas la nueva junta directiva nombrada por Resolución Ministerial Nro.1168-84-ED<sup>13</sup>, se enfrentó a problemas económicos y sociales, que requirieron la colaboración de los sutes departamentales, para la devolución de cheques sin fondos provenientes de distintas Unidades de Servicios Educativos<sup>14</sup>. Paralelamente a ello se llevaron a cabo distintas asambleas nacionales de delegados del SUTEP, en las que se planteaba el reflotamiento de la Derrama Magisterial<sup>15</sup>. Por su parte en la Cámara de

---

*Nación, las sustracción de cheques en las zonas de educación por el directorio cesante por intermedio del ex-empleado del Ministerio de Educación ...”.*

<sup>11</sup> Cartilla Informativa “Nuevos Servicios para los maestros de la Derrama Magisterial Octubre 1988” pág. 3 se indica que el responsable de las anomalías y maltratos al magisterio peruano son los directivos anteriores quienes manejaron la institución por más de catorce años sin rendir cuentas.

<sup>12</sup> En distintos congresos nacionales del SUTEP se discute el proyecto de reflotamiento de la Derrama Magisterial :

1. En la Asamblea Nacional de Delegados del SUTEP de 03-10-1987 que se acuerda el reflotamiento de la institución luego de obtener la mayoría de votos, siendo necesario precisar que de acuerdo a lo que se recoge en las actas, se puede apreciar que existía un grupo de delegados que solicitaba liquidación de la institución.
2. Acta de sesión de directorio de fecha 14-12-1984: Acta en la cual se analizan los problemas legales de la institución, Acta de fecha 04-01-1985: se establece la programación para la atención de docentes a los que les corresponde el pago de beneficios, en orden de presentación de documentos y antigüedad de los beneficiarios, teniendo en cuenta los casos de emergencia comprobada.

<sup>13</sup> Resolución Ministerial Nro. 1168-84-ED: Por la que se nombra nueva Junta Directiva de la Derrama Magisterial, según lo indicado en el informe preliminar de la comisión investigadora de la Cámara de Diputados.

<sup>14</sup> USE : Unidad de Servicios Educativos, son Organismos Descentralizados del Ministerio de Educación que tienen autonomía administrativa y económica , que administran una determinada zona geográfica de colegios , en la actualidad el nombre de estas es Unidad de Gestión Educativa Local

<sup>15</sup> Acta de Asamblea Nacional de delegados del 13-03-1987, El Presidente de la Derrama Magisterial Prof. Waldo Alor, plantea la necesidad del reflotamiento de la institución, ya que la liquidación originaria

Diputados se planteaba la formación de un nuevo sistema denominado Fondo Nacional de Retiro Magisterial (FONARM)<sup>16</sup>, el mismo que tenía similares prerrogativas que la Derrama Magisterial.

La institución con estas dificultades financieras y organizacionales requería de cambios normativos internos, que le permitieran optar por una nueva orientación económica, hecho que se produjo en el año 1988, con la promulgación del Decreto Supremo Nro. 021-88-ED<sup>17</sup>. Esta norma estableció una nueva composición de los órganos de dirección de la Derrama Magisterial, definiéndola como una entidad sui generis, de tipo asociativo y de derecho privado. Asimismo amplía sus funciones con la creación de los Programas de Crédito Social, Previsión Social, Cultura Social y Vivienda Social. Se precisa obligaciones de tipo empresarial, como son: i) la realización de estudios matemático actuariales cada tres años, ii) las funciones del directorio como órgano de gobierno, iii) la incorporación del Consejo de Vigilancia como órgano de control, iv) la participación de un representante del Ministerio de Educación tanto en el Directorio como en el Consejo de Vigilancia, y v) la intervención del Sindicato de Docentes de Educación Superior del Perú. No se incluyó en las modificaciones la creación de una Asamblea General. Esta norma deja sin efecto la propuesta de la creación del FONARM.

La supervisión y control de las acciones de la Derrama Magisterial desde 1973 fue encargada al Ministerio de Educación, al incluirse a la institución

---

que los cotizaciones de los profesores no se devuelvan y por otro lado existía del peligro de ser tomado por el gobierno sin ninguna solución para el conjunto de maestros.

En el mismo sentido en la Asamblea Nacional de Delegados del SUTEP del 03.10.1987 señala: *“El profesor Gustavo Rojas Vela miembro del Directorio de la Derrama Magisterial, indica que el proyecto de reflatamiento presentado por el actual directorio ha sido difundido y explicado al magisterio en la totalidad de departamentos del Perú habiendo sido consultado el con el resultado de la mayoría del profesorado ha aceptado el reflatamiento de la institución”*.

<sup>16</sup> FONARM se proponía como Fondo Nacional de Retiro Magisterial, proyecto de Ley presentado a la Cámara de Diputados con fecha 14 de agosto de 1986, por el que se proponía la creación de un fondo con las mismas características de la Derrama Magisterial, pero considerando un aporte económico del Estado, proyecto que hasta el 18 de noviembre de 1987 estuvo en debate en la Cámara de Diputados.

<sup>17</sup> D.S. 021-88-ED del 08-09-1988: Norma por la cual se aprueba el estatuto de la Derrama Magisterial

dentro de los alcances de la Ley 20064<sup>18</sup>. Hecho que fue precisado en el Decreto Supremo Nro. 021-88-ED emitido en 1988, al establecerse que el Ministerio de Educación cautelará la marcha administrativa, financiera y económica. En el año 1995 la Derrama Magisterial fue incorporada a la supervisión y control de la Superintendencia de Banca y Seguros mediante Ley 26526<sup>19</sup>.

Ahora bien se hace necesario delimitar ¿Si la Derrama Magisterial es una entidad de la seguridad social? y ¿Cuál es su concepto?

#### 1.1.1. La Derrama Magisterial y la Seguridad Social

Para entender que es la Derrama Magisterial es necesario situarnos dentro del ámbito de la Seguridad Social, dado que se trata de una institución de previsión social.

Guillermo Cabanellas define a la Seguridad Social de la siguiente manera:

*“La seguridad social se esfuerza: por mejorar el nivel de vida de los situados en inferioridad de condiciones económicas, por desterrar la miseria, la indigencia y la penuria, por ofrecer alentadoras perspectivas a todos los sectores laboriosos de la sociedad. La Seguridad Social con más bases morales que jurídicas, parte de la idea de que la sociedad pide a sus integrantes más que una expectativa del mañana, una lograda realidad en el presente”<sup>20</sup>.*

La creación del sistema de Seguro Social se remonta a la época del canciller alemán Otto Leopold Von Bismark quien aporta conceptos sobre

---

<sup>18</sup> Decreto Ley 20064 publicada el 19-06-1973 “Dictan medidas para la funcionamiento de varios organismos formados por servidores públicos, por la cual se encarga al titular del sector en el cual prestan servicios los integrantes de estas institucionales cautelara la marcha administrativa, financiera, económica y practicar auditorias y aplicar sanciones de ser el caso.

<sup>19</sup> Ley 26526 suscrita el 04-08-1995, Ley que incorpora al control y supervisión de la SBS las derramas, cajas de beneficios y otros fondos que reciban recursos de sus afiliados y otorguen pensiones de cesantía, jubilación y similares, así como su reglamento aprobado por Decreto Supremo Nro. 160-95-EF

<sup>20</sup> CABANELLAS Guillermo. Diccionario Enciclopédico de derecho usual 15ª ed. Tomo VII. Buenos Aires 1982 pág 332-333

protección social<sup>21</sup>, que tuvieron por objeto proteger a los ciudadanos de tres tipos de riesgos generados por su trabajo: el seguro de enfermedad (1883), seguro de invalidez y vejez a cargo de las autoridades provinciales (1889), el seguro de enfermedades generales (1911) el de accidentes de trabajo y el de vejez e invalidez. Un segundo representante de la seguridad social es William Beveridge<sup>22</sup> quien resaltó la importancia del rol del Estado en la protección de los ciudadanos contra las contingencias y asegurarles los ingresos suficientes durante su duración<sup>23</sup>.

En resumen la Seguridad Social se basa en: i) riesgos contingentes o necesidades previstas o que hayan que cubrirse, ii) personas comprendidas o amparadas, prestaciones o beneficios a otorgarse, iii) financiación sea mediante impuestos, aportes o contribuciones públicas, de los interesados o mixtos, e iv) inversión transitoria y productiva de los fondos reunidos, para evitar con esto resultados antieconómicos y el elevado costo del sistema administrativo.

Estas definiciones nos permiten entender que los riesgos a los que están expuestas las personas, van más allá de la sociedad en la que vivan o el sistema al que pertenezcan y es el Estado quien tiene la obligación de proveer las medidas necesarias para que estas contingencias no sean tan pesadas para la persona y su familia. Razón por la cual se han establecido sistemas públicos y/o privados, que permitan dar cobertura a estos riesgos dado que son de naturaleza personal, individual y económica, pero ¿Qué ocurre cuando el Estado no cuenta con los medios suficientes para proveer de esta protección a los ciudadanos?

---

<sup>21</sup> Para algunos autores aquí se sitúa el origen del estado de bienestar y del estado moderno.

<sup>22</sup> [http://www.ventanalegal.com/espacio\\_estudiantil/ley\\_org\\_seguridad\\_social.htm](http://www.ventanalegal.com/espacio_estudiantil/ley_org_seguridad_social.htm) El inglés William Beveridge, desarrolla un plan integral de seguridad social que tiene fuerte repercusión en los demás países. Esto mismo determina que al término de la segunda guerra mundial comience a generalizarse la implantación de sistemas de Seguridad Social

<sup>23</sup> OLEA Manuel Alonso. Instituciones de Seguridad Social. Editorial Civitas 14 ed. Madrid 1995

La seguridad social ha encontrado a lo largo de la historia distintas respuestas a esta interrogante y se han generado organismos peculiares que la promueven con el objeto de representar la política de bienestar generadora de la paz social, basada en él más amplio sentido de la solidaridad humana. Las distintas etapas por las que ha pasado son: i) Ahorro individual y Seguro Privado, ii) La Beneficencia: entendida como ayuda supeditada a la condición de indigencia del ciudadano, iii) Seguros Sociales Obligatorios y la Previsión Social: iv) Mutualidad e Intervencionismo.

Ahora bien para el presente trabajo enmarcaremos a la Derrama Magisterial dentro del ámbito de la mutualidad, definida por Leticia Barragán, Rina Ortiz y Amanda Rosales,<sup>24</sup> como:

*“El mutualismo es una doctrina, para otros una filosofía, un movimiento o un ideal, que se relaciona con los primeros intentos de defensa y de ayuda a los intereses colectivos, basado en los principios de solidaridad, fraternidad e igualdad, siendo la base de cualquier sociedad que se asiente en los valores humanos y coloque al hombre en el lugar que le corresponde”.*

Durante los primeros años del mutualismo se resaltan esencialmente dos aspectos benéficos de la asociación: i) el auxilio que brinda en condiciones tan inestables como las que rodean la sociedad del siglo XVIII, a través de la creación de un fondo para auxilio en caso de enfermedad, muerte o falta temporal de trabajo y ii) los efectos moralizadores que traían las asociaciones para los artesanos, mejorando las condiciones económicas y dignificando la actividad que desempeñan<sup>25</sup>.

En la actualidad la mutualidad tiende a preservar de un riesgo a cuantos se hallan expuestos al mismo o a una necesidad, se rigen por el objetivo social que redundará igualmente a favor de los asociados en cada caso concreto, es el precedente de la previsión social. La multiplicación de los riesgos y

---

<sup>24</sup> PEZO del Pino Cesar y otros: "El magisterio y sus luchas 1885-1978. Desco Centro de Estudios y Promoción del desarrollo 1981, citado en página 88.

<sup>25</sup> PEZO del Pino Cesar y otros: "El magisterio y sus luchas 1885-1978. Desco Centro de Estudios y Promoción del desarrollo 1981, pag 88-96

necesidades de la población trabajadora condujo al Estado a fijar su atención en el movimiento y delinear los primeros planes de coordinación pública para superar los esquemas de la mutualidad<sup>26</sup>:

### 1.1.2 La Seguridad Social en nuestros días:

La Organización Internacional del Trabajo<sup>27</sup> refiere que en el siglo XX se desarrollaron distintas formas de protección para los riesgos de vejez, invalidez y sobrevivientes. Los que se han materializado a través de la creación de fondos de pensiones profesionales, regímenes de asistencia, regímenes de pensiones no contributivos, seguros voluntarios, organismos de solidaridad y fondos de asistencia mutua. Estos sistemas se encuentran protegidos por las legislaciones nacionales<sup>28</sup> y constituyen la piedra angular de los planes de protección social<sup>29</sup>, habiéndose organizado en cada país de acuerdo a sus necesidades y realidades políticas, económicas y sociales, pudiendo ser públicos o privados. Nuestra carta magna reconoce la necesidad de toda persona de acceder a la seguridad social tal como se aprecia en el artículo 10<sup>30</sup>.

La mayoría de países tiene alguna forma de seguridad social, que brinda protección a sus habitantes, con numerosas prestaciones en las múltiples estructuras de seguridad social. Existe una tendencia a vincular los seguros

---

<sup>26</sup> WEITZ Carlos. Superintendente de AFJP. La reforma previsional 2007: Mutualismo “El futuro de las pensiones: desarrollo de los programas de capitalización individual” FIAP Lima, mayo 2008. Se hace esta mención dado que en algunos países los regímenes de pensiones no cubren los riesgos de invalidez y fallecimiento y estos son cubiertos por sistemas mutuales tal es el caso de Argentina.

<sup>27</sup> Regímenes de Pensiones Modulo I Regímenes de Pensiones Públicos y Privados. OIT 2001 pág. 5-6

<sup>28</sup> Loc. cit idem.

<sup>29</sup> MURO Oberlin Ernesto Ramón en “Dilema de la seguridad Social en el Cono Sur Organización Internacional del Trabajo, Lima 2004 La protección social es un conjunto de políticas y programas gubernamentales y privados con los que las sociedades dan respuesta a diversas contingencias a fin de compensar la falta o reducción sustancial de sus ingresos provenientes del trabajo, brindar asistencia a las familias con hijos y ofrecer atención medica y vivienda a la población. Dilema de la Seguridad Social en el Cono Sur.

<sup>30</sup> Constitución Política del Perú:” Artículo 10°. *El Estado reconoce el derecho universal y progresivo de toda persona a la seguridad social, para su protección frente a las contingencias que precise la ley y para la elevación de su calidad de vida”.*

privados y los regímenes de pensiones estatales. Los fondos de previsión social son considerados como una clasificación independiente, definiéndolos la Organización Internacional del Trabajo como<sup>31</sup> entidades que proporcionan prestaciones en forma de un único pago global, al momento de la jubilación indicando:

*“Las Cajas de Previsión y las sociedades de ahorro han existido durante muchas generaciones, a falta de otras formas de protección social, responden a las necesidades especiales de grupos de personas animados por sentimientos similares, que desean ahorrar para cubrir gastos futuros [...] Tiene la ventaja de ser una forma fácilmente comprensible de ahorro nacional obligatorio, las contribuciones acumuladas (ahorros) junto con los intereses obtenidos por el rendimiento de las inversiones, sirven para pagar a los miembros, en ciertas eventualidades como la vejez, invalidez, o la muerte. Entre tanto el dinero puede usarse para proyectos de desarrollo social y económico”.*

*“Los Fondos de Previsión proporcionan una cantidad global a una determinada edad. Estas cantidades se generan mediante la acumulación de las cotizaciones pagadas por el empleador y el trabajador más los intereses. En algunos regímenes se puede convertir la cantidad global en una cantidad de pensión periódica continua”.*<sup>32</sup>

La Derrama Magisterial constituye un fondo de previsión social dado que se trata de un ahorro forzoso que realiza el maestro, desde que es nombrado al servicio del Estado y tiene por objeto reunir un importe dinerario que es entregado por única vez al profesor al cesar en el servicio docente por cualquier causal.

### 1.1.3. Definición de Derrama Magisterial:

El término de derrama es un poco ajeno para quienes no pertenecen al magisterio, razón por la cual se hace necesario definirla, teniendo en cuenta que el vocablo es descrito por el diccionario de la lengua española como “repartimiento de un gasto eventual y mas señaladamente de una contribución,

---

<sup>31</sup> COLÍN Gillion, John Turner y CLIVE Bailey, Denis Latulippe.”Pensiones de Seguridad Social. Desarrollo y Reforma “Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Subdirección General de Publicaciones.Madrid.2002 pág. 41

<sup>32</sup> Organización Internacional del Trabajo. Principios de Seguridad Social. Tomo I. Turín 2001.pag12-13

temporal o extraordinaria”<sup>33</sup>. Siendo esta definición recogida en el Diccionario de Derecho Usual Cabanellas<sup>34</sup>.

Por otra parte Víctor García Toma señala<sup>35</sup>:

*“Las derramas son instituciones creadas por ley o por iniciativa de sus afiliados que se dedican al acopio y administración de fondos derivados de cotizaciones personales, con el objeto de promover acciones de otorgamiento complementarias de pensiones que coadyuven a mejorar la calidad de vida de los trabajadores”.*

Pablo Ramella, citado por García Toma<sup>36</sup> señala:

*“Es derecho de las personas a ser amparados en los casos de suspensión o incapacidad para el trabajo promueve la obligación de la sociedad de tomar unilateralmente a su cargo las prestaciones correspondientes o de promover regímenes de ayuda mutua obligatoria destinados unos y otros a cubrir o complementar las insuficiencias e ineptitudes propias de ciertos períodos de la vida o las que resulten de infortunios provenientes de riesgos eventuales”.*

Hans Sutter indica<sup>37</sup> :

*“La Derrama Magisterial es una forma de mutualismo, en la que se conoce de antemano la cuota a entregar pero no el beneficio, este se obtiene derramando todo lo cobrado en un mes sobre los siniestrados en este mes. Así una viuda que tenía la suerte de ser el único caso obtiene un alto capital, de muerte, mientras que otra que tenía la mala suerte de caer en un mes de mucho fallecidos, casi no obtiene nada. En este caso quiero hacer hincapié en que la “derrama” ya no es una derrama, solo mantiene la denominación, es más bien un prototipo de mutualismo”*

De lo señalado se pueden deducir dos conceptos de Derrama Magisterial:

- Como ideal la Derrama Magisterial, está basada en la solidaridad, unidad e igualdad de beneficios para los asociados, constituyéndose en un medio para lograr la paz social. Se ubica dentro del ámbito de la Seguridad Social, cuyos fondos son destinados a cubrir la salida del docente del magisterio

<sup>33</sup> Diccionario de la Real Academia de la lengua española [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=derrama](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=derrama) consultado el 09-10-2008

<sup>34</sup> CABANELLAS Guillermo. Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual. Buenos Aires .Editorial Heliasta 15<sup>a</sup>.ed Buenos Aires.1981

<sup>35</sup> GARCÍA TOMA Víctor “Análisis Sistemático de la Constitución Peruana de 1993” Universidad de Lima 1998.pag 144.

<sup>36</sup> Loc.cit., Ídem pág 121

<sup>37</sup> SUTTER Hans: Entrevista realizada el 28 de Junio del 2004.

activo, por causal de cese en el servicio, invalidez o fallecimiento. Instaurándose como una pieza económica fundamental que tiene por objeto brindar protección social al maestro y a su familia, teniendo a los sindicatos magisteriales como interlocutores entre los docentes y la administración.

- Como realidad legal, es una persona jurídica de derecho privado creada por ley, que reúne a todos los maestros al servicio del Estado. Siendo un fondo previsional complementario, de aportación obligatoria y prestación definida que otorga beneficios de invalidez, fallecimiento y retiro a los docentes, que se rige por lo dispuesto en el Decreto Supremo Nro.021-88-ED y sus modificatorias.

## 1.2. La Teoría de Agencia

La Teoría de Agencia nos proporcionará prescripciones acerca de la estructura de gobierno institucional, de las organizaciones, analizando los roles de las dos partes que intervienen en la relación una que se encarga de la administración de la empresa y la otra que es el dueño de la empresa.

### 1.2. 1. Definición de la Teoría Principal Agente:

En la doctrina<sup>38</sup> se ha establecido que existe una relación de agencia cuando se establece un vínculo entre dos sujetos o categoría de sujetos, uno denominado agente y otro principal, por el cual el agente se compromete a realizar ciertas funciones, prestaciones y actividades, en interés y beneficio del principal. En otras palabras los accionistas para nuestro caso los maestros asumen riesgos mientras que los miembros del directorio y los gerentes, controlan la toma de decisiones constituyéndose en los agentes de la relación, sin que estos últimos aporten al capital.

---

<sup>38</sup> - Al respecto vid. También

- POSNER Eric “*Coloquio de análisis costo beneficio como una solución al problema de principal agente*”, traducido por Enrique Pasquel y Mirella Miranda Nique, bajo supervisión del Doctor Juan Luis Hernández Gazzo .Themis 44 pág. 118

- HART Oliver “*Una perspectiva económica sobre la Teoría de la Empresa*”. Traducido por Mariela Pérez Costa bajo supervisión del doctor Gonzalo Zegarra Mulanovich en Themis 46 pág. 03

Juan José Martínez Ortiz, refiriéndose a la Teoría Principal Agente indica:

*“Esta ha sido desarrollada especialmente en Estados Unidos en un campo mas general conocido como Teoría de la Firma o Teoría de las organizaciones, por el cual se trata de aplicar la existencia de organizaciones frente a relaciones de intercambio en el mercado. En esta perspectiva se pueden estudiar todas las formas legalmente establecidas para la existencia de organizaciones (entidades no lucrativas, sociedades, cooperativas, etcétera), cuestionando su existencia, razón de ser y funcionalidad”<sup>39</sup>.*

La Teoría de Agencia explica que el principal buscará que el agente se esfuerce para lograr de la mejor forma el resultado esperado y reconoce los conflictos de interés existentes entre los diferentes actores económicos, determinando dichos antagonismos, a través de la inclusión de problemas de observación y asimetría informativa entre el agente y el principal. Por estos motivos, los dueños intentaran hacer coincidir sus objetivos con los del administrador y reducir de este modo, los problemas de agencia que se producen cuando hay un conflicto de intereses entre el principal y su agente. Siendo un hecho importante que los problemas de agencia se producen en la medida en que la conducta del principal es parcial o completamente inobservable<sup>40</sup>.

La Teoría Principal-Agente, es el marco teórico a través del cual se propone hallar los acuerdos organizacionales óptimos para proteger los derechos de los accionistas y al mismo tiempo incrementar la eficiencia económica de la empresa<sup>41</sup> reduciendo los problemas de agencia<sup>42</sup>. Así mismo es importante señalar que la relación principal-agente se puede producir aunque no haya una relación contractual entre las partes, que demuestre la

---

<sup>39</sup> MARTÍNEZ Juan José *“Apuntes sobre el rol del derecho frente al problema de agencia en las organizaciones”* en Revista de Economía y Derecho. Otoño 2004/111

<sup>40</sup> POSNER Eric. *“Coloquio de análisis costo-beneficio: Análisis del Costo Beneficio como una solución al problema-agente”*. Traducido por Enrique Pasquel Rodríguez y Mirella Miranda Nique, bajo la supervisión del Doctor Juan Luis Hernández Gazzo en Themis 44 pag44

<sup>41</sup> HESS David e IMPÁVIDO Gregorio *“El gobierno de los Fondos Públicos de Pensiones Lecciones obtenidas a partir del Gobierno Corporativo y de la Evidencia Internacional”*

<sup>42</sup> Loc.cit.Idem

delegación de la autoridad. Oliver Hart<sup>43</sup> señala que a través de ella se explica el esquema de incentivos óptimos para que la dirección de la empresa, actúe en beneficio de esta.

Subsumiendo las características de la relación de agencia se sintetizan en los siguientes puntos fundamentales<sup>44</sup>: i) Aversión al riesgo del agente, ii) Incertidumbre del resultado cuando intervienen varios factores que no son del dominio del agente, iii) Conflicto de intereses en cuanto a la meta del agente y del principal, iv) Capacidad de programación de las tareas, v) Capacidad de medición de resultado y vi) Tiempo de duración de la relación principal agente.

**Tabla 01: Características de la relación de agencia y mecanismos de control**

Características de la Relación de Agencia y los Mecanismos de Control	
<b>Aversión al riesgo</b>	Mientras menos adverso al riesgo sea el agente (en comparación con el principal) mejor es el uso de los mecanismos basados en el resultado, ya que tales mecanismos trasladan el riesgo al agente.
<b>Incertidumbre frente al resultado</b>	Cuando el varios factores que van más allá del agente pueden crear una variación significativa en los resultados (tales como las políticas de gobierno o los cambios en el entorno económico general), se vuelve menos atractivo el uso de los mecanismos de control basados en el resultado, ya que no hay un vínculo claro entre el rendimiento en el trabajo y el rendimiento organizacional.
<b>Conflicto en cuanto a la meta</b>	Mientras menor sea el conflicto entre las metas del principal y del agente, menor es la necesidad que existe para supervisar el comportamiento del agente (ya que ambos están trabajando para obtener la misma meta). La elección de los mecanismos depende de la distribución del riesgo.
<b>Capacidad de programación de las tareas</b>	La capacidad de programación de las tareas es la medida en la cual se pueden establecer por adelantado los comportamientos específicos del agente. Con tareas altamente programadas, el comportamiento del agente puede ser fácilmente supervisado y por lo tanto se pueden usar eficientemente los mecanismos basados en el comportamiento.
<b>Capacidad de medición del resultado</b>	Cuando es difícil medir el resultado o la contribución de cada miembro del equipo al resultado, o cuando no se puede medir el resultado de manera significativa, excepto a lo largo de un extenso periodo, entonces pueden ser mejores los mecanismos basados en comportamiento.
<b>Tiempo de duración de la relación principal-agente</b>	Con relaciones de largo plazo, el principal está mejor capacitado para recolectar la información acerca del comportamiento del agente, y puede usar eficientemente los controles basados en el comportamiento. Con relaciones de corto plazo y con menos tiempo para aprender cuales son las capacidades del agente, pueden ser más atractivos los controles basados en resultado.

Fuente: Elaborado por David Hess y Gregorio Impávido "El Gobierno de los Fondos Públicos de Pensiones: Lecciones obtenidas a partir del Gobierno Corporativo y de la Evidencia Internacional pg.6

<sup>43</sup> HART Oliver. "Una perspectiva Económica sobre la teoría de la empresa". Traducido por Mariela Pérez Costa bajo supervisión del doctor Gonzalo Zegarra Mulanovich en Themis 46 pág. 03. Observa que la deficiencia de la teoría es que no explica las formas de organización de la empresa para superar el problema.

<sup>44</sup> Ob.cit. pág. 6

### 1.2.2. El Problema de Agencia:

El Problema de Agencia tiene como característica primordial el alcance, momento y contenido específico de las funciones y actividades determinada por el agente<sup>45</sup>. Si el principal tuviese conocimiento exacto de las acciones del agente o el contrato que los une fuese tan perfecto que los intereses de ambas partes resultaran coincidentes, no existirían problemas de agencia<sup>46</sup>. El modelo es relevante si la conducta del agente es parcial o completamente inobservable. El problema de Agencia ha sido definido por Michel Jensen citado por José Antonio Payet<sup>47</sup> :

*“Una relación de agencia es un contrato bajo el cual una o más personas – los principales- contratan a otras personas- el agente- para que realice algún servicio en su beneficio que involucra delegar algún grado de discreción al agente. Si ambas partes de la relación buscan maximizar su beneficio personal, hay buenas razones para pensar que el agente no siempre actuará en el mejor interés del principal [...] Dado que la relación entre los accionistas y los administradores de la sociedad encaja en la definición de una relación pura de agencia, no debería causar sorpresa descubrir que los problemas asociados con la separación entre la propiedad y control en las sociedades modernas de accionariado difundido estén íntimamente asociados con el problema general de agencia”.*

### 1.2.3. Condiciones del problema de agencia:

La doctrina ha identificado dos circunstancias que propician que el problema de agencia se produzca<sup>48</sup>:

#### 1.2.3.1. Problema de riesgo moral:

El Problema de Riesgo Moral se produce cuando el agente incumple con ejercer el esfuerzo necesario para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria o realiza actos que conlleven objetivos personales (gestor político,

<sup>45</sup> MARTÍNEZ Ortiz Juan José. “Gobierno Corporativo en el Perú .Contribución para enfocar el concepto” En: Revista Economía y Derecho Otoño 2007 pág. 42

<sup>46</sup> MASCAREÑAS Pérez-Iñigo Juan , “Aplicaciones para la gestión empresarial” Serie McGraw-Hill de Management, Innovación Financiera, Madrid .1992

<sup>47</sup> PAYET José Antonio. “Empresa, gobierno corporativo y derecho de sociedades, reflexiones sobre la protección de las minorías”. En: Revista Themis 46. pág 79

<sup>48</sup> Loc.cit., ídem

gestor empresarial) en perjuicio de la empresa (el ciudadano o el accionista). Existirá una pérdida de eficiencia siempre que los costes y perjuicios ocasionados por una decisión no recaigan sobre el individuo que decide<sup>49</sup>. Se produce el conflicto cuando el principal y el agente tienen objetivos o intereses diferentes y por tanto se puede esperar que el agente actúe de acuerdo con su propio interés personal, mas sí se tiene en cuenta que, sabe que no va a ser supervisado, ni por lo tanto castigado, puede realizar menor esfuerzo que el apropiado, incumpliendo sus obligaciones laborales o va a tomar ventaja de los recursos de la empresa en beneficio propio. El problema se genera cuando la administración o la gerencia tengan incentivos para buscar sus propios intereses en detrimento de los accionistas, debido al oportunismo, por lo que se hace necesario tomar medidas preventivas.

#### 1.2.3.2. Problema de selección adversa:

El problema de selección adversa se produce cuando el agente carece de competencia para realizar su trabajo, como resultado de una incapacidad o fracaso del principal, para verificar las habilidades que el agente manifiesta y se aprecia en:

- a) La asimetría de información: Se origina cuando los agentes por sus propias funciones tienen mayor conocimiento y experiencia en las actividades de la empresa y cuentan con la información, mientras que para los principales el acceso a esta va a significar un costo, siendo en esta la razón por la cual la información y su publicación es de vital importancia para el principal.
- b) Problema de la acción colectiva: Es vista como la acción de los individuos para cumplir objetivos de manera conjunta, por tanto, el inconveniente se presenta cuando los principales no cuentan con

---

<sup>49</sup> MARTÍNEZ Coll Juan Carlos “*El Problema del riesgo moral y la teoría de agencia*” <http://www.eumed.net/cursecon/1/instagencia.htm> consultado el 18-09-2008

incentivos para organizarse, supervisar o para monitorear las acciones de los agentes, este problema tiene dos variantes:

- a. El problema de apatía racional, que se produce cuando el principal, no actúa frente a los problemas o acciones del agente, siendo consciente de que estos existen, pues no tiene los medios económicos, ni logísticos suficientes para realizar la supervisión de las acciones del agente. Sumado a ello, si decide actuar va a percibir un beneficio pequeño en relación con la inversión realizada.
- b. El problema del polizonte o free rider, se produce cuando una compañía tiene accionariado muy disperso cada accionista individualmente no tendrá incentivos para supervisar la actuación del directorio, confiado en que alguien más va a intervenir, frente a la situación que se presenta, sin tomar acción alguna para solucionarla.

#### 1.2.4. Los Costos de Agencia:

La existencia de problemas de agencia no significa necesariamente que los agentes (directivos por ejemplo) no tengan similares intereses a los principales, sino que para estos resulta más costoso asegurarse, que los agentes actúen como deben y para ello incurren en determinadas acciones<sup>50</sup>, entendidas como el esfuerzo realizado para minimizar los problemas de agencia, siendo de tres tipos<sup>51</sup>:

##### 1.2.4.1. Costos directos o pérdida residual:

Los costos directos se constituyen en el monto de ingresos, bienes o riqueza que son transferidos del principal al agente, como consecuencia del problema de agencia, esto mejora el nivel de bienestar del agente. Se utiliza la

---

<sup>50</sup> MASCAREÑAS Pérez-Iñigo Juan , *Aplicaciones para la gestión empresarial*” Serie McGraw-Hill de Management, Innovación Financiera “, Madrid .1992

<sup>51</sup> MARTÍNEZ Ortiz, Juan José. “*Apuntes sobre el rol del derecho frente al problema de agencia en las organizaciones*”. En Revista de Economía y Derecho Otoño 2004 pág. 111-117

expresión perdida residual porque es un costo que siempre va a existir<sup>52</sup> por ejemplo el contrato de trabajo con características especiales como permanencia en la empresa por tiempo mínimo, pago de cursos de especialización, viajes seguros u otros beneficios.

#### 1.2.4.2. Costos de seguimiento o control de las acciones del agente:

El principal realiza determinadas acciones para la disminución del riesgo moral, así la probabilidad de que un agente incurra en comportamientos impropios está sujeto al alcance del control al que sea sometido. El principal puede establecer mecanismos de supervisión y monitoreo que dificulten o impidan la conducta estratégica desarrollada por el agente, para lo cual incurre entre otros costos<sup>53</sup> los siguientes:

- a) Costo de información entre los que se encuentran: los costes de transacción de formalizar el acuerdo contractual, la inversión del principal para tener acceso a la información relativa a la empresa, a las acciones y tipo de decisiones que el agente ha tomado o pueda tomar y las consecuencias de ello.
- b) Costo de implementación y funcionamiento de sistemas de supervisión o monitoreo, en los que incurre el principal para realizar la fiscalización de la labor del agente, por ejemplo: auditorías externas, auditoría interna procedimientos para rendición de cuentas, determinación de funciones, sistemas contables basados en costos, entre otros.
- c) Costo de oportunidad impuesto por las restricciones que excluyen otras decisiones óptimas, incentivos pagados al agente para animarle a actuar en función de los intereses del principal. Es el costo alternativo o valor de la mejor opción no realizada.

---

<sup>52</sup> Loc. cit. Ídem

<sup>53</sup> Loc. cit. Ídem,

## 1. La pérdida de riqueza del principal:

La propuesta principal de la teoría de agencia, señala que las personas racionales siempre tienen incentivos para reducir o controlar los conflictos de intereses en orden de minimizar las pérdidas que se generan por la divergencia de objetivos entre el agente y el principal.

### 1.3 Gobierno Corporativo

Recordando que la meta de la Teoría de Agencia es encontrar los mecanismos de gobierno eficientes que permitan resolver los problemas de agencia, pues su aparición no genera beneficios, para el agente, ni para el principal, pues cada una de las partes involucradas se perjudica cuando estos se producen. Razón por la cual, ambas partes están motivadas a reducir o minimizar los costos de agencia. Siguiendo la doctrina se ha recurrido a las normas de Gobierno Corporativo para proponer algunas alternativas de solución.

La idea de Gobierno Corporativo es compleja e involucra a todos los participantes en la empresa, tomaremos como punto de partida el concepto de Gobierno Corporativo dada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

*“El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura de gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño”.*

Los orígenes del Gobierno Corporativo se remontan a la época de Adam Smith y Bearle y Means, citados por Julián Benavides<sup>54</sup> si bien no era conocido con ese nombre se tenía claro que la empresa debería realizar una serie de acciones tendientes a controlar las funciones de los gerentes, para que se logre el objetivo de crear riqueza para los accionistas, dado que la dispersión del accionariado, lleva irremediablemente a la pérdida de control de los propietarios sobre la empresa y al surgimiento de un nuevo grupo de poder, formado por gerentes o administradores profesionales, cuyos intereses difieren de los accionistas<sup>55</sup>.

Es así que se define al Gobierno Corporativo como un conjunto de incentivos, salvaguardas y procesos de resolución de disputas utilizadas para ordenar a los stakeholders<sup>56</sup>. Posteriormente Adrian Cadbury en 1992 señala que el Gobierno Corporativo es un sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas, siendo este un punto de partida de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo.

En 1998 el Informe Olivencia, emite una serie de recomendaciones para las empresas que listaban en bolsa, luego de analizar los problemas surgidos en las relaciones de las juntas directivas y las gerencias, destacando la importancia de establecer funciones definidas para cada instancia de gobierno de la empresa y resaltando la figura de los directores independientes.

En 1999 la OCDE publica los principios de Gobierno Corporativo, calificándolos como normas fundamentales para garantizar sistemas financieros sanos, destacándose por no ser recomendaciones inamovibles,

---

<sup>54</sup> BENAVIDES Franco Julián, “*Historia del Gobierno Corporativo Historia del Gobierno Corporativo*” [www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c4\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c4_01.htm).

<sup>55</sup> PAYET José Antonio. “*Empresa, Gobierno Corporativo y Derecho de Sociedades. Reflexiones sobre la protección de las minorías*”. En Themis 46. pág 77.

<sup>56</sup> El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, citado por Pitman en 1984, para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados (“stakeholders”), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planeación estratégica de negocios.

sino que se van mejorando en el tiempo. Recoge la experiencia de los países en los que se ha aplicado y tiene por objeto asistir a los gobiernos de los países a evaluar y mejorar el marco legal, institucional, normativo y proporcionar sugerencias a las bolsas de valores, los inversionistas, las sociedades y las demás partes involucradas<sup>57</sup>.

En el año 2002 se emite la U.S. Congress Sarbanes-Oxley Act of 2002 U.S. InterAmerican Community Affairs<sup>58</sup>. La Ley Sarbanes-Oxley, conocida también como SarOx ó SOA (por sus siglas en inglés Sarbanes Oxley Act), regula las funciones financieras contables, de auditoría y penaliza en forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco. La norma se emite ante la presión que ejercieron los inversionistas institucionales y la comunidad<sup>59</sup> después de que se produjeron una serie de escándalos empresariales en los Estados Unidos, que implicaron múltiples fraudes, corrupción administrativa, conflictos de interés, negligencia y mala práctica de algunos profesionales y ejecutivos. La ley Sarbanes-Oxley establece: la divulgación de información en tiempo real, creación de comités de auditoría independientes, nuevos requerimientos de reporte financiero a emisores, certificación de balances y control interno, nuevas penas criminales por conducta corporativa, restricciones a los auditores externos, prohíbe préstamos a ejecutivos y el uso información privilegiada.

En el Perú en Julio del 2002, la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), tomando como referencia los criterios establecidos por la OCDE pero adaptándolos a la realidad peruana, emitió los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas. Se trata de recomendaciones dirigidas a las empresas cuyos valores se encuentran inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores, en la que

---

<sup>57</sup> BARONA Zuloaga Bernardo. Principios de la OCDE, Genealogía, descripción y explicación. [www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c2\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c2_01.htm) consultado el 26-09-2008

<sup>58</sup> Nueva ley frente a los fraudes contables. <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>. consultada el 18-10-2008

<sup>59</sup> USTÁRIZ Humberto “*Corporate Governance Evolución y reto frente al riesgo operativo en el nuevo acuerdo de Basilea*”. [http://www.alide.org.pe/download/CEDOM/Recursos\\_Informacion/1-GOBIERNO%20CORPORATIVO%5C11BasileaII-govcor-Urtariz.pdf](http://www.alide.org.pe/download/CEDOM/Recursos_Informacion/1-GOBIERNO%20CORPORATIVO%5C11BasileaII-govcor-Urtariz.pdf). Consultado el 10-11-2008

se describen los derechos y obligaciones de los accionistas, la función de los grupos de interés que intervienen en el gobierno de las empresas, la forma de presentación de información especialmente a la referida a los resultados, situación financiera, la propiedad y el Gobierno Corporativo y las responsabilidades del directorio. La CONASEV, recomienda que estos principios se apliquen también a las otras empresas con el objeto de que se fomente la cultura de Gobierno Corporativo y se genere mayor confianza entre los inversionistas.

Oswaldo Hundskopf citado por Rossana Taquia<sup>60</sup> distingue las practicas de buen gobierno corporativo y el derecho societario, pues el primero incluye aspectos no jurídicos que se convierten en códigos de conducta voluntarios, que son externos a la sociedad, mientras que el derecho de sociedades regula la administración, organización interna de la sociedad, pero entre ambos existe una interrelación conceptual y normativa.

Juan José Martínez<sup>61</sup> señala que el problema de Gobierno Corporativo tiene dos dimensiones, una horizontal y una vertical:

- Dimensión vertical: El problema de gobierno se va a referir a la relación entre los accionistas, los gerentes y el directorio, en este punto se aprecia claramente la separación de la propiedad y del control. Los accionistas de manera individual no tienen incentivos para vigilar y fiscalizar la labor de la administración y de allí se puede apreciar la función del gobierno corporativo para solucionar el problema de acceso a información, generar mecanismos de participación e incentivar la actuación leal de los administradores.

---

<sup>60</sup> TAQUIA Gutiérrez Rossana Pilar. “Funciones del directorio de la sociedad anónima. Regulación en la Ley General de Sociedades y en los principios de Buen Gobierno para las sociedades peruanas”. En Revista Actualidad Jurídica Nro. 148 pág. 269

<sup>61</sup> MARTÍNEZ Ortiz Juan José. “Gobierno Corporativo en el Perú. Contribución para enfocar el concepto”. En: Revista Economía y Derecho, otoño 2007. Pág. 42.

b) Dimensión horizontal: Se produce cuando el control y administración son asumidas por los principales, que por su presencia en el directorio tienen mejor control de la institución, adquiriendo la calidad de agentes frente al resto de los accionistas, que no pueden acceder a este. Aquí el gobierno corporativo tiene que proteger los intereses de los accionistas y generar incentivos para que los integrantes de los órganos de administración reduzcan su comportamiento estratégico.

### 1.3.1. Actores principales en el Gobierno Corporativo:

#### 1.3.1.1. Junta de Accionistas:

De acuerdo a lo señalado por la doctrina la Junta de Accionistas es el órgano de la sociedad donde se da una expresión inmediata de la voluntad social, siendo un cuerpo colegiado y deliberante, no permanente. La Ley General de Sociedades<sup>62</sup> define a la Junta como el órgano supremo de la sociedad, en la cual los accionistas deciden por mayoría los asuntos de su competencia, estando todos los socios, incluso los que no participaron en la reunión, sometidos a los acuerdos que se adoptaron en ella. Según Alberto Víctor Verón citado por Elías Laroza<sup>63</sup>:

*“[La Junta General] Se trata de un órgano corporativo en el que la voluntad social se forma por las voluntades individuales de los accionistas sin que implique directamente relación contractual alguna entre estos, sino entre la sociedad y sus accionistas”.*

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo señalan a la junta de accionistas como órgano social soberano, a través del cual el socio puede intervenir en la toma de decisiones esenciales en la sociedad, debe posibilitar de modo más eficaz la participación de ellos, facilitándoles la representación, la expresión de sus intereses, a través del derecho a voto y el derecho a

<sup>62</sup> Ley 26887 Ley General de Sociedades Art. 111

<sup>63</sup> ELÍAS LAROZA, Enrique. “Ley General de Sociedades Comentada” Tomo I. Trujillo 1998. pág. 242

información oportuna y clara. Así mismo recomiendan que los accionistas, incluyendo los inversionistas institucionales, determinen mediante consideraciones y costos, los beneficios netos derivados de ejercer el derecho a voto<sup>64</sup>.

### 1.3.1.2. El Directorio

Rodrigo Uría, Aurelio Martínez y Javier García de Enterraría, citados por Oswaldo Hundskof Exebio<sup>65</sup>, definen al directorio como el órgano ejecutivo y representativo y de administración de las sociedades, que tiene la función de ejecutar los acuerdos de la Junta General y adoptar decisiones propias de su competencia. Cumple un rol fundamental en la marcha de la sociedad, pues tiene directa injerencia en la aprobación de los actos y contratos relacionados con la actividad económica de la compañía, así mismo, fija las políticas generales que deben ser ejecutadas por la gerencia.

El derecho mercantil y societario ha encargado la administración de la sociedad a un órgano colegiado denominado directorio, que según la Ley General de Sociedades<sup>66</sup>, no debe tener menos de tres integrantes y debe ser conformado por personas naturales. Así mismo la norma ha establecido que el cargo se ejerce de manera personal, al ser un órgano técnico, debe ser desempeñado por quien ha sido elegido en base a sus cualidades y calidades personales. En el artículo ciento sesenta y uno de la norma citada, concordada con el Código Civil artículos cuarenta y dos al cuarenta y cuatro, se ha regulado la capacidad legal para ser director, señalando los impedimentos referidos a la aptitud para asumir el cargo. Cabe precisar que las sociedades que son supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros deben

---

<sup>64</sup> BARONA Zuloaga Bernardo “*Principios de la OCDE* Genealogía, descripción y explicación”. En [www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c2\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c2_01.htm) consultado el 26-09-2008

<sup>65</sup> HUNDSKOPF Exebio Hernando, Tema 7 Directorio, materiales de enseñanza en maestría de derecho de la empresa de la Pontificia Universidad Católica del Perú, semestre 2006-1

<sup>66</sup> Ley 26887 Ley General de Sociedades, promulgada el 9 de diciembre de 1997

observar los requisitos propios de las actividades a desarrollar establecidas por el organismo supervisor.

Elías Laroza<sup>67</sup> citando a Julio Otaegui refiere que al contar la sociedad con una estructura interna compleja, en que las funciones de representación, gestión y actuación empresarial deber ser reguladas y atribuidas a distintos órganos a través de los cuales la sociedad se expresa y los administradores no expresan su voluntad sino que forman la voluntad de la persona jurídica.

El informe Olivencia<sup>68</sup> establece las funciones del directorio y de cada uno de sus integrantes, resalta la importancia de contar con directores independientes, como aquellos que cuentan con capacidad profesional e independencia. La clasificación de directores se aprecia en la Tabla 02, donde se describe las características de cada uno.

**Tabla Nro.02: Clasificación de directores**

Clases de directores	Características
<b>Interno</b>	Tiene competencias y funciones ejecutivas y de alta dirección, p.e. Gerentes Proporcionan al directorio amplio conocimiento de la empresa
<b>Externo</b>	Personas de reconocido prestigio profesional que puedan aportar su experiencia y conocimientos. Reúnen las condiciones que aseguren su imparcialidad y objetividad de criterio No tienen relación laboral con la empresa
<b>No independiente</b>	Puede ser propuesto por quienes tienen participación significativa y estable en el capital de la compañía, pueden ser externos.
<b>Independiente</b>	Deben reunir características especiales como son: - No tener, o haber tenido recientemente relación de trabajo, comercial o contractual, directa o indirecta, con la compañía, sus directivos, los directores no independientes o compañías del grupo. - No ser director de otra entidad que tenga directores no independientes en la compañía. - No tener relación de parentesco próximo con los directores ejecutivos, directores no independientes o la alta gerencia de la compañía. - Contar con un perfil profesional y personal que inspire una presunción de confianza a los accionistas en relación a su independencia

Fuente: Elaboración propia tomando criterios de Informe Olivencia, Lineamientos de la CAF y doctrina

El marco del gobierno corporativo, señala que el directorio tiene como función especial la de supervisión, resaltando tres características importantes:

<sup>67</sup> ELÍAS Laroza, Enrique. Ley General de Sociedades Comentada Tomo I. Lima 1999. pág. 209

<sup>68</sup> Informe Comisión Olivencia. [http://www.ieaf.es/\\_img\\_admin/1188222321informeolivencia.pdf](http://www.ieaf.es/_img_admin/1188222321informeolivencia.pdf) consultado el 10-09-2008

orientar la política de la compañía, controlar las instancias de gestión y servir de enlace con los accionistas.

Establece que los deberes de los administradores para con los beneficiarios se pueden resumir en dos esenciales: cuidado y lealtad<sup>69</sup>. El deber de cuidado se traduce en actuar con diligencia y cautela en la selección evaluación y descarte de inversiones, mientras que el deber de lealtad se traduce en actuar en el mejor interés y en el beneficio exclusivo de los beneficiarios.

La Corporación Andina de Fomento al referirse a la incorporación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el directorio<sup>70</sup> señala:

*“[...] entre las ventajas de contar con un Directorio como órgano de administración societario, figuran la toma en consideración de distintos puntos de vista y opiniones dado el carácter deliberante del Directorio, la profesionalización de la administración societaria, la preparación de la sociedad para la convivencia con distintos accionistas, la colegiación en la toma de decisiones societarias, y, por supuesto, el incremento de la formalidad y profesionalidad con la que la sociedad es percibida por terceros”.*

### 1.3.1.3. La Gerencia

La administración de la sociedad esta confiada al directorio y a la gerencia, esta realiza los actos de ejecución cotidiana de la sociedad. La ley general de sociedades establece que los gerentes son designados por el directorio, salvo que el estatuto reserve esta facultad a la junta general y ha establecido un ámbito mínimo de acción a través de las atribuciones señaladas en el artículo ciento ochenta y ocho, entre las que se encuentran la celebración

---

<sup>69</sup> LEFORT Fernando *“Fondos de Pensiones y Gobierno Corporativo .Lecciones de la experiencia internacional”*  
[www.fiap.cl/prontus\\_fiap/site/artic/20070821/asocfile/20070821162702/fernando\\_lefort\\_\\_\\_consultado el 17-10-2008](http://www.fiap.cl/prontus_fiap/site/artic/20070821/asocfile/20070821162702/fernando_lefort___consultado%20el%2017-10-2008)

<sup>70</sup> Corporación Andina de Fomento.”*Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. La necesidad de tener un directorio Medida 19”*  
<http://gc.caf.com/upload/pubs/Lineamientos%20para%20un%20Codigo%20Andino%20de%20GC.pdf>  
consultado el 17-10-2008

de actos y contratos ordinarios dentro del objeto social, representación procesal de la sociedad, participación en la junta general de accionistas y en el directorio, emisión de constancias y certificaciones de libros y registros de la sociedad y suscribir y presentar al directorio toda información que este solicite.

Los gerentes pueden ser designados en el número que se considere conveniente para la buena marcha de la sociedad y deben contar con la autonomía suficiente para desempeñar sus funciones dentro de las directrices dadas por el directorio. La ley general de sociedades ha establecido que toda sociedad anónima debe tener por lo menos un gerente, que ejerza las facultades indicadas y su remoción puede ser acordada en cualquier momento.

Las recomendaciones de Buen Gobierno Corporativo señalan que es preferible que el gerente no tenga intereses económicos en la sociedad y que elabore informes de control interno mensuales o semestrales.

#### 1.3.1.4 Los grupos de interés o stakeholders:

El marco de las sociedades debe reconocer los derechos de los grupos de interés social estipulados en la ley y alentar la cooperación activa entre las sociedades y esas entidades en la creación de: riqueza, empleo y lograr que las empresas sean financieramente sólidas. Se consideran como grupos de interés social a los inversionistas, empleados, acreedores, y proveedores. Los principios de la OCDE<sup>71</sup> recogidas por las recomendaciones de Practicas de Buen Gobierno Corporativo de CONASEV, señalan que el gobierno de las sociedades debe asegurar que se respeten los derechos de los grupos de interés conforme lo dispone la ley. Así mismo alienta su participación activa dependiendo del régimen jurídico y las prácticas de cada país.

---

<sup>71</sup> Loc. cit pág. 2

Alejandro Indacochea, citando a Donalson & T Preston<sup>72</sup> señala que el término Stakeholder tiene una acepción muy amplia y va desde un enfoque abierto que considera a cualquier persona o grupo de personas que tengan relación o interés legítimo en la organización y a todos aquellos que puedan afectarse o verse afectados por el logro de los objetivos. Resalta que un modelo empresarial basado en los stakeholders, enfatiza el comportamiento y actitud de todos los componentes de la empresa.

#### 1.3.1.5 Revelación de información: Financiera y no Financiera

Conforme se señala en el informe Aldama<sup>73</sup> los deberes de información sobre las estructuras y prácticas del gobierno de la sociedad son esenciales y tienen por objeto la adopción de medidas para asegurar mayor calidad de información, adicional a la económica, contable o de hechos de importancia, para que todos aquellos que participen en los mercados financieros puedan formarse juicios razonables sobre la empresa.

Este ítem responde a la importancia de garantizar el derecho de los accionistas y de terceros a ser informados sobre la marcha institucional, por los encargados directos de la administración. Tales derechos se encuentran reconocidos en la ley general de sociedades, que ha establecido diversas normas orientadas a reducir los costos de acceso a información de los accionistas, entre los que se encuentran:

- Derecho a la conocer la situación de la empresa por lo menos semestralmente a través de comunicaciones emitidas por la empresa.
- Derecho del accionista a formular un requerimiento concreto de información producida por los administradores.
- Derecho a tener información antes de la Junta

---

<sup>72</sup> INDACOCHEA Alejandro, “Una propuesta para mejorar las practicas de buen gobierno corporativo en el Perú”. Material de trabajo de centro de Negocios Centrum. Agosto 2005.

<sup>73</sup> Informe Comisión Aldama [http://www.ieaf.es/\\_img\\_admin/1188221797informealdama.pdf](http://www.ieaf.es/_img_admin/1188221797informealdama.pdf) consultado el 18-10-2008

- Obligación del directorio de entregar información fidedigna con respecto a la situación económica, legal y financiera de la sociedad<sup>74</sup>.

Con respecto a la información a la que tienen acceso los miembros del directorio el informe Olivencia<sup>75</sup> recomienda que se cumpla con el deber de discreción y pasividad: el deber de discreción del consejero, implica que no solo debe guardar secreto de las deliberaciones del consejo y de las comisiones de las que forme parte sino también el de abstenerse de revelar cualquier información a la que haya tenido acceso por su cargo y el deber de pasividad le obliga a no hacer uso de la información reservada de la compañía para fines privados.

Todas las obligaciones y derechos recíprocos de los componentes del Gobierno Corporativo descritos líneas arriba, se resumen en la Figura Nro. 01, en la que se distingue la importancia de la información para cada una de las partes. Así mismo el compromiso del consejo en supervisar y aconsejar a la gerencia y la responsabilidad de los accionistas al elegir a sus directores, todo ello en beneficio de la empresa.

**Figura Nro. 01. Gobierno Corporativo según International Financial Corporation**



Fuente : Mike Lubrano Conferencia setiembre 2007

<sup>74</sup> Derecho a la información contenida en la Ley General de Sociedades : Art.57,96, 130, 175, 224, 261

<sup>75</sup> Ob. Cit. pág. 10

### 1.3.2. Mecanismos de Control del Gobierno Corporativo:

Las empresas pueden tolerar ciertos costos de agencia, puesto que requiere un grupo gerencial especializado, tal como lo señala David Hess y Gregorio Impavido<sup>76</sup> al referirse a los Fondos Públicos de pensiones, se requiere reducir estos costos a través de la aplicación de mecanismos de gobierno corporativo basados en mecanismos de control sustentados en resultados y en comportamientos, los que pueden ser externos e internos.

#### 1.3.2.1 Los controles externos del comportamiento gerencial:

Por excelencia los controles externos de comportamiento y basados en resultados son el mercado y el producto. Si la gerencia tiene un bajo rendimiento debido a una pobre gestión gerencial, otra empresa puede adquirirla y en consecuencia la gerencia va a perder el control, denominándose este control externo el mercado de control corporativo<sup>77</sup>. Si la gerencia no actúa de manera apropiada va a tener en el mercado su mayor controlador, este es un mecanismo que provee soluciones a las fallas de control interno principalmente de la junta directiva. Holmstrom y Kaplan citados por Julián Benavides<sup>78</sup> indican que la ola de tomas hostiles benefició al sector corporativo e incrementó su productividad.

El mecanismo de producto o servicio, se aprecia cuando la gerencia no actúa adecuadamente llevará a la empresa a la bancarrota y reducirá la posibilidad de que la gerencia se reinserte en el mercado laboral. Kester citado por Julián Benavides<sup>79</sup> sugiere que el conflicto de agencia se reduce debido a

---

<sup>76</sup>HESS David e IMPÁVIDO Gregorio, Ruygers University y el Banco Mundial. El Gobierno de los Fondos Públicos de Pensiones: Lecciones obtenidas a partir del Gobierno Corporativo y de la Evidencia Internacional.

Al respecto vid. También

- BENAVIDES Franco Julián. Historia del Gobierno Corporativo en el mundo en [www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/released/lb\\_cl\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/released/lb_cl_01.htm) consultado el 26-09-2008

<sup>77</sup> Ob. cit. pág 4

<sup>78</sup> Ob.cit.

<sup>79</sup> Ob. cit. pág 7

los severos costos en reputación que sufren los ejecutivos en caso de comportamiento deshonesto.

Un control externo basado en comportamiento de los agentes, es la supervisión de parte de los grupos de grandes accionistas quienes tienen interés significativo en la empresa y gastan recursos en la supervisión de la gerencia e intervienen cuando es necesario.

- Controles Internos:

El directorio puede servir como un sistema de recolección de información para la supervisión del comportamiento de la gerencia, por tanto es considerado como el mejor mecanismo de supervisión eficiente en cuanto al costo que representa y al control continuo que ejerce. Pero se requiere que los directores, así como los gerentes tengan incentivos apropiados para desempeñar eficientemente sus funciones. Jensen citado por Julián Benavides<sup>80</sup> y David Hess<sup>81</sup> coinciden al recomendar la participación de los gerentes y directores en la propiedad de las corporaciones y sugieren establecer un mecanismo de pago por opciones sobre acciones de la empresa.

Esta propuesta se sustenta en la virtud de un mercado de capitales eficiente y podría reducir el conflicto de agencia. Dado que los directores están motivados a cumplir sus obligaciones basándose en sus paquetes accionarios que mantienen en la empresa, es decir se produce la denominada convergencia de intereses.

Pero los resultados recientes demuestran que la propuesta de Jensen no ha tenido el efecto esperado, de allí la importancia del Gobierno Corporativo en incluir el sistema de remuneración que induce el nivel de esfuerzo de las gerencias y el directorio.

---

<sup>80</sup> Ob. cit .pág 10

<sup>81</sup> Ob. cit. pág 9

La calidad del gobierno corporativo puede derivar de una serie de mecanismos e incentivos internos y externos, pues se trata de un sistema en el que cada una de las partes intervinientes cumplen su rol y se complementan; la calidad va a depender de la actuación de los integrantes.

#### 1.4. Metodología:

Para el desarrollo de la investigación, se tiene como marco la teoría de agencia y se ha utilizado como método el estudio del caso, siendo una investigación de tipo no experimental. El alcance es descriptivo, porque relata las características de la Derrama Magisterial con el objeto de determinar su situación actual y como se han superado los problemas de agencia a través del Gobierno Corporativo. Por su relación con el tiempo la investigación es de carácter longitudinal, conforme señala Héctor Ávila<sup>82</sup> citando a Baker y Roberto Hernández y otros<sup>83</sup> pues se observa a la empresa en dos etapas de su vida institucional.

Se ha obtenido la información necesaria relevante y actualizada de las siguientes fuentes:

- a) Fuentes primarias: libros, publicaciones periódicas, documentación especializada, encuestas a maestros, miembros del directorio y consejo de vigilancia. Para la aplicación de estas se ha utilizado el método Likert<sup>84</sup>, entrevistas, actas de directorio de la Derrama Magisterial y actas de Sindicato de Docentes en Educación del Perú (SUTEP)
- b) Fuentes secundarias: Bases de datos, informes emitidos por el Congreso de la República, compilaciones y documentación especializada sobre los temas tratados.

---

<sup>82</sup>ÁVILA Baray Héctor Luis. “*Métodos de investigación social*” en <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2a.htm> consultado el 18-10-2008

<sup>83</sup>HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Pilar. Metodología de Investigación. Tercera edición. México. 2003

<sup>84</sup>Ob. cit. pág 368-383

Sobre la base de esta información se identifica, analiza y diagnostica la situación actual de la Derrama Magisterial y los problemas de agencia que atraviesa y se elaboran las recomendaciones para alcanzar los objetivos planteados.

Ahora bien conociendo cuando se produce el problema de agencia, debemos tener en cuenta que en la investigación se analizará a la Derrama Magisterial como una empresa, con casi doscientos setenta mil maestros asociados, a quienes se identificará como los principales y como tales tendrán que realizar acciones e incurrir en costos para controlar debidamente al directorio y a las gerencias. Así mismo se estudiará si en este contexto se presentan los problemas descritos por la teoría de agencia y cuáles pueden ser las soluciones para: i) reducir o minimizar los problemas de agencia, ii) los inconvenientes que se presentan en su desarrollo institucional y iii) determinar, sí los controles de gobierno con los que cuenta la Derrama Magisterial, permiten que esta supere los problemas descritos y iv) se estimará el rol que han venido desempeñando los sindicatos y el Estado en el desarrollo empresarial de la institución.

## SECCIÓN II: ¿PROBLEMAS DE AGENCIA EN LA DERRAMA MAGISTERIAL?

La gestión de fondos previsionales genera una serie de oportunidades para que los gestores o administradores actúen de manera no adecuada, ya sea por dejadez o por exceso de celo en detrimento del fondo y de los beneficiarios, hecho que amerita la participación activa de los agentes en el control de la gestión.

En esta sección se describirá a la Derrama Magisterial en dos etapas institucionales: La primera etapa de la Derrama Magisterial será analizada a la luz de la Resolución Suprema Nro. 860 emitida el 14 de octubre de 1970, por la que se aprueba el segundo reglamento de la Derrama Magisterial<sup>85</sup>, que tuvo vigencia hasta el año 1988. Una segunda que se inicia con la promulgación del Decreto Supremo Nro. 021-88-ED, que establece una nueva estructura en la Derrama Magisterial, que proporciona las herramientas necesarias para que la empresa pueda funcionar. Pero cabe preguntarse ¿Si han sido suficientes estas medidas para reducir los problemas de agencia que se presentaron anteriormente?

Para realizar esta labor se ha utilizado los resultados de las encuestas aplicadas a los maestros y documentos bibliográficos.

### 1.3. Dieciocho Años de Problemas de Agencia

La Derrama Magisterial creada por D.S. 078-65, se sustenta en la propuesta realizada por los gremios de docentes al servicio del Estado. Su primer reglamento fue aprobado por Resolución Suprema Nro. 244<sup>86</sup>, en este

---

<sup>85</sup> No consideramos la Resolución Suprema Nro. 244 de fecha 25 de febrero de 1966, primer reglamento institucional dada su corta vigencia y dado que la Resolución Suprema Nro. 860 rigió el comportamiento institucional por más de dieciocho años

<sup>86</sup> Resolución Suprema Nro. 244: Primer reglamento de Derrama Magisterial aprobado el 25 de febrero de 1966, señala el inicio de actividades el 1 de Marzo de 1966 y establece el apoyo del Ministerio de

documento se implantó como inicio de actividades el 1 de marzo de 1966 y rigió a la institución por un año hasta la emisión de la Resolución Suprema Nro. 860, en la que se establecía la organización institucional a través de:

- 3 Órgano de dirección, como es el directorio que estaría compuesto por dos integrantes de cada uno de los sindicatos existentes tal como se aprecia en la Tabla 03.
- 4 Un Consejo Ejecutivo del directorio, elegido a través de un proceso eleccionario cada seis meses y tendría los cargos de presidente, vicepresidente y dos vocales, el mismo que debió regirse por un reglamento interno<sup>87</sup>.

**Tabla Nro. 03. Sindicatos que conforman la Derrama Magisterial de 1965 y su evolución a 1970**

Organización	Ocurrencias
<b>FENEP: Federación Nacional de Educadores del Perú: Fundada en 1959</b>	2. Dividida a partir de 1964 en dos tendencias, comunista y aprista. 3. 1966: se debilita y se forma el SINÉPP y SINPES de tendencia aprista 4. 1968: Vuelve a ser organismo representativo de maestros , tendencia PC-Unidad 5. 1971 se convierte en el FENTEPE Federación Nacional de trabajadores de la Educación del Perú 1973 6. Para 1970 integra el directorio de la Derrama Magisterial, con 01 integrante
<b>Asociación Nacional de Maestros Primarios del Perú (ANMPP) Creada por Decreto Supremo en 1935</b>	7. En 1960 se convierte en Sindicato Nacional de Maestros Primarios 8. En 1966 en Sindicato Nacional de Profesores de Educación Primaria del Perú (SINPEPP), hegemonía aprista 9. En 1968 solicitan reorganización de mutualista magisterial y Derrama Magisterial 10. Hacia 1968 se constituye COMUL 11. Para 1970 integra el directorio de la Derrama Magisterial, con 02 integrantes
<b>Asociación Nacional de Profesores de Educación Secundaria (ANPES) Fundada en 1945</b>	12. Se convirtió en Sindicato Nacional de Profesores de Educación Secundaria (SINPES) en 1964. 13. Posteriormente será uno de los gestores del actual SUTEP 14. Para 1970 integra el directorio de la Derrama Magisterial con 02 integrantes
<b>Asociación Nacional de Profesores de Educación Técnica (ANPET) Fundada en 1950</b>	15. Convertida en sindicato en 1964 (SINPET) 16. Para 1970 integra el directorio de la Derrama Magisterial, con 02 integrantes
<b>Asociación Nacional de Profesores de Educación Física (ANPEF) Fundada en 1950</b>	17. Convertida en sindicato en 1964(SINPEF) 18. Para 1970 integra el directorio de la Derrama Magisterial con 02 integrantes
<b>Asociación Nacional de Profesores de Educación Normal (ANPEN)</b>	19. Nunca se convirtió en sindicato. estaba controlada por sectores ligados a congregaciones religiosas 20. Para 1970 integra el directorio de la Derrama Magisterial, con 02 integrantes

Fuente: Elaboración propia en base a información de Pezo del Pino Cesar, Ballón Echegaray Eduardo y Luis Peyrano Falconi en: “El Magisterio y sus Luchas 1885-1978”

Educación Pública<sup>86</sup>, para la recaudación de aportes, tuvo vigencia un año, según se aprecia en Oficio Nro. 139-2005-ME-SG-OTD-AC- del 12-07-2005 en el que se indica que se adjunta resolución suprema por la que se aprueba el reglamento de la Derrama Magisterial, pero no se adjunta reglamento pues no está junto a la autógrafa.

<sup>87</sup> Al realizar la investigación se solicitó tanto a la administración de la Derrama Magisterial, como al Ministerio de Educación y en ninguna de las dos instituciones se tiene conocimiento de la existencia de este instrumento.

Si bien es cierto se establecieron algunas facultades para el presidente para que realice los pagos de beneficios, no se establecieron:

- Obligaciones para los directores o el presidente
- Funciones del Consejo Ejecutivo
- No existía procedimiento para la toma de decisiones, si bien es cierto que se hace referencia a un reglamento interno, no se ha encontrado información al respecto.
- Procedimiento claro para la renovación del directorio.

### 2.1.1 Problema de la Ética del Directivo o Problema en el Riesgo Moral

Durante este periodo los directores incumplieron con realizar el esfuerzo necesario para maximizar los aportes previsionales que se descontaban al maestro, puesto que no tomaron medidas para obtener la rentabilidad suficiente para proveer a la institución de un fondo adecuado que ampare al maestro al finalizar su carrera docente y por el contrario se procuraron beneficios personales, incurrieron en despilfarro y malversaciones que culminaron en procesos civiles y penales<sup>88</sup>. Así mismo el Estado a través del Ministerio de Educación, que también tenía la calidad de ente supervisor, no cumplió con cautelar los intereses de los docentes<sup>89</sup>, configurando estas acciones el oportunismo, tal como se indica en la cartilla informativa elaborada por la Derrama Magisterial<sup>90</sup>:

---

<sup>88</sup> Folleto informativo elaborado por la Derrama Magisterial, para la distribución gratuita en el año 1988, luego de la dación del D.S.021-88-ED, al inicio de la etapa de reflotamiento pág 9 en la que se indica: “*El responsable de estas anomalías maltratos al magisterio y beneficios insultantes son los directivos anteriores, [ ...] quienes usurpando la representación del magisterio manejaron esta institución durante 14 años sin rendir cuentas, jamás de sus actos [...] se han iniciado acciones judiciales por delitos contra el patrimonio, exhibición de documentos, rendición de cuentas, inspección ocular y apropiación ilícita ante el 42 Juzgado de Instrucción, 16 Juzgado de Instrucción, 16 Juzgado Civil, 5to Juzgado Civil de Lima, 2do Juzgado Civil del Callao y la Procuraduría General de la República*”.

<sup>89</sup> [www.derrama.org.pe](http://www.derrama.org.pe) “*El Ministerio de Educación administra la Derrama Magisterial y mantiene fijos los aportes en noventa soles de aquella época. El beneficio de Retiro equivalía a un pasaje de ómnibus. Esto, y los malos manejos propiciaron la quiebra financiera de la institución*”.

<sup>90</sup> Loc. cit. Idem pág 10.

*“En 1984 encontramos la Derrama Magisterial con un modelo obsoleto y con beneficios ridículos e insultantes para los maestros. Esta situación estuvo aparejada a un desorden administrativo-contable financiero, preconcebido para la depreciación de la institución”.*

### 2.1.2 Problema de falta de control:

Hecho que queda corroborado con lo señalado en la moción de orden del día presentado en el Congreso de la República del Perú con Oficio Nro. 1731 del 09-12-1983<sup>91</sup>:

*“Que el espíritu de este decreto (refiriéndose a la norma de creación de la Derrama Magisterial) ha sido distorsionado totalmente por la actual dirigencia enquistada en la Dirección de este organismo, fracasando su labor gerencial después de 18 años de funcionamiento con el mismo aporte de S/. 90,000.00<sup>92</sup> mensuales demostrando así su incapacidad” (Refiriéndose a la administración de 1983).*

Así mismo el problema se puede apreciar en la actuación del personal del Ministerio de Educación, quienes se apoderaban de los cheques por los aportes de los maestros<sup>93</sup>, hechos que motivaron denuncias e investigaciones de parte de la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Educación<sup>94</sup>. Es necesario precisar que cuando el Perú suscribe el Convenio 102 OIT<sup>95</sup>, asume también el compromiso de velar por la buena administración de la seguridad social. En este punto existe una responsabilidad estatal adicional y un ejemplo

---

<sup>91</sup> Oficio suscrito por los congresistas de la Banca de Acción Popular, que dio origen a la Comisión Investigadora de la Derrama Magisterial que se conformó en la Cámara de Diputados en Enero de 1984, que concluyó en el informe contable *“no existía en control económico financiero, ni contable de la cuentas de la Derrama Magisterial, y se aprecia una carencia total de movimiento económico financiero viable”*. Cabe precisar que no se emitió informe final de la Comisión.

<sup>92</sup> El importe corresponde a noventa mil 00/100 Soles Oro.

<sup>93</sup> Acta de sesión ordinaria de Directorio de la Derrama Magisterial de fecha 20-11-1984 “El presidente de Directorio Waldo Alor Ventocilla informa que *“la situación desastrosa de la Derrama Magisterial, incumplimiento del proceso de transferencia, dificultades y trabas en el Banco de Lima, Banco de la Nación, la sustracción de cheques en las Zonas de Educación por el Directorio cesante por intermedio de ex empleados del Ministerio de Educación”*.

<sup>94</sup> En este punto también se presentaron problemas, dado que los aportes eran recabados directamente por el Ministerio de Educación y que la Derrama Magisterial no contaba con oficinas propias, y administración independiente y malos funcionarios del Ministerio de Educación que se quedaron con los fondos recaudados por aportes de acuerdo a lo indicado en el acta de fecha 20-11-1984.

<sup>95</sup> Convenio sobre la seguridad social (norma mínima), 1952 ratificado por el Perú el 27-04-1955

claro de falta de control incurrió el Estado, al permitir el mal manejo de la institución<sup>96</sup>.

Por su parte los miembros del Directorio, no presentaron balances y giraron cheques de pago por facturas falsas a favor de una sola persona, falsificando las firmas en agravio de los usuarios, tal como se indica en el sustento para la conformación de la comisión investigadora de la Derrama Magisterial en la Cámara de Diputados en 1983<sup>97</sup>.

El funcionamiento que tuvo el directorio y sobre todo del Consejo Ejecutivo de la Derrama Magisterial, es una materialización de las preocupaciones del informe Olivencia<sup>98</sup> pues se llegó a desplazar las funciones del Directorio y se convirtió en administrador de los bienes de la institución, asumiendo acciones en beneficio de un grupo y no de la totalidad de los maestros, lo que se aprecia claramente en la permanencia en los cargos de dirección por más de catorce años y en el manejo económico descrito.

### 2.1.3. Problema del conflicto de intereses

Las metas de los miembros del directorio y de los asociados cuando se iniciaron las actividades de la Derrama Magisterial eran las mismas<sup>99</sup>, pero con el transcurrir del tiempo y dada la estructura de la institución, se distorsionaron, a tal punto que los integrantes de los órganos de gobierno antepusieron sus

---

<sup>96</sup> Loc. cit., idem

<sup>97</sup> Moción de Orden del Día de Cámara de Diputados de fecha 21-09-1983 en Comisión Investigadora de la Derrama Magisterial enero 1984.

<sup>98</sup> [www.leaf.el-img-adm/1188222321.informeolivencia.pdf](http://www.leaf.el-img-adm/1188222321.informeolivencia.pdf) consultado el 19-09-2008

<sup>99</sup> D.S 078-65- del 10-12-1965 norma que crea la Derrama Magisterial [...] “ *Que en la actualidad el magisterio del servicio oficial, en los casos de Jubilación, cesantía o invalidez no recibe auxilio económico suficiente, solo en caso de fallecimiento la Asociación Mutualista Magisterial otorga un seguro de vida por un monto que no representa respaldo económico para los deudos: Que es deber del Supremo Gobierno velar por el bienestar de sus servidores, más aun cuando el presente caso el beneficio no irroga egreso fiscal alguno*”.

intereses personales a los objetivos del grupo<sup>100</sup>. A ello contribuyó la dispersión de la representación sindical seis sindicatos, que con el pasar del tiempo fueron reduciendo su representatividad gremial, contribuyendo con los desacuerdos al interior de la institución y a la falta de control.

Un caso representativo, se aprecia en la contratación de personal de la organización, esta función era compartida por el Ministerio de Educación y el directorio, el primero designaría al personal y el contrato lo formalizaría el colegiado, pero luego de dieciocho años de funcionamiento, se encontró que existían catorce jefes y ocho empleados<sup>101</sup> apreciándose claramente que no funcionaron los controles establecidos y un claro conflicto de intereses.

#### 2.1.4. Perdida de riqueza de la institución y de los maestros

Este problema se aprecia en el otorgamiento de beneficios a los maestros, sin prever los efectos inflacionarios y sin que el directorio dispusiera la realización de estudios económicos, que permitieran que la institución genere rentabilidad en el tiempo, hecho quedó registrado en el acta de sesión de directorio de la Derrama Magisterial de 1984<sup>102</sup>. Adicionalmente a ello se menciona en el mismo documento que se hallaron expedientes pendientes de atención y cuentas sobregiradas. Estos hechos reflejan que los agentes (miembros de directorio) no velaron por los intereses de los maestros, sino únicamente por obtener beneficios para ellos, manteniéndose en los órganos

---

<sup>100</sup> Folleto informativo elaborado para la distribución gratuita en el año 1988, luego de la dación del D.S.021-88-ED, al inicio de la etapa de reflatamiento *“Una sola persona tuvo entre sus manos durante más de 14 años al administración de la Derrama Magisterial”*.

<sup>101</sup> Oficio Nro. 1731 del 09-12-1983 en la Comisión Investigadora de la Derrama Magisterial *“3. Que los miembros del Directorio de la Derrama Magisterial con 14 y 8 empleados, vale decir, que es la única institución en el Perú que cuenta con más jefes que trabajadores”*.

<sup>102</sup> Sobre el tema se aprecia en:

- Acta de sesión de directorio de fecha 26 de Octubre de 1984, señala: *“Hay gran afluencia de profesores beneficiarios que se acercan para ver la situación de sus expedientes presentados hace más de un año. Durante el día se dan por lo menos 4 reuniones con grupos de no menos 20 profesores beneficiarios donde se dan las explicaciones del caso. [...] se ratificó que los miembros del directorio asistan al local de la Derrama por turnos, para la atención a los profesores beneficiarios y el cumplimiento de tareas”*.
- Acta de sesión de directorio de fecha 20-11-1984

de gobierno de la institución. Debe precisarse que no tener un sistema de actualización de beneficios, servicio de intereses o indexación, factibilización técnica, ni calculo actuarial<sup>103</sup>, durante esos años refleja incumplimiento del reglamento institucional, que establecía la obligación del directorio de adoptar las medidas técnico legales para lograr la mayor eficiencia de la Derrama Magisterial. Si bien se introdujeron algunas fórmulas y ajustes, estos no generaron seguridad financiera de los beneficios a otorgar a los maestros, reflejándose en la reducción de los beneficios<sup>104</sup> que se otorgaban a los maestros.

Situación que motivó la realización de Cálculo Matemático Actuarial de 1996, Rediseño del Sistema 1996<sup>105</sup>, en el que el autor Phd Hans Sutter indica:

*“Esta nueva entidad (refiriéndose a la Derrama Magisterial) tampoco fue creada por factibilización técnica, ni calculo actuarial alguno, para dar cierta apariencia técnica, introdujeron algo que llamaron “formulas” lo que no ayudo en nada a establecer la seguridad financiera. Sin embargo, aunque periódicos ajustes, logro mantenerse el sistema hasta 1986, año en el cual colapso, esta vez irremediablemente”.*

#### 2.1.5. Problema de Acción Colectiva

Considerando que todo maestro a nivel nacional es miembro de la Derrama Magisterial, un docente en particular no contaba con ningún incentivo para actuar frente a los hechos que se venían produciendo en la institución. Mas si se considera que el docente únicamente recibiría sus beneficios cuando se retire del servicio del Estado y que estos iban a ser exiguos. La percepción

---

<sup>103</sup> Cálculo Económico: Conjunto de técnicas matemáticas utilizadas para determinar elecciones económicas, Diccionario Económico Financiero Y Bernard- JC Colli 3ra.edic. Madrid 1981

<sup>104</sup> Cabe precisar que el aporte máximo del docente equivalía a S/.90.00 (Noventa 00/100 Soles Oro) y en el mismo reglamento se indica que solo se calificaran expedientes hasta por un valor de S/90.00 (Noventa 00/100 Soles Oro) y los restantes esperarían a ser calificados en orden de ingreso en los meses posteriores, es decir que el beneficio máximo equivale a una cuota mensual, este sistema posteriormente sería una de las causas de la crisis de la Derrama Magisterial.

<sup>105</sup> SUTTER Hans. Cálculo Matemático Actuarial 1996. Rediseño del sistema 1996.Lima 1996. pág. 11

del beneficio era muy lejana, hecho que queda establecido en el proyecto de reflotamiento del sistema<sup>106</sup> :

*“Treinta años de aporte, algunos meses de espera para recibir 210 diez intis, el equivalente a 3 kilos de carne [...] lo que en principio significó una gran ayuda económica, sesenta intis en los años 1966 a 1970 y 90 intis de la década del setenta equivalían al costo de una casa o un carro...”*

Esto motivaba que los maestros no cuenten con incentivos para organizarse y supervisar el funcionamiento de la Derrama Magisterial, pese a que se trataba de problemas que afectaban a todos. Aunado a ello el contexto económico nacional era desfavorable, pues el país atravesaba una recesión económica, con altos índices de desocupación y desempleo, el marco legislativo respondió a ello, con un alto contenido relativo a la actividad del Poder Público<sup>107</sup>. Adicionado a ello la existencia de muchos sindicatos que tenían participación directa en la conducción de la institución y que fueron desapareciendo no realizaron el control. Los docentes de manera individual, no encontraron los medios para ejercer la observación de los agentes de la Derrama Magisterial. Este problema de agencia, se aprecia con mayor claridad en la inacción de los maestros, de manera consciente, ante una situación de descontrol y daño que se causaba en sus beneficios a recibir en el futuro, pero ninguno de ellos asume su defensa, pues implicaba incurrir en gastos de supervisión y fiscalización.

#### 2.1.6. Costos de Agencia

Los maestros debieron tener conocimiento de lo que ocurría en la Derrama Magisterial, pero no tenían acceso a la información y no efectuaron los gastos que implicaba desplazarse a Lima, donde se ubicaba la sede institucional para informarse. De hecho, tanto el gobierno como los gremios magisteriales, se percataban que algo ocurría en la institución, razón por la cual se formaron comisiones de parte del Estado, para analizar no solo la situación

<sup>106</sup> Proyecto de Reflotamiento de la Derrama Magisterial 1987

<sup>107</sup> UGARTE del Pino Juan Vicente. Historia de las Constituciones del Perú. Ed. Lima 1978 pag.530

de la Derrama Magisterial, sino también de otras instituciones que atravesaban por similares problemas<sup>108</sup>. Para ello se requería incurrir en algunos costos como: Costos de contratos y costos de seguimiento o control de las acciones del agente.

#### 2.1.6.1. Costos de contratos

Los miembros del Directorio fueron designados por Resolución Suprema emitida por el Ministerio de Educación, pero no se estableció la dieta a percibir por el ejercicio del cargo. En 1970 se emitieron informes de parte del gobierno militar, sobre las excesivas dietas<sup>109</sup> que se pagaban los directores en la Derrama Magisterial, lo que podemos identificar como un problema de agencia.

Julián Benavides<sup>110</sup> al referirse al problema de agencia indica que este surge ante la imposibilidad de suscribir un contrato que prevea todas las situaciones, hecho que se refleja en la institución, pues los maestros y los integrantes del directorio no contaban con un contrato que previniera estas contingencias. Sumado a ello la falta de control en la organización, generó el funcionamiento de un directorio con libertad absoluta para la asignación de fondos según su elección, situación que se mantuvo hasta 1984.

#### 2.1.6.2. Costos de seguimiento o control de las acciones de agente

El reglamento de la Derrama Magisterial estableció como un mecanismo de seguimiento la conformación de una comisión en cada sede, que estaría conformada por los representantes de gremios regionales y los funcionarios de la sede de Educación. Esta comisión tenía como fin cautelar el cumplimiento

---

<sup>108</sup> Otras instituciones similares a la Derrama Magisterial son; Asociación Mutualista Magisterial, la que es liquidada por Resolución Ministerial Nro. 2482 del 31-08-1972, así mismo se emiten informes de parte de la CESMA que señalan irregularidades sobre pago de dietas, desfinanciamiento de la institución, retraso en pago de beneficios, según se aprecia en el Boletín informativo de la Derrama Magisterial Año 1975 Nro. 01 Lima

<sup>109</sup> Cartilla Informativa “Nuevos Servicios para los maestros” Pág. 6 editada por Derrama Magisterial

<sup>110</sup> Ob. cit. pág 7

de las disposiciones del reglamento institucional<sup>111</sup>. Estas comisiones, a inicios de la década del setenta no se conformaron o se debilitaron, al desaparecer los gremios sindicales que tenían la representación en el Consejo Directivo. Así mismo se ha encontrado información que indica que el Directorio no presentaba balances, no se sometía a auditorias hasta el año 1983<sup>112</sup>. Hecho que se corroboró con la información registrada en un boletín informativo emitido por la Derrama Magisterial en el año 1975<sup>113</sup> en la que indican que la auditoria del año 1974 se realizará próximamente. Por su parte el Ministerio de Educación no cumplió con sus obligaciones como eran: i) conformar comisiones de coordinación y control, y ii) supervisar la emisión de los boletines y comunicados para que los maestros tuvieran acceso a la información y conocieran la situación institucional.

Los problemas descritos se produjeron durante casi veinte años, en los que los maestros fueron los más perjudicados, pues no tenían los recursos para realizar el control y seguimiento de las acciones de los órganos de administración, no tenían información y sobre todo sus beneficios se vieron reducidos.

#### 1.4. ¿Qué pasó con después de la dación del Decreto Supremo Nro. 021-88-ED?

Ahora bien, ya conocemos la Derrama Magisterial desde su creación hasta el año 1984. A partir del año 1984, que representa el inicio de la etapa de

---

<sup>111</sup> Resolución Suprema Nro. 860 emitida con fecha 14-10-1970 : Art. 42 : *En la sede de los gremios regionales se constituirán comisiones de coordinación y control, para cautela el cumplimiento de las disposiciones del presente reglamento y las que emanan del Directorio por parte de los funcionarios adscritos a las Direcciones Regionales , dando cuenta inmediata de su labor a la Oficina Central*

<sup>112</sup> Oficio Nro. 1731 del 09-12-1983 en Comisión Investigadora de la Derrama Magisterial del Congreso de la República.

- Acta de Sesión Ordinaria de Directorio de la Derrama Magisterial de fecha 03-03-1986 pág. 29: *“El informe contable señala que la labor contable tuvo como primer obstáculo no recepcionar de la administración anterior los libros, documentación contable correspondiente ...”*

<sup>113</sup> Boletín Informativo de la Derrama Magisterial. Año 1975 nro. 01, Lima-Perú 1975. pág 8

reflotamiento institucional y se transita con las características descritas en el punto 2.1 hasta el cambio de norma reglamentaria en el año 1988, contando para ello con la participación activa de los sindicatos magisteriales.

Con la promulgación del Decreto Supremo Nro. 021-88-ED, se producen los siguientes cambios:

- a) Se redujo la participación de los sindicatos que intervenían en el directorio, de seis sindicatos, se redujo a dos: el SUTEP y el SIDESP, la explicación se encuentra en la Tabla Nro. 03.
- b) Se incorpora al Ministerio de Educación como miembro del Directorio y del Consejo de Vigilancia.
- c) Se introducen cambios que tienden a hacer más eficientes los controles de gobierno de la institución, estableciendo funciones para la gerencia y el directorio.
- d) Se incrementan los servicios de la Derrama Magisterial además de previsión social, como son crédito social, cultura social, inversión social y vivienda.

Durante los ocho años siguientes a la emisión del Decreto Supremo Nro. 021-88-ED, casi el diez por ciento de los asociados se retiraron del servicio activo, debido a un programa de incentivos propiciado a finales del primer gobierno de Alan García Pérez, hecho que motivó que la Derrama Magisterial realice desembolsos para el pago de beneficios, con lo que se acentuó el déficit debido a que no se tenía registrada a la población afiliada y no se había efectuado cálculo actuarial alguno<sup>114</sup>.

El nuevo sistema previsional, aplicado a partir del uno de enero del 1997 cuenta con un estudio matemático actuarial que debe ser revisado cada tres años<sup>115</sup>. Pero a la fecha de la realización de la investigación, se ha informado

---

<sup>114</sup> SUTTER Hans. Cálculo Matemático Actuarial 1996 .Lima pág. 18-19.

<sup>115</sup> En el estatuto aprobado por Decreto Supremo 021-88-ED, establece en su artículo 48, la obligación de realizar estudios matemáticos actuariales cada tres años a partir de 1988, salvo situaciones contingentes.

que por acuerdo de directorio, se ha dispuesto que a partir del año 2008, el estudio matemático actuarial se efectúe de manera anual.

Como resultado del nuevo sistema previsional adoptado, la reserva técnica, se ha visto incrementada, los componentes a financiar con el rédito de los activos de la institución, a partir del año 1997 son: Interés de cuentas individuales, prima de riesgo de muerte e invalidez, incremento del fondo de primas, costo administrativo y Bonus<sup>116</sup>.

El sistema previsional de la Derrama Magisterial, aplicado para el otorgamiento de beneficio de retiro, hasta el año 1996 era un sistema de reparto y a partir del 1 de enero de 1997, se cambió al sistema de cuentas individuales<sup>117</sup>. Con este sistema se registra el aporte de cada docente, desde su ingreso en el magisterio hasta su cese en el servicio activo<sup>118</sup>. Este sistema ha permitido tener un mejor control en el registro de aportes y cumplir con el objetivo de disminuir el impacto de la transición de la vida laboral activa a la jubilación, a través del otorgamiento del fondo acumulado.

Los cambios operados en la institución como consecuencia de la aplicación de las nuevas reglas, se ven reflejados en la mejora de las prestaciones otorgadas a los maestros, así como en la implementación de nuevos servicios. Si bien se han generado cambios importantes, aún se presentan problemas de agencia, como son: la ética del directivo, las inversiones con objetivos sociales, las metas políticas del directorio, problemas entre el Ministerio de Educación y los sindicatos, entre otros, los que pasamos a desarrollar:

---

<sup>116</sup> Ob.cit. ídem

<sup>117</sup> BONILLA García Alejandro y CONTE-GRAND Alfredo. *Pensiones de América Latina, dos décadas de la reforma*. “El sistema basado en la capitalización individual cada afiliado posee una cuenta individual donde deposita sus cotizaciones previsionales, las cuales se van acumulando por las sucesivas cotizaciones previsionales y por la rentabilidad que generan las inversiones de estos fondos”.

<sup>118</sup> Cuenta individual en formato que se entrega a los maestros a partir del año 2008, en la que se detalla el tiempo de servicios y el detalle de aportes realizado en el año al que corresponde la emisión.

### 2.2.1 La Ética del Directivo traducido en el riesgo moral

Como una respuesta a los problemas ocurridos en el periodo anterior, se ha tratado de reducir este riesgo con la intervención de los sindicatos, quienes presentan a los directores a la Derrama Magisterial, se tiene como requisito implícito el ser docente en el servicio activo y pertenecer al sindicato al que se representa. Se ha incluido al Ministerio de Educación, en el Directorio y en el Consejo de Vigilancia, siendo estos órganos de control por excelencia. Ahora bien el riesgo siempre va a existir para los agentes, pero al final de su mandato los profesores regresan al colegio donde han laborado y pueden ser fiscalizados por los propios maestros, tanto a nivel de sindicato como de institución educativa en la que trabajan.

### 2.2.2. Inversiones con objetivos sociales

Las inversiones con objetivos sociales, han sido definidas por David Hess<sup>119</sup>, como aquellas en las que los administradores toman en cuenta no solo el retorno de la inversión, sino también los beneficios de la comunidad local. En la investigación se ha apreciado que la Derrama Magisterial realiza este tipo de inversiones. Como ejemplo tomaremos la construcción de viviendas en Lima y adquisición de terrenos, estos proyectos cuentan con un estudio de factibilidad elaborado por los asesores del proyecto, pero no se ha utilizado el reglamento de proyectos de inversión de la institución, que permitiría un mayor análisis de la inversión. Si bien es cierto se han realizado una serie de proyectos, falta perfeccionar la evaluación costo beneficio de estas inversiones<sup>120</sup>.

---

<sup>119</sup> HESS David e IMPÁVIDO Gregorio, citando al GAO 1995, y Watson, 1994, definen a “*las inversiones con objetivos sociales como aquellas en las que los administradores toman en cuenta no solo el retorno de la inversión sino también los beneficios de la comunidad local*”.

<sup>120</sup> Esta afirmación la realizamos luego de aplicar la encuesta sobre gobierno corporativo a los integrantes del Directorio y Consejo de Vigilancia aplicada para el presente trabajo.

### 2.2.3. Metas políticas del directorio

Los integrantes del directorio de la Derrama Magisterial son docentes en actividad y el problema descrito se presenta cuando se otorga prioridad a la atención de los auspicios o cursos de capacitación en determinadas zonas o regiones, dependiendo de la zona del país a la que pertenezca el representante. Así mismo la influencia política de la cual podrían ser objeto los directores, tiene opción a producirse cuando son presionados a tomar decisiones a favor de los docentes de determinado sector o zona del país. El riesgo es que este tipo de inversiones podrían no conducir a obtener rentabilidad máxima, que se hubiera logrado en otra inversión, presentándose aquí el problema basado en metas políticas de los miembros del directorio<sup>121</sup>. Este inconveniente no solamente se presenta en la Derrama Magisterial, sino en cualquier entidad de seguridad social tal como lo indica Ernesto Murro<sup>122</sup>

*“las reservas de pensiones [...] se suelen utilizar para financiar políticas que no son pensiones [...] entre estas se incluyen inversiones con objetivos sociales y económicos como la vivienda con frecuencia [...] el resultado es que la administración produce una mala rentabilidad en relación con lo que potencialmente podría obtener”.*

#### 1. Problemas entre el Ministerio de Educación y los sindicatos

En el año 2004 con Resolución Ministerial 0017-2004<sup>123</sup>, dispone la pre publicación del proyecto de modificación del estatuto de la Derrama Magisterial<sup>124</sup>, proyecto que no considera la participación de los sindicatos en el Directorio. Esto generó la interposición de una acción de amparo de parte de la

---

<sup>121</sup> HESS David e IMPÁVIDO Gregorio. “El gobierno de los Fondos Públicos de Pensiones. Lecciones obtenidas a partir del gobierno corporativo y de la evidencia internacional”. Es preciso tener en cuenta que este es un problema que también fue detectado en los fondos públicos americanos, en los que los problemas de agencia insolutos son los que involucran al interés personal y las acciones motivadas políticamente, y se trata de proyectos altamente visibles.

<sup>122</sup> MURRO Oberlin Ernesto “Dilema de la Seguridad Social en el Cono Sur”. Lima Organización Internacional del Trabajo 2004 pág. 74.

<sup>123</sup> Resolución Ministerial Nro. 0017-2004, publicada el 24-01-2004, siendo importante precisar que durante el año 2003 se realizó una huelga nacional del SUTEP.

<sup>124</sup> Proyecto de estatuto de la Derrama Magisterial,  
<http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/EstatutoDerrama>. consultado el 18-10-2008

Derrama Magisterial<sup>125</sup> en contra del proyecto, que tuvo como resultado el reconocimiento del derecho de la Derrama Magisterial como única entidad para proponer los cambios en su estatuto. Ello no impidió que la campaña para la modificación del estatuto, se reinicie por el Ministerio de Educación en el año 2007, debido a la oposición de los sindicatos a la evaluación de los maestros, tal como se puede apreciar en una publicación realizada por el INIDEN<sup>126</sup>:

*“La participación del SUTEP en la Derrama Magisterial, un deslinde en el funcionamiento de ambas instituciones pasa necesariamente por revisar la composición del directorio de la Derrama, esta es una organización de los maestros y no del sindicato [...] la magnitud de los recursos económicos en juego es suficiente justificación para tal demanda, según se señala en el Informe de Educación preparado por INIDEN”.*

Esto es preocupante, pues cualquier cambio en un sistema previsional debe tomar en cuenta las condiciones estructurales, el contexto en el cual funciona y su mayor rendimiento, y no otro tipo de situaciones, tal como lo señala por Noelia Bernal y otros<sup>127</sup>

*“A fin de evaluar convenientemente el funcionamiento de un sistema previsional, necesariamente se debe tener en cuenta las condiciones estructurales del contexto en el cual funciona. En general parece evidente que cualquier conjunto de recomendaciones que se pueden presentar para maximizar la eficiencia de un régimen de seguridad social, deberá ser hecho sujeto a un conjunto de restricciones dependiendo del grado de desarrollo de un país...”.*

### 2.2.5 Del sistema de reparto a las cuentas individuales

La posición de los sindicatos a nivel latinoamericano presenta observaciones con respecto a la implementación de sistemas previsionales a

<sup>125</sup> Sentencia del Tribunal Constitucional Exp. 09231-2005 PA/TC del 28-08-2006: En la que se reconoce que el estatuto institucional faculta al Ministerio de Educación para que apruebe las modificaciones que se le hagan, así como para que dicte las medidas complementarias que sean necesarias para su mejor cumplimiento y se establece que la pre publicación del proyecto de modificación del estatuto, no es una interferencia, dado que tiene carácter de informativo. Señala además que la modificación de estatutos de exclusiva competencia de la Derrama Magisterial y no del Ministerio de Educación.

<sup>126</sup> INIDEN Instituto de Investigación para el Desarrollo y la Defensa Nacional, promovido por el Ministerio de Educación en [www.educared.edu.pe](http://www.educared.edu.pe), consultado el 29-09-2008

<sup>127</sup> BERNAL Noelia, MUÑOZ Ángel, PEREA Hugo, TEJADA Johanna, TUESTA David. *“Una mirada al sistema peruano de pensiones, diagnóstico y propuestas”*. Lima 2008. Pág. 106

través de cuentas individuales<sup>128</sup>. En el caso de la Derrama Magisterial son los representantes de los sindicatos en el directorio, quienes optaron por este nuevo modelo previsional, en base al estudio matemático actuarial y priorizando el interés y control de aportaciones, primando su interés en el beneficio de la Derrama Magisterial, antes que la posición sindical asumida a nivel latinoamericano.

Otro tema a tener en cuenta es la comparación de tasas de interés de la cuenta individual que paga la Derrama Magisterial a los maestros con otras entidades; el paralelo debería tener como parámetro los intereses que se pagan en las cuentas por compensación por tiempo de servicios (CTS) que tienen los trabajadores del sector privado en el sistema financiero, dado que ambos significados se encuentran vinculados<sup>129</sup>. Los dos conceptos protegen al trabajador al cese en el servicio activo y se sustentan en la previsión social<sup>130</sup>. Los intereses que pagan las cajas municipales a sus usuarios fluctúan entre diez y quince por ciento anual en nuevos soles, según cifras de la Superintendencia de Banca Seguros y AFPs (SBS) y los bancos por un depósito CTS pagan entre tres por ciento y nueve por ciento anual en nuevos soles<sup>131</sup>. Se estaría produciendo el problema de agencia de pérdida de riqueza de los maestros, dado que no estarían en igualdad de condiciones a los demás trabajadores, pues la tasa que reciben asciende a doce por ciento<sup>132</sup> tal como se aprecia en la Tabla Nro. 4.

---

<sup>128</sup> Loc. cit idem

<sup>129</sup> Texto Único Ordenado de la ley de Compensación por Tiempo de Servicios aprobado por Decreto Supremo Nro. 001-97-TR

*“Artículo 1.- La compensación por tiempo de servicios tiene la calidad de beneficio social de previsión de las contingencias que origina el cese en el trabajo y de promoción del trabajador y su familia.*

<sup>130</sup> Previsión Social es el ahorro en el presente para una contingencia futura que tiene por objeto disminuir el impacto de la salida del servicio activo del trabajador, más si se considera que se trata de un fondo que es íntegramente financiado por el maestro y no como en el caso de la CTS que es sufragada por el empleador.

<sup>131</sup> <http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=ww898vw4WnI=consultado> el 20-09-2008 declaraciones dadas por el presidente de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (Fepcmac), Edmundo Hernández

<sup>132</sup> De acuerdo a lo manifestado por el Jefe de la Oficina de Previsión Social José Rodríguez Lau, el interés anual que se paga en las cuentas individuales asciende a 12 % anual, entrevista 07 de julio del 2007.

**Tabla 4: Tasas de interés de CTS Cajas Municipales**

Empresas	Tasa de Interés Efectiva Anual para depósitos en soles (%)		Tasa de Interés Efectiva Anual para depósitos en dólares (%)	
	Mínima	Máxima	Mínima	Máxima
<b>Cajas Municipales</b>				
CMAC Arequipa	12.00	12.00	4.75	4.75
CMAC Cusco	11	12.5	4	4.75
CMAC Del Santa	14.00	15.50 /	4.25	5.00
CMAC Huancayo	12.00	12.00	4.50	4.50
CMAC Ica	14.5	14.5	5	5
CMAC Maynas	12	14	6	6
CMAC Paita	14	14	6.5 /	6.5
CMAC Pisco	14.50	14.50	5.00	5.00
CMAC Piura	12.00	12.00	6.50	6.50
CMAC Sullana	11	12.00	5.5	6.50
CMAC Tacna	15.00	15.00	6.00	6.00
CMAC Trujillo	11	-	5.50	-
Caja Municipal de Crédito Popular de Lima	10.5	10.5	5	5

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

### 2.2.6. Régimen Económico Financiero

En el sistema de cuentas individuales, se ha introducido conceptos técnicos a la Derrama Magisterial, en el que se toma como base el aporte individual. Es decir se ha fijado un sistema de aporte fijo y la rentabilidad está dada por el importe que se haya acumulado en la cuenta individual y el fondo Bonus. Si bien se paga un interés a la cuenta individual, este no refleja la rentabilidad obtenida en el año, mientras que en el caso del beneficio de invalidez y fallecimiento amerita que a través de un estudio matemático actuarial se determine si se pueden aumentar de estos beneficios.

Las cuentas individualizadas de los maestros, tienen una tasa de interés del 0.5% mensual y adicionalmente el fondo Bonus que asciende a 0.5% trimestral<sup>133</sup>. Se sustenta en el ingreso financiero de la institución, modelo que resultó conveniente y útil durante la etapa del reflotamiento. Pero considerando el tiempo transcurrido y dado que las condiciones económicas de la institución

<sup>133</sup> SUTTER Hans. Rediseño del Sistema Cálculo Matemático Actuarial pg. 23.

han cambiado, se hace necesario replantear el pago de los intereses y unirlos a la utilidad que obtenga la Derrama Magisterial en el año; independientemente del fondo Bonus. Este último se constituiría un rendimiento mínimo y el adicional que se propone estaría en función de la utilidad que se obtenga, esto debe de ser sustentado en un estudio matemático actuarial.

#### 2.2.7. Autorización de descuento de aportes

El Ministerio de Educación partir de enero del 2007, a través de la dación del Decreto Supremo N° 004-2007-ED<sup>134</sup>, estableció como requisito para el descuento de aportes la obligación de presentar autorización escrita del docente, sin tomar en cuenta que el sistema previsional es efectivo en función de los aportes que se realizan.

La norma tiene repercusión directa sobre el beneficio de retiro otorgado por la Derrama Magisterial, dado que se trata de cuentas individuales que dependen directamente del aporte individual. Así mismo tiene incidencia en la situación económica del maestro a su salida del servicio activo, pues la compensatoria por tiempo de servicios que los docentes reciben del Estado, está estructurada en función de la remuneración permanente del docente<sup>135</sup> y no por el sueldo total mensual que recibe, lo que convierte al ahorro realizado a través de la Derrama Magisterial, en la fuente principal, la que se puede ver reducida por falta de aportes. Esta acción contraviene lo señalado por la Organización Internacional del Trabajo:

*“Si el régimen es contributivo, cuanto más modesto sea el salario, mayor será la tentación de optar por un incremento de los ingresos netos que por unas ventajas que se ven muy lejanas para los trabajadores. Por consiguiente esta opción conduce a*

---

134 Decreto Supremo N° 004-2007-ED publicado el 11-01-2007: Establecen disposiciones para simplificar el desarrollo de planillas de remuneraciones del personal docente y administrativo del Sector Educación de los niveles del Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales.

<sup>135</sup> CUTIPA Ñaupá Efraín. Sistema de remuneraciones y bonificaciones en educación. Arequipa 2004. pág. 20-21 Indica que la compensatoria por tiempo de servicios de un maestro de V nivel y 40 horas está compuesta por la remuneración básica que asciende a S/ 50.00, remuneración unificada S/ 32.62 tomándose para el cálculo la sumatoria de ambas es decir S/. 82.62

*unas tasas de sustitución que corresponden exclusivamente a las pensiones de seguridad social mínimas, en el momento de la jubilación”<sup>136</sup>.*

Con la dación del dispositivo legal indicado, el Estado ha dejado de ejercer la garantía implícita de los sistemas de seguridad social y ha cambiado las reglas para la recaudación de aportes, no cumpliendo con su rol de promotor y de colaborador con la comunidad y con los maestros, generando con esta medida las condiciones para que se produzca evasión previsional, tal como se aprecia en la cuenta individual emitida en el mes de junio del 2007, meses después de emitida la norma indicada<sup>137</sup>.

#### 2.2.8. Problema de Asimetría de la Información:

Desde sus inicios la Derrama Magisterial tiene como una facultad especial propia de un sistema previsional, la afiliación y aporte obligatorio dispuesto por el Decreto Supremo Nro. 021-88-ED, hecho que se ha visto alterado desde enero del 2007 con la dación del Decreto Supremo N° 004-2007-ED. Ahora la Derrama Magisterial, ha mejorado la distribución de información a los maestros. Si bien es cierto que se utiliza, revistas, folletos, programas radiales e internet, esto no ha sido suficiente, tal como se aprecia en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los maestros:

- Los maestros encuestados en un ochenta por ciento desconoce la forma de elección de los representantes al directorio, tal como se aprecia en la Figura Nro. 03. Por esta razón la información proporcionada al maestro debe incidir en este tema, pues es una recomendación de Gobierno Corporativo, el derecho de los asociados de elegir a los integrantes del directorio. Así mismo de esta encuesta se aprecia que los maestros consideran como una buena medida a implementar la transparencia en la información que se emite de la Derrama Magisterial.

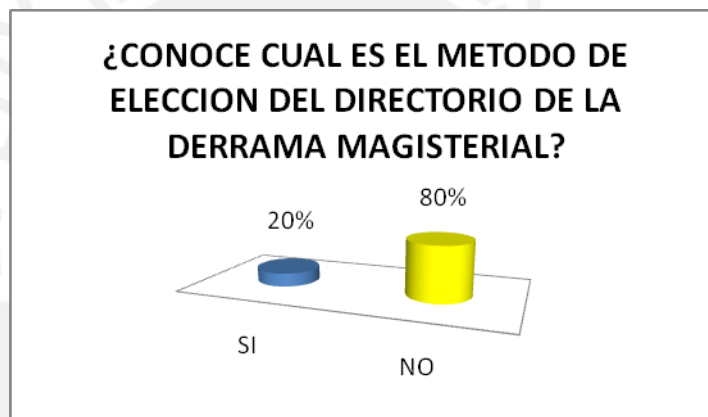
<sup>136</sup> Regímenes de Pensiones Oficina Internacional del Trabajo , Ginebra 2001, página 109

<sup>137</sup> Cuenta individual correspondiente a docente de quince años de aporte en el que se aprecia que no se realizó aporte previsional en los meses de febrero a junio del 2007, fecha de emisión de la cuenta individual.

- El problema surge con los maestros que no son afiliados a los sindicatos y no tienen acceso a la información o la tienen distorsionada, lo que genera posiciones como la descrita por Agencia Peru.com, al referirse a los mecanismos de elección de los representantes de la Derrama Magisterial:

*En el Cuzco, las protestas por parte de los profesores, después de varios años, Florencio Jurado, dirigente de la base del SUTEP de esa localidad, tiene muchas preguntas válidas: "jamás nosotros hemos elegido a los miembros del directorio de la Derrama Magisterial. Nosotros no conocemos quiénes son esos personajes [...]"<sup>138</sup>.*

**Figura Nro. 02: ¿Conoce cuál es el método de elección del Directorio de la Derrama Magisterial?**



Fuente : Elaboracion propia en base a encuesta aplicada a maestros Julio-Setiembre 2008

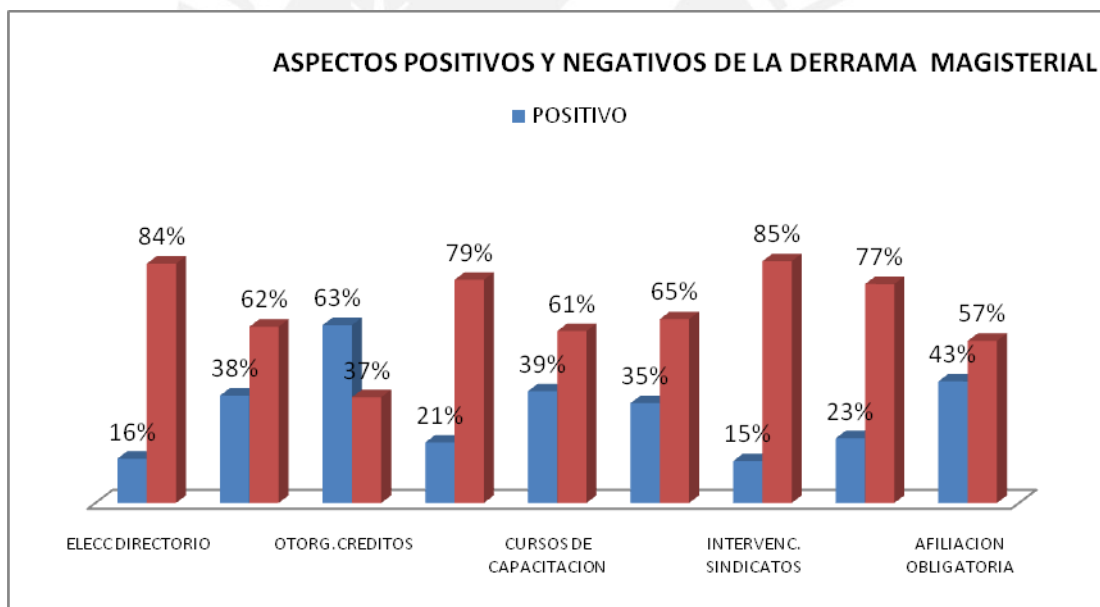
Esto demuestra que la Derrama Magisterial tiene una carencia en el sistema de información hacia los maestros, que no le permite transmitir al docente sus logros y su composición institucional. De igual manera la labor que los sindicatos deben realizar para informar a los maestros sobre la forma de elección de los representantes al directorio de la Derrama Magisterial debe ser mejor desarrollado para que pueda convocar la participación de la mayor cantidad de docentes en la elección de los representantes, con el objeto de superar este tipo de problemas. Mas si se toma en cuenta que tal como se aprecia en la Figura Nro. 03, los aspectos negativos, que a criterio de los maestros encuestados, tiene la Derrama Magisterial son: la intervención de los

<sup>138</sup> <http://www.agenciaperu.com/investigacion/2002/jun/derrama.htm> consultado el 22-09-2008

sindicatos con un ochenta y cinco por ciento, seguido del sistema de elección del directorio con un ochenta y cuatro por ciento y en tercer lugar los intereses cobrados por los préstamos con un setenta y nueve por ciento.

Como aspectos positivos, para los docentes encuestados se tiene el otorgamiento de créditos, con una aceptación del sesenta y tres por ciento, seguido de un cuarenta y tres por ciento, para la afiliación obligatoria como positiva, seguida de un treinta y ocho por ciento, que opina que los derechos de los maestros en la Derrama Magisterial un aspecto positivo

**Figura Nro. 03: Aspectos positivos y negativos de la Derrama Magisterial**



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a maestros Julio-Setiembre 2008

## 2. Costos de Agencia

Ante los problemas descritos líneas arriba, se hace necesario que se establezcan mecanismos de supervisión y monitoreo de los agentes, con el objeto de que los maestros puedan dificultar o impedir las conductas que no los benefician. Para ello se requiere incurrir en determinados costos que en esta

etapa se traducen en: Costos de contratos financieros, Costos de implementación y seguimiento y costos de información.

### 2.3.1. Costos de contratos financieros

La Derrama Magisterial no es una empresa cuyo capital este conformado por acciones, en consecuencia no es factible otorgar a sus agentes, participaciones accionarias, que puedan beneficiarlos. Pero se pueden asumir costos de planilla acordes al mercado y cursos de capacitación, así como la implementación de oficinas adecuadas, para el desempeño de sus funciones. Estos costos deben ser entendidos en la medida que se requiere de incentivos o un sistema de compensaciones ligado a los resultados de la firma, lo que hace esperable que se reduzcan sus incentivos de los gerentes y miembros del Directorio y Consejo de Vigilancia, para involucrar a la empresa en proyectos que no agreguen valor o simplemente se esfuercen lo suficiente en el desempeño de sus funciones. Hecho que beneficiará a la Derrama Magisterial y a los maestros. Pero este sistema que en cualquier compañía es entendida por los accionistas, en la Derrama Magisterial requiere de un tratamiento especial, por cuanto los docentes, manifiestan su opinión contraria a este sistema, pues en la encuesta aplicada para este trabajo de investigación, los profesores en un cincuenta y uno por ciento consideran que un sistema de compensaciones para la gerencia y el directorio no es favorable para la empresa, en contraposición con un cuarenta y nueve por ciento que si considera este mecanismo como favorable, tal como se puede apreciar en la Figura Nro. 03. Lo que es corroborado con las declaraciones de un maestro recogidas por el Diario Correo en las que se indica:

*“[...] Asimismo, manifestó que inexplicablemente los sueldos de los representantes ante la Derrama Magisterial fluctúan entre los 8,000 y 10,000 soles, a pesar de que no tienen ninguna especialidad académica, mientras que el salario de un maestro es de 800 soles”<sup>139</sup>.*

---

<sup>139</sup> [http://www.correoperu.com.pe/lima\\_columnistas.php?id=11948&p=53&ed=14](http://www.correoperu.com.pe/lima_columnistas.php?id=11948&p=53&ed=14) consultado el 22-09-2008

No se ha podido tener acceso a las remuneraciones de los órganos de administración de la Derrama Magisterial. Pero un hecho cierto es que es un tema muy delicado que requiere de transparencia, para que no se distorsione la información.

Así mismo es necesario indicar a los maestros que se necesita contar con un grupo gerencial especializado que se encargue de administrar la empresa. De acuerdo a la teoría de Gobierno Corporativo existen algunos costos que se pueden tolerar, con el objeto de reducir la distancia entre los intereses de los maestros y los gerentes y miembros del directorio, lo que se puede compensar con el establecimiento de controles internos y externos.

Por otro lado se puede apreciar que la Derrama Magisterial cuenta con veinticinco oficinas desconcentradas, en las que se cuenta con administradores de oficina descentralizada y responsables de oficina, veintiuno de ellos son docentes cesantes y cuatro de otras profesiones<sup>140</sup>. Esto es un problema de agencia por cuanto no se está contando con personal que conozca de administración, deficiencia que puede verse atenuada con la experiencia de los docentes de la realidad del maestro. Sin embargo genera problemas de percepción de parte de los docentes asociados.

### 2.3.2. Costos de implementación y seguimiento

El seguimiento de las acciones de los miembros de directorio y de las gerencias, vienen siendo asumidos por dos sectores, los sindicatos y el Estado (Ministerio de Educación y Superintendencia de Banca Seguros y AFPs):

#### 3. Estado :

---

<sup>140</sup> De acuerdo a información que se puede apreciar en la página web de la Derrama Magisterial [http://www.derrama.org.pe/servlet/page?\\_pageid=248&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](http://www.derrama.org.pe/servlet/page?_pageid=248&_dad=portal30&_schema=PORTAL30) consultada el 21-10-2008

- 3.4. Ministerio de Educación viene invirtiendo recursos en proponer un nuevo estatuto<sup>141</sup>. El costo de la implementación de una medida de este tipo, no se está tomando en cuenta las ventajas y desventajas de su aplicación en una empresa previsional y con las características de la Derrama Magisterial y la incidencia en su marcha institucional. El Ministerio de Educación, de acuerdo al estatuto tiene la labor de realizar el seguimiento de las acciones y acuerdos del Directorio a través de su representante en el Directorio y del Consejo de Vigilancia.
- 3.5. Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs: Realiza la supervisión de la Derrama Magisterial desde 1995, razón por la cual realiza visitas inspectivas una vez al año, tiene la facultad de solicitar información y dictar normas que regulen su funcionamiento, entre otras facultades.
4. El SUTEP, denominado SUTEP Democrático que busca la desaparición de la Derrama Magisterial<sup>142</sup> y está a favor de que los maestros no autoricen el descuento por aportes previsionales y realiza acciones de fiscalización<sup>143</sup> y cuestionamiento de las actividades de la Derrama

---

<sup>141</sup> <http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/EstatutoDerrama.php> consultado el 20-09-2008. Se publica la propuesta de modificación del estatuto institucional en este proyecto se propone la conformación de una asamblea general compuesta por delegados elegidos democráticamente, los miembros del directorio no serían elegidos por el sindicato, y no considera la Representación del Ministerio de Educación.

<sup>142</sup> Estas discrepancias no son recientes, desde la etapa de reflotamiento en el año 1988 se venían dando estas dos posiciones tal como se aprecia en:

3. Acta de Asamblea Nacional de delegados del SUTEP 1987: Documento en el que se recoge la Propuesta del Presidente del Directorio de la Derrama Magisterial Waldo Alor Ventocilla quien plantea la necesidad del reflotamiento de la Derrama Magisterial, hecho que es debatido al interior de la asamblea y se pide que se haga la consulta a las bases.
4. Acta de Asamblea Nacional de delegados del SUTEP 03-10-1987: Se informa que la mayoría de bases acepta el reflotamiento de la Derrama Magisterial, pero sin el consentimiento de las bases de Huancavelica y Cajamarca y se acuerda el reflotamiento con nuevos beneficios. Se señala que el proyecto ha sido difundido y explicado al magisterio y se trata del salvaguardar una institución de los docentes, el Secretario General Prof. Carlos Salazar explica que se debe entender que se trata de una institución netamente de los maestros, aprobándose el reflotamiento de manera mayoritaria.

<sup>143</sup> Existen paginas en internet que manifiestan esta posición, tal es el caso de :

- vid también <http://magisterioperu.blogspot.com/2007/09/manual-para-desafiliarse-de-la-derrama.html> consultada el 20-09-2008
- vid también <http://sutesector17.blogspot.com/2007/09/sindicato-unitario-de-trabajadores-en.html> consultado el 20-09-2008

Magisterial. De este modo singular viene realizando una labor de seguimiento del otorgamiento de beneficios y de las inversiones que realiza la institución contribuyendo con la mejor marcha institucional.

### 2.3.3. Costos de información

#### 2.3.3.1. Los sindicatos

Las organizaciones gremiales que están en el directorio de la Derrama Magisterial contemplan en sus respectivos estatutos la obligación, que tienen sus representantes, de informar sobre las acciones que realizan al interior de las instituciones en las cuales han sido destacados. Hecho que es concordante con la facultad de acceder a información de los miembros del Directorio o Consejo de Vigilancia. Con estos informes el sindicato asume dos obligaciones: realizar el seguimiento de la marcha institucional e informar a sus agremiados sobre los hechos importantes.

#### 2.3.3.2 Los medios de comunicación

Los medios de comunicación han tomado parte activa en el seguimiento y control de la institución y vienen informando sobre la marcha de la Derrama Magisterial, facilitando la información a los maestros a nivel nacional. Esta función la realizan a través de investigaciones periodísticas, que se han realizado en distintos medios, siendo ejemplo de ellos el caso de los diarios El Comercio, La República entre otros<sup>144</sup>, emitiendo opiniones a favor de la Derrama Magisterial o cuestionando la labor de la administración.

---

- vid también <http://www.authorstream.com/Presentation/juanydj-20803-macroregional-cusco-sutep-conare-peru-tacna-puno-arequipa-magisterio-maestros-profesores-coordinad-1-education-ppt-powerpoint/> consultado el 20-09-2008

<sup>144</sup>Se han dado multiplicidad de artículos periodísticos con respecto a la Derrama Magisterial, tal es el caso de :

- vid.tambien<http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2007-01-07/ImEcTemaDia0646725.html> Derrama maneja más de 850 millones de soles, consultado el 20-09-2008

Hasta este momento ya conocemos a la Derrama Magisterial y su evolución empresarial, las dificultades que atraviesa, analizadas a través de la teoría de agencia, cabe preguntarnos ¿Si estos problemas descritos pueden solucionarse utilizando las prácticas de Buen Gobierno Corporativo?

En el siguiente capítulo se analizará la aplicación de las recomendaciones de Gobierno Corporativo, tomando como referencia las pautas dadas por CONASEV, y se verificará si se cumplen con los derechos de los asociados, la forma de elección de los representantes al directorio y consejo de vigilancia y el rol de los grupos de interés.



- 
- vid [http://www.larepublica.com.pe/component/option,com\\_contentant/task,view/id,138776/Itemid/](http://www.larepublica.com.pe/component/option,com_contentant/task,view/id,138776/Itemid/) Norma que afecta a Derrama Magisterial viola dos artículos de la Constitución, consultado el 20-09-2008

### SECCIÓN III: ¿FUNCIONA EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA DERRAMA MAGISTERIAL?

La Teoría de Agencia propone como solución a los problemas de agencia la utilización de los principios de gobierno corporativo, entendido como un sistema<sup>145</sup>, que incluye procedimientos, actividades, normas, reglas y estándares de protección, con el objeto de lograr el éxito de la empresa a través de la protección de los intereses de los accionistas. Teniendo en cuenta que el desafío fundamental es el establecimiento de derechos y obligaciones de cada una de las partes interesadas y su activa participación en la entidad.

En este contexto es oportuno dirigir la mirada hacia la Derrama Magisterial y observar si se aplican estas recomendaciones, para lo cual se han recurrido a los resultados de las encuestas aplicadas a los maestros, a los miembros de los órganos de gobierno, así como los resultados obtenidos en el evaluador de Gobierno Corporativo elaborado por la Corporación Andina de Fomento<sup>146</sup>.

#### 3.1. Derechos de los asociados

El marco para el Gobierno Corporativo señala como obligación de las empresas amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los asociados. En la Derrama Magisterial todos los maestros tienen derecho a recibir los servicios previsionales que otorga como son: cese, fallecimiento o retiro, o el acceso a cualquiera de los otros servicios que brinda la institución. Pero ¿qué ocurre con los derechos de participación de los maestros en las decisiones empresariales?

---

<sup>145</sup> MARTÍNEZ- ORTIZ Juan José. “Gobierno Corporativo en el Perú: Contribución para enfocar el concepto”. En Revista de Economía y Derecho. Otoño 2007 pág. 42

<sup>146</sup> Evaluador de Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento <http://gc.caf.com/interna.asp?pg=17>, consultado el 13-09-2008

Los maestros tienen la facultad para impugnar los acuerdos o actos del directorio, en la forma como se indica en la Ley General de Sociedades<sup>147</sup>, para aquellos acuerdos que sean contrarios a ley, se opongan al estatuto o pacto social, se le ha dado una formula amplia, lo que encuentra sustento en lo indicado por Rodrigo Elías Medrano<sup>148</sup>, que señala que este derecho se vincula con los derechos políticos del accionista, para velar porque las decisiones que se tomen se ajusten a la ley, al estatuto y no contravengan los intereses de la empresa.

- No existe asamblea general

La Derrama Magisterial por mandato legal no cuenta con una asamblea general a través de la cual los maestros puedan ejercer sus derechos como asociados, como son la elección de sus representantes ante el Directorio y participar en las decisiones que puedan afectar directamente la marcha institucional. Este hecho que de primera intención colisiona con lo señalado por el Código Civil<sup>149</sup> y la Ley General de Sociedades<sup>150</sup> y las recomendaciones impartidas por los principios de Gobierno Corporativo, encuentra respuesta en la norma de creación de la Derrama Magisterial<sup>151</sup>, esta norma traslada la responsabilidad de elección de los miembros de Directorio a los sindicatos.

<sup>147</sup> Ley General de Sociedades Art. 38 y 139

<sup>148</sup> ELÍAS LAROZA Enrique. *Ley General de Sociedades Comentada* I Volumen. Editora Normas Legales S.A. Trujillo 1998 pag.294-295

<sup>149</sup> Ver las normas vinculadas:

- “Código Civil :

*Art. 84 La asamblea general es el órgano supremo de la asociación*

*Art.86: la asamblea general elige a las personas que integran el consejo directivo, aprueba las cuentas y balances, resuelve sobre la modificación del estatuto, la disolución de la asociación y los demás asuntos que no sean de competencia de otros órganos”.*

- “Ley General de Sociedades Nro. 26887:

*Art. 153: Órgano Colegiado y elección: El Directorio es órgano colegiado elegido por la Junta General....”*

<sup>150</sup> “Ley General de Sociedades Nro. 26887

*Art.111: La Junta General de accionistas es el órgano supremo de la sociedad, Los accionistas constituidos en Junta General debidamente convocada y con el quórum correspondiente, deciden por la mayoría que establece esta ley los asuntos propios de su competencia*

<sup>151</sup> Decreto Supremo Nro. 078-ED

En este punto es necesario referirnos al ámbito de la seguridad social, como un campo esencial de las relaciones laborales y en el cual la participación de las organizaciones sindicales que priorizan el apoyo a la seguridad social de sus afiliados logran<sup>152</sup>: i) la identidad de sus agremiados con su organización, ii) la cohesión sindical y iii) capacidad de convocatoria. ¿Se ha logrado esto en la Derrama Magisterial?

La forma de elección de los integrantes del directorio y consejo de vigilancia, sale del marco establecido en las normas del derecho civil y del derecho societario y nos lleva a conceptos del derecho social. El reconocimiento de la seguridad social, como una conquista de los trabajadores, se traduce en la Derrama Magisterial, como una forma de fortalecer a la organización sindical, reforzando la identidad de sus afiliados con del sindicato a través de la prestación de servicios previsionales<sup>153</sup>.

La función de la Junta como órgano colegiado y deliberante de la asociación; se ha trasladado al interior del sindicato. Se debe tener en cuenta que los sindicatos cuentan con delegados elegidos por sus bases gremiales, quienes se reúnen en asambleas a nivel nacional, en las que se discute y emite su voto. Es en estas asambleas que son elegidos los representantes ante el directorio y consejo de vigilancia. Si bien es cierto que el sistema utilizado, no es muy convencional y no se ajusta a los parámetros clásicos, no le resta mérito, efectividad, ni desacredita la toma de decisiones al interior del sindicato, máxime si tomamos en cuenta lo señalado por Antonio Brunetti<sup>154</sup>:

*“ Decíamos que el acuerdo de la asamblea es un acto colectivo que contiene una declaración unitaria y unilateral de los accionistas; Unitaria porque es la síntesis de la voluntad de todos, y unilateral, porque no representa la composición de intereses contrapuestos, como el contrato, sino la voluntad del ente, expresada en el voto de unanimidad o de mayoría, [...]. En el negocio jurídico como es sabido, existe una*

<sup>152</sup> RODRÍGUEZ Calderón Eduardo. “Participación de los trabajadores en la Seguridad Social y el Dialogo Social” Conferencia 24-11.2005 OIT. Lima

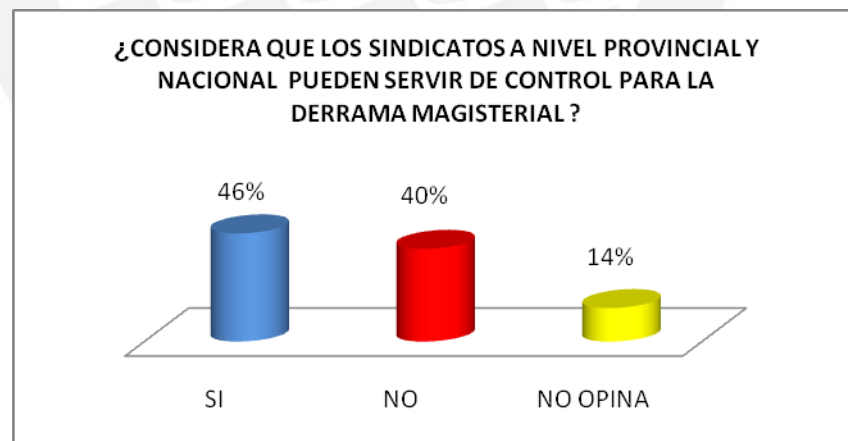
<sup>153</sup> RODRÍGUEZ Calderón Eduardo. “Participación de los trabajadores en la Seguridad Social y el Dialogo Social” Conferencia 24-11.2005 OIT Lima

<sup>154</sup> ELÍAS LAROZA Enrique “Ley General de Sociedades” pág. 240

*manifestación de voluntad que trata de producir el efecto jurídico y precisamente una autorregulación de intereses privados, con la que se establece una relación de valor normativo...”*

Como resultado de las encuestas aplicadas, se puede afirmar que los maestros consideran que los sindicatos provinciales y nacionales, sirven como mecanismo de control para gobierno de la Derrama Magisterial, tal como se aprecia en la Figura Nro. 04. Pero es importante resaltar que en esta misma encuesta se aprecia que los maestros indican que la intervención de los sindicatos, en la Derrama Magisterial son un elemento negativo. Siendo estas respuestas contradictorias, debe servir como referente para que los sindicatos mejoren su desempeño, pues los maestros confían en el control que puedan ejercer las organizaciones gremiales en la Derrama Magisterial.

**Figura Nro. 04: ¿Considera que los sindicatos a nivel provincial y nacional pueden servir como control de la Derrama Magisterial?**



Fuente : Elaboracion propia en base a encuesta aplicada a maestros Julio-Setiembre 2008

Sobre la propuesta de implementar un sistema de elección de integrantes del directorio a través de la votación directa y la incorporación de una asamblea general universal o de una asamblea por delegados<sup>155</sup>, sin que se

<sup>155</sup> Ver proyecto de modificación de estatuto de la Derrama Magisterial en [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

tenga la participación de los sindicatos, no resultaría conveniente para la marcha institucional, si tomamos en cuenta dos ejemplos puntuales:

- a) Colegio de Profesores<sup>156</sup>: La convocatoria a elecciones a nivel nacional el 30 de abril del 2006, se llevó a efecto, pero a la fecha de conclusión de la presente investigación no tiene una asamblea constituida y reconocida. Se tienen dos organizaciones paralelas, que se disputan la titularidad de la institución, lo que ha hecho que en el mes de julio del 2008, se suspenda la obligatoriedad de la colegiatura para los maestros y ha determinado que el Ministerio de Educación, no entregue el dinero recaudado con motivo de la inscripción de docentes.
- b) Caja de Beneficios y Seguridad Social del Pescador (CBSSP): El sistema de elección de representantes, hasta antes de 2004, establecía que la conformación de los órganos de gobierno de la CBSSP se realizaba de acuerdo a representaciones preestablecidas entre las agrupaciones sindicales de pescadores y de armadores<sup>157</sup>. La Comisión Especial Multisectorial de Reestructuración (CEMR), recomendó modificar esta forma de elección, hecho que ocurrió en el año 2004. Con la aprobación del nuevo estatuto por la CEMR<sup>158</sup> se estableció que la

<sup>156</sup> [www.aprendesperu.org/doc/Colegio%20de%20profesores%20informe.doc](http://www.aprendesperu.org/doc/Colegio%20de%20profesores%20informe.doc). Maestros tendrán dos decanos. “Mañana jurará en el cargo Carlos Gallardo, del Movimiento Democrático Magisterial, y al día siguiente hará lo propio Soledad Lozano, del Frente Amplio Gremial Magisterial (FRAGMA) Cada uno de ellos asegura que fue elegido legalmente y que tiene las credenciales que lo respaldan Sin embargo, la suerte de la primera junta directiva y, por consiguiente, la del Colegio de Profesores, se encuentra en manos del Poder Judicial”.

- vid

- <http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-07-14/gallardo-y-lozano-aun-disputan-decanato-colegio-profesores.html> “Situación legal aún no es del todo clara El Ministerio Público confirmó que las únicas demandas pendientes que involucran a Carlos Gallardo y a Soledad Lozano, y a quienes integraron el comité electoral para la elección de la primera directiva del Colegio de Profesores del Perú, se encuentran en dos fiscalías: la primera, en la Fiscalía Penal Provincial 11 de Lima, interpuesta por el Frente Amplio Gremial Magisterial (FRAGMA), representada por Soledad Lozano, (...)por los delitos de falsedad genérica. La segunda figura en la Fiscalía Provincial Penal 17 de Lima y es contra Carlos Gallardo por usurpación de funciones. También hay causas en los juzgados penales 53 y 55 de la Corte Superior de Lima”.

<sup>157</sup> Resolución Ministerial Nro. 200-2001-PE publicada el 25-06-2001 por la que se publica el informe final sobre la propuesta de reestructuración de los la Caja de Beneficios y Seguridad Social del Pescador.

<sup>158</sup> Acuerdo de Comité Especial Multisectorial de Reestructuración (CEMR) Nro.012-002-2004-CBSSP, que aprueba el estatuto de la institución.

elección de los representantes de los pescadores activos y jubilados se realizaría a través de una asamblea general. En los cuatro años de vigencia del estatuto, no se ha podido realizar la inscripción registral de los miembros del Consejo Directivo<sup>159</sup>, debido a la dificultad de parte de las organizaciones gremiales en llevar adelante el proceso electoral en una primera elección, conforme lo dispone el estatuto en el año 2006 y la falta de acreditación de la asamblea de elecciones en el año 2008. Este hecho dificulta el desempeño efectivo de la institución y el consiguiente perjuicio a los pescadores jubilados.

Tomando en cuenta estos dos casos y haciendo la comparación con la Derrama Magisterial, el no tener a la asamblea general como órgano máximo de la institución, resulta un medio de protección de la Derrama Magisterial, en la cual el problema de elección, se traslada al interior del sindicato, donde se realiza la disputa y discrepancia, sin interferir con el desarrollo empresarial.

- Elección de representantes al Directorio y al Consejo de Vigilancia

De acuerdo a lo dispuesto por el estatuto los miembros del Directorio en su mayoría son representantes de los sindicatos (cuatro representantes del SUTEP, uno del SIDESP y uno del Ministerio de Educación), los que son designados de acuerdo a los criterios establecidos en los respectivos estatutos institucionales.

Con respecto a la elección de los representantes para ocupar cargos dentro de la organización gremial y en consecuencia representantes de la

---

<sup>159</sup> Resolución Nro. 845-2007-SUNARP-TR-L del 09-11-2007, por la cual se observa la inscripción registral por no acreditar la designación de los miembros del consejo directivo con la presentación de las actas de elección.

Derrama Magisterial, no se ha establecido en los estatutos sindicales requisitos específicos para ocupar estos cargos, como podrían ser años de antigüedad, o desempeño de cargos similares en otras instituciones. La elección se realiza según calidad y consecuencia sindical y conducta clasista<sup>160</sup>. Se ha instituido el mandato revocable de los dirigentes, quedando esta facultad a discreción de la asamblea, sin que se establezcan las causales para la revocatoria. Así mismo en el caso del SIDESP se fija como aporte económico al sindicato, un porcentaje de las dietas recibidas por el representante gremial en el directorio de la Derrama Magisterial<sup>161</sup>.

La representación sindical en el directorio encuentra justificación en la forma de creación de la Derrama Magisterial y en la función propia de los sindicatos, como es la de promover la previsión social y garantizar alianzas y consensos que permitan elevar la seguridad social, como una meta principal del sindicato<sup>162</sup>. La responsabilidad de las instituciones gremiales y la forma en la cual permitan la participación de los docentes, en la elección de los miembros del directorio y del consejo de vigilancia, va a reforzar la identificación de los maestros con los sindicatos y con la Derrama Magisterial.

<sup>160</sup> Al respecto los estatutos gremiales indican:

- *Estatuto del SUTEP*

*Artículo 45°.- La elección de los dirigentes del SUTEP, desde los SUTEBASES hasta el CEN, es un proceso de selección de los más calificados militantes sindicales que se caracterizan por su probada consecuencia en la lucha, su lealtad al SUTEP y su conducta clasista. Los dirigentes podrán ser reelegidos al término de su mandato, sin más requisitos que la fiel observancia de los principios y práctica clasista*

- *Estatuto del SIDESP*

*Art. 8 : Los miembros de los diversos órganos de gobierno serán elegidos por un periodo de dos años, procede la reelección en los diversos cargos de los órganos de gobierno del SIDESP, previa evaluación , para darle continuidad la línea política, sindical de clase, evitando que la organización caiga en el aventurerismo en el anarco sindicalismo ...*

<sup>161</sup> En el caso de lo señalado por el estatuto del SIDESP, se establece como obligación de los representantes designados por los sindicatos la de aportar al sindicato el equivalente al 50 % del total de lo percibido de la Derrama Magisterial y CAFAE SE, para el CEN y el aporte del 30 % del ingreso recibido de los Sub CAFAES para los CERS.

<sup>162</sup> RODRÍGUEZ Calderón Eduardo. "Participación de los trabajadores en la seguridad social". Seminario "Situación de la Seguridad Social y la Derrama Magisterial. IOI, Perú 2005

Si se toma en cuenta que lograr el bienestar social de los maestros, es la clave para mantener la paz social, hecho que es reconocido por la Organización Internacional del Trabajo<sup>163</sup> que señala:

*“La administración democrática es decir la participación de los representantes de los trabajadores y posiblemente de los empleadores en la administración de los regímenes de seguridad social, es la consecuencia directa de la financiación a través de cotizaciones, este aspecto es decisivo por cuanto hace referencia al principio de libre utilización del salario, cuya suspensión a través de la introducción de cotizaciones de seguridad social (salarios diferidos) se hace aceptable solo cuanto los trabajadores tienen derecho a través de sus representantes de ser oídos en relación con el uso de lo que sigue siendo su dinero”.*

Tomando en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a los profesores, el ochenta por ciento desconoce el método de elección de los miembros del directorio. Ante ello se recomienda aplicar el método de elección utilizado en la cooperativa de servicios magisteriales, en la que se convocaba a elecciones universales departamentales y estos delegados elegían a los representantes a nivel nacional<sup>164</sup>. Esto debiera ser al interior del sindicato, si bien en los estatutos sindicales se menciona las cualidades que deben reunir los dirigentes sindicales, no se tiene un procedimiento específico para la elección de los integrantes del directorio y consejo de vigilancia de la Derrama Magisterial.

- Tratamiento equitativo de los asociados

El estatuto de la Derrama Magisterial en su artículo cinco, establece que todos los docentes del servicio oficial y fiscalizado del país, sin distinción de niveles, clases, ni categorías, son incorporados por su nombramiento al servicio del Estado. Son los maestros quienes tienen interés en el rendimiento del sistema previsional que administra la Derrama Magisterial, en su calidad de

---

<sup>163</sup> BONILLA García Alejandro y CONTE-GRAND Alfredo. *Pensiones de América Latina, dos décadas de la reforma*. III Edición Lima 2001. pág. 30

<sup>164</sup> PEZO DEL PINO Cesar, Ballón ECHEGARAY Eduardo, PEIRANO Falconi Luis. *“El magisterio y sus luchas 1885-1978”*. Desco Lima 1981

beneficiarios directos del sistema conforme lo señala Mitchell citado por David Hess<sup>165</sup>.

### 3.2.1 Conversión del sistema de reparto a la cuenta individual

El cambio de sistema previsional se produjo como consecuencia de la elaboración del Estudio Matemático Actuarial realizado en 1996<sup>166</sup>, al amparo de lo dispuesto por el artículo cuarenta y ocho del estatuto<sup>167</sup>. Tuvo como objetivo perfeccionar la seguridad de los aportes realizados al sistema previsional y contribuir a la mejora del desempeño económico de la institución, pues existía el reto de lograr que el régimen protegiera a los maestros pagando la misma cuota y alcanzara la igual cobertura para todos. Es preciso señalar que la compensatoria que entregaba el Ministerio de Educación a los maestros en 1991 ascendía a S/ 668.14 (Seiscientos sesenta y ocho 14/100 Nuevos Soles)<sup>168</sup> por veintidós años de servicio, mientras que la Derrama Magisterial otorgaba por el mismo tiempo de servicios a esta maestra el importe de S/. 129.20 (Ciento veintinueve 20/100 Nuevos Soles)<sup>169</sup>, tal como se aprecia en la Liquidación del Beneficio Nro. 00000052 correspondiente a la misma docente. Estos hechos motivaron la búsqueda de una solución de carácter social para que la Derrama Magisterial no pierda el carácter previsional y de fondo complementario, sumado a las presiones tanto internas como externas que reclamaban un cambio:

---

<sup>165</sup> Ob. Cit. pág 12

<sup>166</sup> Sutter Hans *Estudio Matemático Actuarial 1996* : por el cual se reestructuró el sistema de los maestros pág. 22

<sup>167</sup> D.S.021-88-ED Art. 48: Los estudios matemáticos actuariales para la Derrama Magisterial se elaboraran cada tres años a partir de 1988, salvo situaciones contingentes que obliguen a reducir la periodicidad indicada.

<sup>168</sup> Resolución Directoral Departamental Nro. 0835 del 25 de noviembre de 1991 por la que se cesa en el servicio a la docente Adelaida Luza Gonzales, con 22 años de servicio y se considera como remuneración básica del docente S/.0.05, remuneración personal S/0.02 y Remuneración Diferencial S/. 27.71

<sup>169</sup> Liquidación de beneficio de retiro Nro. 000052 de fecha 03-01-1992 otorgado por la Derrama Magisterial a favor de la docente Luza Gonzales Adelaida por el cien por ciento del beneficio, cuyo importe asciende a S/. 129.20 Nuevos Soles por 22 años y un mes de aporte al Fondo Previsional.

- Presiones externas de parte del gobierno, pues se propuso la creación del FONARM<sup>170</sup>, institución con características idénticas a la Derrama Magisterial y con carácter de obligatoria pertenencia, cuyo proyecto de ley se debatía en el congreso.
- Presiones internas, pues un sector del magisterio que proponía el reflotamiento de la institución y un sector minoritario que solicitaba la liquidación, sustentando su posición en que los aportes significaban aumentar los descuentos a los maestros<sup>171</sup>.
- Retroalimentación interna, los reclamos de los maestros que recibían prestaciones mucho menores a las que otorgaba el Estado y el reto sindical que significaba sacar adelante esta institución en crisis, generó el proceso de reforma con el objetivo de proteger los intereses de los docentes que aportaban a la Derrama Magisterial.

Un resultado del cambio de sistema es que en el año 2008, un maestro con 21 años recibe como fondo acumulado en la cuenta individual el importe de cuatro mil trescientos treinta nuevos soles<sup>172</sup>, mucho mayor al recibido por un docente con el mismo tiempo de servicios del Estado.

---

<sup>170</sup> Proyecto de Ley Nro. 771 del 14-08-1986: Propuesto por la cedula parlamentaria aprista que proponía la creación del Fondo Nacional de Retiro Magisterial, con el objeto exclusivo de indemnizar a los miembros del Magisterio Nacional que cesen en sus funciones, el citado fondo es la única entidad que responde por esta obligación, este beneficio alcanzará en caso de fallecimiento del titular, a los herederos del beneficiario, así como a la persona con la que haya formado un hogar de hecho de acuerdo a las normas del código civil no excluyendo a otros establecidos a favor de los servidores públicos y de los docentes, estableciéndose la obligatoriedad de pertenencia de todos los docentes.

<sup>171</sup> Ver sobre el mismo tema:

- Acta de Asamblea Nacional de delegados del SUTEP 1987: Documento en el que se recoge la Propuesta del Presidente del Directorio de la Derrama Magisterial Waldo Alor, quien plantea la necesidad del reflotamiento hecho que es debatido al interior de la asamblea y se pide que se haga la consulta a las bases.
- Acta de Asamblea Nacional de delegados del SUTEP 03-10-1987 :Se informa que la mayoría de bases acepta el reflotamiento de la Derrama Magisterial, pero son las bases de Huancavelica y Cajamarca quienes se oponen pero al final de la asamblea, se acuerda el reflotamiento con nuevos beneficios y se indica que el proyecto ha sido difundido y explicado al magisterio y se trata del salvaguardar una institución de los docentes, el Secretario General Prof. Carlos Salazar explica que se debe entender que se trata de una institución netamente de los maestros, aprobándose el reflotamiento por 22 votos a favor, 2 en contra y 4 abstenciones.

<sup>172</sup> Cuenta Individual de aportes emitida el 31/10/2008 correspondiente a la docente Dani Saavedra Ruiz Vda. De Marín, con veintiún años de servicios cuyo fondo previsional acumulado asciende a S/. 4,330.25 (Cuatro mil trescientos treinta 25/100 Nuevos Soles).

En este punto se puede ver claramente que el problema de agencia surgido se vio superado por la acción de los maestros a través de los sindicatos, del estado por la proposición de un nuevo sistema similar como era la FONARM y la acción de los miembros del directorio y gerencias que decidieron cambiar de sistema.

### 3.3 La Función de los Grupos de Interés

Indica la OCDE que el marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas, sean estos establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos y debe fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con el objetivo de crear riqueza y empleo facilitando la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

Para el presente trabajo se analizará la función que cumplen los sindicatos y el Estado como partes interesadas en la Derrama Magisterial y que tienen injerencia directa sobre los órganos de administración. Sobre los demás stakeholders se ha encontrado lo siguiente:

- Los proveedores se tienen directivas y procedimientos para selección y pagos con fechas establecidas.
- Los trabajadores: tienen un sindicato activo. Las relaciones con los empleados no revisten mayores contingencias laborales, siendo su principal carga laboral los trabajadores incorporados a la institución por la adquisición de la cadena hotelera, lo que representa una carga social importante por los beneficios sociales que se tienen provisionados. Con respecto al resto de trabajadores de la entidad previsional, los problemas laborales son menores, siendo importante destacar que en el año 2007 se incorporaron a planilla trabajadores que se encontraban laborando por contratos de locación de servicios, esto como consecuencia de las inspecciones laborales que se realizaron a la institución.

### 3.3.1. Intervención de los sindicatos

La seguridad social es un tema normalmente vinculado a la preocupación de los sindicatos para la mejora de condiciones laborales y de vida de sus agremiados, se reconoce como un derecho humano fundamental, que se consolida a través de los procesos de unidad de acción sindical y alianzas sociales<sup>173</sup>.

*“Ante la caída de los aportes y consecuentemente el desfinanciamiento de los sistemas de seguridad social y salud en los distintos países del MERCOSUR reivindicamos su fortalecimiento a partir de la universalidad de las prestaciones la integralidad de las mismas, el financiamiento sustentable con justicia social...”*

La Organización Internacional del Trabajo, en el libro “Seguridad Social un nuevo consenso” señala:

*“Los sindicatos y los empleadores también podrán desempeñar un papel fundamental por medio de la creación de nuevos fondos especiales de nivel estatal o provincial [...]. Los sindicatos garantizarían que las prestaciones concedidas estén en consonancia con las prioridades de los trabajadores mientras que las organización de empleadores podrán convencer a sus miembros de cumplir con sus obligaciones contributivos”<sup>174</sup>*

La seguridad social es un derecho fundamental e instrumento de cohesión social, tal como lo señala la Resolución de Seguridad Social de la ochenta y nueve de la OIT en junio del 2001, que explica la participación de los sindicatos en la dirección de las instituciones de seguridad social, razón por la cual se hace perfectamente comprensible la intervención de los sindicatos en la dirección de la Derrama Magisterial.

Al amparo de la Teoría de Agencia, los sindicatos sirven de medio de control que aminora los costos de seguimiento en que tendrían que incurrir los maestros para controlar al principal. En este punto cabe preguntarse ¿Quién

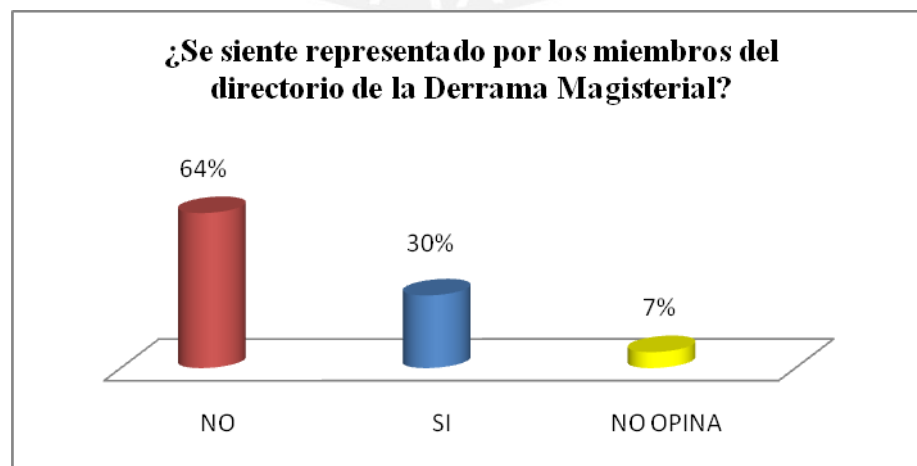
<sup>173</sup> MURRO Oberlin Ernesto Ramón “El dilema de la Seguridad Social en el Cono Sur. Movimiento Sindical y la Seguridad Social en el Cono Sur Nro. 180” pag.118 de Junio del 2003: carta remitida a los presidentes del MERCOSUR por la Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur.

<sup>174</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO Seguridad Social “Un nuevo consenso” pag.118

monitorea al monitor? Los resultados empíricos indican que los sindicatos pueden ser un medio para monitorear a los directores y las gerencias, reduciendo la asimetría de información y los costos de agencia, tal como se describió en la Figura Nro. 04. Pero debe establecerse procedimientos claramente definidos, que permitan al docente conocer las decisiones más importantes que se tomen al interior del sindicato y de la Derrama Magisterial, con el objeto de lograr una mayor identificación con los miembros del Directorio, pues de la encuesta aplicada a los maestros, manifestaron que no se sentían representados por los miembros del Directorio, tal como se aprecia en la Figura 05.

Desde la perspectiva que los integrantes del directorio son maestros que están administrando sus fondos previsionales, la identificación de los docentes con estos debiera ser mayoritaria, pero esto no ocurre, razón por la cual los sindicatos deben mejorar su trabajo para que: i) control a la administración de la Derrama sea efectivo, ii) la información que se trasmite a los maestros sea oportuna y clara y iii) se mejore la forma de elección de los directivos, con ello se lograría que los maestros se identifiquen con la dirección de la institución

**Figura Nro. 05: ¿Se siente representado por los miembros del Directorio de la Derrama Magisterial?**



Fuente: Elaboración propia. En cuesta aplicada a maestros Julio-Setiembre 2008

Luego de revisar los estatutos del SUTEP y del Sidesp, se aprecia que: i) no existe un procedimiento establecido para realizar la fiscalización de la administración a nivel sindical y ii) no existe una forma de distribución de información de la administración de la Derrama Magisterial a los sindicatos. Siendo este un aspecto importante, considerando que las obligaciones de los representantes de los maestros en el directorio para con los profesores es esencialmente informativo, sin que esto signifique descuidar la normativa sobre confidencialidad de información.

En este punto es necesario tener en cuenta lo señalado por David Hess Gregorio Impávido<sup>175</sup> al respecto:

*“Un grupo puede servir para este papel- por ejemplo- un sindicato de trabajadores puede representar los intereses de sus miembros con respecto a fondo de pensiones- pero diferentes sindicatos dentro una población general de contribuyentes pueden tener desacuerdos acerca de cómo se debería administrar el fondo. Esto contrasta con la situación corporativa, en el cual se puede asumir que los accionistas tienen el mismo interés [incrementar el valor de la acción]”.*

La existencia de un grupo mayoritario en el órgano de dirección de la Derrama Magisterial representa una alta carga y concentración de poder en la institución, que si bien en una primera etapa sirvió para ordenar y conducir la empresa, ahora requiere que los maestros se identifiquen con este rol para lo cual se hace necesario:

- i) Un sistema de control externo claro, de parte del sindicato representativo, con el objeto de controlar el desempeño de sus representantes, como es la periodicidad de entrega de información y la calidad de información que recibe.

---

<sup>175</sup> HESS David, IMPAVIDO Gregorio “El Gobierno de los Fondos Públicos de Pensiones: Lecciones obtenidas a partir del Gobierno Corporativo y la Evidencia Internacional “Rutgers University y el Banco Mundial. pág 29.

- ii) Mejorar la forma de participación en la elección de representantes, ello es de suma importancia, para lograr una identificación de maestro, con el sindicato y con la Derrama Magisterial.

### 3.3.2. Intervención del Estado

La Derrama Magisterial siempre ha tenido supervisión del Estado, pues es una facultad propia del gobierno, cuyo objeto es garantizar la buena marcha y correcta utilización de los aportes de los trabajadores, que se materializa como:

- Una manera de compensar las deficiencias del sistema a nivel social, representados por las bajas compensatorias por tiempo de servicios y demás beneficios que recibe el docente a final de su carrera.
- Tratar de facilitar el desarrollo de regímenes complementarios privados con el fin de mitigar la carga creciente de las pensiones de financiación pública. Dentro de las propuestas y perspectivas emitidas por OIT<sup>176</sup> se señala el rol indelegable del Estado para homogeneizar los mínimos exigibles de cobertura, copagos y cotizaciones en los sistemas previsionales, la responsabilidad va más allá de la adopción de marcos legales.

En este contexto la supervisión gubernamental bajo la cual se encuentra la Derrama Magisterial, tiene dos puntos de vista:

- Por el aspecto de seguridad social: Como la facultad que el Estado tiene para asumir la responsabilidad general, en lo que se refiere al servicio de prestaciones concedidas por los sistemas de seguridad social, que implica que el Estado tiene el deber de participar periódicamente en la supervisión tal como lo establece el Convenio Nro. 102 de OIT.
- Por el aspecto de protección de ahorros del público: Como la facultad del Estado para velar porque los ahorros de los maestros en la Derrama Magisterial, sean debidamente administrados, tal como se establece en

---

<sup>176</sup> Ob.cit.

la Constitución Política del Perú de 1993 en su artículo 87<sup>177</sup>, concordante con lo dispuesto por el Art. 347 de la Ley 26702, por la que se establece que la facultad de supervisión de la Superintendencia de Banca Seguros y AFPs<sup>178</sup>.

La Derrama Magisterial ha tenido la supervisión del Estado desde sus inicios, a la fecha tal como se aprecia en:

- Ley 20024<sup>179</sup>: Establece la función del gobierno de dictar medidas para cautelar la marcha económica financiera de las instituciones, así como la obligatoriedad de estas de tener un Consejo de Vigilancia y con la facultad de establecer sanciones en caso de incumplimiento de los fines para los cuales fue creada la institución.
- Ley 26516<sup>180</sup>: Incorpora a la supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros a la Derrama Magisterial, esta decisión tiene su fundamento en que el Estado Peruano adecuó el sistema financiero y de seguros a lo dispuesto por el Concordato de Basilea, resguardando de este modo los ahorros del público.

El Estado cumple su función de fiscalizador a través de los representantes que tiene en el directorio nombrado por el Ministerio de

---

<sup>177</sup> Constitución Política del Perú:

*“Art. 87: El estado fomenta y garantiza el ahorro. La ley establece las obligaciones y los límites de las empresas que reciben ahorros del público. Así como el modo y los alcances de dicha garantía.*

*La Superintendencia de Banca y Seguros ejerce el control de las empresas bancarias y de seguros, de las demás que reciben depósitos del público y de aquellas otras que por realizar operaciones conexas o similares, determine la Ley”.*

<sup>178</sup> Ley 26702 :

*“Art. 347 : Finalidad de la superintendencia: Corresponde al a Superintendencia defender los intereses del público, cautelando la solidez económica y financiera de las personas naturales y jurídicas sujetas a control , velando porque se cumpla con las normas legales, reglamentarias y estatutarias que las rigen, ejercer para ello el más amplio o control de todas sus operaciones y negocios y denunciando penalmente la existencia de personas naturales y jurídicas que sin la debida autorización ejerzan las actividades señaladas en la presente ley, procediendo a la clausura de sus locales, y en su caso, solicitando la disolución y liquidación del infractor” .*

<sup>179</sup> Ley 20064 Ley por la que se dictan medidas para el mejor funcionamiento de varios organismos formados por trabajadores públicos.

<sup>180</sup> Ley 26516<sup>180</sup>, por la cual se incorpora al control y supervisión de la SBS, las derramas, cajas de beneficios y otros fondos que reciban recursos de sus afiliados y otorguen pensiones de cesantía, jubilación y similares.

Educación y la función de regulador y supervisor a través de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs. Aquí es preciso tener en cuenta que los maestros a quienes se les aplicó la encuesta, no consideran como un elemento favorable la intervención del Estado en la Derrama Magisterial, tal como se aprecia en la Figura Nro.02

### 3.3.2.1. Ministerio de Educación

Con la aprobación del estatuto del año 1988, se incorpora al Ministerio de Educación como miembro del Directorio de la Derrama Magisterial. Aplicando las recomendaciones de Gobierno Corporativo, este director podría ser calificado como un director externo e independiente. Pero se puede apreciar que en el directorio la persona designada es abogado y en el Consejo de Vigilancia<sup>181</sup> se ha designado a un profesor. En este punto el Ministerio de Educación no está cumpliendo con cautelar los intereses institucionales, por cuanto dadas las características de la Derrama Magisterial y que la calidad de director externo e independiente recae en los representantes del Ministerio, se debería designar en el directorio y consejo de vigilancia a profesionales en finanzas, que pudieran ejercer mayor control y fiscalización de las gerencias, en su calidad de directores independientes.

Adicionalmente a ello en el año 2001, con la emisión de la Resolución Ministerial 371-2001-ED<sup>182</sup>, que modifica el estatuto institucional, se faculta al Ministerio de Educación para que pueda realizar auditorías, con esta prerrogativa, la supervisión puede efectuarse de manera plausible.

---

<sup>181</sup> A la fecha de elaboración del presente trabajo de investigación, se ha informado en la Oficina del Vice ministerio de Gestión Institucional del Ministerio de Educación, que el representante del Ministerio de Educación ante el Consejo de Vigilancia, había presentado su renuncia al cargo ante el Ministro, razón por la cual ha dejado de asistir a las sesiones por más de un mes, sin embargo esta renuncia no ha sido comunicada formalmente a la Derrama Magisterial.

<sup>182</sup> Resolución Ministerial Nro. 371-2001-ED de fecha 26-07-2001 modifica los artículos 5, 13, 41 y 45 del Decreto Supremo Nro. 021-88-ED, norma en la que se establece como función de la Oficina de Auditoria del Ministerio de Educación cautelar la marcha administrativa, financiera y económica de la Derrama Magisterial.

### 3.3.2.2. Superintendencia de Banca y Seguros

Con la dación de la Ley 26516, se incorporó a la Derrama Magisterial al ámbito de supervisión de la SBS, esto se sustenta en la necesidad de fortalecer la capacidad regulatoria del gobierno en materia de pensiones o fondos de ahorros previsionales, como es el caso de la Derrama Magisterial, instituyendo una supervisión técnica de las operaciones financieras, estudiando la base actuarial y temas especializados, que permitan garantizar el cumplimiento de los fines para los cuales ha sido creada.

La supervisión se centra en cuatro puntos clave<sup>183</sup>: i) mayor integración de la supervisión, ii) tendencia hacia una orientación basada en riesgo, iii) preocupación acerca de la comunicación efectiva con los afiliados, en este caso los maestros y iv) mayor enfoque en el gobierno corporativo y al papel que desempeñan los fideicomisarios.

La Derrama Magisterial es responsable de la rentabilidad de los fondos previsionales que administra, siendo función de la SBS que los sistemas previsionales sean debidamente garantizados. En la Derrama Magisterial se aprecia claramente el cumplimiento de esta función en las observaciones formuladas como consecuencia de la primera visita de inspección de la SBS, realizada en el año 1996 citado por Hans Sutter<sup>184</sup> dentro de los considerandos que sustentan el rediseño del sistema previsional de la Derrama Magisterial se indica:

*“En sus observaciones, la Superintendencia menciona las siguientes dos limitaciones para el desarrollo de su visita:*

- *No se tiene determinada la población afiliada a la Derrama Magisterial.*
- *No se ha efectuado el cálculo actuarial sobre la base de la reserva técnica”.*

*Después de su informe la Superintendencia hace hincapié a situaciones las que según el presente análisis son efectivamente causas del déficit [...] por ello proponemos un nuevo sistema”.*

---

<sup>183</sup> ASCHCROFT. Ponencia sobre modelos de supervisión: “Tendencias en la supervisión de Fondos de Pensiones en Seminario Internacional” “El futuro de las pensiones desarrollo de los programas de capitalización individual”. Lima Perú Mayo 2008

<sup>184</sup> Ob. cit pág 19

La Superintendencia ha implementado un sistema normativo que da prioridad a la gestión de riesgo, normas que permiten reducir los costos de seguimiento e información hacia los maestros y que dictan pautas de comportamiento institucional. Dentro de sus obligaciones está realizar una visita de supervisión anual a la Derrama Magisterial. Así mismo a través de emisión de resoluciones dispone la adopción de normas de gobierno corporativo como son: los reglamentos de auditoría interna, auditoría externa, reglamento de gestión integral de riesgos, la obligatoriedad de presentación de información trimestral y anual, adopción de un sistema contable especialmente creado para la institución, requisitos específicos para ser miembros del Directorio, Consejo de Vigilancia y gerencias, normas de transparencia de información y atención a los usuarios.

a. Comunicación y Transparencia Informativa

i. Medios de Comunicación

Este tema viene siendo desarrollado por la Derrama Magisterial, en los últimos tiempos. Se puede tener acceso a la información institucional a través de la página web de la empresa, aunque aquí únicamente se encuentra información referida a las memorias institucionales hasta el año 2005. Derrama Magisterial cuenta con un programa radial, que es emitido de lunes a viernes, donde se abarcan temas institucionales y contenidos así como relativos a educación.

La revista institucional “Palabra de Maestro” se publica cada seis meses y es vendida a los docentes y público en general. En esta revista se tratan temas educativos, institucionales, análisis de las normas vinculadas a los maestros y en algunos casos temas vinculados a los sindicatos. Otro medio de información son los folletos o cartillas informativas que se emiten cada dos o tres meses, por este medio se informa a los asociados sobre los hechos importantes de la institución, y las obras que se realizan.

Derrama Magisterial cuenta con un Equipo de Imagen Institucional, que es el que canaliza la información que debe emitirse para el maestro y para los grupos interesados.

#### 3.4.2. Auditoría Interna

La Oficina de Auditoría Interna presenta un plan anual de trabajo, el mismo que es aprobado por el Directorio, en cumplimiento de la Resolución SBS Nro. 1041-99, por la que se establecen las funciones y atribuciones de las oficinas de auditoría interna de las entidades supervisadas. Los informes son elevados al Directorio y a la Superintendencia de Banca y Seguros de manera simultánea. Este órgano depende directamente de la Presidencia del Consejo Directivo.

#### 3.4.3. Auditoría Externa

Se realiza un examen de auditoría externa con auditores independientes de manera anual, cuyos resultados se deben acompañar a los estados financieros institucionales para su aprobación por el Directorio. Para la elaboración se cumple con lo dispuesto por la Resolución SBS 1042-99 que ha reglamentado el desempeño de los auditores externos, impedimentos y restricciones a las que se sujetan las instituciones supervisadas y las empresas de auditoría externa.

#### 3.4.4 Información a los sindicatos

Un instrumento importante para reducir los problemas de agencia de la Derrama Magisterial, lo constituyen los sindicatos, pues realizan las funciones de un fiscalizador directo de las acciones de los miembros del Directorio. La facultad de recibir información se encuentra en las normas emitidas por la Ley General de Sociedades y en los estatutos institucionales de cada organización sindical.

En el caso del SUTEP en sus artículos 41 y 42 de su estatuto y artículos 87 y 88 de su reglamento<sup>185</sup>, hacen referencia a la obligación que tienen los representantes gremiales, para informar a los sindicatos, sobre las funciones y acciones desempeñadas, como integrantes de los organismos en los cuales han sido designados por los sindicatos. En el estatuto del SIDESP, no se considera la obligación de presentación de información, pero en el Artículo 42<sup>186</sup> se establece la obligación de los órganos de gobierno realizar y publicar informes, balances.

## b. De las funciones y responsabilidades del Directorio

### i. Requisitos para integrar el Directorio

La Derrama Magisterial, por estatuto tiene un Directorio, siendo su función principal verificar que la gerencia cumpla con los acuerdos de Directorio y que su gestión se realice en armonía con los intereses de la institución, tal como lo indica Hernando Montoya Alberti<sup>187</sup>

<sup>185</sup> Al respecto se tiene el estatuto del SUTEP y su reglamento

a) Estatuto del SUTEP :

*“Artículo 41°.- Los Delegados del SUTEP y sus bases deberán informar permanentemente, y por escrito, sobre su labor desarrollada en las instituciones previsionales, de estímulo, representaciones sindicales, populares, nacionales e internacionales-, a que fueron designados, según corresponda.*

*Artículo 42°.- Los Delegados del SUTEP en las instituciones, organismos o comisiones a que fueron designados deberán tener en cuenta en su participación, los siguientes objetivos, según sea el caso: apoyar a los colegas en sus gestiones, fiscalizar a las autoridades, contribuir a su buen funcionamiento, y emplear adecuadamente a los servicios a favor del gremio”.*

4. Reglamento del SUTEP

*Artículo 87°.- Los delegados del SUTEP y de otros escalones sindicales deberán informar permanentemente y por escrito sobre su labor desarrollada en las instituciones previsionales, de estímulo, representaciones sindicales, populares -nacional e internacional, a que fueron designados, según corresponda.*

*Artículo 88°.- Los delegados del SUTEP en las instituciones, organismos o comisiones a que fueron designados deberán tener en cuenta en su participación, los siguientes objetivos, según sea el caso: apoyar a los colegas en sus gestiones, fiscalizar a las autoridades, contribuir al buen funcionamiento de la institución y emplear adecuadamente los servicios a favor del gremio*

<sup>186</sup> Estatuto del SIDESP:

*“Artículo 42: Es obligación de todos los órganos de gobierno realizar y publicar los informes, balances económicos en forma semestral debiendo ser aprobados en cada base y en la asamblea de delegados de cada instancia orgánica”.*

<sup>187</sup> Montoya Alberti Hernando. *“Las practicas del Buen Gobierno en las sociedades”* En *JUS PRAXIS* pag.120

*“Dentro de la nueva proyección de este órgano, la función general de supervisión es la más genuina [...] desglosa tres responsabilidades fundamentales: Orientar la política de la compañía, controlar las instancias de gestión y servir de enlace con los accionistas”*

El directorio está constituido por seis miembros: cuatro representantes del SUTEP, uno del SIDESP y uno del Ministerio de Educación todos son nominados por cada una de sus instituciones. El cargo de director es de dos años consecutivos, pudiendo ser reelegidos en función de un tercio.

Se establece dos causales para la remoción de sus integrantes: las establecidas por ley y por el sindicato que lo eligió, aplicándose estas, también a los integrantes del Consejo de Vigilancia. Se emplea el principio de libre revocabilidad de los administradores, tratándose de un caso de remoción ad natum, delegada a los gremios, quienes en cualquier momento pueden remover al director que han designado. Esto es concordante con lo señalado por Uría Menéndez y García de Enterría, citado por Oswaldo Hundskopf Exebio<sup>188</sup>, como la facultad que tienen los accionistas para separar del cargo a los administradores por libre decisión, justificado esto, en el hecho de la relación de confianza que dio origen a la designación.

No se ha establecido en el estatuto requisitos específicos para integrar el Directorio, salvo el ser presentado por el Sindicato o el Ministerio de Educación. Adicionalmente a ello son de aplicación las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Banca y Seguros como es la Ley General del Sistema Financiero y de Seguros Ley 26702, Art. 81 y 82 y 92 referidos a los impedimentos para ser director y gerente, concordantes con la Resolución SBS Nro. 1913-2004<sup>189</sup> y la Resolución SBS 352-2005<sup>190</sup>, y la Ley General de

---

<sup>188</sup> HUNDSKOPF Exebio Oswaldo. “El Directorio y las sociedades anónimas”. Derecho Comercial Temas Societarios Tomo IV Artículo incorporado como material de trabajo del curso de sociedades .Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú .Agosto 2006

<sup>189</sup> Resolución SBS 1913-2004 emitida el 23-11.2004, por la cual se establecen normas complementarias a la elección de Directores, Gerentes y Auditores Internos

Sociedades que aprueba las normas complementarias a la elección de los directores, gerentes y auditores internos. Los impedimentos establecidos son: no ser insolventes, o tener patrimonio afectado por medidas cautelares, ser trabajadores de la propia empresa, tener créditos vencidos por más de ciento veinte días en cualquier empresa del sistema financiero o que estén ingresados a cobranza judicial, los quebrados, los que tengan pleito pendiente con la sociedad. Estas medidas tienen por objeto que los directores reúnan los requisitos y condiciones que garanticen una adecuada integración del órgano máximo de administración de la Derrama Magisterial.

En la Derrama Magisterial existe esta separación funcional, pues el gerente general no es integrante del directorio. Si bien asiste a todas las sesiones no desempeña cargo alguno en el colegiado, cumpliendo una recomendación del Gobierno Corporativo, tal como lo indica Paz Ares citado por Hernando Montoya Alberti indica<sup>191</sup>:

*“El establecimiento de separación funcional entre decisiones de gestión delegadas al equipo ejecutivo y las decisiones de control reservadas al directorio constituye una condición necesaria para que el consejo desempeñe eficazmente su papel de mecanismo de gobierno.”*

El resultado obtenido en la evaluación aplicada por el módulo de la Corporación Andina de Fomento, el directorio cumple el cincuenta y cinco por ciento de las recomendaciones de Buen Gobierno Corporativo, como se aprecia en la Figura Nro.06. Así mismo en el reporte de porcentaje de cumplimiento por áreas que se aprecia que no se tiene resultados en el rubro 2 que corresponde a la asamblea general de accionistas, puesto que por mandato del estatuto la Derrama Magisterial no tiene junta, motivo por el cual al momento de desarrollar la evaluación, se ha considerado como no aplicable estatutariamente. El mayor puntaje obtenido con respecto al cumplimiento de

---

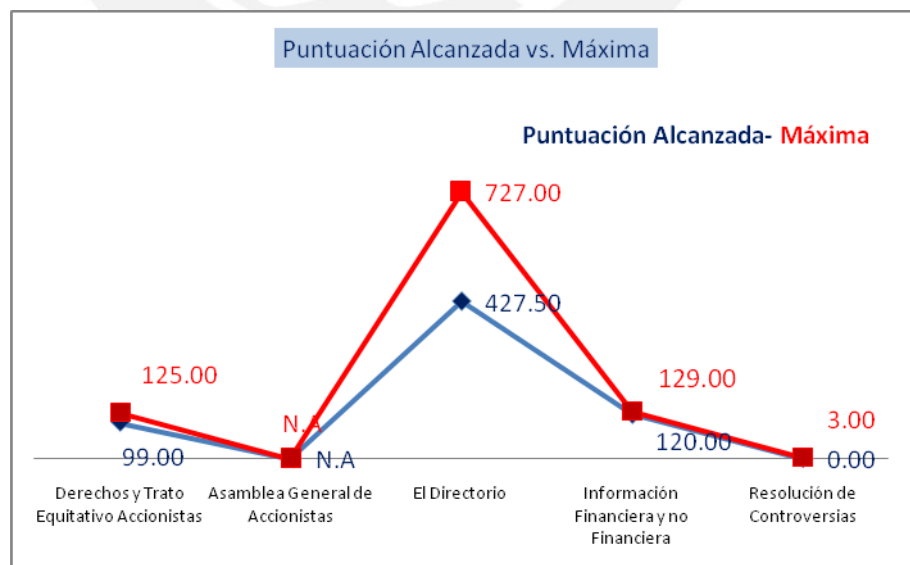
<sup>190</sup> Resolución SBS 352 emitida el 02 de marzo del 2005, por la cual se amplía el ámbito de aplicación de las normas complementarias a la elección de directores, gerentes, y auditores internos aprobadas por la Res. 1913-2004, y circular G-119-2004

<sup>191</sup> Ob.cit.

normas de Gobierno Corporativo es el proporcionar información financiera y no financiera a los accionistas y al entorno.

Figura Nro. 06. Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo

Empresa		Fecha		Tipo de Empresa	
Derrama Magisterial		07/10/20		S.A. y Abierta (1)	
EVALUACION DE PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO					
REPORTE DE CALIFICACION POR AREA					
		Puntuación	Máximo	Cumplimiento	Evaluación
1.	Derechos y Trato Equitativo				
-	Accionistas	99.00	125.00	79.20%	Notable
2.		No aplicable	N.A	N.A	No aplicable
-	Asamblea General de Accionistas				
3.					
-	El Directorio	427.50	727.00	59%	Limitada
4.	Información Financiera y no				
-	Financiera	120.00	129.00	93.02%	Optima
5.					
-	Resolución de Controversias	0.00	3.00	0%	Muy deficiente
Puntuación Alcanzada vs. Máxima					



Fuente: Corporación Andina de Fomento "Evaluador de Prácticas de Gobierno Corporativo"

## ii. Sesiones

El Directorio, conforme lo dispone el estatuto institucional, se reúne en sesiones ordinarias una vez a la semana y extraordinariamente cuando los convoque el Presidente o lo solicite un tercio de sus miembros<sup>192</sup>, si la gestión de los negocios sociales lo requiere. En el estatuto no se ha establecido si las decisiones se adoptan por mayoría absoluta o mayoría simple. No existe materias en las cuales se requiera un quórum mayor para lograr la aprobación.

No se cuenta con un procedimiento para la entrega de información sobre la agenda y documentos necesarios para las sesiones de Directorio, pudiendo variar entre dos o tres días naturales de anticipación.

Cuando las materias a tratar así lo ameritan, las sesiones consideran la participación periódica de funcionarios de los niveles superiores de la administración, conforme indicación de los integrantes del directorio que fueron encuestados.

## iii. Funciones

Sin perjuicio de las facultades de representación judicial y extrajudicial para el cumplimiento del objeto social que la ley entrega al Directorio, éste realiza específicamente ciertas funciones claves, que se establecen en el artículo 13, como son:

- Planificar y programar el desarrollo institucional determinando objetivos y metas por alcanzar
- Formular la política económica y financiera de la institución
- Aprobar el presupuesto anual
- Nombrar y relevar al gerente general.

---

<sup>192</sup> D.S. 021-88-ED suscrito el 09-09-1988 Art. 9 al 19

#### iv. Las Responsabilidades

En el estatuto institucional, se ha establecido la responsabilidad solidaria de los miembros del directorio por los actos que autoricen o ejecuten salvo que dejen constancia de su oposición, tratándose de una responsabilidad personal.

Las funciones del presidente del directorio se han establecido en el estatuto, otorgándole el voto como director y voto dirimente, la facultad de actuar conjuntamente con el gerente general para realizar operaciones financieras bancarias entre otras. De esta manera se limita la discrecionalidad de ambos cargos, sujetando estas acciones a la aprobación previa del directorio.

Si bien es cierto que el estatuto es muy genérico en cuanto a la responsabilidad concordamos con lo señalado por Enrique Elías Laroza<sup>193</sup> y Oswaldo Hundskopf, en cuanto a que la responsabilidad tanto individual como colectiva de los directores se da en tres supuestos:

1. Por actos contrarios a ley ó a los estatutos sociales, puesto que implica una negligencia que dependerá de los actos realizados sin la diligencia necesaria.
2. Por actos realizados sin la diligencia necesaria para desempeñar el cargo, dado que se requiere que el director se desempeñe como un ordenado comerciante

---

<sup>193</sup> Al respecto

5. vid. ELÍAS LAROZA Enrique “*Ley General de Sociedades Comentada*” Editora Normas Legales. Trujillo 1998.pag 352-357
- a) En la misma línea HUNDSKOPF Exebio Oswaldo.”*El Directorio y las sociedades anónimas*”. Derecho Comercial Temas Societarios Tomo IV Artículo incorporado como material de trabajo del curso de sociedades .Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Agosto 2006

3. Por actos lesivos a la institución, para la atribución de responsabilidad de tipo penal, el estatuto contempla en el artículo 17 de manera general la responsabilidad, dejando que sea el ordenamiento penal que regule estas. Tal es el caso del Código Penal que en sus artículos 198 y 199 describe los delitos por fraude en administración de personas jurídicas.

v. Información al Directorio

No existe una norma escrita sobre la información que los directores puedan solicitar a las distintas áreas de la Derrama Magisterial. Pero de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los miembros del Directorio, por costumbre se solicita esta a través del presidente del Directorio la información requerida, quien a través de memorando la solicita a la Gerencia General esta información. No existe un plazo mínimo, ni máximo para la remisión de información.

Se cuenta con un documento de trabajo denominado “Alerta Gráfica” en el que se recogen los avances del plan estratégico anual, por cada uno de las áreas de la institución y que mide los resultados obtenidos, a través de la calificación de acuerdo al avance realizado. Este documento es entregado de manera mensual, por la Gerencia General a la Presidencia de Directorio.

Con respecto a la información calificada como confidencial, el directorio en pleno determina esta calificación al momento de tratar el tema.

Si bien no se tiene un programa de orientación a los nuevos miembros del Directorio. En algunas oportunidades se ha realizado un programa de inducción a los nuevos integrantes, con participación de los jefes de los equipos de la institución.

### 3.5.6. De los comités del Directorio:

Dentro de las recomendaciones de Gobierno Corporativo formuladas por el Informe Olivencia, está el formar diversos comités para tratar temas específicos. Fija como obligación del directorio garantizar el cumplimiento de la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, incluida la realización de una auditoría independiente y el establecimiento de los debidos sistemas de control. Estas recomendaciones en la Derrama Magisterial se han materializado a través de la formación del comité de riesgos y comité de auditoría, por disposición de la Resolución Nro. 1040-99-SBS y la Resolución 037-2008-SBS. Adicionalmente a ello, de acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas a los directores, cada uno de los miembros del directorio, cuenta con funciones específicas para atender a las necesidades institucionales tales como: auspicios, capacitación entre otros. De la misma manera, cuando las materias a tratar así lo ameritan, las sesiones de Directorio, consideran la participación de ejecutivos de los niveles superiores de la administración.

#### c. De las responsabilidades del Consejo de Vigilancia

Con la dación del D.S 021-88-ED se crea la figura del Consejo de Vigilancia en la Derrama Magisterial. Tiene por función controlar y fiscalizar a la Derrama Magisterial. Está integrado por tres miembros que son designados dos por el SUTEP y uno por el Ministerio de Educación.

Las causales de remoción son las mismas que se aplican para los integrantes del directorio, conforme se establece en el artículo 22 del estatuto. La reelección está contemplada por única vez y por un tercio.

Los integrantes tienen derecho a percibir dietas, por cada sesión y se les reconoce gastos de representación en caso de viajes, para el cumplimiento de sus funciones.

### 3.6.1. Facultades

El estatuto ha establecido potestades específicas para este órgano de control como son:

- Revisar la contabilidad y ejecución del presupuesto, es decir tiene facultades de control que permitirían reducir el problema de agencia.
- Objetar y suspender la ejecución de un acuerdo o decisiones del directorio, previo acuerdo por mayoría, en mérito a la cual puede convocar a una reunión, conjunta de los dos órganos de la institución. Si no se logran poner de acuerdo, el directorio puede ejecutarla, sin responsabilidad del Consejo de Vigilancia. Es importante resaltar que la facultad de impugnación de acuerdos que tiene cada maestro, ha sido trasladada al Consejo de Vigilancia
- Colaborar con el Directorio proponiendo medidas adecuadas para lograr los objetivos y metas conforme se aprecia en el artículo 24.

### 3.6.2. Información al Consejo de Vigilancia

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los miembros del Directorio, no se cuenta con un procedimiento para remitir información de manera periódica del Directorio al Consejo de Vigilancia. Pero si se necesita información esta es solicitada al Presidente del Directorio, quien se encarga de solicitar a las áreas correspondientes. Siendo este un uso dentro de la institución.

Con respecto a la remisión de las copias de las actas de sesión del Directorio al Consejo de Vigilancia, no existe un plazo establecido.

Subsumiendo en la Derrama Magisterial se aplica varios principios de gobierno corporativo, que le han permitido superar varios de los problemas de agencia presentados durante su vida institucional. En algunos casos la

institución ha actuado por iniciativa propia y en otros por mandato legal, bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros, tal como queda demostrado luego de la aplicación del evaluador de prácticas de lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo elaborado por la Corporación Andina de Fomento y en el que se obtiene como resultado global el cumplimiento de un 63.78 % de las normas, tal como se aprecia en la tabla Nro. 05, debiendo precisar que en el caso del ítem referido a asamblea de accionistas, no se ha considerado puesto que por mandato del estatuto no es aplicable a la Derrama Magisterial, por lo que el resultado obtenido en ese tópico no debe considerarse.

Tabla Nro. 05 : Grado de cumplimiento de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Derrama Magisterial - 07/10/2008							
El grado de cumplimiento global respecto de los LCAGC es del							<b>63.78 %</b>
Área	Calificación			Calificación Ponderada			
	Máxima	Obtenida	% Cumplimiento	% Ponderación	Máxima	Obtenida	
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	125.00	99.00	79.20 %	10.31 %	12.89	10.21	
2 - Asamblea General de Accionistas	229.00	229.00	100.00 %	18.88 %	43.24	43.24	
3 - El Directorio	727.00	427.50	58.80 %	59.93 %	435.69	256.20	
4 - Información Financiera y no Financiera	129.00	120.00	93.02 %	10.63 %	13.71	12.76	
5 - Resolución de Controversias	3.00	0.00	0.00 %	0.25 %	0.01	0.00	
<b>Total</b>	<b>1213.00</b>	<b>875.50</b>	<b>63.78 % (*)</b>	<b>100 %</b>	<b>505.54</b>	<b>322.41</b>	

(\*) Este porcentaje representa el grado de cumplimiento global de la Sociedad respecto de los LCAGC. Para su cálculo se ha ponderado el peso relativo de cada una de las áreas de los LCAGC. Por tanto, su resultado difiere del simple cociente entre el "Total Máxima" y "Total Obtenida".



Fuente: Corporación Andina de Fomento "Evaluador de Prácticas de Gobierno Corporativo"

Pero también dentro de los resultados obtenidos de la aplicación del evaluador del gobierno corporativo de la Corporación Andina de Fomento, aplicado a la Derrama Magisterial, validada con la encuesta aplicada a los

miembros del Directorio y el Consejo de Vigilancia, se tienen tres ítems que requieren atención prioritaria de parte de la Derrama Magisterial, para mejorar el cumplimiento de estas recomendaciones tal como se aprecia en la Tabla Nro. 06 y que a nuestro criterio son de posible cumplimiento:

1. Implementar distintas categoría de miembros del directorio
2. Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los estatutos sociales o reglamentos
3. Implementar una política de retribución para los miembros del directorio y para las gerencias.

**Tabla Nro.06 :Informe de Alarmas de Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo**

 INCUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO				
 <b>INFORME DE ALARMAS</b>				
Para Localizar de manera directa y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla				
<b>Aviso:</b> Este informe solo presenta aquellas recomendaciones para las ha que ha sido informado su grado de cumplimiento Derrama Magisterial - 07/10/2008 <span style="float: right;">Tipo Empresa: SA y Abierta (1)</span>				
	<b>Necesidad</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Máximo</b>
<b>3.- El Directorio</b>				
<b>Medida 24 :</b> Existencia de distintas categorías de directores y simetría de Directorio con la estructura del capital accionarioal * Distintas categorías de miembros	Imprescindible	No	0.00	<b>54.00</b>
<b>Medida 28:</b> Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales * Definición y regulación deberes de directores en Estatutos	Imprescindible	No	0.00	<b>54.00</b>
<b>Medida 32 :</b> Aprobación de la Política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea * Política retributiva aprobada por asamblea	Imprescindible	No	0.00	<b>54.00</b>

Fuente: Corporación Andina de Fomento "Evaluador de Practicas de Gobierno Corporativo"

Subsumiendo la presente sección ha evaluado a la Derrama Magisterial desde el cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo, para lo cual se han aplicado encuestas a los integrantes del Directorio y del Consejo de Vigilancia así como se ha utilizado el Evaluador elaborado por la Corporación Andina de Fomento, y se ha determinado que la Derrama Magisterial cumple con aplicar las recomendaciones de Gobierno Corporativo, sea por voluntad propia o por mandato legal tanto del estatuto y de las normas emitidas por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs. Pero también se ha determinado que se requiere cumplir urgentemente otras normas y tomar las medidas necesarias para superar estas observaciones. Por ello en la siguiente sección se presentaran propuestas para mejorar el gobierno corporativo de la Derrama Magisterial sustentadas en los hallazgos realizados.



#### SECCION IV : ¿PUEDE MEJORAR EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA DERRAMA MAGISTERIAL?

En la presente sección se va a proponer las medidas que consideramos necesarias para mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo en la Derrama Magisterial y facilitar el desarrollo institucional. Teniendo en cuenta que el sistema de Gobierno Corporativo debe enfatizar en el papel del directorio en el desarrollo y revisión de estrategias empresariales, así como la supervisión de las acciones necesarias para el cumplimiento de la función encomendada a través de políticas de control de la gestión y de “empowerment” hacia la gerencia supervisando las funciones del Gerente General, aplicando distintos mecanismos, con el objeto que la institución pueda mejorar su rentabilidad en beneficio de cada uno de los docentes asociados.

Se hace necesario que el docente pueda tener acceso a información puntual y de este modo controlar el comportamiento de sus representantes en el Directorio y que el sindicato también cumpla su función para reducir las ineficiencias que se producen en cuanto a la información para los maestros.

Para determinar qué mecanismos de control, son adecuados para la Derrama Magisterial y aplicar los incentivos necesarios para reducir los problemas de agencia, se ha tomado en cuenta lo señalado por David Hess y Gregorio Impávido, así como las recomendaciones del doctor Montoya Alberti<sup>194</sup> al referirse al informe Olivencia:

*“La aspiración al cambio denota insatisfacción respecto a las practicas anteriores, pero la demanda no se dirige tanto a los poderes no públicos por las vías de las reformas legislativas, como a las propias sociedades para que al amparo de la autonomía de la voluntad privada y de la facultades de autorregulación de sus órganos adopten las decisiones conducentes a su mejor gobierno”.*

Por este motivo es que se requiere que el Directorio sea un fuerte organismo de gobierno, puesto que convierte en el único control de los

---

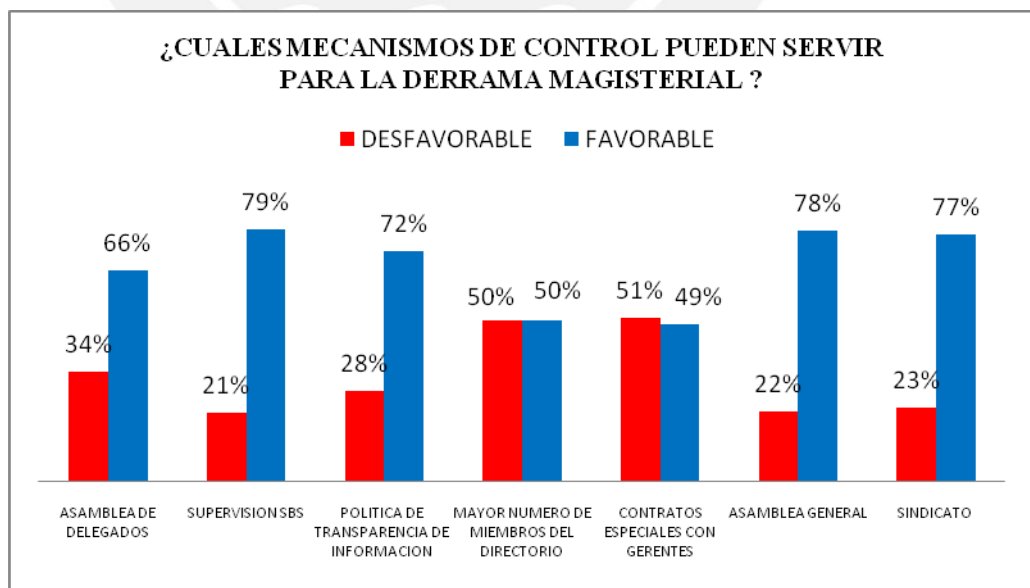
<sup>194</sup> MONTOYA Alberti Hernando. “Las practicas del Buen Gobierno en las sociedades” En: Revista JUS PRAXIS pág. 121

maestros con las gerencias. Las recomendaciones que se esbozan en la presente sección tienen el objeto de reforzar las funciones del directorio y del consejo de vigilancia, para que sean efectivos supervisores, lo que se reflejará en la efectiva administración de la Derrama Magisterial.

Analizando los resultados de las encuestas aplicadas a los maestros, que se aprecian en la Figura Nro.07 referida a los mecanismos de control más favorables para la Derrama Magisterial, los docentes consideran como el primer mecanismo de control a la Superintendencia de Banca y Seguros, seguidos por la asamblea general y en tercer lugar los sindicatos.

Los mecanismos de control menos favorables, según las respuestas de los docentes son la suscripción de contratos especiales para los gerentes, seguido de aumento de número de miembros del directorio y la asamblea de delegados.

**Figura Nro. 07: ¿Cuáles son los mecanismos de control que pueden servir para la Derrama Magisterial?**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada Julio-Setiembre 2008

## 1) Recomendaciones para el Directorio y el Consejo de Vigilancia.

### i. Control Legal

El marco legal establecido para la Derrama Magisterial, esta dado por el estatuto institucional aprobado por D.S. 021-88-ED, en la que se ha establecido la función del directorio y las responsabilidades de este órgano. El Código Civil establece la responsabilidad solidaria que tienen los miembros de directorio por las decisiones y acciones que realicen.

Los impedimentos para asumir las funciones de los miembros del Directorio y Consejo de Vigilancia que se encuentran en la Ley General de Sociedades Nro. 26887 y la Ley General del Sistema Bancario y Financiero y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 26702, debiendo tenerse en cuenta que pueden ser sancionados conforme lo dispone la Resolución SBS Nro. 816-2005<sup>195</sup>.

### ii. Incorporación del Director independiente en el Directorio

Como resultado de la encuesta aplicada a los miembros del Directorio y del Consejo de Vigilancia, la mayoría son maestros en actividad y dos son abogados. Por la envergadura financiera de la institución, se requiere adicionalmente de profesionales que podrían mejorar la composición cualitativa del directorio y al perfil de los directores. Los actuales directores en su mayoría, han tenido experiencia en la administración de CAFAE de sus respectivas regiones y se identifican con los intereses de los maestros, pero considerando que la incidencia de las decisiones financieras que toma el Directorio, afectan directamente la marcha institucional, se necesita de profesionales en finanzas que permitan a este órgano de gobierno, tener una visión más amplia y realizar una evaluación técnica de los proyectos que se presentan al directorio.

---

<sup>195</sup> Resolución SBS 816-2005 publicada el 03 -06-2005: Aprueba el Reglamento de Sanciones para las empresas supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros

Se recomienda tener en cuenta que la incorporación de directores independientes, en una institución similar como es la Caja del Pescador, no ha funcionado adecuadamente, pues la selección se hizo a través de elección de representantes al Consejo Directivo, por medio de asamblea de elecciones de los gremios representativos<sup>196</sup>, sistema que a nuestro criterio no ha sido el más acertado y se ha prestado para obstruir la marcha empresarial<sup>197</sup>. Así mismo se debe tener en cuenta lo señalado por Daniel Córdova y Emiliano Cáceres<sup>198</sup>, cuando indican que el setenta y tres por ciento de empresas que cotizan en bolsa no cuentan con políticas de incorporación de directores independientes, pero en el caso de la Derrama Magisterial se requiere completar las calidades del órgano de dirección, para que cumpla efectivamente su función. Dado que

---

<sup>196</sup> Estatuto de la Caja de Beneficios y Seguridad Social del Pescador aprobado por acuerdo Nro. 012-002-2004-CEMR-CBSSP Art. 46:

Artículo 46°.- El Consejo Directivo está integrado por cinco miembros, todos personas naturales, denominados consejeros: dos representantes de los empleadores armadores, un representante de los trabajadores pescadores activos, un representante de los pensionistas, y, finalmente, el Presidente del Consejo Directivo elegido por los otros cuatro miembros.

El Presidente del Consejo Directivo deberá reunir los mismos requisitos establecidos para los cargos de consejeros y deberá mantener probada independencia de los gremios de empleadores armadores, trabajadores pescadores activos y pensionistas. El Presidente del Consejo Directivo será elegido en una sesión extraordinaria con presencia de los cuatro miembros nombrados de acuerdo al Estatuto y por votación unánime [...]

La elección de los representantes de los trabajadores pescadores activos y pensionistas se efectuará en una Asamblea de Elecciones convocada por el Presidente del Consejo Directivo.

La convocatoria se realizará mediante una publicación en el Diario Oficial El Peruano dirigida a todas las organizaciones representativas de trabajadores pescadores activos y de pensionistas a nivel nacional, con una anticipación no menor de 10 días calendario a la fecha prevista para la reunión. El aviso deberá contener el día de realización de la Asamblea de Elecciones, la hora, el lugar y el objeto de la reunión. La elección deberá producirse mediante votación secreta y utilizando los criterios de aportación a la Caja y número de afiliados o pensionistas.

Los representantes de los empleadores armadores serán propuestos y elegidos por la Sociedad Nacional de Pesquería y cualquier organización u organizaciones de armadores que constituya mayor representación utilizando el criterio de capacidad de bodega.

Los representantes de las organizaciones representativas de empleadores armadores y trabajadores pescadores activos y pensionistas que sean elegidos para el Consejo Directivo deberán ser profesionales de prestigio y de reconocida calidad moral, acreditar solvencia e idoneidad profesional, para lo cual se requiere demostrar no menos de cinco (5) años de experiencia profesional en cargos gerenciales, o dos (2) años de ejercicio público o privado en el sector previsional o afines, sin que constituya un requisito indispensable que sean miembros activos de dichas organizaciones o trabajadores de las empresas que las conforman.

<sup>197</sup> Al momento de la realización de los dos procesos electorales realizados desde la vigencia del estatuto institucional de la CBSSP, se han presentado problemas tanto en la realización de las elecciones, la inscripción registral y los miembros elegidos, lo que ha dificultado la marcha institucional, lo que se plantea como una solución no ha resultado acertada que se refleja en la resolución

<sup>198</sup> CÓRDOVA Daniel, CÁCERES Emiliano. "Las AFP y el Papel de los Directores Independientes". En revista Economía y Derecho Primavera 2005. Lima pág. 2.1

el objetivo de la Derrama Magisterial es generar la mayor rentabilidad de los fondos en beneficios de los maestros.

Por los motivos expuestos se recomienda que la selección de estos profesionales sea a través del propio directorio, quienes tendrán que evaluar la idoneidad profesional de los candidatos, para lo cual se necesita establecer un procedimiento claro y con requisitos específicos. De allí la importancia de contar con un comité que regule los nombramientos de los directores independientes y retribuciones de la gerencia y el directorio.

iii. Establecimiento de programa de capacitación para los directores ingresantes

Como lo menciona el informe Olivencia, los nuevos directores requieren familiarizarse con las actividades propias de la institución que van a dirigir y recomienda la aplicación de un programa que permita a los directores conocer la empresa, las obligaciones legales que el cargo implica, las reglas de gobierno y el entorno empresarial.

Si bien en algunos casos de cambio de directorio se han dado programas de este tipo, se necesita una directiva que institucionalice este programa, así como la capacitación de los directores, propuesta que se sustenta en la singular forma de elección de sus integrantes. Recomendamos que este programa se realice con anterioridad a la asunción de los cargos, y que al momento de incorporarse los nuevos directores y miembros del Consejo de Vigilancia, puedan desempeñar sus funciones con habilidad y conocimiento del entorno.

#### iv. Elaboración de Plan Bianual de Trabajo del Directorio

De las encuestas aplicadas se aprecia que ni Directorio, ni el Consejo de Vigilancia cuentan con un plan de trabajo anual o bianual<sup>199</sup>. Se propone que el plan sea de dos años, que es concordante con mandato del directorio establecido en el estatuto institucional. El objetivo de este plan es convertir el directorio de la Derrama Magisterial en un órgano profesional y financiero sin dejar de lado sus objetivos sociales, mejorando el uso de los recursos y estableciéndose criterios de medición de sus resultados.

Este es un instrumento fundamental para proponer políticas y asegurar la competitividad de la institución, tal como lo indica la Corporación Andina de Fomento<sup>200</sup>, concordante con lo señalado por Daniel Córdova y Emiliano Cáceres<sup>201</sup>, se requiere que el directorio señale las prioridades empresariales de liderazgo y aprovechamiento de las oportunidades, y que se tenga el control propio de sus acciones. El plan de trabajo es independiente del Plan Estratégico Institucional. La recomendación se sustenta en los resultados obtenidos por Miller, citado por David Hess y Gregorio Impávido al observar los sistemas de pensiones:

*“[...] el centro de atención de los miembros del directorio era primordialmente de forma y no de fondo. Sin embargo en los casos de los directorios que tenían criterios de medición de rendimiento, se desarrolló fácilmente un plan estratégico general para alcanzar esas metas”.*

#### v. Regulación de los conflictos de interés

El estatuto no regula los casos en que se producen los conflictos de intereses, pero se puede adoptar lo dispuesto por la Ley General de Sociedades que en su artículo 180 contiene una regulación detallada de los

---

<sup>199</sup> Loc. Cit pág 37-38

<sup>200</sup> Corporación Andina de Fomento. “Lineamientos para un Gobierno Corporativo Andino”. En <http://gc.caf.com/upload/pubs/Lineamientos%20para%20un%20Codigo%20Andino%20de%20GC.pdf> Consultado el 04-10-2008

<sup>201</sup> Ob.cit. pág. 31

conflictos de intereses, como son: i) la prohibición de adoptar acuerdos que no cuiden el interés social sino sus propios intereses o los de terceros relacionados, ii) no usar en beneficio propio de terceros relacionados las oportunidades de negocios que tuvieren conocimiento en razón de su cargo, estableciendo la obligación de todo director de informar de cualquier asunto que tenga interés en contrario al de la institución.

Esta regulación se puede adoptar para los integrantes del Directorio, el Consejo de Vigilancia, las gerencias y de manera más general para los empleados de la institución.

vi. Remuneración de los directores tomando como referencia al Unidad Impositiva Tributaria

La retribución del directorio y de las gerencias es un tema muy importante para el gobierno corporativo y es una preocupación muy grande de los maestros, tal como se aprecia en las noticias citadas en la sección III, concordamos con lo señalado por el informe Olivencia<sup>202</sup>, las recomendaciones de la Corporación Andina de Fomento<sup>203</sup>, y Principios de Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas emitidas por CONASEV<sup>204</sup>, que señalan que las retribuciones deben calcularse de manera moderada y transparente, vinculando esta a los resultados de la empresa. El estatuto prescribe el derecho de los miembros del Directorio y del Consejo de Vigilancia a percibir una dieta, pago de viáticos y gastos de movilidad por comisión fuera de Lima y movilidad dentro de la ciudad.

La recomendación es que se regule importe que los directores perciben en calidad de dietas, pues a la fecha no existe un tope para ello y la remuneración se fija por acuerdo de Directorio. Se recomienda la elaboración

---

<sup>202</sup> Ob.cit, pág. 9

<sup>203</sup> Ob.cit. pág. 46

<sup>204</sup> [http://www.conasev.gob.pe/Acercade/Acer\\_GobiernoCorp.asp](http://www.conasev.gob.pe/Acercade/Acer_GobiernoCorp.asp) consultado el 31-10- 2008

de una directiva que señale el importe de la dieta que percibe cada director y el representante ante el Consejo de Vigilancia, haciendo referencia a la Unidad Impositiva Tributaria<sup>205</sup> y el tope a percibir por mes. Con ello se establecería un control para las remuneraciones y podrían ser públicas.

#### 4.1.7 Aplicación de manual sobre inversiones

Los estudios realizados por el Banco Mundial<sup>206</sup> señalan que el directorio y las gerencias en las empresas como la Derrama Magisterial, puede basar su rendimiento en los niveles de financiamiento, monto de retorno de la inversión o en la obtención de un objetivo, siendo las inversiones con objetivos sociales uno de los principales problemas de agencia que enfrentan los fondos previsionales, conforme los señala David Hess y Gregorio Impávido<sup>207</sup> haciendo referencia al estudio realizado por Miller.

La Derrama Magisterial dada su estructura debiera tener un equipo de trabajo especializado en la evaluación de este tipo de proyectos, a efecto de combinar la rentabilidad del fondo a través de una tasa de retorno aceptable, pero la institución no tiene determinado un criterio para la selección de proyectos, siendo esto concordante con la experiencia internacional señalada por Iglesias y Palacios, citados por David Hess y Gregorio Impavido<sup>208</sup>, que señalan:

*“este tipo de inversiones representan la politización de los fondos, en lugar de ser la maximización de estas, pues a menudo se tratan de proyectos altamente visibles, que intentan generar un bien público en una región determinada (...) El costo de agencia que asumen los contribuyentes no es visible en la inversión inicial debido a que no se incurre en costos hasta un momento distante, cuando se necesita un incremento en el sistema de pensiones...”*

---

<sup>205</sup> En este punto se hace referencia a la UIT, pues es una unidad de referencia que anualmente se actualiza y con ello las dietas no se perjudicarían se requeriría un solo acuerdo y es de mayor facilidad hacerla pública, así mismo se utiliza para realizar el aporte mensual que realizan los docentes.

<sup>206</sup> Ob.cit pág 36-37

<sup>207</sup> Ob.cit pág

<sup>208</sup> Loc.cit. pág 18

En la Derrama Magisterial, se tiene un manual para estos proyectos, el mismo que no se aplica por desconocimiento de los directores, por lo que la recomendación es que se utilice el manual.

## 2) Recomendaciones para la organización del Directorio

Las normas de Buen Gobierno Corporativo, señalan como conveniente establecer aspectos básicos para el desempeño del directorio y de sus miembros. Las funciones en Derrama Magisterial, se encuentran en el estatuto, donde se ha establecido las funciones básicas del presidente, mas no de los demás miembros del colegiado, por lo que recomendamos precisar las siguientes funciones a través de una directiva acordada por el directorio en la que se indique:

### i. Funciones del Presidente del Directorio

El Presidente del Directorio es el representante de la institución, tiene por funciones establecidas en la doctrina las siguientes: canalizar la información para facilitar un verdadero control de la administración, propiciando que los miembros del directorio reciban la información necesaria en el tiempo justo y que participen de manera activa en el directorio. La tarea de promover el buen funcionamiento del directorio, proponiendo directivas que regulen su actividad propiciando un clima que favorezca una discusión abierta, sana y franca.

### ii. Funciones del Secretario del Directorio

El secretario de directorio tiene por funciones, según la doctrina: Llevar el control de los libros de actas y su redacción (en este punto es pertinente la recomendación para que las actas se lleven numeradas por años, con referencia obligada a la fecha), mantener un número correlativo de los acuerdos. Sistematizar el control de los acuerdos de directorio a través de un

consolidado de estos que le permitirá realizar la evaluación sobre el cumplimiento de lo acordado por el directorio.

Así mismo tiene la obligación de controlar la puntualidad en el inicio de las sesiones, la asistencia de los integrantes del directorio, obligación de brindar información oportuna sobre los asuntos del colegiado a los directores, precisando los términos para su atención<sup>209</sup>, teniendo en cuenta los temas confidenciales a los cuales no se aplicaría este plazo<sup>210</sup>.

### 3) Recomendaciones para el Consejo de Vigilancia

#### i. Procedimiento de entrega de información

La facultad de fiscalización del directorio ha sido otorgada por estatuto al Consejo de Vigilancia, por lo que se requiere establecer un procedimiento en el que se señalen los plazos y forma de remisión de información al consejo, dado que se llevan a cabo sesiones de directorio de manera semanal, el procedimiento es necesario para mantener actualizado al consejo y que cumpla eficientemente sus funciones.

Así mismo recomendamos la aplicación de las recomendaciones contenidas en los puntos 4.1.3., 4.1.4, 4.1.5. y 4.2.

### 4) Remuneración de las gerencias ligadas a resultados

El sistema de retribución para los gerentes está basado en una remuneración fija. Las recomendaciones de Gobierno Corporativo señalan la conveniencia de establecer un sistema de compensaciones ligado a los

---

<sup>209</sup> En las recomendaciones del informe Olivencia no se menciona un plazo mínimo o máximo para que se entregue información a los directores, en el caso de Méjico se ha establecido como plazo mínimo cinco días hábiles.

<sup>210</sup> INDACOCHEA Alejandro. "Código de mejores prácticas de Gobierno Corporativo" [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/rueda\\_d\\_g/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo2.pdf) consultado el 11-10-2008

resultados de la firma, tal es el caso del informe Olivencia y de las recomendaciones de la Corporación Andina de Fomento. Así mismo en el informe elaborado por Alejandro Indacochea para el Incae<sup>211</sup> recomienda la existencia de una evaluación y compensación para los funcionarios de alto nivel, hecho con el que concordamos, pues se encuentra dentro de las facultades de control y supervisión del directorio.

Si tomamos en cuenta que los maestros consideran en un cuarenta y nueve por ciento como aceptable contratos especiales para los gerentes, es recomendable su aplicación. Lo que se espera obtener es una reducción de incentivos para involucrar a la empresa en proyectos que no agreguen valor o simplemente premiar el esfuerzo realizado.

Este sistema requiere un adecuado manejo informativo, dado que los maestros normalmente hacen comparaciones de sus ingresos con las remuneraciones de los directivos y los gerentes, por lo que se sugiere que esta proporción sea también vinculada al rendimiento de las cuentas individuales. Con este procedimiento los maestros se verán beneficiados con la mejor gestión de la empresa. Considerando que el beneficio generado por la cuenta individual se caracteriza por su rendimiento en base a tasa fija, que no refleja directamente la rentabilidad obtenida en un periodo determinado, ocurriendo lo mismo en el caso del beneficio de invalidez y fallecimiento. Con este procedimiento se beneficiaría al maestro y al gerente, disminuyendo el problema de agencia, a través del control indirecto de los resultados de la gestión.

Esta propuesta amerita que a través de un estudio matemático actuarial se determine su viabilidad, sin afectar la prestación fija dada a los maestros.

---

<sup>211</sup> INDACOCHEA Alejandro. “Código de mejores prácticas de Gobierno Corporativo” [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/rueda\\_d\\_g/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo2.pdf) consultado el 11-10-2008

5) Recomendaciones para información que se proporciona a los profesores

Las recomendaciones del Buen Gobierno Corporativo resaltan la importancia de que los accionistas estén debidamente informados, para reducir la asimetría de información, hecho que motiva que los directores se presenten e informen sobre las acciones y decisiones del colegiado a los maestros de manera periódica a través de dos acciones:

i. Realización de asambleas descentralizadas

La Derrama Magisterial cuenta con oficinas a nivel nacional, se puede programar la realización de dos asambleas anuales en distintos puntos del país, en las que los miembros del directorio informen de las principales acciones realizadas en el semestre y mostrar los resultados económicos. Esta propuesta se sustenta en las audiencias públicas que se realizan en los proyectos mineros, por ejemplo y que han dado buenos resultados.

ii. Distribución de las memorias anuales

Se recomienda la entrega de memorias anuales dentro del cuarto mes del año siguiente del ejercicio económico a los sindicatos departamentales, con ello se cumpliría con informar a los organismos gremiales, a través de un documento con información oficial y se traslada la función de información a las organizaciones gremiales y se aplica el principio de transparencia y acceso a la información que tiene todo maestros en su calidad de asociado a la Derrama Magisterial cumpliendo con una norma de Buen Gobierno Corporativo.

### iii. Actualización de información del portal institucional

Se requiere la supervisión de la información que se consigna en la página institucional, para que este actualizada y refleje la situación de la institución. En el portal institucional se encuentra información clara con respecto a la institución, lo que no se tiene actualizada es la referida a la información económica.

### iv. Control en el Centro Educativo

Los docentes elegidos para desempeñar cargos en el directorio pueden ser directamente fiscalizados, pues son docentes en actividad y nombrados<sup>212</sup>, y no cuentan con licencia por representación en el directorio de la Derrama Magisterial, por lo que asisten regularmente a dictar clases. Esta figura permite la observación y fiscalización directa de parte de los maestros de su colegio, y del SUTE Base<sup>213</sup>. Los docentes pueden pedir informes y cuestionar la labor al integrante del directorio y llegar de este modo directamente al órgano de dirección. Una vez finalizado el período para el cual fue elegido, el profesor sigue laborando en el colegio, lo que permite el examen de sus compañeros de trabajo. Sirviendo estos hechos de mecanismo de control inmediato para el directorio.

## 6) Recomendaciones para los sindicatos

- i. Incorporación de requisitos para elección de representantes a la Derrama Magisterial en los estatutos sindicales

---

<sup>212</sup> De acuerdo a lo establecido en la Ley 24029 y su modificatoria 25212 Ley del Profesorado y su reglamento los docentes cuentan con estabilidad en la plaza, cargo, centro educativo y turno.

<sup>213</sup> Estatuto del SUTEP

*“Artículo 13°.- La instancia fundamental del SUTEP es el SUTE BASE de cada Institución Educativa. En él ejercen la máxima dirección y gobierno sindical la Asamblea de la Base, que elige su Comité Ejecutivo de base como segunda instancia de dirección.”*

De la revisión de los estatutos del SUTEP y del SIDESP se concluye que ninguno de los dos documentos, considera requisitos específicos, para ser elegido como representante de los gremios sindicales ante el Directorio de Derrama Magisterial o al Consejo de Vigilancia. Hecho que se puede apreciar en el estatuto del SIDESP en sus artículos 28, 29 y 30<sup>214</sup> y el estatuto del SUTEP artículos 41,42 y 43 y su reglamento.

Los requisitos que se indican para elegir a cualquier representante o dirigente sindical son su calidad y consecuencia sindical, lealtad al SUTEP y conducta clasista<sup>215</sup> estableciéndose el mandato revocable, quedando esta facultad a discreción del gremio.

En el caso del SIDESP se ha establecido que como aporte al sindicato un porcentaje de las dietas recibidas por el representante a directorio<sup>216</sup>. En este contexto corresponde a los sindicatos establecer lineamientos para calificar a los representantes a la Derrama Magisterial, tales como previamente haber desempeñado cargos en la dirección del CAFAE o experiencia en

<sup>214</sup> Estatuto del SIDESP

*Art. 28. Artibuciones del CEN del SIDESP:*

*- Elegir al presentante del SIDESP ante la Comisión de Procesos Administrativos del Ministerio de Educación, ante la Comisión paritaria de trato directo, ante el Directorio de la Derrama magisterial, y de CAFAE del SE. Revocar la representación de cuando las circunstancias para el logro de los objetivos y fines del sindicato así lo requieran*

*Art. 30 : El Comité Ejecutivo Regional elige dentro de sus miembros al representante del SIDESP ante la Comisión de Procesos Administrativos ante el Directorio del SUB CAFAE, Comisiones de reasignación, aprobación de cuadro de horas, ante la derrama Magisterial Regional ,comisiones de contrato y de encargaturas y Comisión de Admisión y ante otras comisiones de carácter regional*

*Art. 35 Su estructura obedece a un mando centralizado democrático*

*b) Los dirigentes son seleccionados y elegidos según su calidad y trayectoria sindical, conducta moral e intachable y sus cargos sindicales son revocados por acuerdo de su respectivo órgano de dirección correspondiente.*

<sup>215</sup> Estatuto del SUTEP.

*Artículo 89º.- La elección de los dirigentes del SUTEP, desde los SUTE Bases hasta el CEN, es un proceso de selección de los más calificados militantes sindicales, que se caracterizan por su probada consecuencia en la lucha, su lealtad al SUTEP y su conducta clasista. Los dirigentes podrán ser reelegidos al término de su mandato, sin más requisito que la de la fiel observancia de los principios y práctica clasistas.*

<sup>216</sup> En el caso de lo señalado por el estatuto del SIDESP, se establece como obligación de los representantes designados por los sindicatos la de aportar al sindicato el equivalente al 50 % del total de lo percibido de la Derrama Magisterial y CAFAE SE, para el CEN y el aporte del 30 % del ingreso recibido de los Sub CAFAES para los CERS

administración, no tener sanciones por participar en la comisión de recursos propios de sus colegios. Teniendo en cuenta que el directorio constituye un órgano de gestión que requiere contar con integrantes que cumplan con requisitos específicos que garanticen la profesionalidad y desempeño eficiente de sus integrantes.

## 7) Resultados esperados

Si tenemos en cuenta que las normas de buen Gobierno Corporativo, son un campo de estudio interdisciplinario y tiene que ver con la mejor protección a los accionistas y el mayor valor de la empresa, solucionando los problemas de agencia. Las recomendaciones propuestas tienen por objeto disminuir los problemas de agencia de la Derrama Magisterial en los siguientes aspectos: Comportamiento del Directorio, apoyo de las organizaciones gremiales, comportamiento de las gerencias.

### i. Del Comportamiento del Directorio:

1. Se propone las funciones propias del presidente y del secretario del Directorio, para lograr una mejor comunicación entre la empresa y el directorio a través de una política de comunicación e información adecuada, reforzando la figura del presidente de directorio.
2. Llevar un control de las actas y su remisión oportuna para la evaluación del Consejo de Vigilancia. Esto es de trascendental importancia por cuanto le permitirá cumplir de manera más eficiente la labor de fiscalización que por estatuto se ha conferido al Consejo de Vigilancia.
3. La numeración de los acuerdos de directorio facilita el control sobre los temas tratados, el seguimiento de cumplimiento de ellos y la evaluación de los planes trazados.
4. La incorporación de un director independiente en el colegiado, permitirá contar con profesionales especializados en temas financieros que complementaran la calidad singular del órgano representativo de los

maestros, mejorando el análisis de los proyectos que se sometan a consideración del colegiado y que proporcionará un criterio diferente. Cabe resaltar la responsabilidad en que viene incurriendo el Ministerio de Educación, que podría designar en el directorio a personal especializado en finanzas y ejercer la función de director independiente, pero tiene descuidado este tema.

5. El programa de capacitación al que asistan los directores, se va a reflejar en la mejora de las decisiones que tome el Directorio y el mayor conocimiento de la institución que van a dirigir.
6. Contar con un plan de trabajo del órgano directivo y fijar metas del mandato, permite tener un control adecuado de su desempeño y mejorar las estrategias aplicadas.

#### ii. De las organizaciones gremiales

1. La propuesta de establecimiento de requisitos específicos para acceder a los cargos de integrantes del directorio, es una responsabilidad de los sindicatos, cautelar la buena marcha institucional, pues han asumido el rol de asamblea general de la institución y como tal deben velar porque sus decisiones sean las más adecuadas y se refleje en el beneficio de los maestros y el crecimiento económico de la Derrama Magisterial.
2. La información que se brindará a los maestros de manera directa, reducirá los problemas de acceso a la información y contribuirá con la imagen de transparencia institucional, generando mayor confianza en el ámbito empresarial y gremial.

#### 4.7.3. Del comportamiento de la gerencia

- 1.2. Un régimen de retribuciones ligadas a los resultados anuales, permitirá que los gerentes tengan un incentivo económico para lograr resultados favorables y promoverá que se analicen mejor los proyectos

en los que intervenga la Derrama Magisterial, puesto que van a significar un beneficio no solo para la institución sino para el agente.

Por otro lado la publicación de las remuneraciones que perciben permitirá que los docentes ejerzan un control sobre este tema y los resultados de la empresa.

- 1.3. Contar con un Directorio y Consejo de Vigilancia fortalecidos a través de procedimientos claros mejora la función de supervisión de la gerencia y en consecuencia los resultados que se pueden exigir a los gerentes son más claros y deben responder a las políticas establecidas en el directorio.
- 1.4. La evaluación de los proyectos con objetivos sociales debe ser claramente definida y aplicada para que no generen disminución o perjuicio al patrimonio institucional. Por lo que la utilización de los métodos de evaluación tanto de la gerencia como del directorio mejorará la selección de los proyectos a realizar.

## **SECCION V: CONCLUSIONES**

El presente capítulo presenta las conclusiones derivadas de la investigación efectuada, así como las recomendaciones que se sugiere tomar para ponerlas en práctica.

2. La Derrama Magisterial es :
  1. Una realidad legal, es una persona jurídica de derecho privado creada por ley, que reúne a todos los maestros al servicio del Estado, siendo un fondo previsional complementario, de aportación obligatoria y prestación definida que otorga beneficios de invalidez, fallecimiento y retiro a los maestros. Se rige por lo dispuesto en el Decreto Supremo Nro. 021-88-ED y sus modificatorias.
  2. Pero también, es un ideal que se basa en la solidaridad, unidad e igualdad de beneficios para los asociados. Se constituye en un medio para lograr la paz social, al convertirse en una pieza económica fundamental que otorga protección social al maestro y a su familia y en el que los sindicatos magisteriales sirven como interlocutores entre los docentes y la administración.
  3. Se ubica dentro del ámbito de la Seguridad Social, cuyos fondos son destinados a cubrir la salida del docente del magisterio activo, por causal de cese en el servicio, invalidez o fallecimiento
  4. La existencia de la Derrama Magisterial y su adecuación al entorno económico, sin perder su esencia de representación de maestros a través de gremios sindicales, demuestra que este tipo de instituciones pueden adaptarse perfectamente al entorno económico que las rodea, pues de ser una empresa que se encontraba en crisis económica en la primera etapa empresarial, ha superado sus dificultades y se ha convertido en una empresa rentable.
3. La Derrama Magisterial es una institución que afilia obligatoriamente a todos los docentes nombrados a nivel nacional y cuyos representantes al

directorio no son elegidos por voto directo, sino que son designados por el Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP), el Sindicato de Docentes de Educación Superior del Perú (SIDESP) y el Ministerio de Educación.

4. La Derrama Magisterial ha atravesado por dos etapas claramente diferenciadas por dos normas que regulan su comportamiento institucional: una primera etapa en la que se aplica la Resolución Suprema Nro. 860 del año 1970, que tuvo vigencia hasta el año 1988 y una segunda que se inicia a partir de la dación del Decreto Supremo Nro. 021-88-ED
  - La Derrama Magisterial durante la vigencia de la Resolución Suprema Nro. 860, se caracteriza por el casi nulo control de los órganos de gobierno institucional, presentándose los siguientes problemas de agencia: conflicto de intereses de los directivos, inacción de los maestros, falta de ética de parte de los directivos, mala estructura de los órganos de gobierno e incumplimiento de funciones de parte del Ministerio de Educación y de los sindicatos.
  - Una segunda etapa iniciada con la aprobación del Decreto Supremo Nro. 021-88-ED en la que mejoró el gobierno corporativo institucional, apoyado por el nuevo estatuto que delimitó las funciones del directorio y las gerencias, se instauró el Consejo de Vigilancia y se incorporó organismos de control como son el Ministerio de Educación y posteriormente la Superintendencia de Banca y Seguros. Los problemas de agencia resaltantes en esta etapa son: Falta de regulación interna del Directorio y Consejo de Vigilancia, problemas de suministro de información para los accionistas, entre otros
5. Teoría de Agencia estudia los problemas que se producen cuando existe un conflicto de intereses entre el principal y su agente y la conducta del principal es parcial o completamente inobservable por el principal. Por este motivo el principal busca que el agente se esfuerce para lograr de

la mejor forma el resultado esperado y reducir la divergencia de intereses. La teoría precisa que estas dificultades se presentan en las empresas de accionariado difundido, en las que los accionistas tienen limitaciones para acceder a información que se produce en la empresa y poco interés en controlar las acciones de los agentes. Dentro de las soluciones propuestas para estos problemas se plantea la aplicación de normas de Buen Gobierno Corporativo, que de acuerdo a la definición dada por la OCDE es un conjunto de reglas que determinan como se conducen, dirigen y administran las empresas a través del establecimiento de : Derechos de los accionistas, tratamiento equitativo de los accionistas, función de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades, comunicación y transparencia informativa y responsabilidades del directorio.

6. Utilizar la teoría de agencia para explicar el funcionamiento de la Derrama Magisterial se justifica dado el alto número de docentes afiliados, casi doscientos setenta mil a nivel nacional y considerando que la supervisión de manera individual de parte de los maestros hacia la administración, se torna costosa y no implicaría la obtención de un beneficio adicional para aquel profesor que realice la fiscalización. Esto motiva que los maestros carezcan de incentivos individuales para controlar la labor de los agentes, produciéndose las condiciones que generan los problemas de agencia. Pues los gerentes, miembros del Directorio y del Consejo de Vigilancia, realizan sus funciones, sin estar sujetos a la fiscalización directa de los maestros, produciéndose asimetría de información.
7. En la vida institucional de la Derrama Magisterial, se aprecia, el papel esencial que desempeñaron los representantes de los gremios sindicales: en una primera etapa descuidaron su rol de velar por los intereses de los maestros y en un segundo período institucional han ayudado al desarrollo económico y social sostenible de la Derrama Magisterial. Pero ahora los

maestros solicitan una participación más activa, de allí que la función de los sindicatos en este momento está en lograr una mayor identificación de los maestros y reconocimiento de los logros obtenidos, desarrollando una mayor actividad sindical con el objeto que el maestro participe en la elección de sus representantes en la Derrama Magisterial al interior de los sindicatos, trasladando las disputas internas al sindicato sin afectar la empresa.

8. El rol desempeñado por la Superintendencia de Banca y Seguros como ente supervisor ha sido determinante convirtiendo en obligatorias las recomendaciones de Gobierno Corporativo, a través de la emisión de normas referidas a la obligación de contar con auditoría externa anual, reglamento de auditoría interna, establecimiento de requisitos mínimos para acceder a los cargos de gerentes, director o auditor, reglamento de sanciones para los órganos de gobierno, plan contable especializado para la Derrama Magisterial, sistema de atención a los usuarios y transparencia de información, reglamento de provisiones, entre otras normas.
9. La Derrama Magisterial tiene que asumir un rol competitivo y mejorar la percepción que el entorno tiene de la empresa, para lo cual la aplicación de las normas de Gobierno Corporativo y una mejora en las estrategias de comunicación son determinantes. Pues los docentes consideran que no se les está informando adecuadamente y el entorno percibe a la institución como poco transparente y con alta influencia política.
10. La empresa por su naturaleza y por el sistema previsional aplicado, genera utilidad y es rentable, pero requiere el establecimiento de metas cuantificables para las gerencias, que permitan maximizar los recursos de la Derrama Magisterial e incrementar la rentabilidad obtenida, mejorando el sistema de control del directorio hacia las gerencias, lo que se reflejará en una mejora del rendimiento de la cuenta individual.

11. El establecimiento de un sistema de remuneración de las gerencias unida a la utilidad obtenida, proporcionará un incentivo cuantificable para que las gerencias mejoren el rendimiento de la empresa. Aunado a ello el beneficio a recibir por los maestros se verá incrementado a través del mayor rendimiento en la cuenta individual.
12. Contar con procedimientos definidos para proporcionar información a los maestros de manera directa, a través de reuniones, entrega de memorias anuales, mejora de la información del portal institucional entre otras acciones propuestas, reducirá los problemas de acceso a la información y contribuirá con mejorar la imagen de transparencia institucional, generando mayor confianza en el ámbito empresarial y gremial.
13. También se considera importante proponer la incorporación en el directorio de directores independientes, cuya calificación profesional y moral, permita a la Derrama Magisterial, aumentar su rentabilidad y eficiencia, sin descuidar la participación de docentes en el directorio. Recomendación que se justifica por el volumen de inversiones y dinero que se maneja en la institución.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

1. ALONSO Olea Manuel. *Fuentes del Derecho en especial del derecho del trabajo según la Constitución*. 2ª.ed.Madrid. Editorial Civitas S.A.1990
2. ALONSO Olea Manuel, Tortuero Plaza José Luis. *Instituciones de la Seguridad Social*. Madrid. Editorial Civitas S.A.1995
3. AYALA Ulpiano, *¿Qué se ha aprendidos del sistema de pensiones en Argentina, Colombia, Chile y Perú?* Washington. Banco Interamericano de Desarrollo .1996
4. BERNAL Noelia, MUÑOZ Ángel, Perea Hugo, TEJADA Johanna, TUESTA David. *“Una mirada al sistema peruano de pensiones, diagnóstico y propuestas”*. Lima 2008.
  - a) BIDART Campos Germán J. *Estudios de Previsión Social y Derecho Civil* .Buenos Aires. La Ley sociedad Anónima, Editora e Impresora.1968
  - b) BONILLA García Alejandro y Conte-Grand Alfredo H. *“Pensiones en América Latina Dos décadas de Reforma”*. Organización Internacional del Trabajo. Tercera Edición. Lima. 2001.
  - c) BULLARD González Alfredo. *Derecho y Economía. ¿Cómo vestir un santo sin desvestir otro?* Perú. Palestra Editores. Segunda Edición Lima 2006
  - d) CABANELLAS Guillermo .*Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual*. Buenos Aires. Editorial Heliasta15a ed.1981.
  - e) CANESSA Illich Giuliana y GARCÍA Vega Emilio, *“El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el Mundo* .Siklos SRL,1ra Ed.2005
  - f) CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL PACIFICO. *El tercer Sector en el Perú*. Lima 1999.

- g) COLIN Gillion, TURNER John, BAILEY Clive, LATULIPPE Denis. *Pensiones de Seguridad Social, Desarrollo y Reforma*. Editorial Ministerio de Trabajo y asuntos sociales, Subdirección General de Publicaciones. Ginebra.2002
- h) CORTÉZ Carcelén Juan Carlos. *La Libertad sindical en la sentencia sobre Bolsa de Trabajo. Algunos derechos fundamentales en la jurisprudencia constitucional* .ADEC-ATC-y Desco 1992
- i) ELÍAS Laroza Enrique. *Ley General de Sociedades comentada*. Trujillo. Editora Normas Legales S.A. 1998
- j) EQUIPOS CLAVES. *Gestión Participativa de las Asociaciones*. España. Editorial Popular.1998
- k) GARRIDO DE PALMA Víctor. *Autonomía de la Voluntad y Principios Configuradores. Su problemática en las sociedades anónimas y de responsabilidad Limitada*. Materiales de la Maestría en derecho de la Empresa Derecho de Sociedades I, profesor Hernando Montoya Alberti Lima 2006.
- l) HODGE B.J., Anthony, W.P., Gales L.M. *Teoría de la Organización, un enfoque estratégico*". Madrid. Pearson Prentice Hall.2003
- m) HUNDSKOF Exebio Oswaldo." *El Directorio y las sociedades anónimas*". Derecho Comercial Temas Societarios Tomo IV Artículo incorporado como material de trabajo del curso de sociedades .Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú .Agosto 2006
- n) ISHIKAWA Junko. *Aspectos clave del Dialogo Social Nacional*. Un documento de referencia sobre el dialogo social. Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo 2004
- o) MARCOS Sánchez José, RODRÍGUEZ Calderón Eduardo. *Manual para la defensa de la Libertad Sindical*.2da. Edición. Lima Oficina Internacional del Trabajo/Oficina Regional .2001
- p) MASCAREÑAS Pérez-Iñigo Juan. *Innovación Financiera. Aplicaciones para la gestión empresarial*. Serie McGraw-Hill de

- management. Madrid. McGraw-Hill /interamericana de España S.A.U.2da. Edición 1999
- q) MURRO Oberlin Ernesto Ramón. *El dilema de la Seguridad Social en el Cono Sur*. Lima .OIT/Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. 2004
- r) NEFFA Julio Cesar *Modos de regulación, regímenes de acumulación y sus crisis en Argentina (1880-1996)*. Buenos Aires. Editorial Universitaria.1998
- s) NEVES Mújica Javier. *Derecho Colectivo de Trabajo*. Abril 2003
- t) NÚÑEZ Georgina “*La responsabilidad social corporativa en el marco del desarrollo sostenible*” Santiago de Chile. Naciones Unidas.2003
- u) OJEDA Avilés Antonio. *Derecho Sindical*. Madrid. Editorial Tecnos Grupo Anaya S.A. 8va Edición. Madrid 2003
- v) OFICINA INTERNACIONAL DE TRABAJO GINEBRA. *Financiación de la Seguridad Social*. Ginebra. Centro Internacional de Formación de OIT .Turín 2001
- w) OFICINA INTERNACIONAL DE TRABAJO GINEBRA. *Principios de la Seguridad Social*. Ginebra. Centro Internacional de Formación de OIT .Turín 2001
- x) OFICINA INTERNACIONAL DE TRABAJO GINEBRA. *Regímenes de Pensiones*. Ginebra. Centro Internacional de Formación de OIT .Turín 2001
- y) ORGANIZACIÓN IBEROAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL. *Las reformas de la Seguridad Social en Ibero América* .Madrid. Editorial Secretaria General de la OISS.1998
- z) PEZO del Pino, Ballón Echegaray Eduardo, Luis Peirano Falconi. *El magisterio y sus luchas 1885-1978*. Lima Desco 1981.II Edición
- aa)PFEFFER Jeffrey. *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones* .México, Fondo de Cultura Económica .1992
- bb)PROMOCIÓN CULTURAL. *Gestión participativa de las asociaciones*. Madrid. Editorial Popular 1998

- cc) RUBIO Correa Marcial. *Estudio de la Constitución Política de 1993*. 1ª ed. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- dd) SEGURIDAD SOCIAL *Un nuevo consenso*. 1ª ed. Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo. 2002
- ee) SEOANE Linares, Mario. *Personas jurídicas: Principios generales y su regulación en el Código Civil*. Lima. Cultural Cusco. 2001
- ff) SIJBEN Jacques J. *Regulación y disciplina de Mercado en la Supervisión de la Banca: Un estudio General Parte I*. Materiales de estudio de la Maestría en Derecho de la Empresa de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Curso de Finanzas para la toma de decisiones empresariales.
- gg) SUTTER Hans. *Cálculo Matemático Actuarial y Rediseño del Sistema* 1994. Lima. Derrama Magisterial 1994
- hh) SUTTER Hans. *Cálculo Matemático Actuarial y Rediseño del Sistema* 1996. Lima. Derrama Magisterial 1996.
- ii) UGARTE del Pino Juan Vicente. *Historia de las Constituciones del Perú*. Lima 1978
- jj) VARGAS Castro, Julio César. *Como la flor en la rama. Magisterio y política en el Perú (1972-2005)*. Informe final del concurso: Partidos, movimientos y alternativas políticas en América Latina y el Caribe. Programa Regional de Becas CLACSO. 2005

Revistas:

1. ADRIANZEN, Augusto, "Protección de los Acciones Minoritarios en las Sociedades Anónimas Abiertas". En: *Themis Revista de Derecho*, N° 41, Lima, 2000.
2. ALDEA, Vladik, "Protección a los accionistas minoritarios de las sociedades anónimas abiertas". En: *Gaceta Jurídica*, N° 79, Lima, 2000.
3. Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones. *Revista de Fondos de Pensiones México*. AIOS. Noviembre 2000

4. AVENDAÑO, Juan, “Artículo 173 de la Ley General de Sociedades: responsabilidad civil o penal de los Directores de Sociedades Anónimas”. En *Ius et Veritas*, N° 11, Lima, 1995.
5. Banco de España. Memoria de la Supervisión Bancaria en España. Madrid, Artes graficas 2003
6. BEAUMONT, Ricardo, “¿Se pueden impugnar los acuerdos del Directorio?”. En: *Actualidad Jurídica*, N° 136, Lima, 2005.
7. BEBCHUCK, Lucían y ROE, Mark, “Una teoría sobre dependencia de caminos en propiedad y gobierno corporativo”. En: *Themis Revista de Derecho*, N° 46, Lima, 2003.
8. BULLARD, Alfredo, “¿Como “vestir un santo son desvestir a otro”? La responsabilidad limitada de las sociedades y los accidentes”. En: *Themis Revista de Derecho*, N° 33, Lima, 1996.
9. Caja de Pensiones Militar Policial “El Aportante” Enero –Marzo 2002
10. Caja de Pensiones Militar Policial “El Aportante” Noviembre –Diciembre 2001
11. Centro de Estudios Monetarios. Boletín Volumen XLII Numero 3. México Departamento de Información. Durango 1996
12. Centro de Estudios Monetarios. Resultados de los grupos de trabajo y se seguimiento XII Asamblea General. México Departamento de Información Durango.1995
13. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. El Tercer Sector en el Perú. Lima 1998
14. CERVANTES, Magali, “El Gobierno Corporativo en las empresa del Estado Peruano”. En: *Derecho y Sociedad*, N° 27, Lima, 2007.
15. CORDOVA, Daniel, “Las AFP y el papel de los directores independientes”. En: *Revista de Economía y Derecho*, N° 8, Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, 2005.
16. DÍAZ, Enrique, “Los Directores y el Gobierno Corporativo”. En: *La Banca*, N° 100, 2003, Lima.
17. ECHAIZ, Daniel, “Las facultades de administración del Directorio”. En: *Actualidad Jurídica*, N° 152, Lima, 2006.

18. EPSTEIN, Richard, “Como no prevenir otro Enron”. En: *Advocatus Nueva Época*, Nº 9, Lima, 2003.
19. Evolución de los Sectores Financieros, Previsional y Asegurador 1990-1994. En: *Revista de Superintendencia Bancaria*. Bogotá Talleres Gráficos 1995.
20. HANSMANN, Henry y KRAAKMAN, Reinier, “El rol esencial del derecho de las organizaciones”. En: *Themis Revista de Derecho*, Nº 46, Lima, 2003.
21. HART, Oliver, “Una perspectiva económica sobre la teoría de la empresa”. En: *Themis Revista de Derecho*, Nº 46, Lima, 2003.
22. HESS, David y Gregorio IMPÁVIDO, “El Gobierno de los Fondos Públicos de Pensiones: Lecciones obtenidas a partir del Gobierno Corporativo y de la Evidencia Internacional” Banco Mundial (versión traducido del inglés) tomado de los materiales de lectura del Curso de Finanzas para la toma de decisiones empresariales, Maestría de Derecho de la Empresa, PUCP, Lima, 2005 segundo semestre.
23. HOVENKAMP, Herbert. “Política Anti trust, Federalismo y la Teoría de la Firma”. En: *Themis Revista de Derecho*, Nº 47, Lima, 2003.
24. HUNDSKOPF, Oswaldo, “Derechos de los accionistas minoritarios en la Sociedad Anónima”. En: *Ius et Praxis*, Nº 29, Lima, 1998.
25. HUNDSKOPF, Oswaldo, “Competencia del Directorio para la adopción de acuerdos societarios”. En: *Dialogo con la Jurisprudencia*, Nº 33, Lima, 2001.
26. HUNDSKOPF, Oswaldo, “Aproximación al estudio de los supuestos de responsabilidad de los directores de las sociedades anónimas”. En: *Ius et Praxis*, Nº 33, Lima, 2002.
27. HUNDSKOPF, Oswaldo, “Compatibilización entre las practicas de Buen Gobierno Corporativo y la Ley General de Sociedades”. En: *Actualidad Jurídica*, Nº 126, Lima, 2004.
28. JOHANSON, Pamela, “La regulación de las Sociedades Anónimas en el Perú y en los Estados Unidos”. En: *Ius et Praxis*, Nº 32, Lima, 2001.

29. LÓPEZ, Mauricio, "Las practicas de Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador". En: *Revista Iberoamericana de Mercado de Valores*, Nº 17, Madrid, 2006.
30. Los Convenios Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo Programa in Focus sobre la Promoción de la Declaración. Lima 2002.
31. MARTÍNEZ, Juan, "Los objetivos de la Regulación del Mercado de Valores en la legislación nacional: Análisis crítico". En: *Themis Revista de Derecho*, Nº 47, Lima, 2003.
32. MARTÍNEZ, Juan, "Apuntes sobre el Rol del Derecho frente al problema de agencia en las organizaciones". En: *Revista de Economía y Derecho*, Nº 2, Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, 2004.
33. MARTÍNEZ, Juan, "¿Cómo generar mayor predictibilidad judicial? Una propuesta para la justicia civil peruana". En: *Revista de Economía y Derecho*, Nº 7, Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, 2004.
34. MARTÍNEZ, Juan, "Sobre el Sistema Jurídico, las instituciones y el desarrollo", En: *Revista de Economía y Derecho*, Nº 8, Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, 2005.
35. MARTÍNEZ, Juan, "Gobierno Corporativo en el Perú: contribución para enfocar el concepto". En: *Revista de Economía y Derecho*, Numero 14, Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, 2007.
36. MONTROYA, Hernando, "Las prácticas de Buen Gobierno en las Sociedades" En: *Ius et Praxis*, Nº 34, Lima, 2003.
37. PAYET, José, "Empresa, Gobierno Corporativo y Derecho de Sociedades". En: *Themis Revista de Derecho*, Nº 46, Lima, 2003.
38. PÉREZ, Elena, "Gobierno Corporativo en la Unión Europea. Evolución Conceptual y de Método". En: *Revista de Derecho Mercantil*, Nº 257, Madrid, 2005.

39. PEZ - ARES, Cándido, “El Gobierno Corporativo como Estrategia de Creación de Valor”. En: *Revista de Derecho Mercantil*, N° 251, Madrid, 2004.
40. “Por una globalización justa. El Papel de la OIT” Oficina Internacional del Trabajo. Informe del Director General sobre la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización .Ginebra.OIT.2004. 64 p
41. POSNER, Eric, “Coloquio de análisis costo beneficio: análisis del costo beneficio como una solución al problema principal – agente”. En: *Themis Revista de Derecho*, N° 44, Lima, 2002.
42. POSTIGO, Ricardo, “Mejorando el Gobierno Corporativo”. En: *Ius et Veritas*, N° 24, Lima, 2002.
43. RABANAL, Carlos, “Estados Financieros Contables y algunas recomendación de mejores prácticas de Gobierno Corporativo“. En: *Revista Peruana de Derecho de la Empresa*, N° 54, Lima, 2002.
44. RODRÍGUEZ, Gustavo, “Participación electoral, omnipotencia parlamentaria y el problema de agencia”. En: *Revista de Economía y Derecho*, N° 10, Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, 2006.
45. RUMEU de Armas Antonio. Historia de la Previsión Social en España: Cofradías, Gremios, Hermandades, Montepíos. En: *Revista de Derecho Privado*. Madrid, 1944
46. SALINAS, Sergio, “Fondos Mutuos, Información Asimétrica y Regulación de Mercados: Un enfoque de Costos de Transacción”. En: *Themis Revista de Derecho*, N° 33, Lima, 1996.
47. Sociedad Economía y Derecho. En: *Revista de Economía y Derecho* Nro. 14. Lima 137 p
48. TAQUIA, Rossana. “Funciones del directorio en la sociedad anónima”. En: *Actualidad Jurídica*, N° 148, Lima, 2006.
49. TIROLE, Jean, “El Gobierno Corporativo”. En: *Revista Economía*, Vol. XXII, N° 44, Lima, 1999.
50. TORRES, Carlos, “La responsabilidad de los Directores”. En: *Revista Peruana de Derecho de la Empresa*, Tomo 54, Lima, 2001.

51. VEGA Ruiz, María Luz. "Libertad de asociación, libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva en América Latina". Ginebra Organización Internacional del Trabajo Abril 2004

Periódicos:

- CUBA Elmer "El milagro peruano y las protestas sociales" EN: Gestión. Martes 17 de Julio del 2007 .p14
- MODESTA Orazio "Patria Rojas utiliza elecciones a la cubana" `para perpetuarse en el SUTEP" EN: Diario El Comercio, Domingo 7 de Enero del 2007 pág 7
- SANZ Gutiérrez Francisco. "El SUTEP bloquea las mejoras en la educación" EN: Diario El Comercio , Jueves 21 de septiembre de 2006 p. a10
- SALVATIERRA Ramírez *La Jubilación en el Sector Pesquero* "03-12-2003 Diario Oficial "El Peruano "
- Proponen democratización en elecciones en la Derrama EN: Diario Oficial "EL Peruano" Domingo 21 de agosto del 2005 pág. 15
- VELÁSQUEZ C Luís."¿Se duplica el sueldo de los maestros? EN: Diario La República, Martes 15 de marzo del 2006 pág. 12

Folletos:

- Boletín informativo de la Derrama Magisterial Año 1975 Nro. 01 Lima
- Cartilla Informativa "Nuevos Servicios para los maestros" Pág. 6 editada por Derrama Magisterial octubre 1988.
- Folleto Proyecto de replotamiento de la Derrama Magisterial. Consulta Nacional 1987
- Derrama Magisterial. Alerta Gráfica. Lima Derrama Magisterial 2004
- Estatuto del Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú SUTEP

- Estatuto del Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación Superior del Perú Sidesp
- Proyecto Educativo Nacional del SUTEP. Propuesta de los maestros peruanos. Conclusiones del Segundo Congreso Nacional Pedagógico del SUTEP, Mayo 2002

Fuentes Personales: Entrevistado como autor:

1. Sutter Hans “Estudio Matemático Actuarial de Derrama Magisterial” Entrevista personal. Rediseño el Sistema de Derrama Magisterial. Lima 28 de Junio de 2004.
2. Tenorio Dávila Ángel. Asesor para asuntos laborales del Ministerio de Educación durante el periodo comprendido entre 1986-1990. Lima 15 de junio del 2005.
3. Rodríguez Lau José Luis, Jefe del Equipo de Previsión Social de la Derrama Magisterial. Lima Julio 2007
4. Linares Jorge, Jefe del Equipo de Planeamiento de la Derrama Magisterial. Lima Julio 2007.

Programa Radial:

- 1 Escuela Abierta emitido el 20-02-2005

Seminarios:

1. Seminario de la Situación de la Seguridad Social y la Derrama Magisterial.OIT, Perú, Noviembre 2005.
2. Seminario Internacional “El Futuro de las pensiones, Desarrollo de los Programas de Capitalización Individual” FIAP. Perú 2008

Normas Internacionales:

- Pacto Internacional del Derechos Económicos y Sociales y Culturales ratificado por el Perú el 28 de abril de 1978.

- Convenio 98 OIT Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva 1949, ratificada por el Perú el 13.03.1964
- Convenio 102 OIT Sobre la seguridad social (norma mínima), 1952 ratificado por el Perú el 27-04-1955
- Convenio 135 OIT. Convenio sobre los representantes de los trabajadores

#### Documentos:

1. Acta de la I Asamblea Nacional de delegados del SUTEP 13-05-1987
2. Acta de la V Asamblea Nacional de delegados del SUTEP 03-10-1987
3. *Acta de sesión ordinaria de directorio de Derrama Magisterial de fecha 22 de Octubre de 1984*
4. *Acta de sesión ordinaria de directorio de Derrama Magisterial de fecha 14 de Diciembre de 1984*
5. *Acta de sesión de directorio de Derrama Magisterial de fecha 20 de Noviembre de 1984*

#### Internet:

1. <http://www.aiosfp.org/>(Asociación Internacional de Organismos de supervisión de Fondos de Pensiones, consultado 02-05-2004.
2. [http://aldiaconmatices.blogspot.com/2007\\_02\\_02\\_archive.html](http://aldiaconmatices.blogspot.com/2007_02_02_archive.html), consultado el 26-06-2004
3. <http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=ww898vw4Wnl=consultado> el 20-09-2008
4. <http://www.aprendesperu.org/doc/informe%20iniden%20sindicalismo%20en%20educacion.doc> consultado el 10-05-2004
5. [www.aprendesperu.org/doc/Colegio%20de%20profesores%20informe.doc](http://www.aprendesperu.org/doc/Colegio%20de%20profesores%20informe.doc) *consultado el 29-09-2008*

6. <http://www.authorstream.com/Presentation/juanydj-20803-macroregional-cusco-sutep-conare-peru-tacna-puno-arequipa-magisterio-maestros-profesores-coordinad-1-education-ppt-powerpoint>
7. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/2005/partijov/vargas.pdf> consultado el 22-04-2008
8. [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=derrama](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=derrama) consultado el 09-10-2008
9. <http://gc.caf.com/upload/pubs/Lineamientos%20para%20un%20Codigo%20Andino%20de%20GC.pdf> Corporación Andina de Fomento. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. La necesidad de tener un directorio Medida 19 consultado el 04-10-2008
10. [http://gc.caf.com/upload/pubs/Lo\\_que\\_todo\\_empresario\\_debe\\_saber201.pdf](http://gc.caf.com/upload/pubs/Lo_que_todo_empresario_debe_saber201.pdf) consultado el 04-10-2008
11. <http://www.caf.com/attach/14/default/Juntasdirectivasybuenaspr%C3%A1cticasdegobiernocorporativo.pdf> Directorios y buenas prácticas de gobierno corporativo
12. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/rueda\\_d\\_g/capitulo\\_2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo_2.pdf) consultado el 11-10-2008 Indacochea Alejandro. Código de mejores prácticas de Gobierno Corporativo
13. [http://www.cedal.org.pe/rse/documentos/ponenciaBCN\\_LMSirumbal.pdf](http://www.cedal.org.pe/rse/documentos/ponenciaBCN_LMSirumbal.pdf) consultado el 22-07-2007
14. [www.cema.edu.ar/posgrado/download/tesinas/Ltv.vak-mag.pdf](http://www.cema.edu.ar/posgrado/download/tesinas/Ltv.vak-mag.pdf) consultado el 10-02-2008
15. <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/tesis/ma2003/ma120035.pdf> consultado el 03-10-2008
16. <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/gobcorp.pdf> consultado el 03-10-2008
17. [http://cendoc.esan.edu.pe/paginas/infoalerta/infoalerta\\_2005/gobcorp/gobcorp.htm](http://cendoc.esan.edu.pe/paginas/infoalerta/infoalerta_2005/gobcorp/gobcorp.htm) Consultado el 03-10-2008
18. [http://www.conasev.gob.pe/Acercade/Acer\\_GobiernoCorp.asp](http://www.conasev.gob.pe/Acercade/Acer_GobiernoCorp.asp) consultado el 05-09-2008
19. <http://www.congreso.gob.pe> consultado el 04-02-2008

20. [http:// www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf](http://www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf) síntesis del año 1978, consultado el 15-09-2006
21. [http:// www.derrama.org.pe/servlet/page](http://www.derrama.org.pe/servlet/page) consultado el 15-09-2006
22. [http://www.derrama.org.pe/servlet/page?\\_pageid=56&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30&\\_type=site&\\_fsiteid=35&\\_fid=329969&\\_fnavbarid=1&\\_fnavbarsiteid=35&\\_fedit=0&\\_fmode=2&\\_fdisplaymode=1&\\_fcalledfrom=1&\\_fdisplayur](http://www.derrama.org.pe/servlet/page?_pageid=56&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&_type=site&_fsiteid=35&_fid=329969&_fnavbarid=1&_fnavbarsiteid=35&_fedit=0&_fmode=2&_fdisplaymode=1&_fcalledfrom=1&_fdisplayur), consultado el 15-10-2008
23. [http://www.educared.edu.pe/directivos/index.asp?id\\_articulo=179](http://www.educared.edu.pe/directivos/index.asp?id_articulo=179) consultado el 15-09-2006
24. [http://www.educared.edu.pe/directivos/index.asp?id\\_articulo=719](http://www.educared.edu.pe/directivos/index.asp?id_articulo=719) consultado el 15-09-2006
25. [www.educared.edu.pe](http://www.educared.edu.pe) consultado el 29-09-2008
26. <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2a.htm> Ávila Baray Héctor Luis. Métodos de investigación social consultado el 18-10-2008
27. <http://www.elcomercio.com.pe/Elecciones2006/Html/2005-10-26/Informe0392819.html> consultado el 22-07--2007
28. <http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-07-14/gallardo-y-lozano-aun-disputan-decanato-colegio-profesores.html> consultado el 20-09-2008Gallardo y Lozano aún se disputan decanato del Colegio de Profesores
29. <http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-10-08/estudio-centrum-critica-ineficiencia-afp-peruanas.html>, consultado el 14-10-2008
30. <http://www.eumed.net/cursecon/1/instagencia.htm> El Problema del riesgo moral y la teoría de agencia, consultado el 18-09-2008
31. <http://www.eumed.net/tesis/mggs/1a.htm>, Gobierno Corporativo y problemas de agencia consultado el 03-10-2008
32. [http://www.finsol.socioeco.org/es/documents.php#list\\_docs\\_id\\_list\\_9\\_su\\_blist\\_3](http://www.finsol.socioeco.org/es/documents.php#list_docs_id_list_9_su_blist_3) consultado el 30-07-2007
33. <http://www.geocities.com/ermoquisbert/bookstoreonLineAntorcha.htm> 15-09-2006
34. <http://www.grade.org.pe/download/pubs/Es%20posible%20mejorar-5.pdf> consultado el 30-07-2007

35. <http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=claessen+y+el+gobierno+corporativo&meta= analisis de la influencia del gobierno corporativo en la performance individual ,cabeza García Laura y Gomes Anson Silvia> consultado el 17-10-2008
36. [http://www.ieaf.es/\\_img\\_admin/1188222321informeolivencia.pdf](http://www.ieaf.es/_img_admin/1188222321informeolivencia.pdf) consultado el 15 -09-2008
37. [http://www.ieaf.es/\\_img\\_admin/1188221797informealdama.pdf](http://www.ieaf.es/_img_admin/1188221797informealdama.pdf) Informe Aldama consultado el 18-10-2008
38. [http://www.ieaf.es/\\_img\\_admin/1188222321informeolivencia.pdf](http://www.ieaf.es/_img_admin/1188222321informeolivencia.pdf) Informe Comisión Olivencia consultado el 10-09-2008
39. <http://www.ilo.org/public/spanish/> Organización Internacional del Trabajo, consultado el 16-09-2006
40. <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>. Nueva ley frente a los fraudes contables. consultada el 18-10-2008
41. [www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c2\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c2_01.htm) Barona Zuloaga Bernardo. Principios de la OCDE, Genealogía, descripción y explicación consultado el 26-09-2008
42. [http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c1\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm) consultado el 19-09-2008
43. [www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c2\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c2_01.htm) Barona Zuloaga Bernardo Principios de la OCDE Genealogía, descripción y explicación ,consultado el 26-09-2008
44. [http://www.kurtzmangroup.com/reports/opacity\\_index\\_2.pdf](http://www.kurtzmangroup.com/reports/opacity_index_2.pdf) consultado el 04-10-2008
45. <http://www.lacaja.com.pe/previsional/pdf/creacion.pdf>,consultado el 04-09-2008
46. <http://www.laleyonline.com.ar/app/laley/laley/documentBody?> Consultado el 14-08-2008
47. [http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/j\\_martinez.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/j_martinez.pdf) Lefort Fernando Fondos de Pensiones y Gobierno Corporativo .Lecciones de la experiencia internacional consultado el 10-02-2008.

48. <http://www.leaf.el-img-adm/1188222321.informeolivencia.pdf> consultado el 19-09-2008.
49. [http://www.lpp-uerj.net/olped/exibir\\_noticias.asp?codnoticias=4366](http://www.lpp-uerj.net/olped/exibir_noticias.asp?codnoticias=4366). (Observatorio Latinoamericano de Políticas Educativas) consultado el 15-09-2006
50. [www.fiap.cl/prontus\\_fiap/site/artic/20070821/asocfile/20070821162702/fernando\\_lefort\\_consultado](http://www.fiap.cl/prontus_fiap/site/artic/20070821/asocfile/20070821162702/fernando_lefort_consultado) el 17-10-2008
51. <http://magisterioperu.blogspot.com/2007/09/manual-para-desafiliarse-de-la-derrama.html> consultada el 20-09-2008
52. [http://www.mef.gob.pe/ESPEC/economia/presentacion\\_ministro\\_13Jul04.pdf](http://www.mef.gob.pe/ESPEC/economia/presentacion_ministro_13Jul04.pdf) consultado el 11-11-2006
53. <http://www.oei.es/webdocente/peru.htm>, consultado el 11-11-2006
54. <http://www.osiptel.gob.pe/Index.ASP?T=T&IDBase=3314&P=%2FOsiptelDocs%2FGCC%2FSOBRE%5FOSIPTEL%2F%2E%2E%2Fel%5Fsector%2Fnormas%5Fosiptel%2Fres%5Fcdirectivo%2Ffiles%2F2004%2Fres0532004CDOSIPTEL%2Epdf> consultado el 04-10-2008
55. [http://www.profesionalesetica.com/descargas/downloads/download\\_156\\_1.pdf?PHPSESSID=184881a8c93d9110390818e25a2b41e7](http://www.profesionalesetica.com/descargas/downloads/download_156_1.pdf?PHPSESSID=184881a8c93d9110390818e25a2b41e7) consultado el 19-09-2008
56. <http://www.peru21.com/P21Impreso/htm/2007> consultado el 16-04-2008
57. <http://peru21.pe/impresanoticia/gastos-operativos-congresistas/2008-10-02/226222Política|Jue.02oct.'08>, consultado el 04-10-2008
58. [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/jer/PUBLICACIONES/documentos/Gobierno\\_Corporativo1.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/jer/PUBLICACIONES/documentos/Gobierno_Corporativo1.pdf) consultado el 03-10-2008
59. <http://puntodevistaypropuesta.blogspot.com/2007/07/por-la-participacion-democratica-de-los.html> consultado el 15-09-2006
60. <http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/> consultado el 22-06-2004
61. <http://sutesector17.blogspot.com/2007/09/sindicato-unitario-de-trabajadores-en.html>
62. <https://s3.amazonaws.com/ppt-download/magisterio-y-politica-en-el-peru2396.pdf> consultado el 20-06-2004

63. <http://www.urosario.edu.co/FASE1/economia/documentos/pdf/bi70.pdf>, consultada el 04-10-2008
64. [http://www.ventanalegal.com/espacio\\_estudiantil/ley\\_org\\_seguridad\\_social.htm](http://www.ventanalegal.com/espacio_estudiantil/ley_org_seguridad_social.htm) consultado el 15-09-2006
65. <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder> consultado el 11-10-2008
66. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20187568~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:401015,00.html> 23-07-2007  
[http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer?WDSID=IBWDSID/2003/09/16/000094946\\_03082904015345/Rendered/PDF/multi0page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer?WDSID=IBWDSID/2003/09/16/000094946_03082904015345/Rendered/PDF/multi0page.pdf) consultado el 08-09-2008 (Traducción El Gobierno de los Fondos Públicos de Pensiones: Lecciones obtenidas a partir del Gobierno Corporativo y la evidencia internacional David Hess y Gregorio Impavido)

#### Normas Legales:

1. Ley 29062 del 12-07-2007, "Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial"
2. Ley 28389 del 12-11-2004 "Reforma de los artículos 11º, 103º y Primera disposición final y transitoria de la Constitución Política del Perú"
3. Ley 21021 17-11-1975 "Gobierno crea Caja de Pensiones Militar-Policial como Persona Jurídica con Derecho Público Interno", a partir del 1º-1-1975
4. Ley 27803 del 27-07-2002 "Ley que implementa las recomendaciones derivados de las comisiones creadas por las leyes 27452 y 27586"
5. Ley. 26887 "Ley General de Sociedades"
6. Ley 26516 "Incorporan al Control y Supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros a las Derramas, Cajas de Beneficios y otros fondos" 24-07-1995

7. Ley 25967 del 07-12-1992 “Modifican el goce de pensiones de jubilación que administra el Instituto Peruano de Seguridad Social – IPSS”
8. Ley 25897 del 27-11-1992 “Crean el Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP), conformado por las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP)”
9. Ley 24029 y su modificatoria 25212 “Nueva Ley del Profesorado”.
10. Decreto Ley 19990 24-04-1973I “Crea el sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social”
11. Decreto Ley 19846 del “Se unifica el Régimen de pensiones del personal militar y policial de la Fuerza Armada y Fuerzas Policiales, por servicios al Estado”
12. Decreto Supremo Nro.001 del 28-01-1965 “Estatuto de la Caja de Beneficios y Seguridad Social del Pescador “
13. Decreto Supremo Nro. 078-65-“Establece la Derrama Magisterial “ 10-12-1965
14. Resolución Ministerial Nro. 371-2001-ED
15. Resolución Suprema Nro. 473-72-TR emitida el 20-06-1972
16. Resolución Ministerial Nro. 0017-2004, publicada el 24-01-2004 “Dispone la pre publicación de la propuesta de Modificación del Estatuto de Derrama Magisterial”.
17. Resolución SBS-962-95-“Crean registro de Derrama y Cajas de Beneficios”
18. Resolución SBS 1913-2004. “Aprueban normas complementarias a la elección de Directores, Gerentes y Auditores Externos” publicada el 25-11-2004
19. Resolución SBS 816-2005 publicada el 03 -06-2005 que Aprueba el Reglamento de Sanciones para las empresas supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros
20. Resolución SBS 352 emitida el 02 de marzo del 2005, por la cual se amplía el ámbito de aplicación de las normas complementarias a la

elección de directores, gerentes, y auditores internos aprobadas por la Res. 1913-2004, y circular G-119-2004

21. Resolución Nro. 026-89-ONARP-CF de fecha 01-02-1989.



## LISTA DE ABREVIATURAS

ACTRAV	Oficina de Actividades para los Trabajadores de la Oficina Internacional del Trabajo.
CAF	La Corporación Andina de Fomento (CAF) es una institución financiera multilateral.
CBSSP	Caja de Beneficios y Seguridad Social del Pescador, entidad encargada de otorgar pensiones a los pescadores industriales
CEN	Comité Ejecutivo Nacional, conformado por todos los cargos que conforman la dirigencia nacional del sindicato
CER	Comité Ejecutivo Regional de los sindicatos
CESMA	Comisión encargada de estudiar en forma integral la situación profesional, económica y social de los maestros. Creada por Decreto Supremo Nro. 04-71 – ED
CONASEV	La Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores.
DESCO	Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, es una organización no gubernamental
D.S.	Decreto Supremo

FIAP	Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones
LCAGC	Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo
OCDE OIT	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Organización Internacional de Trabajo es un organismo especializado de las Naciones Unidas
SBS	La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros
SIDESP	Sindicato de docentes en educación Superior reúne a los docentes de institutos Superiores, institutos tecnológicos, Institutos Pedagógicos y escuelas de Arte. Con personería jurídica inscrita en el Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo
SUTEP	Sindicato Unitario de los trabajadores en la educación del Perú. Está constituido por los trabajadores en la educación del Perú.

## APENDICES

## APÉNDICE 1: ENCUESTA TIPO APLICADA A LOS INTEGRANTES DEL DIRECTORIO

PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO				
RECOMENDACIONES		SI	NO	ADECUACION
1	<b>Composición del Directorio</b>			
	Directores internos			
	Directores externos			
	Directores independientes			
	Funciones específicas del Presidente			
	Funciones del Secretario de Directorio			
2	<b>Funciones del Directorio</b>			
	Periodicidad de reuniones			
	Comisión de control			
	Plan Anual de Actividades			
3	<b>Preparación de sesiones</b>			
	Anticipación de citaciones a sesión			
	Tipo de Información que reciben los miembros del directorio			
	Cualitativa			
	Cuantitativa- financiera			
	Representación por apoderados			
4	<b>Actas de Directorio</b>			
	Numeración de acuerdos			
	Consolidado de acuerdos			
5	<b>Designación de los miembros del Directorio</b>			
	Requisitos para selección de los miembros del directorio			

	Programas de orientación a los miembros del Directorio			
	Reelección de miembros del directorio			
	Prohibida			
	Permitida			
	Limitada			
	Causales de cese o remoción de directores			
6	<b>Facultades de información</b>			
	Procedimiento para petición, producción y canalización de información			
	facultad de contratación de asesores externos			
7	<b>Políticas sobre retribución de alta Dirección</b>			
	Control de políticas de retribución del Directorio y Consejo de Vigilancia			
	Control de políticas de retribución a las Gerencias			
8	<b>Deberes de lealtad del Consejero</b>			
	Deberes genéricos			
	Políticas sobre conflictos de intereses			
	Políticas sobre información no publica			
9	<b>Comunicación de con los maestros</b>			
	Memorias anuales			
	Sesiones periódicas con maestros			
10	<b>Relaciones del Directorio con el entorno</b>			
	Información financiera anual			
11	<b>Comisión de auditoria</b>			
	Independencia de auditores externos			
	Auditoría Interna			
12	<b>Publicidad de las Reglas de Gobierno Corporativo</b>			
	Publicidad de las Reglas de Gobierno Corporativo			

APENDICE 02 : ENCUESTA TIPO APLICADA A LOS INTEGRANTES  
DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO				
RECOMENDACIONES		SI	NO	ADECUACION
1	<b>Composición de Consejo de Vigilancia</b>			
	Consejeros internos			
	Consejeros externos			
	Consejeros independientes			
	Funciones específicas del Presidente			
	Funciones del Secretario del Consejo			
2	<b>Funciones del Consejo de Vigilancia</b>			
	Periodicidad de reuniones			
	Comisión de control			
	Plan Anual de Actividades			
3	<b>Preparación de sesiones</b>			
	Anticipación de citaciones a sesión			
	Tipo de Información que reciben consejeros			
	* Cualitativa			
	* Cuantitativa- financiera			
	Se permite la representación por apoderados			
4	<b>Actas de sesiones de Consejo</b>			
	Numeración de acuerdos			
	Consolidado de acuerdos			
5	<b>Designación de los miembros del Consejo de Vigilancia</b>			
	Requisitos para selección de consejeros			
	Programas de orientación para consejeros			
	Reelección de consejeros			
	* Prohibida			
	* Permitida			
	* Limitada			
	Causales de cese o remoción de consejeros			
6	<b>Facultades de información</b>			
	Procedimiento para petición, producción y canalización de información			
	Facultad de contratación de asesores externos			
7	<b>Políticas sobre retribución de alta Dirección</b>			
	Control de políticas de retribución del Directorio, Consejo de Vigilancia			
	Control de políticas de retribución a las Gerencias			
8	<b>Deberes de lealtad del Consejero</b>			
	Deberes genéricos			
	Políticas sobre conflictos de intereses			
	Políticas sobre información no pública			
9	<b>Comunicación con los maestros</b>			
	Memorias anuales			
	Sesiones periódicas con maestros			

10	<b>Relaciones del Directorio con el entorno</b>			
	Presentación de Información financiera anual			
11	<b>Comisión de auditoría</b>			
	Independencia de auditores externos			
	Auditoría Interna			
12	<b>Publicidad de las Reglas de Gobierno Corporativo</b>			
	Publicidad de las Reglas de Gobierno Corporativo			



### APÉNDICE 03: ENCUESTA TIPO APLICADA A LOS MAESTROS EN: LIMA, AREQUIPA, PUNO Y CHICLAYO

- Las encuestas se han aplicado utilizando el método de auto aplicación, en los colegios y Unidades de Gestión Institucional, contando con la asesoría del entrevistador capacitado, a través de cuestionarios estandarizados, conforme al método de Likert
- El universo de encuestas aplicadas son ciento sesenta y dos distribuidas de la siguiente manera:

Localidad	Población total <sup>217</sup>	Encuestas realizadas
Arequipa	16,536	40
Chiclayo	9,540	15
Lima	50,215	73
Puno	15,760	34

- Los resultados se han considerado por el total sin distinguir el departamento al que corresponden, esto ha permitido tener una opinión de los maestros en distintas partes del país, lo que confiere a la investigación realizada un mayor alcance.
- Las limitaciones de esta encuesta es que dado que el universo de maestros es a nivel nacional, por motivos económicos, no se ha podido recoger la muestra en todo el país, pero se ha tomado cuatro lugares representativos.
- La encuesta consta de 08 preguntas que deberían permitir conocer :
  - La opinión de los maestros sobre los servicios de la Derrama Magisterial, Cuales son los aspectos positivos y negativos de la institución, se considera representado por los sindicatos magisteriales.

<sup>217</sup> La información sobre la totalidad de docentes asociados corresponde al año 2003, según la información proporcionada por la Derrama Magisterial en su página web

## ENCUESTA

### DOCENTE PRIMARIA ( ) DOCENTE SECUNDARIA ( ) DOCENTE INSTITUTO SUPERIOR ( ) EDAD ( )

1.- OPINION DE DERRAMA MAGISTERIAL						2.- OPINION SOBRE SERVICIOS QUE PRESTA LA DERRAMA MAGISTERIAL					
EDAD	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA	SERVICIOS	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
25-35						BENEFICIOS (RET.INV. FALLECIMIENTO					
36-50						CEN.RECREACIONALES HOTELES					
51 A MAS						DEFENSA LEGAL					
						CAPACITACION					
						OTROS (REV.PROG. RADIAL					

3.- CUALES SON LOS ASPECTOS POSITIVO S Y NEGATIVOS DE LA DERRAMA MAGISTERIAL			4.- MECANISMOS DE CONTROL IDONEOS PARA LA DERRAMA MAGISTERIAL		
ASPECTOS	POSITIVOS	NEGATIVOS	MECANISMO DE CONTROL	ELIMINAR	INCORPORAR
ELECCION DE DIRECTORIO			ASAMBLEA DE DELEGADOS		
DERECHOS DE LOS MAESTROS			SUPERVISION SBS		
OTORG.CREDITOS			POLITICA DE TRANSPARENCIA DE INFORMACION		
INTERESES CREDITOS			+ INTEGRANTES DIRECTORIO		
CURSOS DE CAPACITACION			CONTRATOS ESPECIALES PARA GERENTES		
SUPERVISION SBS			ASAMBLEA GENERAL		
INTERVENC. SINDICATOS			NO REQUIERE CAMBIOS		
INTERVENC.MINEDU			OTROS		
AFILIACION OBLIGATORIA					

5.- CONSIDERA QUE LA DERRAMA MAGISTERIAL CONTRIBUYE A ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA DEL MAESTRO		6.- SE SIENTE REPRESENTADO POR LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO DE LA DERRAMA MAGISTERIAL	
SI		SI	
NO		NO	
NO OPINA		NO OPINA	


7.- CONOCE ¿CUAL ES EL METODO DE ELECCION DE LOS REPRESENTANTES AL DIRECTORIO DE LA DERRAMA MAGISTERIAL?		8.- CONSIDERA QUE LOS SUTES PRONVIALE SY EL SUTEP NACIONAL PUEDE SER MECANISMOS DE CONTROL PARA LA DERRAMA MAGISTERIAL?	
SI		SI	
NO		NO	
NO OPINA		NO OPINA	

## APÉNDICE 04

## RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL EVALUADOR DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO

- 4.1. Informe resumido por medida
- 4.2. Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo
- 4.3. Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo. Reporte de Calificación por Área
- 4.4. Incumplimiento de Recomendaciones de Gobierno Corporativo. Informe de Alarmas.
- 4.5. Semáforo de Medidas para determinar el cumplimiento de normas de Gobierno Corporativo:
  - 4.5.1. Semáforo de todas las medidas
  - 4.5.2. Semáforo medidas referidas al Directorio
  - 4.5.3. Semáforo de medidas referidas Derechos y Trato Equitativo Accionistas
  - 4.5.4. Semáforo de medidas referidas a Información Financiera y No financiera
  - 4.5.5. Semáforo de medidas referidas a Resolución de Controversias
  - 4.5.6. Información Financiera y no Financiera
- 4.6. Cuadro sobre el grado de cumplimiento global con respecto a los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

APENDICE 4.1.



**Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo**  
Informe Resumido por Medida

<b>Empresa</b> Derrama Magisterial - 07/10/2008	<b>Fecha</b> 07/10/2008	<b>Tipo Empresa</b> S.A. Y Able rta (1)
--	----------------------------	--

**Area de 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas**

	<b>Necesidad</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Máximo</b>
<b>Medida 1</b> Principio de una acción - un voto	Imprescindible	Total	54.00	<b>54.00</b>
<b>Medida 2</b> Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses	Importante	Parcial	18.00	<b>21.00</b>
<b>Medida 3</b> Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas	Importante	Nulo	0.00	<b>10.00</b>
<b>Medida 4</b> Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados	Importante	Parcial	15.00	<b>19.00</b>
<b>Medida 5</b> Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Nulo	0.00	<b>9.00</b>
<b>Medida 6</b> Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de coventa	Importante	Total	12.00	<b>12.00</b>
<b>Total 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas</b>			<b>99.00</b>	<b>125.00</b>
<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>			<b>79,20%</b>	
<b>Evaluación</b>			<b>Notable</b>	

**Area de 2 - Asamblea General de Accionistas**

	<b>Necesidad</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Máximo</b>
<b>Medida 7</b> Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables	Imprescindible	Total	54.00	<b>54.00</b>
<b>Medida 8</b> Adopción del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea	Importante	Total	12.00	<b>12.00</b>
<b>Medida 9</b> Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas	Importante	Total	18.00	<b>18.00</b>
<b>Medida 10</b> Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Total	19.00	<b>19.00</b>

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
Derrama Maqisterial - 07/10/2008	07/10/2008	S.A. Y Aclerta (1)			
<b>Medida 11</b>					
Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea	Importante	Total	18.00	18.00	
<b>Medida 12</b>					
Difusión de políticas de participación y decisiones de los accionistas e inversionistas institucionales	Conveniente	Total	3.00	3.00	
<b>Medida 13</b>					
Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General	Importante	Total	18.00	18.00	
<b>Medida 14</b>					
Utilización de medios electrónicos en la Asamblea	Conveniente	Total	6.00	6.00	
<b>Medida 15</b>					
Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	Imprescindible	Total	54.00	54.00	
<b>Medida 16</b>					
Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.	Importante	Total	9.00	9.00	
<b>Medida 17</b>					
Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto	Importante	Total	9.00	9.00	
<b>Medida 18</b>					
Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea	Importante	Total	9.00	9.00	

<b>Total 2 - A samblea General de Accionistas</b>	<b>229.00</b>	<b>229.00</b>
Porcentaje de Cumplimiento	100,00%	
Evaluación	Óptima	

### Área de 3 - El Directorio

	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 19</b>				
Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración	Imprescindible	Total	54.00	54.00
<b>Medida 20</b>				
Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio	Importante	Total	18.00	18.00
<b>Medida 21</b>				
Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera	Importante	Total	9.00	9.00
<b>Medida 22</b>				
Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	Nulo	0.00	9.00
<b>Medida 23</b>				
Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos	Importante	Parcial	6.00	15.00
<b>Medida 24</b>				

Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
Derrama Magisterial - 07/10/2008	07/10/2008	S.A. Y Abierta (1)			
Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionario(a)	Imprescindible	Parcial	9.00	72.00	
<b>Medida 25</b> Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director	Imprescindible	Parcial	72.00	94.00	
<b>Medida 26</b> Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente	Imprescindible	Total	57.00	57.00	
<b>Medida 27</b> Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores	Importante	Parcial	9.00	21.00	
<b>Medida 28</b> Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales	Imprescindible	Nulo	0.00	54.00	
<b>Medida 29</b> Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés	Imprescindible	Total	54.00	54.00	
<b>Medida 30</b> Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés	Importante	Nulo	0.00	9.00	
<b>Medida 31</b> Reconocimiento del derecho de información del director	Importante	Parcial	4.50	9.00	
<b>Medida 32</b> Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea	Imprescindible	Parcial	9.00	81.00	
<b>Medida 33</b> Revelación de la retribución de los directores e inclusión en el Informe de Gobierno Corporativo	Importante	Parcial	9.00	18.00	
<b>Medida 34</b> Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director	Importante	Parcial	9.00	27.00	
<b>Medida 35</b> Adopción de procedimientos de elección y regulación de las funciones del Presidente y Vice-presidente del Directorio	Conveniente	Nulo	0.00	3.00	
<b>Medida 36</b> Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal	Conveniente	Total	6.00	6.00	
<b>Medida 37</b> Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio	Conveniente	Nulo	0.00	3.00	
<b>Medida 38</b> Derechos y deberes de la Alta Gerencia	Importante	Total	9.00	9.00	
<b>Medida 39</b> Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias	Importante	Parcial	9.00	18.00	
<b>Medida 40</b>					

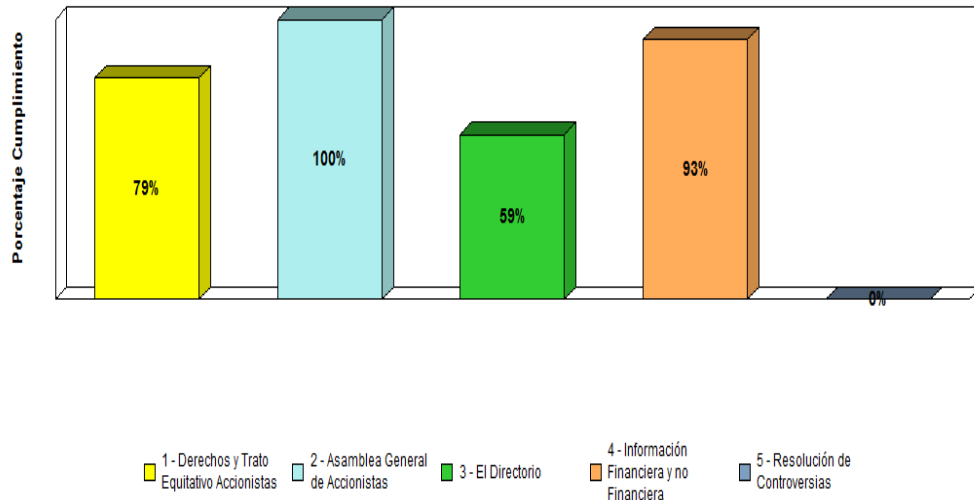
Empresa	Fecha	Tipo Empresa			
Derrama Maqisterial - 07/10/2008	07/10/2008	S.A. Y Abierta (1)			
Conformación de Comisiones en el seno del Directorio	Importante	Total	21.00	21.00	
<b>Medida 41</b> Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas	Imprescindible	Total	63.00	63.00	
<b>Medida 42</b> Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones	Conveniente	Nulo	0.00	3.00	
<b>Total 3 - El Directorio</b>			<b>427.50</b>	<b>727.00</b>	
Porcentaje de Cumplimiento			58,80%		
Evaluación			Limitada		
<b>Área de 4 - Información Financiera y no Financiera</b>					
	<b>Necesidad</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Máximo</b>	
<b>Medida 43</b> Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados	Imprescindible	Total	63.00	63.00	
<b>Medida 44</b> Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo	Importante	Total	9.00	9.00	
<b>Medida 45</b> Prohibición de contratación con el auditor externo o personas vinculadas servicios distintos al de auditoría	Importante	Total	9.00	9.00	
<b>Medida 46</b> Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables	Importante	Total	9.00	9.00	
<b>Medida 47</b> Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo	Importante	Total	9.00	9.00	
<b>Medida 48</b> Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo	Conveniente	Total	3.00	3.00	
<b>Medida 49</b> Publicación de los pactos entre accionistas	Importante	Total	18.00	18.00	
<b>Medida 50</b> Elaboración y difusión de un informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio	Importante	Nulo	0.00	9.00	
<b>Total 4 - Información Financiera y no Financiera</b>			<b>120.00</b>	<b>129.00</b>	
Porcentaje de Cumplimiento			93,02%		
Evaluación			Óptima		
<b>Área de 5 - Resolución de Controversias</b>					
	<b>Necesidad</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Máximo</b>	
<b>Medida 51</b>					

Inclusión de cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias	Conveniente	Nulo	0.00	3.00
--	-------------	------	------	------

<b>Total 5 - Resolución de Controversias</b>			<b>0.00</b>	<b>3.00</b>
Porcentaje de Cumplimiento			0,00%	
Evaluación			<b>Muy Deficiente</b>	

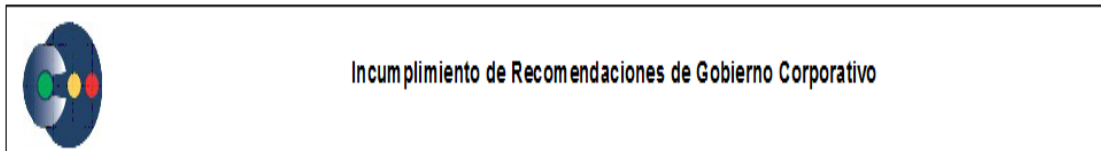
**Informe resumido del cumplimiento de medidas**

**Porcentaje Cumplimiento por Áreas**



APENDICE: 4.4

Informe detallado con el conjunto de medidas y recomendaciones del cumplimiento parcial y/o nulo por la sociedad



Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

**Aviso:** Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

**Derrama Maqisterial - 07/10/2008**

Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)

1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 2</b>				
-Opinión de asesor externo distinto del de la compañía	Conveniente	No	0.00	3.00
<b>Medida 3</b>				
-Comunicación con accionistas	Importante	No	0.00	9.00
-Departamento específico	Deseable	No	0.00	1.00
<b>Medida 4</b>				
-Sistemas de alerta	Deseable	No	0.00	1.00
-Comunicación electrónica	Conveniente	No	0.00	3.00
<b>Medida 5</b>				
-Amplio respaldo para operaciones estratégicas	Importante	No	0.00	9.00
3 - El Directorio	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 22</b>				
-Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	No	0.00	9.00
<b>Medida 23</b>				
-Número impar de Directores	Importante	No	0.00	9.00
<b>Medida 24</b>				
-Distintas categorías de miembros	Imprescindible	No	0.00	54.00
-Directores externos como mayoría en el Directorio	Importante	No	0.00	9.00
<b>Medida 25</b>				
-Propuesta justificada de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	No	0.00	9.00

**Derrama Magisterial - 07/10/2008**

Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)

-Limitación edad media del Directorio	Conveniente	No	0.00	3.00
-In formación relaciones familiares directores a Asamblea	Importante	No	0.00	9.00
-Existencia director independiente senior	Deseable	No	0.00	1.00

**Medida 27**

-Supuestos dimisión de directores	Importante	No	0.00	9.00
-Informe previo favorable al cese	Conveniente	No	0.00	3.00

**Medida 28**

-Definición y regulación deberes directores en Estatutos	Imprescindible	No	0.00	54.00
--	----------------	----	------	-------

**Medida 30**

-Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de intereses	Importante	No	0.00	9.00
---	------------	----	------	------

**Medida 31**

-Entrega de Información Suficiente	Importante	En Proceso	4.50	9.00
------------------------------------	------------	------------	------	------

**Medida 32**

-Remuneraciones acordes con rendimientos	Importante	No	0.00	9.00
-Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	No	0.00	54.00
-Retribución personal aprobada por Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Importante	No	0.00	9.00

**Medida 33**

-Retribución transparente	Importante	No	0.00	9.00
---------------------------	------------	----	------	------

**Medida 34**

-Ejecutivo Principal miembro del Directorio	Importante	No	0.00	9.00
-Remuneración variable del Ejecutivo Principal	Importante	No	0.00	9.00

**Medida 35**

-Presidente del Directorio elegido entre miembros externos	Conveniente	No	0.00	3.00
--	-------------	----	------	------

**Medida 37**

-Reforzar posición e independencia del Secretario	Conveniente	No	0.00	3.00
---	-------------	----	------	------

**Medida 39**

-Publicidad Asistencia Directores	Importante	No	0.00	9.00
-----------------------------------	------------	----	------	------

**Medida 42**

-Autoevaluación del Directorio	Conveniente	No	0.00	3.00
--------------------------------	-------------	----	------	------

**4 - Información Financiera y no Financiera**

Necesidad Cumplimiento Puntuación Máximo

**Medida 50**

-Informe Anual sobre Gobierno Corporativo	Importante	No	0.00	9.00
---	------------	----	------	------

5 - Resolución de Controversias	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 51 -Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje	Conveniente	No	0.00	3.00



APENDICE 4.3. REPORTE DE CALIFICACION POR AREA

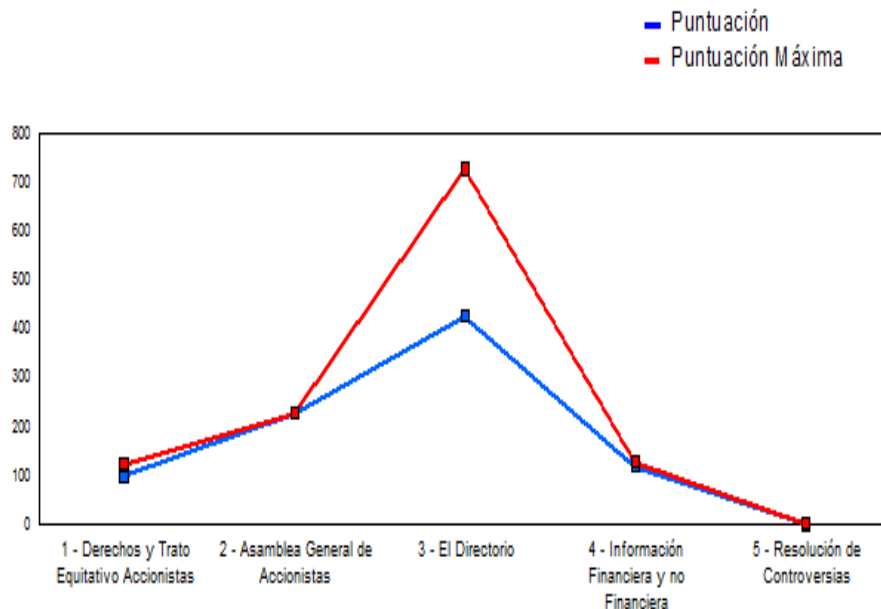
**Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo**

**Reporte de Calificación por Área**

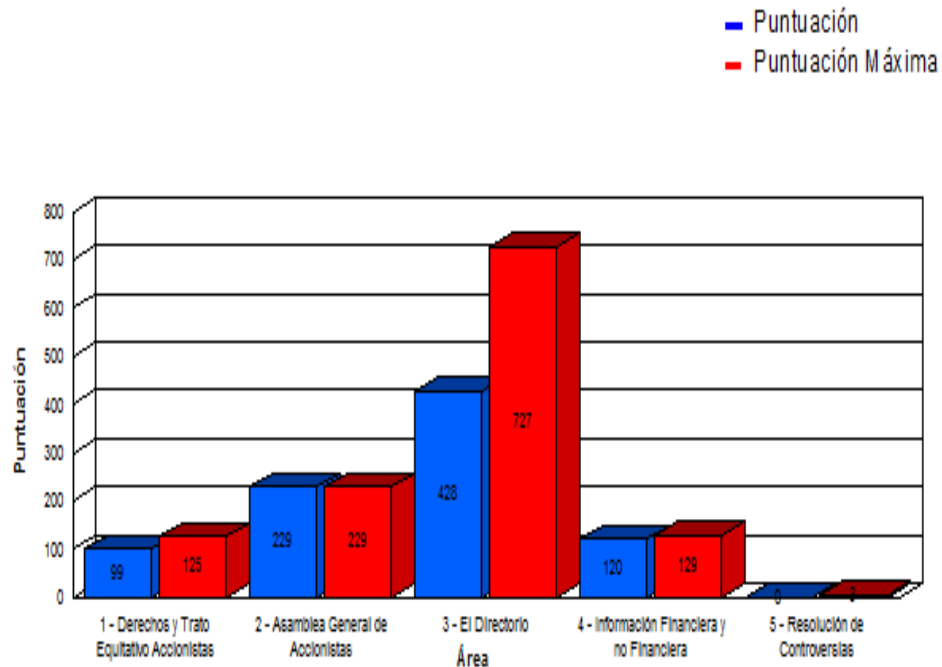
<b>Empresa</b> Derrama Maqisterial - 07/10/20	<b>Fecha</b> 07/10/2008	<b>Tipo Empresa</b> S.A. Y Abierta (1)
--	----------------------------	---

	Puntuación	Máximo	Cumplimiento	Evaluación
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	99.00	125.00	79,20 %	Notable
2 - Asamblea General de Accionistas	229.00	229.00	100,00 %	Óptima
3 - El Directorio	427.50	727.00	58,80 %	Limitada
4 - Información Financiera y no Financiera	120.00	129.00	93,02 %	Óptima
5 - Resolución de Controversias	0.00	3.00	0,00 %	Muy Deficiente

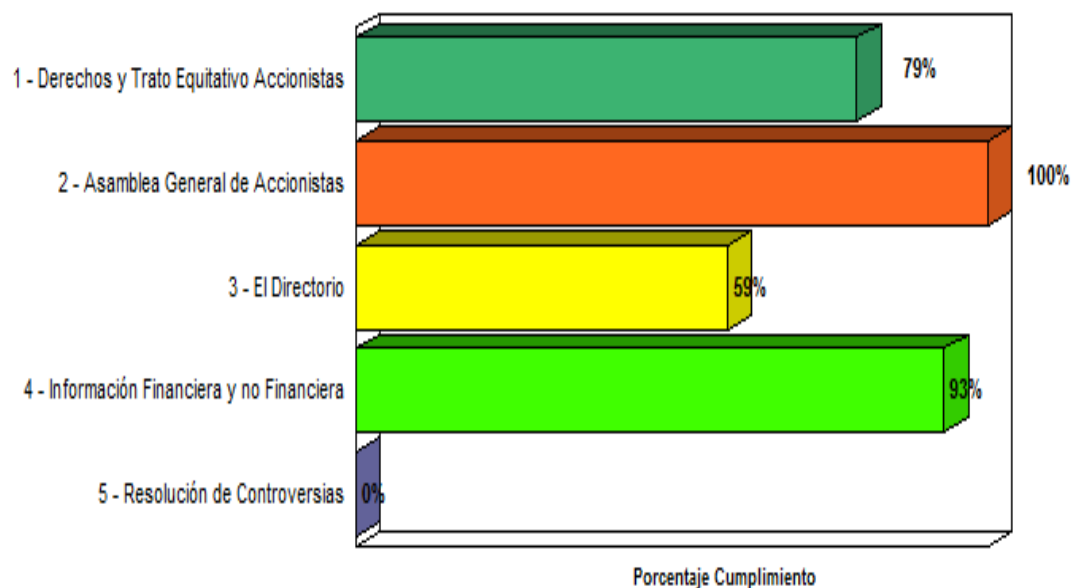
**Puntuación Alcanzada vs Máxima**



### Puntuación Alcanzada vs Máxima

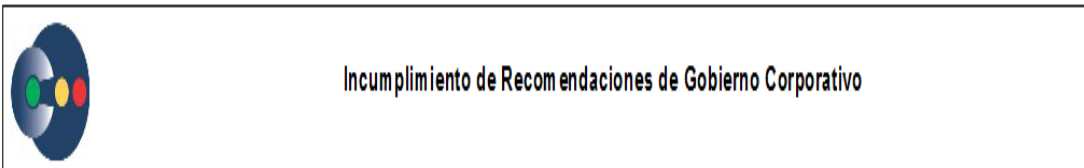


### Porcentaje Cumplimiento por Áreas



## APÉNDICE 4.4: INFORME DE ALARMAS

Contiene las medidas imprescindibles cuyo cumplimiento ha sido declarado nulo que implican vulnerabilidad o debilidad de la estructura de gobierno corporativo y el aumento del nivel de riesgo interno.



### Informe de Alarmas

Para localizar de manera directa medidas y recomendaciones utilice el esquema situado a la izquierda de la pantalla.

Aviso: Este informe sólo presenta aquellas recomendaciones para las que ha sido informado su grado de cumplimiento.

**Derrama Magisterial - 07/10/2008**

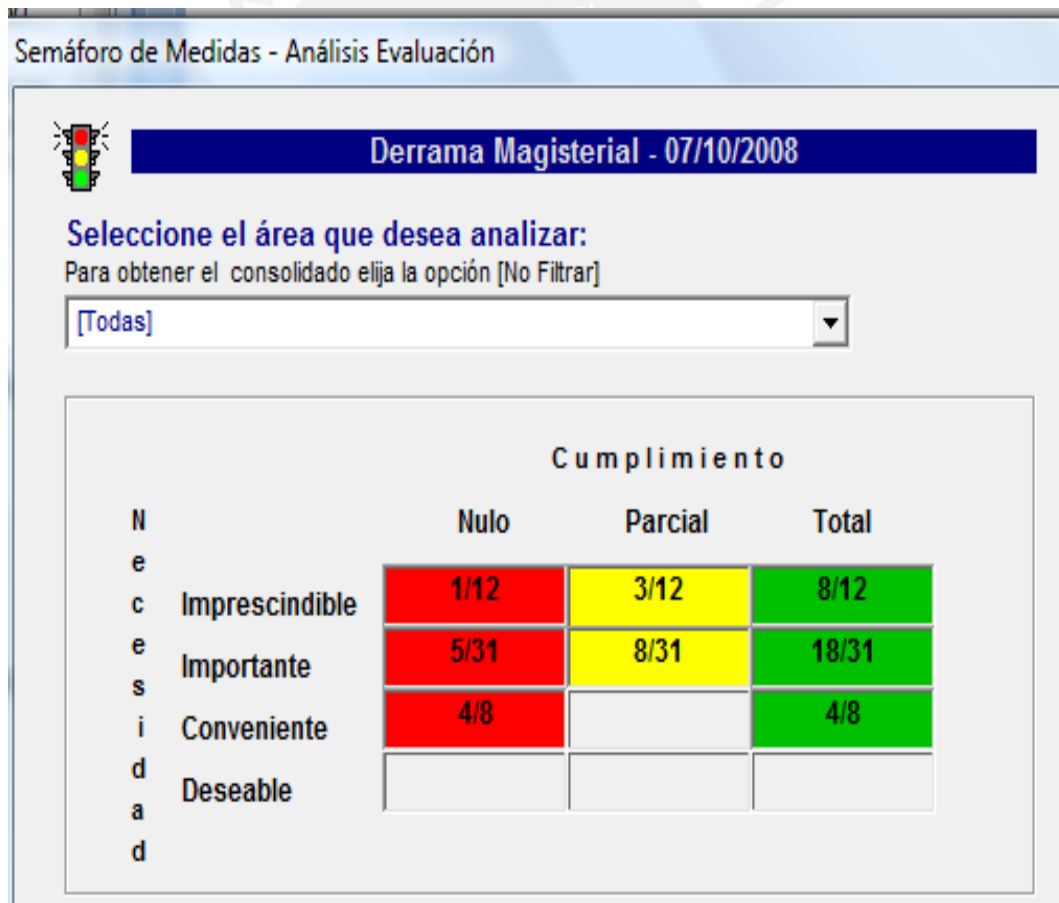
Tipo Empresa S.A. Y Abierta (1)

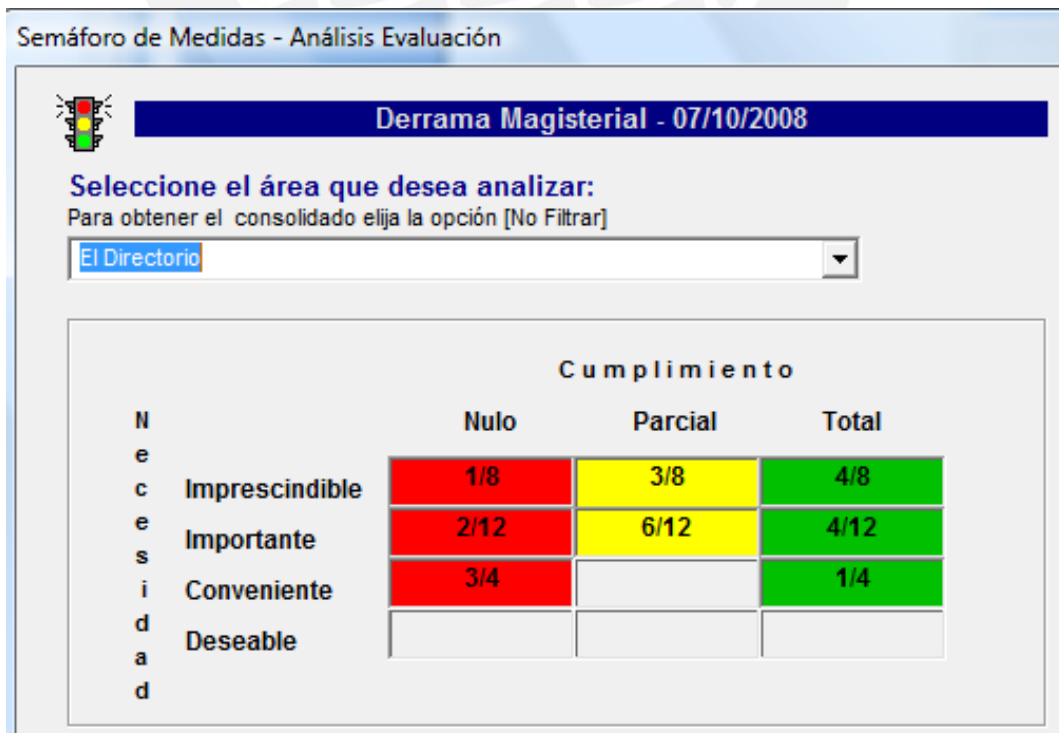
3 - El Directorio	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 24</b> Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionarioal -Distintas categorías de miembros	Imprescindible	No	0.00	54.00
<b>Medida 28</b> Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales -Definición y regulación deberes directores en Estatutos	Imprescindible	No	0.00	54.00
<b>Medida 32</b> Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea -Política retributiva aprobada por Asamblea	Imprescindible	No	0.00	54.00

### APÉNDICE 4.5: SEMAFORO DE MEDIDAS

Contiene el número de medidas por grado de cumplimiento bajo a siguiente estructura:

1. Rojo: Numero de medidas de incumplimiento nulo sobre el total
2. Verde: Numero de medidas de cumplimiento total sobre el total
3. Amarillo: Numero de medidas de cumplimiento parcial sobre el total





Semáforo de Medidas - Análisis Evaluación



**Derrama Magisterial - 07/10/2008**

**Seleccione el área que desea analizar:**

Para obtener el consolidado elija la opción [No Filtrar]

Información Financiera y no Financiera

**Cumplimiento**

		Nulo	Parcial	Total
N e c e s i d a d	Imprescindible			1/1
	Importante	1/6		5/6
	Conveniente			1/1
	Deseable			

Semáforo de Medidas - Análisis Evaluación



**Derrama Magisterial - 07/10/2008**

**Seleccione el área que desea analizar:**

Para obtener el consolidado elija la opción [No Filtrar]

Resolución de Controversias

**Cumplimiento**

		Nulo	Parcial	Total
N e c e s i d a d	Imprescindible			
	Importante			
	Conveniente	1/1		
	Deseable			

APÉNDICE 4.6: CALIFICACION GLOBAL: ANALISIS EVALUACION

Calificación Global - Análisis Evaluación



Derrama Magisterial - 07/10/2008

**El grado de cumplimiento global respecto de los LCAGC es del** 63.78 %

Área	Calificación			Calificación Ponderada		
	Máxima	Obtenida	% Cumplimiento	% Ponderación	Máxima	Obtenida
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	125.00	99.00	79.20 %	10.31 %	12.89	10.21
2 - Asamblea General de Accionistas	229.00	229.00	100.00 %	18.88 %	43.24	43.24
3 - El Directorio	727.00	427.50	58.80 %	59.93 %	435.69	256.20
4 - Información Financiera y no Financiera	129.00	120.00	93.02 %	10.63 %	13.71	12.76
5 - Resolución de Controversias	3.00	0.00	0.00 %	0.25 %	0.01	0.00
<b>Total</b>	<b>1213.00</b>	<b>875.50</b>	<b>63.78 % (*)</b>	<b>100 %</b>	<b>505.54</b>	<b>322.41</b>

(\*) Este porcentaje representa el grado de cumplimiento global de la Sociedad respecto de los LCAGC. Para su cálculo se ha ponderado el peso relativo de cada una de las áreas de los LCAGC. Por tanto, su resultado difiere del simple cociente entre el "Total Máxima" y "Total Obtenida".

ATENCIÓN: La calificación agregada obtenida por el Evaluador no puede considerarse como sustitutiva del análisis de los resultados obtenidos por la Sociedad en cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo del Evaluador. Así, la presente calificación agregada se muestra tan sólo a efectos de comparación de resultados en distintas fechas o entre distintas sociedades, pero en ningún caso debe considerarse como criterio de evaluación del gobierno corporativo de una Sociedad. Para obtener conclusiones válidas del gobierno corporativo de una Sociedad, se deberán analizar los resultados a nivel de cada una de las cinco áreas de gobierno corporativo.

La calificación agregada se obtiene tras ponderar cada una de las áreas de gobierno corporativo por su importancia relativa en el conjunto del Evaluador. Por tanto, sus resultados pueden no reflejar adecuadamente los resultados, positivos o negativos, obtenidos por la Sociedad a nivel de un área determinada.

## APÉNDICE 05

Hans Sutter (†) Autor del “Rediseño el Sistema de Derrama Magisterial” y del “Estudio Matemático Actuarial de Derrama Magisterial” Entrevista personal.

Lugar y Fecha: Lima 28 de Junio del 2004,

PREGUNTA 1: ¿Como conoce usted a la Derrama Magisterial?

SR. SUTTER: Derrama Magisterial me convocó para que realice un primer estudio del sistema previsional que se encontraba en difícil, y se encargo la realización y estudio del sistema dado que soy especialista en temas previsionales y en este tipo de instituciones. Trabaje como director de proyectos de la Agencia de Cooperación Alemana

Aquí debo precisar que la Derrama Magisterial es una forma de mutualismo, en la que se conoce de antemano la cuota a entregar pero no el beneficio, este se obtiene derramando todo lo cobrado en un mes sobre los siniestrados en este mes. Así una viuda que tenia la suerte de ser el único caso obtiene un alto capital, de muerte, mientras que otra que tenia la mala suerte de caer en un mes de mucho fallecidos, casi no obtiene nada. En este caso quiero hacer hincapié en que la “derrama” ya no es una derrama, solo mantiene la denominación, es más bien un prototipo de mutualismo en el Perú con la distancia la más grande y modelo para América del Sur.

Las mutuales son sistemas de previsión social, y para que un sistema funciones tiene que basarse en un Plan técnico actuarialmente diseñado. El plan técnico es el instrumento que informa como formar una mutual, indica los beneficios deseados y el actuario calcula la cuota mensual correspondiente y si el promotor señala el máximo de la cuota soportable, el actuario calcula el beneficio.

PREGUNTA 02: Señor Sutter ¿Porque la Derrama es supervisada por el Área de seguros de la Superintendencia de Banca y Seguros y no por el Área de AFPs?

SR. SUTTER: Debe entender que la Derrama Magisterial es una forma de seguro, pues otorga prestaciones por única vez, de ninguna manera otorga pensiones de manera mensual o subvenciones periódicas, si bien es cierto que se indica que se otorga beneficios de invalidez y fallecimiento, estos son pagados en una sola armada, no otorga pensiones.

Por mi parte en mi opinión se debería formar un área específica para este tipo de instituciones como son la Derrama Magisterial y el Caja Militar Policial. Se debe considerar que las mutuales como instituciones de seguros y no como un banco, aplicando los siguiente tópicos financieros : Obligación de indicar en el reglamento claramente los beneficios y obligaciones , las cuotas mensuales a pagar, obligación de contar con reserva técnica actuarialmente determinada, obligación de exponer la reserva técnica actuarialmente determinada, obligación de exponer la reserva técnica como pasivo no corriente en el balance y no como patrimonio, obligación de exponer los ingresos técnicos ( cuotas mensuales cobradas y los ingresos técnicos (beneficios pagados) en el estado de ingresos y egresos poniendo el incremento de la reserva técnica como egreso.

En mi opinión y tal como se indicó en el informe presentado a la Derrama Magisterial debería crearse una ley que crea el sistema de asociaciones de previsión social que reuniría aquellos fondos de previsión social, que en vez de fondo común tiene cuentas individuales para cada uno de sus asociados. Y crear una superintendencia de institución de previsión social

PREGUNTA 03: Cual es su opinión de la Derrama Magisterial a la fecha?

SR. SUTTER: El proceso de reflatamiento de la derrama Magisterial ha tomado su tiempo, pero se aprecian los logros obtenidos y continuamente se realizan mejoras en el sistema actuarial y en la aplicación de las recomendaciones emitidas tales como crear un socio cesante, con lo que se abre un universo para aceptar a estas dos clases de socios los propios cesantes y los provenientes de ADCIGEL pero este concepto debe extenderse por ejemplo a docente contratado o socios activos de otras instituciones, hasta particulares, instituciones, universidades, con lo que se ampliaría la cobertura institucional y

se lograría cumplir con el fin social. Es una institución en constante adaptación al medio y requiere de tomar las medidas necesarias para que continúe como líder en Sudamérica.

Debo indicarle que es loable que gente joven se dedique a estudiar a estas instituciones que tienen fin social sin descuidar el lado económico y el progreso.

Muchas gracias señor Sutter.



## APÉNDICE 06

Resumen de la entrevista al Dr. Ángel Tenorio Dávila Asesor para asuntos laborales del Ministerio de Educación durante el periodo comprendido entre 1986-1990.

Lugar y fecha: Lima 15 de Junio del 2005

PREGUNTA 1: ¿Cómo conoce Ud. A la Derrama Magisterial?

DR. TENORIO: En mi calidad de Asesor para asuntos laborales del Ministerio de Educación, cuando la doctora Mercedes Cabanillas fue Ministra de Educación, tuve conocimiento del proyecto de estatuto de la Derrama Magisterial en el año 1987 y 1988 y tuve a mi cargo las tratativas con el sindicato y el análisis de la norma presentada por el SUTEP. Posteriormente ocupe el cargo de vocal del directorio de la institución en representación del Ministerio de Educación.

Cuando nos incorporamos al Directorio, se encontró una institución completamente desorganizada y con una gran deuda, tanto para con los profesores, como con los proveedores y se tuvieron que disponer la organización como si se iniciara la empresa, pues todo estaba mal y se tenían los reclamos de los maestros.

PREGUNTA 2: ¿Cómo se autoriza a que la Derrama Magisterial no tenga asamblea general?

DR. TENORIO : Las observaciones que el área de Asesoría Legal formuló al proyecto presentado, se referían entre otras cosas a la incorporación de una asamblea general y de un consejo de vigilancia , que harían que el sistema mejore, obteniéndose como respuesta que dada la difícil situación económica de la Derrama, que prácticamente se encontraba quebrada , imponer una asamblea no era viable. Es más se pensó que el sistema no iba a ser rentable y productivo. Pero si se logró la incorporación del Consejo de Vigilancia, de los

representantes del Ministerio de Educación y de un sindicato adicional, que era el de los profesores de institutos, que no se encontraban en el proyecto inicial. La situación en la Derrama Magisterial en ese momento era muy difícil, se envió un grupo de auditores del Ministerio de Educación, para que analicen la situación económica de esta institución, pero no se les permitió el acceso a información, quedando dos auditores, quienes concluyeron el trabajo y pudieron obtener la información que demostraba los malos manejos que la administración realizó en la Derrama Magisterial hasta el año 1984 y que permitió que se interviniera la institución conjuntamente con los sindicatos, para que la administración se renovara.

PREGUNTA 3: ¿Por qué apoyar a una institución quebrada?

DR. TENORIO: Tenga en cuenta que el partido aprista está identificado con los maestros y sobre todo la Doctora Mercedes Cabanillas, es maestra y como tal le preocupaba que sus colegas no tuvieran un fondo previsional, razón por la cual impartió las disposiciones necesarias para que los maestros no se les desampare y puedan contar con un sistema de protección, que había sido creado por los propios maestros. Razón por la cual en su periodo de ministra se aprueba el nuevo estatuto institucional. Pero debo indicar que en ningún momento se me ocurrió pensar que este sistema sería tan exitoso como lo es a la fecha.

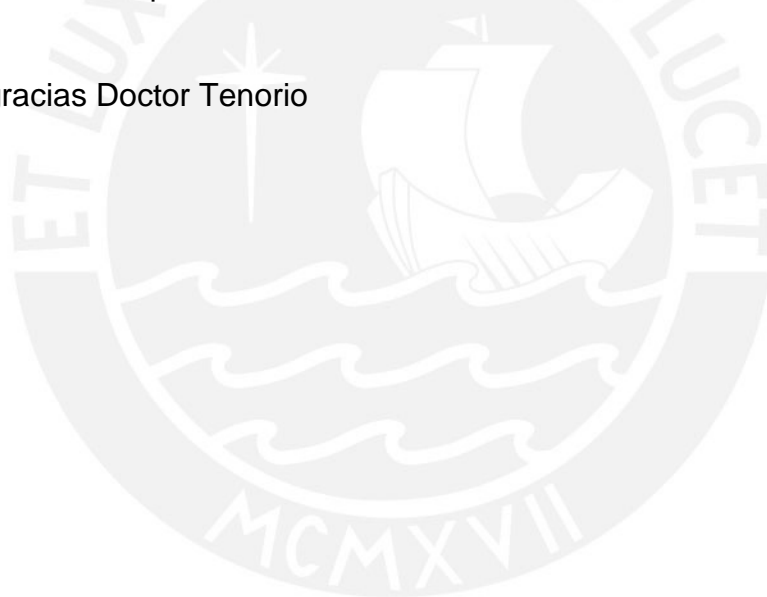
Debo precisar que se realizó un trabajo conjunto entre los trabajadores del Ministerio de Educación y el Sindicato, a través de la mejora de la propuesta presentada, subsanación de observaciones de parte del sindicato y de la derrama Magisterial, se pudo emitir la norma que la rige actualmente, se trató de un trabajo en conjunto y que tenía como objetivo beneficiar a todos los maestros.

Adicionalmente a ello recuerdo que estamos negociando un pliego de reclamos presentado por el SUTEP y luego de una huelga, que logro la legalización del SUTEP y uno de los puntos era lograr el reflotamiento de la Derrama Magisterial, que no suponía realizar ningún gasto al estado, pero que era un punto importante para el sindicato.

PREGUNTA 4: ¿Cuál es su opinión sobre la Derrama Magisterial?

DR. TENORIO: La Derrama es una empresa que apoya a los maestros y que les otorga beneficios que en otras entidades no les brindan, ahora les dan créditos esto es una buena ayuda pues los maestros normalmente no tienen acceso a estos servicios. Ya no se escuchan las quejas y reclamos que nosotros tuvimos cuando fuimos miembros del Directorio, donde no se pagaba beneficios o se les pagaba de manera retrasada y eran tan bajos que no servían a los maestros, pero debo recalcar que siempre el profesor se identificó con su institución, la incidencia de juicios era mínima y colaboraron mucho para lograr la institución que ahora tienen.

Muchas gracias Doctor Tenorio



## APÉNDICE 07

Entrevista a Economista José Rodríguez Lau, Jefe de la Oficina de Previsión Social de la Derrama Magisterial

Lugar y Fecha: Lima, Agosto 03 del 2007

PREGUNTA 1: ¿Cuál ha sido la rentabilidad de la Derrama Magisterial comparada con el año anterior?

SR. RODRIGUEZ: Muy buenos días, la rentabilidad que se ha obtenido en la empresa el año pasado ha sido aproximadamente del 12 % y el crecimiento se ha debido a la gran acogida de los créditos otorgados a los maestros a través de las campañas de Julio y Diciembre, teniendo presente que el crédito es una de las herramientas que mayor rendimiento y utilidad da a la empresa.

PREGUNTA 2: Estando a su respuesta anterior ¿Podría indicarse que el otorgamiento de los créditos han influye en el crecimiento de los Fondos Previsionales que administra la Derrama Magisterial?

SR. RODRIGUEZ: Definitivamente que si, pues los créditos logran el crecimiento económico de la institución, y contribuyen a solventar los beneficios otorgados a los profesores, siendo los más beneficiados los maestros, pues todo se destina al Fondo Previsional que cada maestro tiene en la Derrama Magisterial

PREGUNTA 3: ¿Cual es el sistema previsional que se aplica en la Derrama Magisterial?

SR. RODRIGUEZ: El sistema previsional aplicado en la institución es el sistema de capitalización individual, que consiste en la administración del Fondo a través de cuentas individuales, a partir de 1996, luego de la realización del estudio matemático actuarial. Antes de esta fecha se aplicaba el sistema de fondo común, lo que no permitía que el docente conozca su real aporte al sistema, ni la rentabilidad que alcanzaba, tratándose de un fondo en el que se

aplicaba una fórmula matemática para el otorgamiento de beneficios. El sistema que se aplica actualmente permite realizar un manejo transparente a través de una cuenta de la cual es titular cada maestro y permite al docente visualizar cuanto ha aportado y cuanto ha rentabilizado a través de los intereses, así mismo en esta cuenta se otorga al maestro una sobretasa adicional, que la Derrama asigna, a modo de un reparto de utilidades denominado el Fondo Bonus, aquí se puede ver la transparencia con que se maneja el fondo.

PREGUNTA 4: ¿Cuál es la principal característica que diferencia el sistema previsional de una AFP con el sistema de cuenta individual que se aplica en la Derrama Magisterial?

SR. RODRIGUEZ: Es necesario precisar las semejanzas que ambos sistemas tienen, pues los dos sistemas se manejan a través de cuentas de capitalización individual que tiene cada asociado, y ambos sistemas son fondos previsionales. La diferencia de la Derrama con las AFPs es como se manejan los fondos radica en cómo se manejan los fondos, sabemos que en las AFP los fondos se rentabilizan a través de portafolios, Bolsa de Valores o en otro tipo de inversiones, mientras que en la Derrama Magisterial, los fondos se rentabilizan a través de los servicios que nosotros mismo generamos y que se prestan a los mismos asociados.

PREGUNTA 5: Conociendo que la Superintendencia de Banca y Seguros es el ente supervisor de la Derrama Magisterial. ¿Considera usted que esta supervisión ha ayudado al desarrollo de la Derrama Magisterial? Y ¿Cuál ha sido el rol desempeñado por la Superintendencia de Banca y Seguros?

SR. RODRIGUEZ : Lo bueno de la supervisión de la SBS, es que desde su ingreso a la Derrama Magisterial en 1995, ha cobrado una gran importancia, ha influido positivamente, en principio como institución nos da la seguridad de que los Fondos de los Maestros están siendo bien manejados, pues el maestro debe tener la seguridad de que sus fondos están bien administrados, puesto que están bajo el control de un ente independiente y profesional como la SBS.

Y nos da más transparencia, pues todas las operaciones que se realizan en Derrama Magisterial se rigen por las normas y directivas emitidas por el supervisor. Y ha servido a la Derrama Magisterial para estar en la línea de las instituciones previsionales a nivel nacional y proporciona mayor respaldo para los maestros con respecto a sus fondos previsionales.

PREGUNTA 6: Teniendo en cuenta que los maestros a nivel nacional son asociados a la Derrama magisterial, ¿la institución cuenta con una estadística, o control de la totalidad de asociados a la Derrama Magisterial?

SR. RODRIGUEZ: LA Derrama Magisterial cuenta con un registro de los maestros asociados, en la actualidad nos encontramos en un proceso de depuración de la Base de Datos, estamos cerca a un noventa por ciento de conocer al detalle desde una identificación como ciudadano y como asociado, esto quiere decir primero conocer al maestro desde su centro de trabajo y su verificación a través de RENIEC como ciudadano. Nuestra base de datos está compuesta por data de maestros asociados activos y docentes cesantes, entre los cuales se tiene una data de 640,000 maestros de los cuales el sesenta por ciento son maestros cesantes y la diferencia son docentes en actividad.

PREGUNTA 7: ¿Cual es el objeto de contar con una base de datos de maestros cesantes, si únicamente se otorga beneficio a los docentes en actividad?

SR. RODRIGUEZ: Definitivamente la Derrama Magisterial es una entidad que es una institución de servicio previsional que otorga beneficios a los docentes en actividad, pero a partir del año 2001 se modificó el estatuto institucional que permitió que se otorgara servicios a los docentes cesantes, con el objeto de mejorar la calidad de vida del maestro no solo activo sino también cesante, permitiendo que se otorgara a estos últimos créditos. Esto como una forma de compensar al maestro cesante que apporto a la Derrama Magisterial durante los años 1966 a 1991, que en algunos casos fueron beneficios muy bajos y mínimos. Como un reconocimiento a la colaboración de estos maestros, se busco la forma de compensarlos y permitirles el acceso a los servicios de

créditos, vivienda, cultura y acceso a los hoteles y agencia de viajes a tarifas preferenciales y con ello poder ayudarlos

PREGUNTA 8: En su opinión, ¿El régimen de inversiones que tiene la Derrama Magisterial básicamente sustentado en el otorgamiento de créditos ha beneficiado a los maestros?

SR. RODRIGUEZ: Definitivamente el servicio que ha ayudado a mejorar la calidad de vida del maestro, dado que los ingresos de los maestros era bajo y hasta el año 1996, en Julio, el maestro no era sujeto de crédito en ninguna entidad bancaria, dada que no tenía la capacidad de pago, pero a través de ello ingresa al docente a ser sujeto de crédito en el sistema bancario. Sin embargo la Derrama Magisterial empezó a masificar los créditos otorgados a los profesores y de este modo ha cumplido y cumple un rol muy importante mejorando la calidad de vida. A través de los servicios de la derrama Magisterial el maestro ha podido adquirir viviendas, iniciar pequeños negocios, capacitarse en el extranjero a través de cursos gestionados especialmente para ellos y a precios accesibles. En realidad la Derrama Magisterial cumple un rol muy importante en la vida del maestro peruano.

PREGUNTA 9: A partir de enero del 2007, se ha emitido un dispositivo legal por el cual se establece la obligación de los maestros de autorizar por escrito los descuentos por planilla, requisito que anteriormente no se solicitaba. ¿Este hecho ha afectado los aportes previsionales que realizan los docentes a la Derrama Magisterial?

SR. RODRIGUEZ: Definitivamente que sí. Este es un tema muy importante y creo que el maestro debe tomar conciencia de esta situación en principio había mucha confusión con respecto a la dación de este decreto supremo 004, en la que muchos maestros, asumieron que se trataba de una desafiliación de la institución. Esto no es cierto, más que nada, es una forma por la cual se ha otorgado al docente la decisión de aportar o no a la Derrama Magisterial, del aporte. Lo que se ha variado es la modalidad de recaudación, el maestro debe de manera libre y voluntaria autorizar el descuento por planilla y una vez

autorizado recién nosotros podemos descontar a los maestros y solo así se puede hacer el descuento efectivo . Definitivamente el problema radica en que si no se cuenta con aportes periódicos, la cuanta individual no va a rentabilizar como debe ser cada vez que el maestro opte por no aportar. Lo optimo es que el maestro se dé cuenta de que no se ha realizado su descuento por planilla, inmediatamente debe acercarse a la institución a regularizar dichos pagos, con el objeto de que su cuenta rentabilice cada vez mas.

PREGUNTA 10: ¿Estuvo la Derrama Magisterial preparada para una medida como esta? Considerando que el aporte se tenía como obligatorio?. ¿Se contaban con los controles suficientes para determinar, que maestros realizaban sus aportes y quienes no?

SR. RODRIGUEZ: La dación del Decreto Supremo, fue un baldazo de agua fría que cayó en la institución, inicialmente no estábamos preparados para una medida como esa magnitud y la respuesta no fue inmediata y se pensó la mejor vía para poder llegar al maestro y concientizarlo para que realmente realice su aporte y autorice por escrito el descuento por planilla de los aportes, recién salimos a los colegios a finales de febrero y explicarles lo que había pasado y cuáles eran las medidas tomadas, siendo esta una situación difícil , pero a la fecha se han tomado acciones que han permitido recoger las firmas de los maestros.

PREGUNTA 11: Ante estos hechos ¿Cuál ha sido la respuesta de los maestros?

SR. RODRIGUEZ: Inicialmente se ha tenido desconfianza de los maestros, lo que ocurría es que el maestro se encontraba desinformado y esto calo en la mayoría y se encontraban en la duda. La aceptación se ha tenido posteriormente, y el maestro ha respondido a nuestro llamado, actualmente se tienen ciento sesenta mil autorizaciones de descuento por planilla, lo que equivale a casi un cincuenta y cinco por ciento de maestros asociados que han autorizado el descuento. Por ese lado confiamos que a diciembre del 2007 debemos llegar a un setenta u ochenta por ciento con maestros que están

plenamente identificados y que han firmado su autorización y vamos por buen camino, pese a situaciones adversas de docentes que no saben qué hacer con respecto a esto y el objetivo que tiene Derrama en este momento es llegar a cada uno de los maestros y explicarles a detalle y ratifiquen su afiliación a derrama.

PREGUNTA 12: ¿Qué beneficios otorga la Derrama Magisterial?

SR. RODRIGUEZ: Dentro de lo que es el sistema previsional, la derrama Magisterial otorga tres tipos de beneficios: el Fondo de retiro, para el cual aporta el maestro de manera mensual, otros beneficios son > el beneficio de invalidez y Fallecimiento, que se otorgan al maestro independientemente de los años o meses aportados, la institución asigna en caso de fallecimiento dos UIT y en el caso de invalidez cuatro UIT, no se toma en cuenta como referencia el sueldo del maestro, puesto que el sistema no discrimina o condiciona su otorgamiento.

Muchas gracias señor Rodríguez, hasta otra oportunidad.

## APÉNDICE 08

Entrevista a ingeniero Jorge Linares Galindo, Jefe de la Oficina de Planeamiento e Inversiones de la Derrama Magisterial.

Lugar y Fecha: Lima, Julio 24 del 2007

PREGUNTA 1: ¿Cuál ha sido la rentabilidad de la Derrama Magisterial comparada con el año anterior y a que se debe el crecimiento obtenido, de acuerdo a la información registrada en los boletines que emite la institución se aprecia un crecimiento en los fondos previsionales?

SR. LINARES: Bueno el porcentaje exacto no lo puedo precisar, pero el crecimiento se da porque el sistema diseñado por el actuario, esta balanceado. Mas o menos nuestros costos, en cuanto a la cuenta individual esta balanceado , mientras que la principal inversión , que son los créditos más o menos rinden un veinticinco por ciento, esta diferencia explica más o menos los resultados obtenidos positivos y ascendentes que últimamente tiene la Derrama Magisterial

PREGUNTA 2: ¿Este crecimiento tiene que ver con el cambio de sistema previsional, de reparto a cuenta individual?

En el sistema de cuenta individual, nosotros hacemos una oferta a los profesores de un porcentaje mínimo de rentabilidad que es el 0.5 % mensual, más un 0.5 % trimestral por el reparto de utilidades a través del reparto del BONUS.

El cambio de sistema, en principio, cuando la superintendencia llega a la derrama hace un primer cálculo y encuentra que hay un desbalance entre lo que ofrecemos como contraprestación a lo que los maestros están aportando y a simple vista observaron un déficit actuarial y recomiendan que se haga un estudio actuarial, y que debería ser realizado por un actuario y se contrato al Phd Hans Sutter, quien hizo el recálculo y nosotros en ese instante teníamos como sesenta y cuatro millones y lo que se ofrecía en el mediano y largo plazo

era como doscientos millones y había un desbalance y se tenía dos caminos : O se difería ese déficit actuarial o se hacía una solución en el instante y se optó por esta solución. Eso significó reconocer montos menores a los que se estaba reconociendo con excepción de los maestros que estaban por salir, y se ofrecía la misma cantidad de la tabla, y a los demás se les tuvo que castigar incluso a los más jóvenes no se les reconoció nada, a aquellos maestros que tenían menos de seis años. En el sistema actual cada docente se financia su cuenta individual, no se le descuenta nada. Para los beneficios de invalidez y fallecimiento para los cuales no aporta el docente, se crea una reserva técnica, con cargo a utilidades.

PREGUNTA 3: ¿Podría explicarnos la diferencia entre cálculo de la reserva técnica y la reserva legal?

SR. LINARES: La reserva legal se define como aquella exigida por ley , y el actuario sugiere que se destine el diez por ciento de la utilidades del periodo , y el otro noventa por ciento se debería devolver a los profesores para garantizar que en años futuros se cumpla con el reparto y se fija primero el 1 % y luego se reduce al 0.5 %

La reserva empieza de cero, con capital propio de la institución, luego del rediseño del sistema previsional. Queda como propio de la derrama Magisterial por disposición de la Superintendencia se crea el excedente de revaluación, y las utilidades temporales el 90 % va al Fondo Bonus.

PREGUNTA 4: Con respecto a la función de la Superintendencia de Banca y Seguros ¿Cree usted que esta ha influido en el desarrollo de la Derrama Magisterial?

SR. LINARES: Definitivamente que si, gracias a ellos digamos se elaboran los balances de manera, mensual, inicialmente se hacían de manera anual, posteriormente, semestral y trimestral mente y la SBS se quedo como cualquier institución la presentación de balances mensuales que se alcanzan a la SBS los cuales, son permanentemente revisados en primer lugar por los

auditores internos, después por los auditores externos y mínimo una vez al año por la SBS

PREGUNTA 5: ¿La Derrama Magisterial tiene un régimen de inversiones regulado por la SBS?

SR.LINARES: Exactamente no es así, lo que se tiene es una recomendación de la SBS para aplicar los porcentajes que se obligan a las compañías de seguros y se trata de cumplir con esos porcentajes, pero no hay obligatoriedad, pero se trata de cumplir.

PREGUNTA 6: ¿Cuales son las inversiones que realiza la Derrama Magisterial?

SR. LINARES: Bueno de todos los activos financieros el más rentable es el crédito y este cumple con todas las garantías de una buena inversión y la principal que se invierte en los mismos profesores, y conocemos al sujeto de crédito y además estos fondos sirven de garantía a los créditos. Luego de la aplicación de distintos Focus Group que se han aplicado a los maestros podemos afirmar que los maestros manifiestan su agradecimiento a la derrama y se indica que gracias a los créditos otorgados los maestros han podido educar a sus hijos , construir sus casas,, la derrama presta una cantidad relativamente alta con respecto a su sueldo y ellos tienen un plazo para el retorno y eso obliga a hacer un ahorro.

Cabe precisar que los créditos masivos se empiezan a otorgar a los maestros y se separaron inicialmente dos carteras una para crédito y otra para mercado de valores, posteriormente se destino una sola para el otorgamiento de créditos.

PREGUNTA 7: ¿En su opinión n cuales serian los riesgos que afronta la derrama Magisterial?

SR.LINARES: Después de lo que ha sucedido con la dación de la norma de autorización por escrito para el descuento por planilla, yo diría que el riesgo es político, pero a una institución que funciona bien, ataquen a sus fortalezas, más

importantes como es el descuento por planilla a través del Banco de la Nación, y el aporte obligatorio.

Pero cabe precisar que afecta a un fin previsional, pero no creo que la empresa pierda ese fin, por lo menos hasta ahora, los ahorros se les devuelve cuando se retiran o fallecen.

**PREGUNTA 8:** Sobre los beneficios que otorga la Derrama Magisterial?

La Derrama Magisterial otorga los beneficios de Invalidez y Fallecimiento, el Fondo en principio cubre hasta dos UIT, pero el profesor ha podido acumular más de dos UIT si es así, lo que se lleva de bonificación, no es las dos UIT sino todo lo que ha acumulado, razón por la cual el fondo de reserva es más pequeño, pues está cubierto con parte de la cuenta individual, y el saldo con el fondo de reserva.

Con respecto a la nueva ley del profesorado. Se prevé que el techo del fondo previsional puede alcanzar las 10 UIT

**PREGUNTA 9:** ¿Con respecto a la intervención de los sindicatos, cree que han influido en las decisiones tomadas en la Derrama Magisterial?

SR.LINARES: El sindicato ha ayudado bastante que el periodo sea corto y que no se permita reelecciones y esto hacer que los directores puedan trabajar con todas las ganas y no permite que se den malos manejos, y nunca ha habido ningún tipo de influencia y se ha respetado los criterios técnicos y se ha respetado el área técnica, no se tiene influencia política en las decisiones de la institución.

Muchas gracias.