

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**LOS MECANISMOS DE SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA DE  
CRÉDITOS DEL PATRONATO BCP**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
GERENCIA SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA  
PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**

**AUTOR:**

**FERNANDO ANTONIO GUTIÉRREZ TRIGOSO**

**ASESORA:**

**MARÍA MARCELA CHUECA MARQUEZ**

**JUNIO, 2018**

## Resumen Ejecutivo

La investigación busca conocer la gestión del Programa de Créditos del Patronato BCP mediante el análisis de las características de su organización, el proceso de acceso a los beneficios del programa, el conocimiento de las características de los beneficiarios, así como las percepciones y expectativas de los mismos, con la finalidad de proponer acciones para lograr la sostenibilidad. La investigación se centra en una institución privada porque permite analizar cómo se gestiona un programa dentro de una estrategia de responsabilidad social. En esa misma línea, la investigación encuentra relación con la Gerencia Social al abordar la dimensión institucional del Patronato BCP, identificando las capacidades de la organización y su gestión bajo los enfoques de empresa social y desarrollo del talento. El análisis de los enfoques de gestión se relaciona continuamente con la sostenibilidad, concluyendo que el Patronato BCP puede convertirse en una empresa social, pero depende de las decisiones y estrategias del BCP con respecto a la gestión de su reputación. Finalmente, esta investigación plantea dos etapas para lograr la sostenibilidad del Programa: la primera busca el financiamiento de los beneficios a partir de los buenos resultados del Programa y su comunicación como parte la gestión de la reputación y la segunda, la creación de la categoría empresa social como persona jurídica.



A ellas  
Fiorella y Rafaella.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I Planteamiento del tema y justificación</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Planteamiento del tema</b> .....	<b>2</b>
1.1.1 Expansión y masificación de la educación superior universitaria .....	2
1.1.2 Calidad de la educación superior universitaria.....	3
1.1.3 Movilidad social.....	5
1.1.4 Limitaciones en el acceso a educación superior universitaria en el Perú.....	7
1.1.5 A modo de conclusión.....	9
<b>1.2 El problema, su justificación y ubicación en el campo de la Gerencia Social</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>12</b>
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos .....	12
<b>Capítulo II Marco Teórico</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Política social de consenso y enfoques</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Responsabilidad Social Empresarial .....	13
2.1.2 Empresa social.....	15
2.1.3 Desarrollo del Talento .....	18
2.1.4 La organización como sistema .....	23
<b>2.2. Diagnóstico contextual</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3. Marco normativo</b> .....	<b>25</b>
2.3.1 Constitución del Patronato BCP .....	25
<b>2.4. Marco conceptual</b> .....	<b>28</b>
2.4.1. El enfoque de las capacidades.....	28
2.4.2. El enfoque del desarrollo humano sostenible.....	32
2.4.3. Características de la sostenibilidad corporativa .....	34
<b>Capítulo III Diseño de la investigación</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1 Naturaleza de la investigación</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2 Estrategia metodológica</b> .....	<b>36</b>
<b>3.3 Variables e indicadores</b> .....	<b>36</b>
3.3.1 Unidades de análisis y fuentes .....	37
3.3.2 Instrumentos .....	38
<b>3.4 Diseño muestral</b> .....	<b>38</b>
<b>3.5 Procedimientos de información</b> .....	<b>39</b>
3.5.1 Procedimiento de levantamiento de datos .....	39

3.5.2. Procedimiento de procesamiento de datos .....	40
<b>Capítulo IV Hallazgos y análisis de resultados.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Presentación del Programa .....</b>	<b>41</b>
4.1.1 Patronato BCP .....	41
4.1.2 Programa de Créditos del Patronato BCP.....	42
<b>4.2 Análisis de los hallazgos .....</b>	<b>45</b>
4.2.1 Características de organización y gestión del Programa de Créditos Patronato BCP .....	45
4.2.2 Proceso de acceso al Programa de Créditos del Patronato BCP.....	59
4.2.3 Características de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP .....	59
4.2.4 Percepciones y expectativas de los beneficiarios y autoridades del Patronato BCP sobre el crédito de estudios otorgado .....	64
<b>Capítulo V Conclusiones .....</b>	<b>87</b>
<b>Capítulo VI Propuesta de mejora .....</b>	<b>90</b>
<b>6.1 La sostenibilidad en el Programa de Créditos del Patronato BCP .....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>102</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>105</b>
<b>1. Entrevista a profundidad a ejecutivos del Patronato BCP .....</b>	<b>105</b>
<b>2. Encuesta para beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.....</b>	<b>106</b>
<b>3. Lista de beneficiarios encuestados.....</b>	<b>107</b>

## Índice de gráficos

Gráfico N° 1.1 Probabilidad de ser pobre monetario según nivel educativo .....	6
Gráfico N° 1.2 Nivel educativo de la población en el año 2012.....	7
Gráfico N° 1.3 Tasa bruta de matrícula en la educación de jóvenes entre 15 – 29 años según quintiles de ingreso 2010.....	8
Gráfico N° 1.4 Razones de la no asistencia a la educación superior de jóvenes entre 15 -29 años.....	9
Gráfico N° 4.1 Estructura del Patronato BCP .....	49
Gráfico N° 4.2 Porcentaje de beneficiarios encuestados por sexo .....	60
Gráfico N° 4.3 Porcentaje de beneficiarios encuestados por rango de edad.....	61
Gráfico N° 4.4 Beneficiarios encuestados por lugar de nacimiento .....	62
Gráfico N° 4.5 Porcentaje de beneficiarios por especialidad.....	63
Gráfico N° 4.6 Porcentaje de beneficiarios por ciclo de estudio.....	64
Gráfico N° 4.7 Objetivos de Programa de Créditos según beneficiarios.....	66
Gráfico N° 4.8 Valores promovidos por el Programa de Créditos según beneficiarios .....	68
Gráfico N° 4.9 Promoción del desarrollo en la familia de los beneficiarios .....	71
Gráfico N° 4.10 Aporte del Patronato BCP a la sociedad, según beneficiarios .....	73
Gráfico N° 4.11 Disposición de los beneficiarios a pagar una mayor tasa de interés .....	84
Gráfico N° 4.12 Acciones del Patronato BCP para favorecer a más estudiantes, según beneficiarios.....	84
Gráfico N° 6.1 Fases del proceso de identificación, criterios y medidas.....	92

## Introducción

Durante el año 2013, el Banco de Crédito del Perú (BCP)<sup>1</sup> creó junto al Grupo Crédito<sup>2</sup> la Asociación Civil sin fines de lucro Patronato BCP y los Programas de Becas y Créditos con la finalidad de brindar la oportunidad de acceder y continuar estudios universitarios a jóvenes talentosos con escasos recursos económicos. En ese sentido, el Patronato BCP ha otorgado becas y créditos a estudiantes universitarios a partir de fondos anualmente donados por el BCP.

Esta investigación aborda la gestión del Programa de Créditos del Patronato BCP durante el año 2015 y toma en cuenta solo a los beneficiarios que estudiaron en universidades ubicadas en Lima. Se ha identificado que el Patronato BCP otorga los créditos a una tasa de interés por debajo de las que se ofrece en el mercado, por lo tanto, no genera rentabilidad. Adicionalmente, el Programa de Créditos no se ha enfocado en el desarrollo del talento, que es otro componente de su finalidad.

El Patronato BCP depende de las decisiones estratégicas del BCP, el cual podría desactivar sus Programas o aplicar cambios a su gestión con el fin de obtener beneficios tangibles. De esta manera, podría surgir un alejamiento de su fin social y pondría en riesgo su sostenibilidad.

---

<sup>1</sup> El BCP es el banco peruano más grande del sistema financiero peruano. Durante seis años consecutivos ha sido considerada como la empresa con mejor reputación del país y la empresa con mejores prácticas de responsabilidad social.

<sup>2</sup> Subsidiaria de Credicorp, que es el grupo financiero líder en el Perú. Credicorp opera en el sector bancario a través del Banco de Crédito del Perú, principal institución del sistema financiero peruano; en el sector seguros con Pacífico Peruano Suiza; en asesoría financiera y administración de fondos e inversiones cuenta con Atlantic Security; y en el año 2005 formó la Administradora de fondos de pensiones Prima AFP. Consulta: 25 de noviembre de 2017. [http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/empresas/afiliadas\\_grupo\\_romero/](http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/empresas/afiliadas_grupo_romero/).

## Capítulo I Planteamiento del tema y justificación

### 1.1 Planteamiento del tema

#### 1.1.1 Expansión y masificación de la educación superior universitaria

Ricardo Cuenca explica que durante la expansión de la oferta educativa que tuvo lugar en segunda mitad del siglo XX, la universidad empieza a ver deteriorada la autoridad que ganó durante su creación. Esta autoridad y la nueva clase social, representada por docentes y estudiantes, se convirtieron en la base de la identidad universitaria, la cual se vio afectada por las nuevas funciones sociales ligadas más estrechamente al mundo del trabajo que al del conocimiento. El sistema universitario norteamericano fue el primero en expandirse durante la década de 1960, iniciando la orientación del fin educativo de las universidades hacia la formación para el trabajo que contribuye al progreso (2015: 9 – 17). Para Helm, las razones de esta orientación tienen que relacionarse con el contexto de la posguerra, donde el Estado es pieza fundamental en la búsqueda de desarrollo económico y en la consolidación de las democracias (Citado en Cuenca 2015: 9).

La experiencia norteamericana busca que la educación no solo contribuya con personas capacitadas para impulsar la industrialización, sino que también ensanche las bases de las clases medias. De esta manera, se ampliaron los sistemas de educación básica y se contribuyó a la construcción del discurso de la educación como parte de la movilidad social y el crecimiento económico. La influencia estadounidense no tardó en llegar a los países en América Latina, donde se amplió el sistema de educación universitaria en la década de 1980, logrando solo un 18.4% de matrículas<sup>3</sup>. (Cuenca 2015: 10)

La expansión y masificación de la educación superior universitaria en el Perú se inició en la década del ochenta, pero no fue hasta el año 2000 que la matrícula universitaria se incrementó notablemente como consecuencia de la decisión del Estado peruano de liberalizar el mercado educativo en 1996. De esta manera, se

---

<sup>3</sup> Ricardo Cuenca hace referencia al sociólogo Martin Trow, quien clasificó la cobertura universitaria en tres niveles en 1973: hasta el 15% de cobertura fue considerado elitismo, entre el 15% y el 35%, masificación; y más del 35%, universalización.

permite el lucro de las universidades con la intención de atraer inversión privada que pudiera atender la gran demanda de servicios de educación superior, pero también se trastoca el sistema universitario peruano en la “idea” de universidad (Cuenca, 2015: 11). Abuggatas, sostiene que pasar de la construcción del conocimiento a la satisfacción de las necesidades del mercado laboral produce un desfase entre la sociedad y la universidad, no solo en el equilibrio de la demanda y las necesidades del mercado, sino que la investigación queda postergada en la formación universitaria (Citado en Cuenca, 2015: 11).

Ricardo Cuenca explica las tres hipótesis que sostuvieron la liberalización de la oferta educativa universitaria. La primera, sostiene que con la participación del sector privado se amplía la oferta y cobertura. Esta hipótesis se confirmó teniendo como resultado el crecimiento de la matrícula universitaria que pasó de 400000 a 870000 entre 1995 y 2012; la segunda hipótesis, explica que, como consecuencia de la primera, el acceso se democratizaría y jóvenes de todos los estratos socioeconómicos estudiarían en la universidad. Lamentablemente, esta hipótesis no se confirmó y el acceso a la universidad sigue siendo posible básicamente para los quintiles de mayores ingresos; la última hipótesis, que suponía que el mercado actuaría como regulador de la calidad del servicio dejando fuera del camino a universidades de mala calidad, tampoco resultó ser acertada. Si bien la oferta de instituciones creció, el volumen de investigación es incipiente, el nivel académico de los docentes es básico y nuestras universidades no figuran en ningún ranking mundial o regional. (2015: 9 -17)

En pocas palabras, para Cuenca la ampliación del acceso a los estudios superiores en el Perú no llegó a todos los jóvenes y tampoco lo hizo con calidad. La fórmula de ampliar la cobertura para luego buscar la calidad no funcionó porque castiga a los sectores más pobres y no cumple con la movilidad social y mejora que la educación propone. Aquella persona que se forme en una institución de mala calidad solo incrementará las tasas de subempleo e informalidad en el Perú (2015: 9 - 17).

### 1.1.2 Calidad de la educación superior universitaria

Yamada y Castro analizan la manera en la que la tasa neta de la matrícula en educación superior del país ha cambiado su composición, aumentando a favor de la

matrícula universitaria y disminuyendo en institutos técnicos públicos. En ese sentido, los autores indican que:

Durante el periodo intercensal 1996 – 2010, el número de universidades privadas [en Perú] pasó de 29 a 65. [Del mismo modo], las pensiones en las instituciones de educación superior privada se redujeron en aproximadamente 30% en términos reales entre 2004 y 2010. Entonces, una mayor oferta educativa, menores costos de las pensiones y la reducción de la pobreza han sido determinantes en la preferencia por parte de estudiantes para elegir este tipo de instituciones [educativas]. Llama la atención que a pesar que la tasa neta de matrícula se haya incrementado en aproximadamente en 10 puntos porcentuales, la tasa de culminación permanezca estancada en aproximadamente 17%. Estas tasas de matrícula y culminación tienen implícita una tasa de deserción la cual se encuentra por encima del 30%. (Citado en PRONABEC, 2014: 30-31)

Yamada, Castro y Rivera, indican que no debe sorprender que las tasas de culminación y deserción sean altas porque se sostienen sobre el aumento de instituciones superiores de dudosa calidad y estándares de admisión poco exigentes (Citado en PRONABEC 2014: 31). En ese sentido, no debería extrañar, tampoco, “la comprobación, por parte de los estudiantes, de la baja calidad y pertinencia de la educación recibida para desempeñarse adecuadamente en el mercado laboral” (Citado en PRONABEC 2014: 31).

Como consecuencia del incremento de acceso de estudiantes a la educación superior y de la culminación en instituciones educativas de dudosa calidad, se genera un riesgo:

La alta tasa de subempleo profesional, la cual se define como el grupo de egresados universitarios de 24 a 25 años de edad, como porcentaje de la población económicamente activa, que se encuentra trabajado en ocupaciones que demandan menos años de educación de los que la persona ha estudiado. Valores signados de esta tasa, podrían explicarse debido a la baja calidad de las instituciones de educación superior que reclutan estudiantes con pocas habilidades adquiridas en la educación básica y con menor nivel de interés en la investigación. (Citado en PRONABEC 2014: 31)

Como referencia a lo que se entiende por calidad educativa se muestra el concepto de La Ley General de Educación: “cuando cada estudiante aprende todo lo que es fundamental que aprenda y cuando lo aprende en una escuela cuya cotidianidad realiza los valores importantes para su comunidad” (Pango, 2013).

### 1.1.3 Movilidad social

PRONABEC, afirma que “la probabilidad de ser pobre monetario está relacionada inversamente con el nivel educativo alcanzado por una persona” (PRONABEC, 2014: 19). En ese sentido,

Tal como evaluaron Yamada y Castro, para el año 1985, la probabilidad de ser pobre monetario en personas con educación superior universitaria completa era de 15%, en relación al 28% de los que solo tenían educación secundaria completa y del 63% de los que no tenían educación. En ese sentido y, a partir del análisis de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del año 2005 y 2012, se hizo estimaciones de la probabilidad de ser pobre monetario y se encontró que la educación superior disminuye significativamente las probabilidades de que una persona sea pobre monetario (Citado en PRONABEC, 2014: 19).

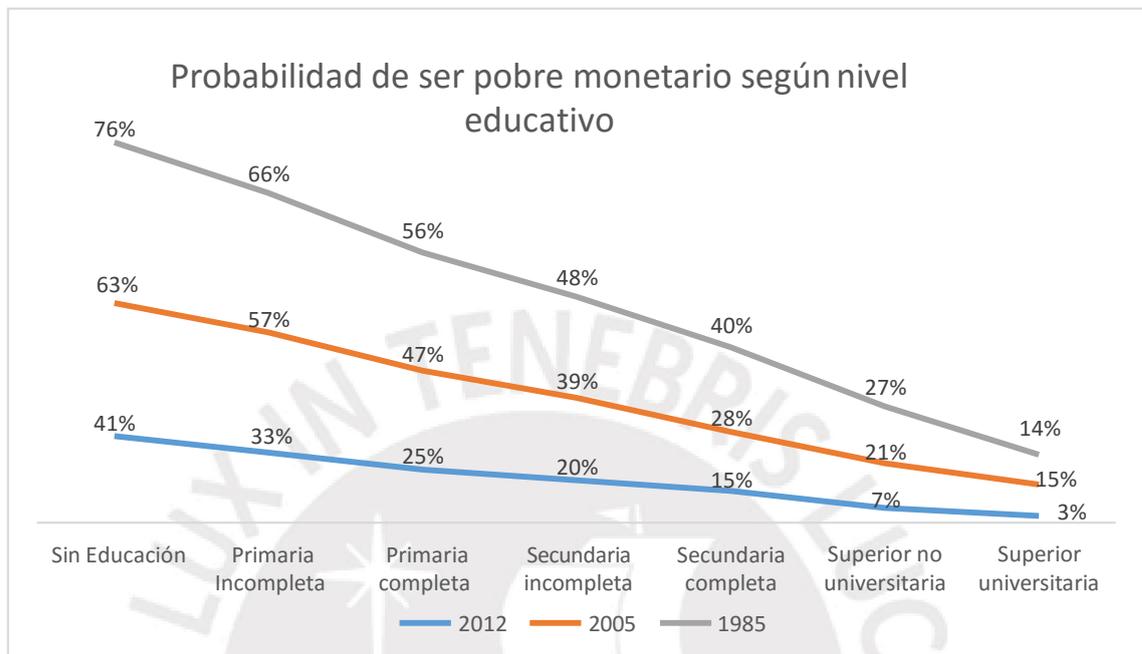
Ortega explica, también que,

En particular, la probabilidad de ser pobre en el año 2005 para una persona con estudios superiores universitarios completos era de 14%; mientras que en el año 2012 la probabilidad era de 3%. A partir de esta evidencia se puede concluir que la educación en general, y especialmente, la educación superior, garantiza la movilidad social vertical, que se encuentra relacionada directamente con el ingreso de la persona y su riqueza acumulada a lo largo del tiempo (Citado en PRONABEC, 2014: 19).

Adicionalmente, Castro afirma que “culminar la educación no solamente es beneficioso para una persona, sino para su entorno. También permite a una persona aspirar a un empleo formal” y a mecanismos de seguro y crédito bancario” (Citado en PRONABEC, 2014: 19).

En el cuadro se puede apreciar la probabilidad de ser pobre monetario según nivel educativo:

Gráfico N° 1.1 Probabilidad de ser pobre monetario según nivel educativo



Fuente: Tomado de PRONABEC (2012). Elaboración: Oficina de Becas Pregado

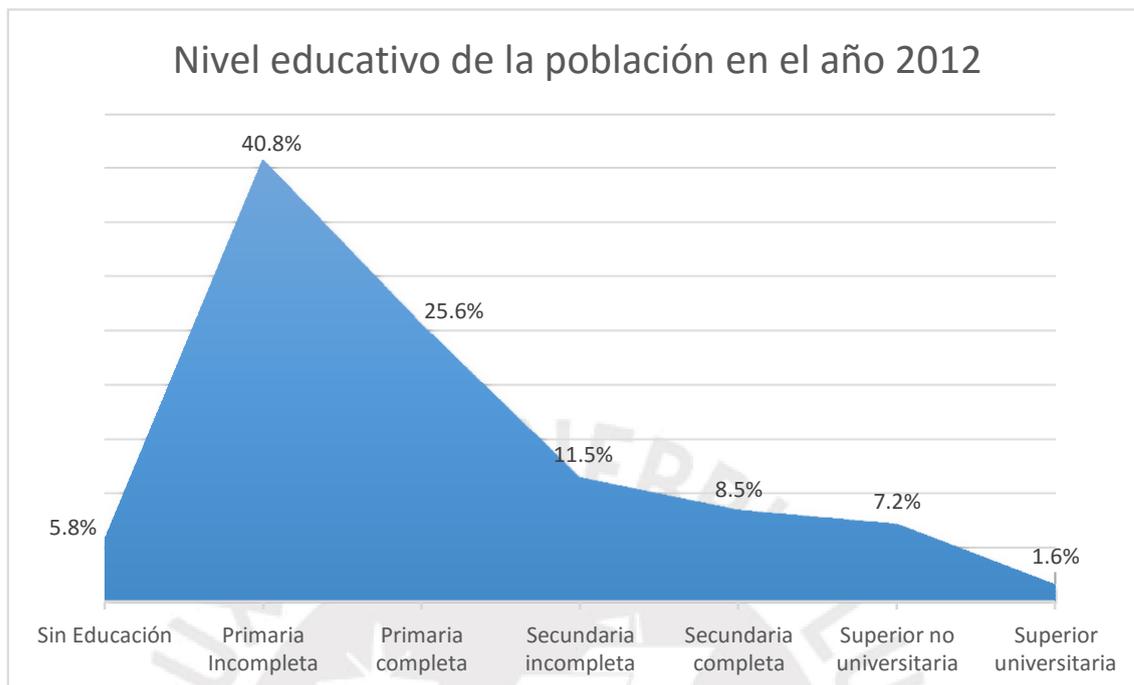
Sin embargo, los resultados de la ENAHO 2012, que se muestran en el siguiente gráfico (N° 1.2) se observa que,

Solamente el 15.7% de la población cuenta con estudios superiores completos: 8.5% tiene educación técnica completa, mientras que 7,2% tiene educación superior universitaria completa. Esto significa que cerca del 80% de la población tiene una probabilidad superior al 10% de ser pobre en algún momento de sus vidas. Asimismo, si gran parte de la población únicamente alcanza primaria o secundaria, la probabilidad de que sus hijos alcancen estudios superiores se reducen drásticamente (PRONABEC, 2014: 21).

Para ofrecer una cifra exacta, según Benavides y Etesse, “solamente el 6% de jóvenes cuyos padres no tienen educación logran acceder a la educación superior” (Citado en PRONABEC, 2014:21).

En el siguiente cuadro se aprecia el nivel educativo de la población en el año 2012:

Gráfico N° 1.2 Nivel educativo de la población en el año 2012

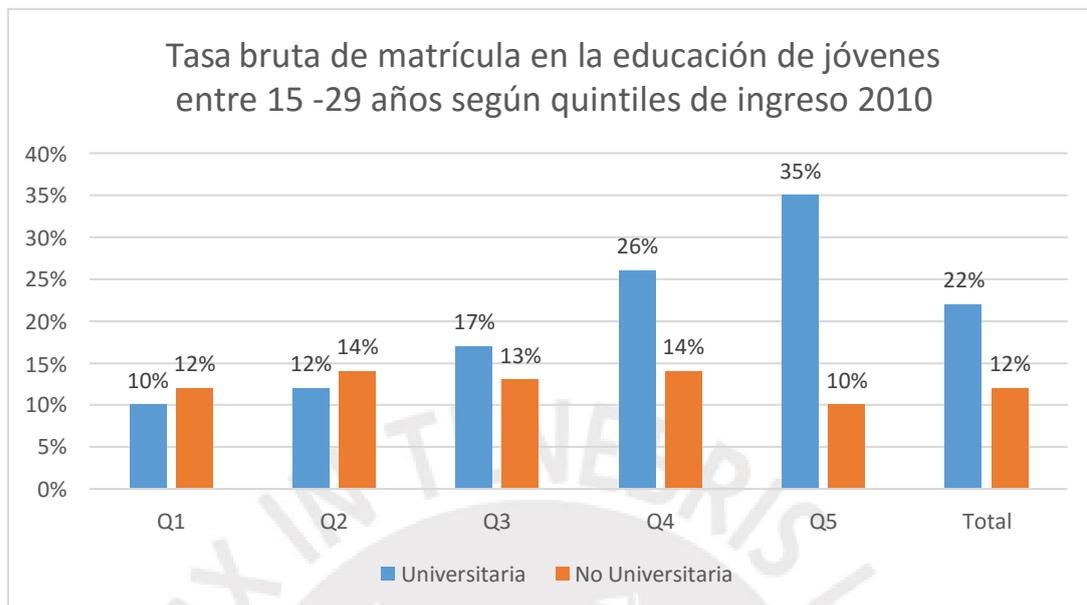


Fuente: tomado de PRONABEC (2014). Elaboración Oficina de Becas Pregado

#### 1.1.4 Limitaciones en el acceso a educación superior universitaria en el Perú

El marco lógico elaborado en el Plan de Gestión Institucional 2012 - 2016 de PRONABEC-MINEDU concluye que la principal barrera para el acceso a la educación en el Perú es específicamente económica. En el mismo documento se muestran estadísticas de la ENAHO – 2010 (Encuesta Nacional de Hogares) que explican que en el 20% más pobre de la población, solo 22 de cada 100 jóvenes con secundaria completa se encuentran matriculados en algún tipo de institución de educación superior. Por otro lado, también explica que el 45% de los jóvenes en el quintil más rico de la población se encuentra cursando educación superior (PRONABEC, 2012).

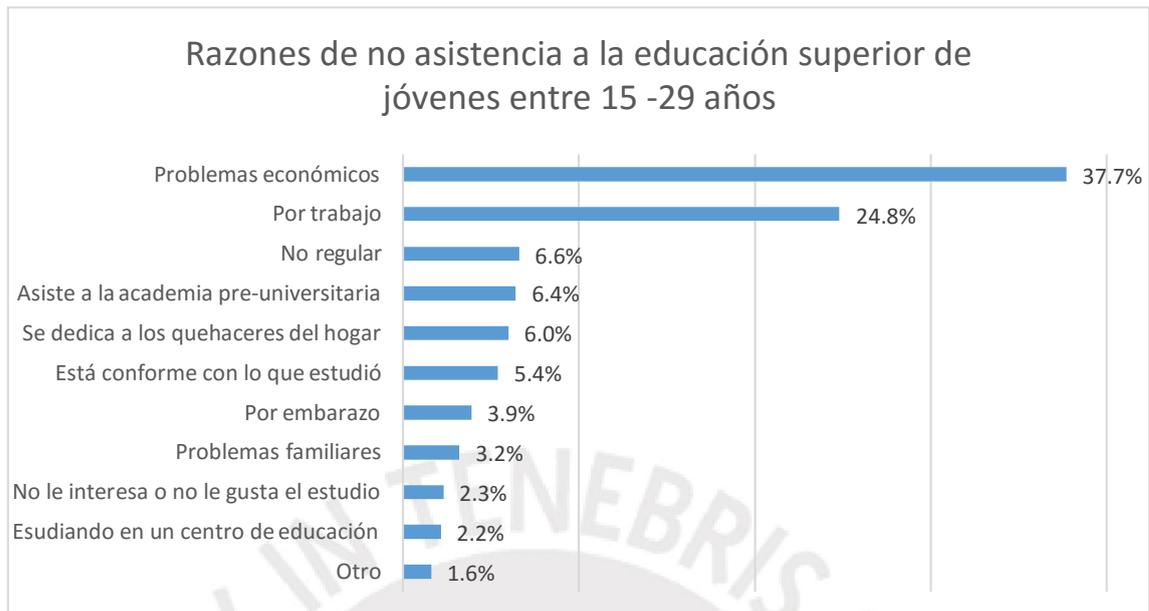
Gráfico N° 1.3 Tasa bruta de matrícula en la educación de jóvenes entre 15 – 29 años según quintiles de ingreso 2010



Fuente: Tomado de PRONABEC (2012)

Del mismo modo, el documento explica que la Primera Encuesta de Nacional de la Juventud Peruana 2011 determina que una de las razones principales de la no concurrencia a una institución de educación superior se debe a problemas económicos (37,7%) (PRONABEC, 2012).

Gráfico N° 1.4 Razones de la no asistencia a la educación superior de jóvenes entre 15 -29 años



Fuente: Tomado de PRONABEC (2012). Elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de la Juventud Peruana, 2011

A esta situación podemos agregar las conclusiones de Yamada y Castro sobre la educación superior, las cuales indican que en la última década hubo un deterioro en el acervo de habilidades con las que los jóvenes ingresan a la educación superior. Además, los autores explican que las iniciativas privadas incrementaron la oferta educativa en respuesta a la demanda por educación superior de la sociedad. Sin embargo, los logros de aprendizaje que se obtienen son muy pobres y provocan una caída en el nivel de habilidades de los alumnos universitarios (Citado en PRONABEC, 2014: 19 - 31).

En pocas palabras, se muestra un deterioro en el nivel promedio de habilidades cognitivas de los estudiantes que ingresaron a la universidad en la última década. A esto se suma el menor nivel promedio de selectividad del sistema al ganar preponderancia el acceso a las universidades privadas.

#### 1.1.5 A modo de conclusión

En el mediano plazo queda pendiente cumplir con la promesa de democratización del acceso a la educación superior y de calidad para los peruanos, resolviendo así

el problema que surge en procesos de masificación. Sin embargo, el objetivo más importante debiera ser evitar que debido a una desregulación de la calidad o precariedad del servicio, se limite la posibilidad de cientos de miles de jóvenes de acceder a la universidad. El riesgo que se debiera evitar es restringir el acceso para asegurar la calidad. La meta es democratizarlo con mayor calidad posible (Cuenca, 2015: 16).

Adicionalmente, en el largo plazo será necesario colocar en el centro de la discusión el rol de la universidad en la consolidación de la democracia (Cuenca, 2015). Como sostiene Nussbaum, la educación superior que renuncia a la idea liberal de cultivar al ser humano para ejercer funciones de ciudadanía, y que cede ante las exigencias de las actuales épocas de “ansiedad económica” para enfocarse en el desarrollo profesional, atenta contra la construcción de la democracia, pues la hace menos reflexiva y crítica (Citado en Cuenca 2015: 16).

Finalmente, esta investigación se enmarca en la idea de que la “educación superior en el Perú es un factor fundamental en la reducción de las desigualdades sociales y en la construcción de justicia social”<sup>4</sup> (Cuenca, 2015: 16).

## 1.2 El problema, su justificación y ubicación en el campo de la Gerencia Social

Desde el año 2005 hasta el año 2010 el Banco de Crédito del Perú (BCP) gestionó los programas educativos de responsabilidad social Piloto<sup>20</sup> y Aula Empresa con escolares de colegios públicos y privados a nivel nacional. Si bien estos programas fueron desactivados y cedidos a Instituto Apoyo<sup>5</sup> para su promoción durante el año 2010, el BCP en el año 2013, decidió fortalecer su compromiso con la educación creando la Asociación Civil sin fines de lucro Patronato BCP y los Programas de

---

<sup>4</sup>Para entender la justicia social se recurrió a la explicación de Héctor Béjar, quien la explica bajo tres concepciones: socialista clásica ortodoxa, socialista heterodoxa y liberal. En la primera de ellas, la justicia se logra mediante la distribución de la propiedad. En la segunda, la justicia tiene que ver no solo con la propiedad, sino con el uso de los frutos de la propiedad y la conciencia social e individual. En la tercera, la justicia se logra mediante la distribución de derechos y deberes. Para esta investigación se tomará en cuenta la concepción liberal. Para más detalles, revisar Béjar (2011).

<sup>5</sup>Instituto Apoyo es una organización sin fines de lucro que diseña e implementa programas educativos innovadores, con empresas socialmente responsables en alianzas público - privadas, que buscan desarrollar capacidades útiles para la vida de los niños y niñas del Perú. Obtenida en <http://www.institutoapoyo.org.pe/>

Becas y Créditos con la finalidad de brindar la oportunidad de acceder y continuar estudios universitarios a jóvenes talentosos.

Es importante poner en evidencia que, desde su creación, el Patronato BCP ha otorgado becas y créditos a partir de los fondos anualmente donados por el BCP. Debido a que créditos se otorgan a una tasa de interés blanda, no generan rentabilidad y podrían representar un riesgo de sostenibilidad en el tiempo. El Patronato BCP, al depender de los objetivos estratégicos del BCP, podría desactivar su Programa de Créditos o incrementar la tasa de interés al no obtener un beneficio tangible, generando un alejamiento de su fin social. Otro aspecto que llama la atención es que el Programa no se ha enfocado en el desarrollo del talento, que es el otro componente de su finalidad. En ese sentido, el interés por esta investigación surge a partir de una mirada analítica a los programas que el Patronato BCP ejecuta, poniendo en evidencia la vulnerabilidad del Programa y un escaso accionar en el desarrollo del talento.

Frente a esta situación, el estudio pretende responder a la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los mecanismos de sostenibilidad del Programa de Créditos del Patronato BCP? Adicionalmente, se plantean las siguientes preguntas específicas: ¿Cuál es el proceso de acceso al Programa de Créditos del Patronato BCP?, ¿Cuáles son las características de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP?, ¿Cuáles son las expectativas y percepciones de los actores involucrados sobre la gestión del Programa de Créditos del Patronato BCP?, ¿Qué acciones son recomendables aplicar para lograr la sostenibilidad en la gestión del programa de Créditos del Patronato BCP?

Una organización socialmente responsable es aquella que no solo ofrece productos y servicios de calidad, genera utilidades, empleo y paga impuestos, sino también desafía su creatividad para identificar las expectativas o problemas de sus grupos de interés y propone alternativas de satisfacción o soluciones. La evidencia indica que “el BCP constituye un caso que ha marcado el estándar de la industria en la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector financiero, ya que está referido a un sector en el cual la confianza es fundamental y sobre el que han caído muchas críticas debido a la coyuntura de crisis desatada hacia fines del 2008 y el llamado a una gran transparencia” (Schwalb, 2010: 20).

Centrar la investigación en una institución privada permite, adicionalmente, observar cómo se gestionan programas dentro de una estrategia de responsabilidad social.

En esta misma línea, la investigación encuentra relación con la Gerencia Social al abordar la dimensión institucional del Patronato BCP, para identificar las capacidades con las que cuenta la organización y poder contrastarlas contra los enfoques de empresa social y desarrollo del talento. Finalmente, esta investigación plantea acciones para lograr la sostenibilidad del Programa.

La investigación se ubica en el año 2015 y toma en cuenta a los beneficiarios que estudian en Lima y en las universidades que establecieron un convenio con el Programa de Créditos del Patronato BCP.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo general

Conocer los mecanismos de sostenibilidad del Programa de Créditos del Patronato BCP, mediante el análisis de las características de organización y gestión del Programa, el proceso de acceso a los beneficios del programa, conocimiento de las características de los beneficiarios, así como las percepciones y expectativas de los mismos, con la finalidad de proponer acciones para lograr la sostenibilidad.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Conocer las características de organización y gestión del Programa.
- b) Conocer el proceso de acceso al Programa de Créditos Patronato BCP.
- c) Conocer las características de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.
- d) Conocer las percepciones y expectativas de los beneficiarios y autoridades del Patronato BCP sobre el beneficio otorgado.
- e) Formular una propuesta de sostenibilidad para el programa de Créditos del Patronato BCP.

## Capítulo II Marco Teórico

### 2.1 Política social de consenso y enfoques

#### 2.1.1 Responsabilidad Social Empresarial

D' Alessio y Marquina indican que la Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que hace referencia a un modelo de gestión de empresas que integra políticas, prácticas, programas y toma de decisiones, que consideran los impactos positivos y negativos de las operaciones (de la empresa) en los grupos de interés relevantes como accionistas, empleados, clientes, proveedores y las comunidades locales. Los autores indican, también, que la toma de decisiones de las empresas debe considerar las necesidades de la sociedad, explicando e informando sus acciones, para que las expectativas éticas, legales, medioambientales y comerciales queden satisfechas (2008:17-18).

La Norma Técnica Peruana (NTP) ISO26000, también establece una definición de la Responsabilidad Social, desarrollada a partir de la participación de expertos que pertenecen a las distintas partes interesadas o grupos de interés de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales (gobierno, industria, consumidores, trabajadores, organizaciones no gubernamentales, servicios, apoyo, investigación academia y otros. (NTP ISO 26000, 2010). En ese sentido, la responsabilidad social se entiende como la responsabilidad o

voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuye con el desarrollo sostenible, cumple con la legislación aplicable y es coherente con la normativa internacional de comportamiento. [Adicionalmente], implica que la responsabilidad social esté integrada a la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones, y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas. (NTP ISO 26000, 2010:10)

De manera esquemática, según la NTP ISO 26000, el concepto puede presentarse a través de los siguientes indicadores:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- a) contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- b) tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- c) cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- d) esté integrada a toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (NTP ISO 26000, 2010:5).

Con el afán de que el concepto de responsabilidad social y los indicadores que la definen queden establecidos, la NTP ISO 26000 define también los conceptos de organización, impactos, medio ambiente, comportamiento ético, desarrollo sostenible, partes interesadas y normativa internacional de comportamiento:

**Organización:** entidad o grupo de personas con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables. Para los propósitos de la Norma Técnica Peruana, el término organización no incluye las acciones de los gobiernos propias de su papel soberano para la elaboración y el cumplimiento de la ley, la práctica de la autoridad judicial, el ejercicio de deberes destinados a establecer políticas de interés público o a cumplir las obligaciones internacionales del Estado.

**Impactos:** cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

**Medio ambiente:** entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones. El entorno, en este contexto, se extiende desde el interior de una organización hasta el sistema global.

**Comportamiento ético:** comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.

**Desarrollo sostenible:** desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. El desarrollo sostenible se refiere a la integración de metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al

mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El desarrollo sostenible puede considerarse como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto.

Partes interesadas: individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización.

Normativa internacional de comportamiento: son expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal (NTP ISO 26000, 2010: 2-5).

### 2.1.2 Empresa social

Se refiere al concepto de empresa social de Muhammad Yunus, el cual está fuera del mundo de la búsqueda de ganancias. Para Yunus la empresa social es un nuevo tipo de negocio, distinto al de maximización de beneficios y de la organización sin ánimo de lucro. Es también distinto a otros conceptos como compañía social, emprendimiento social o empresa socialmente responsable. El objetivo de una empresa social es resolver un problema social usando los métodos de los negocios, incluida la creación y venta de productos o servicios, cuyos propietarios son inversores que reinvierten todos los beneficios en extender y mejorar el negocio (2011: 29).

Yunus propone entonces, la creación de una unidad empresarial que coexista con otras dentro del sistema económico de libre mercado. Esta es la empresa social y se establece como “unidad empresarial que ha bautizado como empresa social. Esta es una unidad productiva autosostenible, cuyo objetivo es la optimización de beneficios sociales en la realización de una actividad orientada a mejorar las condiciones de vida y/o posibilitar el desarrollo económico y humano de colectivos excluidos” (2011: 10-28).

El autor explica que hay dos tipos de empresa social. Las de Tipo I se refiere a la empresa sin pérdidas ni dividendos que se dedica a resolver un problema social, cuyos propietarios reinvierten todos los beneficios en extender y mejorar el negocio. La de Tipo II es la empresa con fines lucrativos cuyos propietarios son personas pobres y que se dedica a una causa social predefinida (Yunus, 2011: 29-30)

Para esta investigación se tomará como referencia el concepto de empresa social Tipo I, por ser aquella en la que los inversores y los propietarios no obtienen ganancias ni dividendos, ni ninguna otra forma de beneficio financiero. Estos inversores podrían recuperar su inversión original luego de un periodo de tiempo que ellos definan. Este tipo de empresa social contiene siete principios:

- a) El objetivo del negocio es superar la pobreza, o resolver uno o más problemas que amenacen a la población y a la sociedad, no maximizar beneficios.
- b) La empresa logrará sostenibilidad financiera y económica.
- c) Los inversores recuperan solo el dinero invertido. No reciben ningún dividendo que supere la inversión original.
- d) Cuando se devuelve la cantidad invertida, el beneficio permanece en la compañía para ampliación y mejoras.
- e) La compañía será ambientalmente consciente.
- f) La mano de obra recibe un salario mejor que las condiciones del trabajo estándar (Yunus, 2011: 31).

Para completar el concepto de empresa social, se tomarán en cuenta los tres grupos de indicadores planteados por la Red de Investigación Europea EMES. Los indicadores se presentan en tres subgrupos y constituyen una herramienta que permite identificar nuevas empresas sociales, pero también pueden designar como empresas sociales a organizaciones reestructuradas mediante nuevas gestiones internas. (Defourny, J. y Nyssens, M., 2012:15).

En el enfoque EMES, estos son los grupos y subgrupos de indicadores de la empresa social:

#### Grupo 1: Dimensiones económicas y empresariales de las empresas sociales

- a) Una actividad continua que produce bienes o vende servicios  
Las empresas sociales, tradicionalmente, no realizan actividades de activismo o redistribución de ganancias, sino que se involucran principalmente en la producción de bienes y servicios de manera continua. Así, su actividad productiva es el motivo para su existencia (Defourny, J. y Nyssens, M., 2012: 15-17).

b) Un nivel significativo de riesgo económico

Los fundadores y colaboradores de una empresa social asumen todo el riesgo de la iniciativa porque la posibilidad de asegurar los recursos adecuados y obtener estabilidad financiera depende solo de ellos (Defourny, J. y Nyssens, M., 2012:15-17).

Grupo 2: Dimensiones sociales de las empresas sociales

a) Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad

Las empresas sociales tienen como objetivo el servicio hacia la comunidad o hacia un grupo específico de personas identificadas con alguna necesidad. Del mismo modo, las empresas sociales promueven la responsabilidad social a nivel local, en el ámbito de intervención más cercano (Defourny, J. y Nyssens, M., 2012: 15-17).

b) Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil

Las empresas sociales surgen de relaciones interpersonales dentro de un colectivo, que comparte expectativas, necesidades y objetivos establecidos. Esta característica de colectividad debe ser transversal a los procesos en el tiempo sin dejar de prestar atención al liderazgo (Defourny, J. y Nyssens, M., 2012:15-17).

c) Una distribución de beneficios limitada

Si bien, el objetivo social de la empresa social se evidencia en la no distribución de beneficios económicos, no se restringe que algunas organizaciones (como cooperativas) puedan distribuir una cantidad limitada de ganancias y beneficios, pero en la medida que evite la maximización de los mismos (Defourny, J. y Nyssens, M., 2012:15-17).

Grupo 3: Gobierno participativo de las empresas sociales

a) Un alto grado de autonomía

Las empresas sociales, surgen, son creadas y dirigidas por personas que comparten expectativas y un proyecto en común. Si bien las empresas sociales pueden recurrir al financiamiento público, estas no son gestionadas directa o

indirectamente por alguna organización pública. Las empresas sociales gozan del derecho a gestionar o a finalizar su actividad (Defourny, J. y Nyssens, M., 2012: 15-17).

b) Una facultad de decisión no basada en la propiedad de capital

En las empresas sociales la toma de decisiones no depende de la cantidad de acciones de capital de los miembros (Defourny, J. y Nyssens, M., 2012:15-17).

c) Una naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad

Las características de la empresa sociales son la representación y participación de usuarios o clientes, la influencia de diversas partes interesadas en la toma de decisiones y la cogestión o gestión participativa (Defourny, J. y Nyssens, M., 2012:15-17).

La importancia de los indicadores del enfoque EMES radica en que ha sido de mucha utilidad para el marco conceptual de investigaciones en diversas industrias de Europa Central y del Este o en países como Suiza y Canadá Defourny, J. y Nyssens, M., 2012:17). Su incorporación en las investigaciones latinoamericanas podría ayudar a fortalecer la construcción de un concepto más robusto en la región.

### 2.1.3 Desarrollo del Talento

“El modelo de los Tres Anillos de Renzulli, 1978, 2005 fue diseñado como un modelo que desarrolla la alta capacidad, el talento académico y diferentes tipos de creatividad productiva, debido a que los talentos interactúan entre ellos” (Citado en Blumen 2016: 6). Para Baum, Renzulli y Hérbert, este modelo se fundamenta en estudios empíricos que señalan una triada de factores intrínsecos que caracteriza a los jóvenes con altas capacidades: (a) capacidad por encima del promedio, aunque no necesariamente superior, según los resultados de pruebas psicológicas que miden la capacidad cognitiva/intelectual; (b) compromiso con la tarea, según medidas de la motivación intrínseca y (c) creatividad, según instrumentos de medida psicométricos del desempeño creativo, así como su relación con áreas específicas y generales del desempeño humano. Este modelo se usa en espacios educativos de Estados Unidos y Brasil (Citado en Blumen 2016: 6).

El modelo multifactorial de talento de Mönks incorpora al modelo de los Tres Anillos una triada extrínseca que incluye a la escuela/organización, la familia y la comunidad/pares, como catalizadores del talento en aquellas personas que tuviera la traída intrínseca desarrollada. Este modelo considera a las poblaciones con alta diversidad y multiculturalidad. Es usado en Alemania, Austria, China, Curazao, Holanda, Hungría, Indonesia, Perú y República Checa. (Citado en Blumen, 2016: 7)

El modelo diferenciado de alta capacidad y talento propone la diferenciación entre la alta capacidad, la cual se asocia a capacidades naturales al individuo en los dominios mental (intelectual, creativo, social y perceptual) y físico (muscular y motor), y el talento, asociado a las competencias desarrolladas de distintos tipos (académicas, técnicas, científico tecnológicas, artísticas, servicio social, administración y ventas, operaciones de negocios, juegos y deportes). En este modelo, Gagné considera que el contexto de desarrollo y las variables intrapersonales son los catalizadores del talento humano. El modelo surgió en Canadá, pero se una en países como Australia, Brasil, Chile, México y el Reino Unido (Citado en Blumen, 2016: 8).

El modelo Actiotope de talento propuesto por Ziegeler y Heller, plantea una perspectiva sistémica, haciendo énfasis en las acciones de las personas y las posibilidades de evolución en su vida. Se considera que el talento es una característica que cambia con el tiempo dentro de un contexto y es el resultado de interacciones constantes entre individuo y ambiente. La conducta talentosa se muestra cuando las personas tienen el deseo de hacer algo, la capacidad de hacerlo, está seguro de hacerlo y el entorno considera la conducta como talentosa (Citado en Blumen, 2016: 9).

Para Blumen, si bien se proponen numerosos modelos para explicar el talento humano, el establecimiento de un único modelo no se puede alcanzar todavía porque está vinculado a las diferentes posturas paradigmáticas del campo de la psicología. Sin embargo, lo que tiene que evitarse es la deformación que ocurre en la práctica al malinterpretar los modelos propuestos (2016: 12).

Blumen indica que el talento humano no es un atributo ni rasgo estable con el que se nace o que se logra y que permanece inalterado a lo largo del tiempo. Actualmente, no se utiliza la división del concepto talentoso – no talentoso. Por ese motivo, no es un constructo que se refleja de manera exclusiva a partir del coeficiente intelectual. El coeficiente intelectual puede ser relevante en el proceso de identificación, pero no ofrece utilidad para una planificación de las estrategias educativas de intervención. (2016: 12)

En esa misma línea, la autora indica que la comprensión del talento humano requiere una mirada de la psicología del desarrollo, que supone una dinámica entre la cultura o

el contexto y el individuo, así como las influencias y cambios que se presentan a lo largo de su vida, a nivel de la familia, el colegio, los pares, y miembros de la comunidad. (Blumen, 2016: 12).

Actualmente, Bronfenbrenner y Ceci establecen que:

el desarrollo es el resultado de las interacciones recíprocas entre los organismos y el entorno, que a su vez actualizan el potencial genético del organismo. Como consecuencia, a mayor interacción entre el organismo y el entorno, mayor realización del potencial genético. La menor interacción produce que el potencial genético se mantenga latente y no se actualice (Citado en Blumen, 2016: 6).

Esto quiere decir que, para la actualización del potencial genético, los personas requieren de un espacio que brinde oportunidades para su crecimiento y desarrollo, así como también la motivación para relacionarse con el entorno y aprovechar las oportunidades que este ofrezca (2016: 6).

Para el Perú, es una necesidad el desarrollo del talento en jóvenes con alto potencial académico en las áreas de ciencias, ingeniería, tecnología, finanzas, gestión y negocios, que exhiben competencias de liderazgo y viven en una desventaja socioeconómica, con el fin de mejorar la empleabilidad de los mejores recursos humanos en las empresas líderes del país. (Blumen, 2016: 4)

Si bien es importante el desarrollo del talento en jóvenes con alto potencial académico, es necesario voltear la mirada hacia los niños con talento académico en el país porque, son ellos quienes necesitan mucho más que un espacio que los estimule a desarrollar sus talentos. “Se necesita que tengan interés en el entorno y estar motivados para interactuar en él. Si los niños se manejan de manera pasiva o no prestan atención a los estímulos circundantes, no desarrollarán sus talentos. El desarrollo tendrá lugar cuando el individuo interactúe de manera activa con el ambiente y esté dispuesto a recibir información” (Blumen, 2008: 153). Para Blumen, las capacidades potenciales de los individuos son necesarias para el desarrollo del talento académico, pero será necesario también, incluir motivación, perseverancia y el esfuerzo personal, dentro de un sistema educativo sólido y coherente, con el objetivo de lograr el desarrollo satisfactorio de las potencialidades. (2008: 153).

Con respecto al desarrollo del talento intelectual en el Perú, se han consolidado un cuerpo de estudios científicos significativos en los siguientes niveles:

- a) Detección e identificación del talento intelectual: se realizaron estudios que buscan establecer la relación de los factores asociados al talento académico

en zonas urbanas y costeras, desde la preescolaridad hasta la adultez, pasando por la etapa escolar.

- b) Intervención psicopedagógica: se cuenta con estudios explicativos sobre los programas de enriquecimiento inclusivos en la creatividad y la cognición de los escolares.
- c) Capacitación y formación de profesores: se han desarrollado estudios que analizan el impacto de los programas de capacitación en el desarrollo de la creatividad y el talento en los alumnos – docentes, así como en los escolares a través de la aplicación de programas de enriquecimiento en las escuelas.
- d) Desarrollo socioemocional: se han determinado los rasgos de personalidad relacionados con los estudiantes con talento matemático excepcional que compiten a nivel internacional.
- e) Actitudes hacia los niños sobredotados: se han estudiado las representaciones sociales que tienen los maestros de educación primaria, secundaria y superior de Lima y algunas provincias en el Perú.
- f) Conceptualización del talento desde la cosmovisión amazónica y la cosmovisión andina (Blumen, 2008: 167)

Con el objetivo de generar espacios que faciliten la atención de los talentos durante las etapas educativas, y el compromiso de formar profesionales con excelencia en el aprendizaje e innovación para ser competitivos a nivel internacional, Blumen ha propuesto el proyecto Creatividad, Innovación y Talento (CIT), el cual reorienta espacios de intervención desde el aula de clases en la escolaridad primaria y secundaria, hasta la convocatoria de tipo de concurso en la educación superior (Blumen, 2008: 168).

Para Blumen el proyecto CIT tiene como fin último el fomento de la calidad y la búsqueda de la excelencia, desarrollando la competitividad educativa “a través de la identificación y apoyo a escolares y universitarios superdotados y talentosos, fomentando el desarrollo de sus capacidades de creatividad e innovación con ética y responsabilidad social, aplicado a la ciencia y tecnología, así como el desarrollo educativo humanístico y social” (2008: 169).

El proyecto de Blumen plantea su intervención en los tres niveles educativos: primario, secundario y universitario. Para los niveles educativos de primaria y secundaria, la autora propone estrategias en los centros educativos estatales de todas las regiones del país, que permitan identificar a los estudiantes con talentos intelectuales en los ámbitos verbal y matemático. La intención de esta estrategia es fortalecer las capacidades de los docentes en la implementación de programas de enriquecimiento en el aula de clase,

logrando beneficios no solo para los escolares superdotados o talentosos, sino también para los que no lo son. Con lo explicado anteriormente, se crea un clima psicológico adecuado para la mejora de la calidad educativa y la atención de las habilidades innovadoras y de talento, con ética y responsabilidad social (2008: 167-169). Los objetivos específicos para los escolares talentosos son:

- Identifica a los escolares superdotados y talentosos peruanos de III y IV de Secundaria, así como de tercero y cuarto de Primaria a partir de su capacidad intelectual, desempeño creativo, motivación de logro y liderazgo con responsabilidad social.
- Elaborar una batería psicométrica estandarizada para la identificación del talento intelectual en el aula de clases.
- Elaborar y ejecutar programas de enriquecimiento y aceleración para escolares con talento intelectual dentro del aula de clases.
- Capacitar a docentes en estrategias institucionales que fomenten la creatividad, innovación y talento en el aula de clases.
- Apoyar la participación de los docentes a través de la presentación de ponencias en encuentros científicos internacionales en las áreas de superdotación y talento.
- Difundir a nivel nacional e internacional el talento creativo-productivo de escolares talentosos peruanos, a través de su participación en encuentros nacionales e internacionales (Blumen, 2008: 168).

Con respecto al nivel universitario, Blumen propone organizar un concurso nacional que busque la promoción de la investigación científica, tecnológica, educativa y humanística en el ámbito académico, con la intención de promover la innovación productiva en el Perú, apoyar la introducción de nuevas tecnologías a la producción e incentivar la creatividad e innovación en la población (2008: 169). En ese sentido, para lograr los objetivos en el nivel universitario, la autora plantea los siguientes objetivos específicos:

- Identificar a universitarios talentosos peruanos a partir de habilidades de generación creativo – productivas, motivación y liderazgo con ética y responsabilidad social, en la educación superior.
- Fomentar y destacar iniciativas innovadoras de universitarios talentosos, reconociendo casos destacados que deriven en la aplicación productiva.
- Crear pasantías en instituciones y empresas donde los universitarios superdotados y talentosos puedan enriquecerse de experiencias laborales

aplicadas en el área de su talento (científico, tecnológico, educativo y humanístico).

- Difundir a nivel nacional e internacional el talento creativo-productivo que existe en el Perú (2008: 171)

De manera integral, el proyecto propuesto por Blumen, busca la difusión y puesta en práctica de la investigación científica, tecnológica, educativa, social y humanística; incentiva la creatividad en la producción, así también como la innovación y contribuye a la introducción de nuevas tecnologías y estrategias en la enseñanza (2008: 173). Finalmente, la autora busca que su propuesta se ponga en práctica con la intención de que se promueva la investigación científica, tecnológica y educativa con una clara orientación hacia la resolución de problemas sociales y a la satisfacción de necesidades y expectativas en sectores menos favorecidos.

#### 2.1.4 La organización como sistema

Carlos Torres Hidalgo, en su texto Gestión del Clima Organizacional, define descriptivamente al clima organizacional como:

Las ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes y conductas resultantes de las interacciones entre la organización, a través de la estructura de poder y sus estilos de liderazgo y el colaborador (con su correspondiente estilo personal y sus expectativas), en la realización del trabajo, que configuran percepciones sobre el funcionamiento de la organización y la expectativa del logro de balance productividad organizacional y bienestar personal (2013: 2)

En el marco de esa definición, el autor indica que las organizaciones eficientes son aquellas que generan alta productividad y aseguran continuidad laboral, desarrollo y bienestar a sus colaboradores. En ese sentido, la definición se valida porque toma en cuenta el modelo de funcionamiento sistémico de la organización. En este modelo, los componentes sistémicos justifican la implementación de la estrategia, representados en la misión, visión valores y objetivos estratégicos de la organización, a través de las acciones y relaciones de las personas en las funciones asumidas en la organización (Torres Hidalgo 2013: 3).

Para el autor Los componentes funcionales o estructurales son elementos objetivos, permanentes “entre los que se produce la interacción y que son objeto de la gestión del

clima organizacional. Estos componentes son: la organización como sistema, la gerencia y los colaboradores”. (Torres Hidalgo 2013: 7)

En esta investigación se abordará solo uno de los componentes estructurales: la organización como sistema. Este componente es definido por el autor como un sistema social abierto y dinámico, con un objetivo que contiene en sí mismo su compromiso con la sociedad. Este compromiso consiste en configurar la estrategia de la organización (misión, visión y valores) y alinearlos a los cuatro componentes dinámicos, interactuantes e interdependientes: la estructura, procesos, tecnología y la gente. Los componentes se explican a continuación (Torres Hidalgo 2013: 7):

La estructura de la organización: organiza el trabajo y el sistema de relaciones de comunicación e interacción entre todos los componentes: define los roles (jerarquías), las funciones, responsabilidades (resultados a lograr), atribuciones (poderes) y las reglas de dirección (políticas) según las cuales se realizan las interacciones, operan los equipos (trabajo en equipo, tercerizado, etc.) y se dan las compensaciones objetivas y subjetivas por desempeño (Torres Hidalgo 2013: 9).

Los procesos: definen y ordenan las actividades y recursos necesarios para producir los bienes y/o servicios en los niveles de calidad requeridos por el cliente. Existen procesos internos, en cuya ejecución se configuran las interacciones internas que definen el clima y las interacciones hacia el cliente. La definición de los procesos, su diseño e implementación configuran facilidades o dificultades de fluidez de trabajo, logro de resultados y cumplimiento de metas (Torres Hidalgo 2013: 9).

La tecnología: es el soporte metodológico, de sistema o de equipamiento, apropiado a la ejecución de los procesos. Constituye el saber específico para producir el bien o prestar el servicio que configura el propósito de la organización. En la medida en que el soporte tecnológico está alineado, contribuirá a la fluidez de los procesos y al cumplimiento de metas de desempeño de la organización (Torres Hidalgo 2013: 9).

La gente: se refiere a las personas en sus roles y competencias para alcanzar el propósito de la organización. Para que la organización cumpla su propósito es fundamental que exista alineamiento entre los objetivos, la naturaleza y la complejidad de los procesos, los recursos tecnológicos y la cantidad y competencias de las personas o colaboradores para ejecutar los procesos y

emplear la tecnología. Es necesario que existe un balance entre las exigencias de la actividad y las competencias de quien lo ejecuta (Torres Hidalgo 2013: 9).

Cuando estos componentes funcionan de manera sistémica y armónica permite que los trabajadores logren resultados esperados, cumplan con el propósito de su puesto, obtengan sentido de logro y reconocimiento (Torres Hidalgo 2013: 7-9).

## 2.2. Diagnóstico contextual

La investigación se enmarca en la expansión y masificación de la educación superior universitaria en el Perú, la cual incrementó la matrícula universitaria, pero también trastocó el sistema universitario al no ofrecer una educación de calidad y limitando el acceso a los jóvenes de escasos recursos. De esta manera, se restringe el acceso a educación y no se cumple con la movilidad social. Aquella persona que se forme en una institución de mala calidad solo incrementará las tasas de subempleo e informalidad en el Perú.

Asimismo, la investigación toma como caso de estudio el Programa de Créditos del Patronato BCP, el cual otorga créditos blandos a estudiantes talentosos de escasos recursos de las mejores universidades del país, con el objetivo de financiar sus estudios universitarios hasta su culminación. Este programa busca que el acceso a educación superior universitaria constituya el principal factor de movilidad social para sectores vulnerables.

Se propone un análisis de los enfoques con los que se gestiona el Programa de Créditos del Patronato BCP: gestión social y gestión del talento, buscando el objetivo social de acceso a educación superior e inserción laboral. También se ofrecen recomendaciones a manera de cambios en la gestión del Programa para garantizar su sostenibilidad.

## 2.3. Marco normativo

### 2.3.1 Constitución del Patronato BCP

Durante el año 2013 y mediante una escritura pública, “el Banco de Crédito del Perú y el Grupo Crédito S.A. convinieron en constituir la asociación civil sin fines de lucro

denominada “Patronato BCP”, de duración indeterminada y con domicilio en la ciudad de Lima, la que se constituye de conformidad con las disposiciones pertinentes del Código Civil” (BCP 2012: 1)

En ese sentido, las otorgantes (Banco de Crédito del Perú y Grupo Crédito S.A.) convinieron que la Asociación Civil sin Fines de Lucro denominada Patronato BCP:

Funcionará como una asociación civil sin fines de lucro con personería jurídica de derecho privado, debidamente constituida con arreglo a la libertad de asociación que ampara la Constitución Política y el Código Civil vigentes; cuya actividad principal será realizar actividades de índole educativa, cultural y social; así como, promover el acceso a la educación superior de alumnos de alto rendimiento académico con bajos recursos y gran potencialidad; para que actuando en armonía con sus intereses contribuya a la inclusión social y al desarrollo técnico, cultural, social, político y económico del país. Para lo cual se registrará por sus reglamentos internos debidamente aprobados, por el Código Civil y por todas aquellas disposiciones legales que le fueren aplicables (BCP 2012: 2).

Asimismo, podrá dedicarse al desarrollo de todas las actividades que sean necesarias para el cumplimiento de su objeto social, pudiendo a tales efectos suscribir los documentos, convenios y contratos, sean privados y/o públicos, que sean necesarios de acuerdo a las normas legales que rijan la materia.

Los fines que persigue el Patronato son los siguientes:

- a) “Promover la inclusión social a través del acceso a la educación superior.
- b) Desarrollar, promover y gestionar programas de becas y créditos universitarios en instituciones del Perú y del extranjero.
- c) Desarrollar, promover y gestionar programas que fomenten el acceso a la educación, incluyendo la organización de premios al emprendimiento, a la investigación y al mérito académico, cultural o deportivo.
- d) Realizar toda clase de actividades de índole académica, cultural y social vinculadas con la educación. Así como, interactuar con organismos públicos y entidades privadas; para que actuando en armonía con los intereses de la Asociación se obtenga el desarrollo técnico, cultural, social, político y económico del país.
- e) Actuar como ente coordinador permanente entre sus miembros y los organismos públicos; y entidades o empresas privadas, en materias vinculadas al ámbito educativo, cultural y social.

- f) Difundir, en armonía con sus fines, los valores corporativos del Banco de Crédito del Perú y del Grupo Crédito S.A. especialmente en el ámbito del desarrollo profesional.
- g) Gestionar y promover ante los organismos competentes la dación de normas y políticas públicas tendientes a mejorar la educación en el Perú, así como el acceso a esta en sectores menos favorecidos.
- h) Promover, optimizar y facilitar el desarrollo de políticas a fin de contribuir con el avance de la educación en el Perú.
- i) Desarrollar e implementar programas, políticas y planes en actividades educativas, culturales, científicas y artísticas dirigidas a incentivar la participación de los diferentes sectores de la sociedad que permitan el diálogo nacional tendiente a forjar, a largo plazo, una visión del Perú como un país próspero.
- j) Desarrollar e implementar programas, políticas, planes y actividades conducentes a mejorar la calidad académica y pedagógica de la educación peruana, las habilidades necesarias para incrementar la conciencia de responsabilidad social y autosuficiencia en el desarrollo de actividades económicas de parte del Estado y de los privados en general, así como el respeto a la persona y sus libertades.
- k) Establecer relaciones con toda clase de instituciones, públicas o privadas, dedicadas a fines similares, del país y del extranjero, a fin de cooperar con el desarrollo de actividades dirigidas a promover el acceso a la educación en general y otras actividades de mutuo interés que contribuyan al cumplimiento de estas metas en el Perú.
- l) Promover e incentivar el desarrollo de proyectos de investigación científica y cultural, públicos o privados, a través de concursos o eventos, como mecanismos de promover el acceso a la educación en general.
- m) Realizar toda la actividad institucional o empresarial que contribuya a generar ingresos suficientes para mantener la realización de las distintas actividades propuestas y así alcanzar el cumplimiento de sus fines.
- n) Elaborar y editar revistas, periódicos, folletines, páginas de Internet y en general cualquier tipo de publicación escrita o virtual mediante soporte escrito y/o electrónico, de contenido educativo, cultural y social.
- o) Promover dentro de su seno la creación de institutos técnicos, de investigación, asesoramiento y en general cualquier otro organismo que sea necesario para el cumplimiento de sus fines, prioritariamente aquellos vinculados al ámbito educativo, cultural y social.

- p) Realizar conferencias, seminarios, simposios, conversatorios, congresos y en general cualquier clase de eventos relacionados con los fines que persigue la Asociación.” (BCP 2012: 2 – 3)

Con respecto a los órganos de gobierno de la Asociación, estos son:

- a) “La Asamblea General de Asociados
- b) El Consejo Directivo
- c) La Dirección Ejecutiva conformada por el Director Ejecutivo y el Coordinador General” (BCP 2012: 12)

En la estructura de órganos de gobierno, la Dirección Ejecutiva cumple un rol fundamental en la gestión del Patronato BCP porque posee facultades administrativas, facultades de representación, facultades judiciales, facultades bancarias y facultades contractuales (BCP 2012: 19 – 26).

Finalmente, el Capítulo XV de la Minuta de Constitución del Patronato BCP aborda la disolución de la Asociación por cualquiera de las siguientes causas:

- a) Por acuerdo de la Asamblea General de Asociados,
- b) Por más de dos años de inactividad.
- c) Por liquidación, según lo acordado por la respectiva Junta de Acreedores de conformidad con la ley de la materia. (BCP 2012: 29)

A estas causas, puede agregarse cualquier otra que el BCP identifique como relevante y de gran impacto negativo para su reputación o la gestión de su responsabilidad social, debido a que el Patronato BCP se gestiona con colaboradores y recursos del Área de Responsabilidad Social, la cual pertenece a la División de Asuntos Corporativos del BCP y esta, a su vez, reporta a la Gerencia General del BCP.

## 2.4. Marco conceptual

### 2.4.1. El enfoque de las capacidades

Nussbaum explica que prefiere el término enfoque de las capacidades al de enfoque de desarrollo humano porque el primero permite la construcción de una teoría de la justicia y los derechos. En ese sentido, define su enfoque de las capacidades,

como una aproximación a la evaluación de la calidad de vida, el cual concibe a la persona como un fin en sí mismo y no se pregunta solamente por el bienestar, sino por las oportunidades disponibles para cada ser humano [...] Este enfoque está centrado en la elección o en la libertad pues defiende que el bien crucial que las sociedades deberían promover [...] un conjunto de oportunidades (libertades sustanciales) que las personas pueden o no llevar a la práctica (2012: 38).

Para Nussbaum, es, en ese sentido, un enfoque que respeta el derecho de autodefinición de las personas. Además, el enfoque es pluralista en cuanto a valores porque asegura que las capacidades con importancia central para las personas se diferencian cualitativamente entre sí y no solo cuantitativamente (2012: 38). Finalmente, este enfoque se interesa de la injusticia y la desigualdad sociales y, especialmente, de las supresiones de capacidades debido a la discriminación. Con respecto al Estado y a las políticas públicas, el enfoque asigna a ambas la tarea de mejorar la calidad de vida para todas las personas (2012: 38 – 39).

Las capacidades son llamadas por Sen libertades sustanciales y son un grupo de oportunidades interrelacionadas para elegir y actuar. Por lo tanto, pueden definirse como “una especie de libertad: la libertad sustantiva de alcanzar combinaciones alternativas de funcionamientos”<sup>6</sup> (Nussbaum 2012: 40). En otras palabras, no solo hace referencia a las habilidades de cada persona, sino que incluyen también las libertades o a las oportunidades creadas por la combinación entre las facultades personales y el entorno político, social y económico” (Nussbaum 2012: 40). La autora se refiere a las “libertades sustanciales” de Sen como capacidades combinadas o como oportunidades que se utilizan para elegir y tomar acción en una situación política, social y económica (2012: 40).

En ese sentido, Nussbaum indica que las características de una persona<sup>7</sup> son relevantes para sus capacidades combinadas, pero es bueno diferenciarlas porque solo son una parte de ellas (2012: 41). La autora continúa su explicación definiendo a los estados de las personas como capacidades internas y las diferencia “del equipamiento innato de

---

<sup>6</sup> Nussbaum explica que un funcionamiento es la realización activa de una o más capacidades. Son seres y haceres que, a su vez, vienen a ser los productos o las materializaciones de unas capacidades. En otras palabras, la noción de funcionamiento sirve como destino final para la noción de capacidad (las capacidades pueden traducirse en funcionamientos)

<sup>7</sup> Nussbaum se refiere a “los rasgos de la personalidad, capacidades intelectuales y emocionales, estado de salud y forma física, aprendizaje interiorizado o habilidades de percepción y movimiento” (2012:40).

cada persona: se trata más bien de rasgos y aptitudes entrenadas y desarrolladas [...] en interacción con el entorno social, económico, familiar y político (Nussbaum 2012: 41).

Los conceptos de capacidades combinadas y capacidades internas se complementan con el de capacidades básicas. Con respecto a estas últimas capacidades, Nussbaum indica que no son lo mismo que el equipamiento innato de las personas, sino que son las facultades innatas que pueden ser nutridas posteriormente como si no. En pocas palabras, “las capacidades básicas son las facultades innatas de la persona que hacen posible su posterior desarrollo y formación”. (2012: 43).

Para esta investigación es importante diferenciar las capacidades internas de las capacidades combinadas porque “una de las tareas que corresponde a la sociedad que quiera promover las capacidades humanas, es la de apoyar el desarrollo de las capacidades internas a través de la educación” (Nussbaum 2012: 41). En ese sentido, nuestra sociedad podría estar produciendo correctamente capacidades internas de los ciudadanos, pero al mismo tiempo, impidiendo el acceso de estos a la oportunidad de funcionar con esas capacidades. A manera de ejemplo, se puede hacer referencia a que los ciudadanos disponen de la capacidad interna para recibir educación y aprender, pero no podrían optar por recibirla porque no tienen la capacidad combinada para hacerlo: pueden ser excluidos de recibir educación de calidad debido a falta de recursos económicos.

Finalmente, Nussbaum establece un umbral de superación de capacidades centrales (como mínimas y esenciales) que se exige de una vida humana para que sea digna. Deduce la autora que “un orden político aceptable está obligado a procurar a los ciudadanos y ciudadanas un nivel umbral de las siguientes diez capacidades centrales” (2012: 53):

- a) Vida: vivir hasta el término de una vida humana de una duración normal; no morir de forma prematura o antes de que la propia vida se vea tan reducida que no merezca la pena vivirla.
- b) Salud física: mantener una buena salud, incluida la salud reproductiva; recibir una alimentación adecuada; disponer de un lugar adecuado para vivir.
- c) Integridad física: desplazarse libremente de un lugar a otro; estar protegidos de los ataques violentos, incluidas las agresiones sexuales y la violencia doméstica; disponer de oportunidades para la satisfacción sexual y para la elección en cuestiones reproductivas.
- d) Sentidos, imaginación y pensamiento: usar los sentidos, la imaginación, el pensamiento y razonamiento, y hacerlo de un modo verdaderamente

humano, un modo formado y cultivado por una educación adecuada que incluya (aunque ni mucho menos esté limitada a) la alfabetización y la formación matemática y científica básica. Usar la imaginación y el pensamiento para la experimentación y la producción de obras y actos religiosos, literarios, musicales o de índole parecida, según la propia elección. Usar la mente en condiciones protegidas por las garantías de la libertad de expresión política y artística, y por la libertad de práctica religiosa. Disfrutar de experiencias placenteras y evitar el dolor no beneficioso.

- e) Emociones: sentir apego por cosas y personas externos a nosotros mismos; poder amar a quienes nos aman y se preocupan por nosotros, y sentir duelo por su ausencia. Que no se vea afectado nuestro desarrollo personal por culpa del miedo y la ansiedad.
- f) Razón práctica: formarse una concepción del bien y reflexionar críticamente acerca de la planificación de la propia vida. (Incorpora la protección de la libertad de conciencia y de observancia religiosa).
- g) Afiliación: a) vivir con y para los demás, reconocer y mostrar interés por otros seres humanos, participar en formas de interacción social; ser capaces de imaginar la situación de otro. b) Disponer de bases sociales necesarias para que no sintamos humillación y sí respeto por nosotros mismos; que se nos trate como seres dignos de igual valía que los demás. Esto supone introducir disposiciones que combatan la discriminación por razón de raza, sexo, orientación sexual, etnia, casta, religión u origen nacional.
- h) Otras especies: vivir una relación próxima y respetuosa con los animales, plantas y el mundo natural.
- i) Juego: reír, jugar y disfrutar de actividades recreativas.
- j) Control sobre el propio entorno: a) Político. Poder participativo de forma efectiva en las decisiones políticas que gobierna nuestra vida; tener derecho a la participación política y a la protección de la libertad de expresión y de asociación. b) Material. Poseer propiedades y ostentar derechos de propiedad en igualdad de condiciones con las demás personas; tener derecho a buscar trabajo en un plano de igualdad con los demás; estar protegidos legalmente frente a riesgos y detenciones que no cuenten con la debida autorización judicial. En el entorno laboral, ser capaces de trabajar como seres humanos, ejerciendo la razón práctica y manteniendo relaciones valiosas y positivas de reconocimiento mutuo con otros trabajadores (Nussbaum 2012: 53-55)

#### 2.4.2. El enfoque del desarrollo humano sostenible

El enfoque de las capacidades de Nussbaum recibe a veces el nombre de desarrollo humano. Sin embargo, existe una diferencia significativa entre ambos enfoques, la cual radica en que el desarrollo humano es una propuesta del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) y se relaciona con los informes anuales de desarrollo humano (IDH). Este tipo de desarrollo se concibe como el ambiente en el que las personas pueden desarrollar su potencial completo y llevar vidas plenas y productivas. La coincidencia con el enfoque de las capacidades es que las personas constituyen el medio y el fin del desarrollo.

Ul Haq explica que el propósito del desarrollo se entiende, entonces, como la expansión de las alternativas de elección de las personas y tiene como objetivo crear un ambiente posible para que las personas tengan vidas largas, saludables y creativas. En ese sentido, el Índice de Desarrollo Humano fue construido para que reflejara los aspectos más importantes del desarrollo humano (educación, salud e ingreso). Cuando una persona dispone de los tres. (Citado en Uribe 2008: 208).

Sin embargo, esta noción de desarrollo humano excede el marco de su indicador e incorpora un enfoque sobre la intervención para el desarrollo, uniendo los adjetivos humano y sostenible. En esta noción, el desarrollo no debe ser sostenible solo desde el punto de vista ambiental<sup>8</sup>, sino también desde el punto de vista de las entidades de cooperación internacional. En ese sentido, una comunidad o beneficiarios no deben quedar desprotegidos luego de una intervención y la organización que interviene tiene que prever lo que va a suceder con la comunidad luego de que acaban los proyectos. Por otro lado, el adjetivo humano hace referencia a que las intervenciones deben concebir lo que las comunidades desean y necesitan y a hacerlas participar en todas las etapas de la intervención. (Uribe 2008: 209).

Para las Naciones Unidas, el Desarrollo Humano Sostenible es el incremento de las capacidades y las opciones de la gente mediante la formación de capital social de

---

<sup>8</sup> Uribe explica que el desarrollo sostenible plantea tratar bien al medio ambiente, pensando en los efectos de las acciones de la sociedad sobre el medio ambiente, el futuro de la humanidad y las demás especies del planeta. También plantea el sentido de pensar la responsabilidad de todos en la destrucción de fuentes y recursos, del comportamiento que ayuda a preservar el ambiente.

manera que satisfaga equitativamente las necesidades de las generaciones futuras. (Citado en Uribe 2008: 210). En esta definición, se ubica la influencia de Sen sobre el objetivo de desarrollo (incremento de capacidades y opciones) e introduce concepto de capital social<sup>9</sup>.

Para esta investigación es necesario profundizar en el adjetivo sostenible que las Naciones Unidas incorpora al desarrollo, pero haciendo énfasis en su acepción no ambiental. En ese sentido, si bien el desarrollo sostenible se asocia a un planteamiento ético que consiste en tratar bien al medio ambiente integrando las políticas ambientales con las económicas y sociales (pensando en los efectos de las acciones de la sociedad sobre el medio ambiente, el futuro de la humanidad y las demás especies del planeta), es necesario resaltar que la acepción no ambiental señala la calidad de un proceso de mejoramiento social que tiene el potencial para permanecer en el tiempo, tanto por razones de gestión o aceptación política y social. Además, el concepto puede aplicarse a un proyecto piloto que debe pasar a escala y a proyectos generados por agencias extranjeras que deben ser gestionados y financiados por organizaciones nacionales o locales. Se afirma entonces, que, desde este punto de vista, la sostenibilidad garantiza que el proceso de cambio sea aceptado por aquellos a quienes pretenden aportar una mejora en la calidad de vida (beneficiarios) y puede continuarse a futuro. (Uribe 2008: 197 - 198).

---

<sup>9</sup> Uribe lo describe como la creación de condiciones de gobernabilidad basadas en una sociedad civil organizada y participativa. Son las relaciones de confianza y organización social y comunitaria que hacen más fácil la cohesión social y el trabajo entre cooperación internacional y comunidades en desarrollo. Es un elemento que coadyuva y promueve el desarrollo.

### 2.4.3. Características de la sostenibilidad corporativa

El Pacto Mundial<sup>10</sup> indica que, para lograr la sostenibilidad corporativa, las empresas deben operar de manera responsable, alineándose con los Diez Principios de Pacto Mundial:<sup>11</sup>

- a) “Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia
- b) Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos
- c) Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
- d) Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
- e) Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil

---

<sup>10</sup> El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) es una iniciativa internacional que promueve implementar 10 Principios universalmente aceptados para promover la responsabilidad social empresarial en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. Con más 13.000 entidades firmantes en más de 145 países, es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo. El Pacto Mundial es un marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de sostenibilidad empresarial, ofreciendo a sus firmantes una amplia gama de recursos y herramientas de gestión para ayudarles a implementar modelos de negocio y desarrollo sostenible. Esta iniciativa de responsabilidad social empresarial persigue dos objetivos complementarios:

- a) Incorporar los 10 Principios en las actividades empresariales de todo el mundo.
- b) Canalizar acciones en apoyo de los objetivos más amplios de las Naciones Unidas, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

<sup>11</sup> Los Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anti-corrupción gozan de consenso universal, y se derivan de:

- c) La Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- d) La Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo.
- e) La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
- f) La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

El Pacto Mundial de la ONU pide a las empresas adoptar, apoyar y promulgar, dentro de su esfera de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/>.

- f) Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación
- g) Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
- h) Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
- i) Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.
- j) Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno”.

Además de ejecutar acciones que apoyen a la sociedad que las rodea, el Pacto Mundial también ha elaborado la Guía para la Sostenibilidad Corporativa: forjando un futuro sostenible, la cual presenta las cinco características que definen la sostenibilidad corporativa. Para precisar, se nombran y describen las cinco características:

- a) “Actuar con principios éticos: las empresas operan respetando las responsabilidades fundamentales en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción. Los Diez Principios del Pacto Mundial brindan un marco para que las organizaciones alcancen la responsabilidad empresarial.
  - b) Fortalecer la sociedad: las empresas emprenden acciones que apoyan a las sociedades que las rodean. Involucrarse con la resolución de problemas sociales es estratégico para la viabilidad y el éxito empresarial. Las empresas no pueden prosperar cuando la sociedad se deteriora.
  - c) Compromiso de la dirección: el compromiso de las empresas debe partir del máximo responsable de la organización para que pueda formar parte del Pacto Mundial. El liderazgo debe llegar a toda la esfera de influencia de las organizaciones y promover acción en áreas clave.
  - d) Informar de los progresos: como muestra de responsabilidad se requiere que las empresas participantes del Pacto Mundial publiquen una comunicación anual sobre su progreso en sostenibilidad.
  - e) Acción local: las empresas con operaciones en varios países del mundo necesitan aplicar una visión local para comprender las necesidades del entorno donde operan, además de las propias del lugar donde radican sus operaciones.”
- (Pacto Global 2015)

## Capítulo III Diseño de la investigación

### 3.1 Naturaleza de la investigación

La investigación toma como caso de estudio la gestión del Programa de Créditos del Patronato BCP, el cual otorga créditos blandos a estudiantes talentosos de escasos recursos de las mejores universidades del país, con el objetivo de financiar sus estudios universitarios hasta su culminación. Esta investigación indaga sobre la sostenibilidad del Programa de Créditos para que el acceso a educación superior universitaria constituya el principal factor de movilidad social en sectores vulnerables

### 3.2 Estrategia metodológica

La investigación planteada corresponde a una investigación mixta porque recoge, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos sobre la gestión del Programa de Créditos del Patronato BCP. El enfoque cuantitativo se aplica al determinar resultados numéricos sobre las características de los beneficiarios del Programa de Créditos utilizando la técnica de la encuesta; mientras que el enfoque cualitativo se aplica en el análisis de las opiniones de las autoridades que describen la gestión del Programa de Créditos. Al identificar cómo se gestiona el Programa, se conocerán sus características, y se analizará si el modelo de gestión incorpora los enfoques teóricos de empresa social y desarrollo del talento. Esto permitirá definir acciones para lograr la sostenibilidad de la gestión del Programa de Créditos Patronato BCP.

### 3.3 Variables e indicadores

Las variables e indicadores para esta investigación son:

- a) Programa de Créditos del Patronato BCP
  - Proceso de acceso al Programa de Créditos Patronato BCP.
  - Enfoques de gestión
- b) Beneficiarios del Programa de Créditos Patronato BCP.
  - Características de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.

- Percepciones expectativas y de los beneficiarios del Patronato BCP sobre el beneficio otorgado.
- c) Autoridades del Patronato BCP
  - Características de las autoridades del Programa de Créditos del Patronato BCP.
  - Percepciones y expectativas y de las autoridades del Patronato BCP sobre el beneficio otorgado.
- d) Sostenibilidad del programa de Créditos del Patronato BCP.
  - Propuesta de sostenibilidad

### 3.3.1 Unidades de análisis y fuentes

La unidad de análisis fue el Programa de Créditos del Patronato BCP y las fuentes de información fueron:

- a) La Gerencia de la División de Asuntos Corporativos del BCP, la cual promueve la buena reputación del banco, implementa programas sostenibles de responsabilidad social y actividades culturales que impactan de manera positiva, y comunica de manera oportuna y con transparencia información relevante sobre las actividades del banco.
- b) La Gerencia del Área de Responsabilidad Social del BCP, la cual promueve el desarrollo sostenible en el país a través de una política de Responsabilidad Social vinculada al negocio del banco y que incorpora alianzas estratégicas y el voluntariado corporativo para la ejecución de programas con alto impacto.
- c) La Dirección Ejecutiva del Patronato BCP, que es el órgano encargado de la dirección administrativa y técnica de la Asociación Patronato BCP. Este órgano realiza seguimiento permanente a las actividades de la Asociación y cumple y hace cumplir las disposiciones legales y los acuerdos aprobados por la Asamblea General de Asociados y el Comité Directivo.
- d) Los jóvenes beneficiados por el Patronato BCP, quienes poseen información relevante para la investigación al haber sido seleccionados por el Patronato por su talento y su capacidad para ser altamente empleables y servir como agentes de cambio en el país.
- e) Los documentos administrativos o de gestión elaborados por cada Gerencia para definir sus funciones y responsabilidades.

### 3.3.2 Instrumentos

En esta investigación se ha diseñado una encuesta que fue aplicada a los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP. Entre las principales ventajas de este instrumento con respecto a esta investigación destacan: la facilidad para recolectar datos personales de una gran cantidad de beneficiarios y la oportunidad de realizar generalizaciones con esta información.

Por otro lado, también se diseñó una guía de entrevista semi-estructurada que fue aplicada a las autoridades del Patronato BCP. Estas entrevistas permitieron obtener opiniones, percepciones y valoraciones de los funcionarios sobre la manera en la que se gestiona el Patronato BCP a través de una conversación fluida, evitando abordar temas que no eran de interés para la investigación.

Con la aplicación de la encuesta se logró flexibilidad para la recolección de datos y profundidad de la información relacionada a la gestión del Patronato BCP. Adicionalmente, el procesamiento de la información y comprensión del contexto en el que se desarrolla.

### 3.4 Diseño muestral

El tipo de muestra usado en esta investigación es no probabilístico y se escogió porque la investigación considera una metodología mixta para el análisis. En ese sentido, el tipo de muestreo fue por conveniencia porque tomó en cuenta a los informantes más accesibles y con un bajo costo: las encuestas a los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP se aplicaron de manera virtual a través del correo electrónico y las entrevistas a los funcionarios se realizaron en reuniones cortas debido a su recargada agenda laboral.

Las encuestas se aplicaron a los 414 beneficiarios del Programa y se esperó obtener las respuestas de una muestra no probabilística, representada por el 20% (79 beneficiarios) del total de beneficiarios de las universidades con más de 20 beneficiarios registrados. La encuesta se envió a 221 mujeres y 193 varones, siendo respondidas 78, con un total de 42 mujeres y 36 varones.

### 3.5 Procedimientos de información

#### 3.5.1 Procedimiento de levantamiento de datos

Las encuestas aplicadas a los beneficiarios del Crédito de Estudios del Patronato BCP se respondieron de manera virtual, a través del envío de correos electrónicos desde la propia cuenta gestionada por el Patronato BCP.

En primera instancia, se solicitó a la Dirección Ejecutiva del Patronato BCP la aplicación de las encuestas de manera presencial durante algún evento programado por la organización durante el año 2015. Sin embargo, no hubo ningún evento que pudiera convocar a la totalidad de beneficiarios. Debido a esta situación, se pidió autorización al Patronato BCP para el envío de encuestas al total de beneficiarios (414) y obtener las respuestas de una muestra no probabilística, representada por el 20% (79 beneficiarios) del total de beneficiarios de las universidades con más de 20 beneficiarios registrados.

De esta manera, las encuestas fueron enviadas por el Patronato BCP, usando su base de datos y cuenta de correo electrónico. La encuesta se envió a 221 mujeres y 193 varones, siendo respondidas 78, con un total de 42 mujeres y 36 varones.

Por otro lado, las entrevistas a las autoridades del Patronato BCP (Gerente de División de Asuntos Corporativos, Gerente de Responsabilidad Social y Director Ejecutivo del Patronato BCP) se gestionaron de manera directa con cada uno de ellos. De esta manera, se programaron pequeñas conversaciones en las oficinas del BCP, dependiendo de la disponibilidad de cada autoridad. Si bien el tiempo destinado para las conversaciones fue corto, la información recogida fue importante para los objetivos de la investigación.

Finalmente, para la revisión bibliográfica se pidió autorización a la Dirección Ejecutiva del Patronato BCP, la cual aceptó y compartió presentaciones elaboradas por la organización. Finalmente, la información sobre el BCP se consolidó a partir de una revisión de la página web interna del banco a la cual se puede acceder con un usuario como colaborador.

### 3.5.2. Procedimiento de procesamiento de datos

El procesamiento de datos de las encuestas aplicadas a los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP, así como la tabulación y codificación de los resultados se realizaron de manera manual por el investigador usando el programa Excel.

Asimismo, la transcripción de las entrevistas realizadas a las autoridades del Patronato BCP fueron hechas por el investigador.



## Capítulo IV Hallazgos y análisis de resultados

### 4.1 Presentación del Programa

#### 4.1.1 Patronato BCP

Desde sus orígenes, el BCP ha impulsado iniciativas que promueven la mejora de la calidad de la educación, a fin de fomentar el desarrollo del capital humano del país y hacer sostenible su crecimiento económico.

A raíz de la iniciativa del gobierno en el año 2010 de crear el Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú, el BCP decidió premiar el esfuerzo de los alumnos que se graduaban de esa casa de estudios y ofreció una beca integral al primer puesto y 10 préstamos preferenciales a los siguientes en función del orden de mérito. Esta iniciativa se replicó con la siguiente promoción en el año 2011.

Tras esta buena experiencia, y reafirmando el compromiso con la educación en el Perú, el BCP junto al Grupo Crédito decidió crear en el 2013 una asociación civil sin fines de lucro denominada Patronato BCP, cuya actividad principal es realizar actividades de índole educativa, cultural y social; así como, promover el acceso a la educación superior de alumnos de alto rendimiento académico con bajos recursos y gran potencialidad; para que actuando en armonía con sus intereses contribuya a la inclusión social y al desarrollo técnico, cultural, social, político y económico del país.

Dentro del Patronato BCP también se crearon el Programa de Becas Integrales y el Programa de Crédito de Estudios. Esto con el fin de beneficiar a una mayor cantidad de jóvenes, brindándoles la oportunidad de seguir una carrera profesional en las universidades de mayor prestigio del país.

Los programas cuentan con actividades como acompañamiento psicopedagógico, charlas, talleres, reuniones con gerentes del BCP y mentoría cuya finalidad es fomentar el talento y desarrollar las habilidades de los jóvenes beneficiarios. De esta manera, se generan oportunidades y se brindan herramientas necesarias para que los beneficiarios tengan la posibilidad de desarrollar su potencial e insertarse exitosamente en el mercado laboral, convirtiéndose en agentes de cambio en su comunidad.

#### 4.1.2 Programa de Créditos del Patronato BCP

El BCP tiene en construcción un documento llamado Programas de Créditos y Becas Patronato BCP en el que se sistematizan las acciones del Patronato BCP y sus programas. En este documento, se explica que el Programa de Créditos reconoce la excelencia académica de jóvenes talentos con mucho potencial y de bajos recursos económicos, con la intención de apoyarlos y acompañarlos para continuar y terminar sus estudios universitarios. Sus objetivos son:

- a) “Reducir las barreras económicas que impiden que jóvenes talentos puedan convertirse en profesionales exitosos (Apoyo financiero e inserción laboral).
- b) Reconocer el talento de nuestro país y, a través de esta identificación, potenciar su desarrollo personal (Desarrollo del talento)
- c) Fomentar la movilidad social de los jóvenes y sus familias (Movilidad social).”  
(BCP: 2016)

Además, se explica que el público objetivo del programa son jóvenes talentos de escasos recursos, cursando entre el cuarto y octavo semestre de estudios de alguna de las nueve universidades con las que el Patronato BCP tiene convenio:

- a) Pontificia Universidad Católica del Perú
- b) Universidad Antonio Ruíz de Montoya
- c) Universidad ESAN
- d) Universidad de Lima
- e) Universidad de Piura – Campus Lima
- f) Universidad de Piura – Campus Piura
- g) Universidad del Pacífico
- h) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- i) Universidad San Ignacio de Loyola (BCP 2016: 2- 15)

En este documento, también se explica que el proceso de selección contiene en sí mismo dos procesos anuales de evaluación a nuevos beneficiarios. Estas son sus etapas:

- a) Convocatoria en universidades seleccionadas: se da a conocer los requisitos para que los alumnos puedan postular al programa.
- b) Envío de fichas de inscripción y expedientes de los postulantes interesados.
- d) Dinámica grupal para evaluar el desempeño de los postulantes en diversas situaciones.

- e) Evaluación psicotécnica: profundización sobre la personalidad, fortalezas y oportunidades de mejora y de cada uno de los postulantes.
- f) Evaluación crediticia: se realiza una evaluación sobre la situación crediticia del postulante y la de su aval (BCP 2016: 1 – 15).

Y, finalmente, se explica que los componentes del Programa de Créditos del Patronato BCP son:

- a) Desarrollo del talento: busca desarrollar el potencial de los beneficiarios. El objetivo es que los mismos accedan a una formación integral que los prepare para la vida laboral.
- b) Monitoreo y acompañamiento: busca monitorear el desempeño académico de los beneficiarios del programa. Además, según el interés individual que cada estudiante, pueden solicitar reuniones para que los beneficiarios puedan conversar sobre temas diversos que puedan estar afectando su desarrollo académico. Estas reuniones tienen una duración de una hora y se realizan en el consultorio del psicólogo contratado por el Patronato BCP.
- c) Adicionalmente, a través de medios electrónicos (correo electrónico), se envían cuatro mensajes al mes sobre el desarrollo de competencias.
- d) Talleres y eventos: el objetivo de este elemento es facilitar el acceso de los beneficiarios a una formación integral que les sirva como herramienta para su etapa universitaria y los prepare para la vida laboral.
  - Talleres: se realiza un taller para los nuevos beneficiarios del Programa de Créditos, en el cual se trabaja el autoconocimiento y el pensamiento estratégico personal, competencias necesarias para su desarrollo personal y profesional.
  - Día de integración anual: se trabaja el sentido de pertenencia con el Patronato BCP y se desarrolla la red de trabajo entre los beneficiarios del programa.

- e) Inserción laboral: tiene como objetivo completar el círculo integral de intervención, facilitando el ingreso de los beneficiarios al mercado laboral. Las acciones son desarrolladas de la mano con las áreas o departamentos de Recursos Humanos (RRHH) de diferentes empresas.
- f) Explora BCP: evento organizado por la División de Gestión y Desarrollo Humano del BCP, en el cual diversos gerentes presentan las funciones y tareas que tiene cada área del banco a su cargo. Luego se da un espacio para que los asistentes conversen directamente con los expositores y absuelvan dudas. El siguiente paso es la convocatoria de los asistentes a un proceso de selección que tiene como objetivo evaluar las habilidades de los jóvenes para que ingresen como practicantes al BCP. Este proceso cuenta con tres etapas:
- Evaluación: dinámicas grupales que se convierten en el primer filtro de selección.
  - Entrevistas personales: entrevistas con los jóvenes que lograron pasar exitosamente el primer filtro.
  - Contratación: una vez que el gerente da el visto bueno se contrata al beneficiario como practicante en el BCP.
- g) Grupo Crédito y Grupo Romero<sup>12</sup>: se establecen relaciones estrechas con las áreas de Recursos Humanos de las empresas de ambos grupos para que, al igual que el BCP, identifiquen al Patronato como un semillero de talentos.
- h) Bolsa de Trabajo: se cuenta con carpetas compartidas con otras empresas, donde se almacenan los currículos de los beneficiarios (BCP 2016: 1 – 15).

---

<sup>12</sup> Grupo empresarial peruano reconocido como el más importante del Perú. Líder en distintos sectores y con altos estándares de gestión y producción Tiene operaciones en distintas regiones del país y en varios países de Latinoamérica.

## 4.2 Análisis de los hallazgos

### 4.2.1 Características de organización y gestión del Programa de Créditos Patronato BCP

Para definir las características de la organización y gestión del Programa de Créditos del Patronato BCP se usarán como referencia los componentes sistémicos de la organización (estructura, procesos, tecnología y personas) planteados por Carlos Torres Hidalgo en *Gestión del Clima Institucional*, los cuales sustentan la realización de la estrategia y el compromiso asumido con la sociedad. El funcionamiento armónico de estos componentes permite que los colaboradores logren los resultados esperados y se genere la motivación.

#### La Estructura del Patronato BCP

La estructura del Patronato BCP se explica en la Minuta de Constitución Final de la Asociación Civil Patronato BCP. En ella se indica que el Patronato BCP está compuesto por una Asamblea General de Asociados, un Concejo Directivo, una Dirección Ejecutiva y un Consejo Consultivo. Los miembros de cada unidad se detallan a continuación (BCP: 02016):

#### Asamblea General de Asociados

Es el órgano supremo de la Asociación, representa la universalidad de los Asociados y está conformada por todos los Asociados que gocen del ejercicio pleno de sus derechos conforme al libro de Registros de padrón de Asociados. Todo Asociado que se encuentre hábil tendrá derecho a un voto. La Asamblea General toma sus decisiones de acuerdo a Ley y el Estatuto, siendo obligatorias dichas decisiones para todos los Asociados, cualquiera fuera su condición, aún para aquellos que hubiesen votado contra el acuerdo de la mayoría, estuvieran ausentes el día que se adoptó, o adquiriesen tal calidad con posterioridad a la fecha de celebración de la misma, sin perjuicio de las acciones impugnatorias y renuncia que les franquea la Ley (BCP 2016: 1 - 13).

Los miembros de la Asamblea General de Asociados tienen poderes para deliberar con respecto a cualquier asunto que interese a la Asociación y está compuesta por:

- a) Gerente General del BCP
- b) Gerente de la División de Asuntos Corporativos del BCP
- c) Gerente de División de Planeamiento y Control Financiero

Las Sesiones de la Asamblea General podrán ser Obligatorias y Extraordinarias. La Asamblea General Obligatoria Anual sesionará una vez al año, dentro de los tres primeros meses del año, y la Asamblea General Extraordinaria cuando lo convoque el Presidente del Consejo Directivo, en los casos previstos en el estatuto, cuando lo acuerde dicho Consejo Directivo o cuando lo soliciten no menos de la décima parte de los Asociados. (BCP 2016: 1 - 13)

Corresponde exclusivamente a la Asamblea General Obligatoria Anual:

- a) Aprobar o desaprobar, a propuesta del Consejo Directivo, el presupuesto, la gestión social y los Estados Financieros.
- b) Elegir a los miembros del Consejo Directivo.
- c) Disponer auditorías financieras y administrativas y la ejecución de balances.
- d) Aprobar o desaprobar, a propuesta del Consejo Directivo, los lineamientos generales de la marcha institucional, así como las políticas y criterios para la elaboración de programas y proyectos en cumplimiento de los fines de la Asociación, para el periodo correspondiente.
- e) Aprobar o desaprobar la gestión del Consejo Directivo expresada en la memoria anual.
- f) Aprobar o desaprobar las cuentas, balances y demás informes sobre la gestión social y disponer la aplicación de los excedentes que hubieren.
- g) Elegir y remover al Presidente del Consejo Directivo y a los demás miembros del Consejo Directivo en sus respectivos cargos.
- h) Aprobar los reglamentos internos propuestos por el Consejo Directivo.

Corresponde a la Asamblea General Extraordinaria:

- a) Renovar, modificar e interpretar total o parcialmente el Estatuto de la Asociación.
- b) Resolver la disolución y liquidación de la Asociación, de conformidad con las normas y procedimientos vigentes.
- c) Intervenir cuando lo requiera la Ley o en cualquier caso necesario a los intereses de la Asociación.
- d) Elegir, en caso de vacancia, a algún miembro del Consejo Directivo, hasta la finalización del período en curso.
- e) Fiscalizar la administración de los bienes y rentas de la Asociación.
- f) Acordar la enajenación, en un solo acto, de activos de la Asociación si se tratase de un bien inmueble o tratándose de otro tipo de bienes el valor de estos exceda en conjunto la suma de US\$100,000.00 (cien mil Dólares de los Estados Unidos de América).

- g) Resolver cualquier asunto que no corresponda exclusivamente a la Asamblea General Obligatoria Anual. (BCP 2016: 1 - 13)

### Consejo Directivo

Es el órgano ejecutivo de la Asociación y está integrado por un número impar mínimo de tres y máximo de diecinueve miembros, entre los cuales se nombrará un Presidente y un Vicepresidente. Los miembros del Consejo Directivo no tendrán cargos remunerados y no se requiere ser Asociado. Este Consejo Directivo es elegido por la Asamblea General Obligatoria Anual, por un período de tres años, pudiendo sus miembros ser reelegidos de manera indefinida. Antes de la elección se acordará el número de miembros que lo conformarán. Corresponde al Consejo Directivo dirigir la marcha de la Asociación y adoptar las resoluciones que no sean de competencia exclusiva de la Asamblea General. Tiene las siguientes atribuciones:

- a) Dirigir y administrar la Asociación según los acuerdos de la Asamblea General y el Estatuto y Leyes aplicables.
- b) Cumplir y hacer cumplir el Estatuto.
- c) Presidir las Sesiones de la Asamblea General y del Consejo Directivo.
- d) Acordar la convocatoria a la Asamblea General Obligatoria Anual y a las Asambleas Generales Extraordinarias.
- e) Nombrar y remover al Director Ejecutivo, al Coordinador General, y a los miembros de los Comités a que se refiere el artículo Cuadragésimo Octavo del Estatuto. La remoción sólo se podrá realizar por Asamblea General cuando éstos hayan sido nombrados por dicho órgano.
- f) Aprobar y modificar los reglamentos internos.
- g) Otorgar poderes y revocarlos.
- h) Elaborar el proyecto de presupuesto anual, la Memoria, Balances y Estados Financieros correspondientes, y presentarlos a la Asamblea para su aprobación.
- i) Determinar la política de manejo de los fondos y administración del patrimonio de la Asociación.
- j) Fijar el monto de las cuotas de ingreso, las ordinarias y las extraordinarias, la oportunidad y forma de pago de las mismas, y las sanciones a que hubiera lugar.
- k) Resolver sobre las solicitudes de admisión de nuevos Asociados, así como resolver sobre los casos de pérdida de la condición de Asociado.
- l) Crear Comités y Comisiones de Estudio, Trabajo, Consulta, etc., fijando su composición, tarea, atribuciones y funciones. Los Comités de Trabajo deberán

estar presididos obligatoriamente por un Director de la Asociación, salvo acuerdo contrario del Consejo Directivo.

- m) Informar a la Asamblea General sobre la marcha de la Asociación.
- n) En general, adoptar todas las resoluciones y medidas que sean necesarias para la buena marcha de la Asociación (BCP 2016: 1 - 13).

El Consejo Directivo está formado por las siguientes autoridades del BCP:

- a) Miembro del Directorio BCP
- b) Gerente Central de Planeamiento y Finanzas
- c) Gerente de División de Asuntos Corporativos
- d) Gerente de División Banca Minorista
- e) Gerente de División de Administración de Riesgos
- f) Gerente de Responsabilidad Social

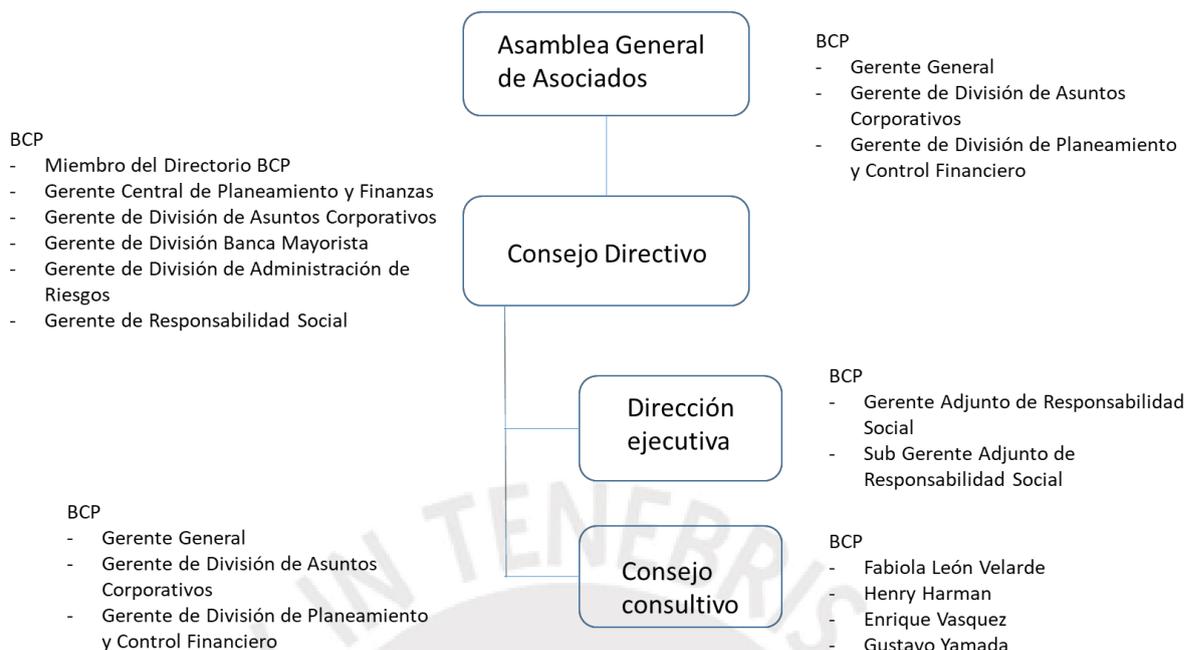
La Dirección Ejecutiva está formada por:

- a) Gerente Adjunto de Responsabilidad Social
- b) Sub Gerente Adjunto de Responsabilidad Social

El Consejo Consultivo está formado por destacadas personalidades relacionadas a la educación y cuyo aporte ha tenido relevancia en ese sector. Durante la investigación, el Consejo consultivo fue conformado por:

- a) Fabiola León Velarde
- b) Henry Harman
- c) Marilú Martens
- d) Enrique Vásquez
- e) Gustavo Yamada

Gráfico N° 4.1 Estructura del Patronato BCP



Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de la Minuta de constitución del Patronato BCP

Para complementar las características de la organización y gestión del Programa de Créditos del Patronato BCP, se toman en cuenta las descripciones de las autoridades del Programa. En ese sentido, el Director Ejecutivo del Patronato BCP, inicia la descripción de la gestión del Programa de Créditos, explicando la estructura de la organización:

Lo que pasa es que yo estoy sentado en el área de Responsabilidad Social, pero el Patronato le reporta a su Consejo Directivo. Por una cuestión de facilidad de gestión han puesto como cabezas del Consejo Directivo, a las cabezas de Asuntos Corporativos (tanto al Gerente de la División de Asuntos Corporativos y a la Gerente de Responsabilidad Social) para que se dé una naturalidad. El consejo directivo tiene siete miembros. Un presidente, un vicepresidente y 5 directores. El Banco, a cambio de la donación, le pide al Patronato comunicar su labor como una acción de responsabilidad social. La Asamblea General de Asociados es como el Directorio de la empresa. La forman el BCP y Grupo Crédito. Cuando se reúnen, el BCP pone dos asientos (Gerente General y Gerente de División de Asuntos Corporativos) y el Grupo Crédito pone a César Ríos. Ellos podrían mover a los miembros del Consejo Directivo. También tiene

un Consejo Consultivo. Esta es la figura legal de la Asociación Civil sin fines de lucro Patronato BCP. (Director Ejecutivo de Patronato BCP)

En la descripción se explica que el Patronato BCP recibe una donación del BCP para la gestión de los Programas de Créditos y Becas, pero a cambio, el BCP solicita que las acciones sean comunicadas a sus grupos de interés como parte de su estrategia de responsabilidad social. Es importante resaltar también que, por cuestión de facilidad en la gestión, los miembros del Patronato BCP también tienen un puesto orgánico en el BCP. Dos miembros del Consejo Consultivo (Pablo de la Flor: Gerente de División de Asuntos Corporativos, Silvia Noriega; Gerente de Responsabilidad Social, Eduardo Rubio: Gerente Adjunto de Responsabilidad Social y José Carlos Callegari: Sub Gerente Adjunto de Responsabilidad Social) son parte de la División de Asuntos Corporativos del BCP y del Área de Responsabilidad Social.

En este sentido, se entiende que la donación del BCP no solo está relacionada a la gestión del Patronato BCP, sino que también incluye el espacio físico donde se realizan las actividades diarias y la remuneración del equipo de trabajo.

Por otro lado, la Gerente del área de RS aborda la gestión de la División de Asuntos Corporativos como aquella que brinda los lineamientos de gestión al Programa de Créditos del Patronato BCP y a los demás programas del área de Responsabilidad Social del BCP:

La División de Asuntos Corporativos (DAC) es la que gestiona la reputación de la empresa hacia la opinión pública y líderes de opinión. Esto no significa que sea la única, pues todas las áreas de alguna manera gestionan reputación a través del stakeholder con el que se relacionan, pero la DAC lidia o genera las estrategias para que el BCP a través de sus funcionarios lidie con medios, opinión pública, etc. Asimismo, la DAC diseña e implementa la estrategia de responsabilidad social, de aporte a la cultura y peruanidad del BCP, que son factores fundamentales que inciden sobre la trayectoria, compromiso con el desarrollo del país y liderazgo con los que cuenta la marca BCP.” (Gerente de Responsabilidad Social)

## Proceso de selección de los postulantes al Crédito de Estudio Patronato BCP

El Patronato de Créditos del Patronato BCP ha desarrollado una guía instructiva e informativa que busca establecer los procedimientos de trabajo y las tareas específicas que se desarrollan en diferentes gerencias del BCP para el efectivo desembolso del Crédito de Estudios Patronato BCP. En ella se definen las acciones principales y secuenciales que deben realizarse. Este manual no es definitivo y puede ir actualizándose o modificándose sobre la base de la creación y uso de nuevos dispositivos en el BCP.

A continuación, se presentan las principales actividades administrativas para la ejecución del proceso de evaluación crediticia de los postulantes al Crédito de Estudios del Patronato BCP:

Primera etapa del proceso de selección (BCP 2015)

a) Primer procedimiento: interés en el programa

El Analista de Selección<sup>13</sup> (AS) del Instituto Peruano de Fomento Educativo (IPFE)<sup>14</sup> recibe el Formato de Inscripción del postulante. El AS evalúa la ficha de inscripción del postulante. Esta evaluación tiene un plazo máximo de dos días hábiles desde el momento de recepción del Formato por correo electrónico.

El AS responde a la solicitud del postulante:

- Si procede la postulación, envía la Ficha de Evaluación Socioeconómica
- Si no procede la solicitud, informa al postulante a través de un correo electrónico.

b) Segundo procedimiento: evaluación socioeconómica

El AS recibe la Ficha de Evaluación Socioeconómica del postulante y la evalúa. Esta evaluación tiene un plazo máximo de cinco días hábiles desde el momento de recepción de la ficha por correo electrónico. El AS responde a la solicitud del postulante:

- Si procede la postulación, envía las pruebas psicométricas y/o cita al postulante para las dinámicas grupales.

---

<sup>13</sup> El Analista de Selección del IPFE es el puesto que ha designado la institución para la atención del proceso de selección del Programa de Créditos de Estudio Patronato BCP.

<sup>14</sup> Institución sin fines de lucro que promueve y facilita el acceso a educación superior y técnica, con el fin de contribuir en el desarrollo humano de las personas a través de la educación. Esta institución es contratada por el BCP para brindar soporte operativo al Patronato BCP,

- Si no procede la postulación, informa al postulante a través de un correo electrónico.
  
- c) Tercer procedimiento: tabulación de resultados  
Una vez que los postulantes al programa han realizado las pruebas psicométricas y/o dinámicas grupales, el AS procede a tabular los resultados. Esta evaluación tiene un plazo máximo de tres días hábiles desde el momento en que los postulantes realizan las pruebas psicométricas y/o dinámicas grupales. Si existen dudas en las evaluaciones psicométricas y/o dinámicas se cita al postulante a una entrevista.
  
- d) Cuarto procedimiento: presentación de resultados  
El Gerente de Proyectos del IPFE<sup>15</sup> coordina una reunión mensual con el Coordinador General del Patronato BCP para la presentación de resultados. Esta coordinación de realizarse en un plazo máximo de un día hábil desde que se obtienen los resultados.  
Durante la reunión se definen los postulantes preseleccionados y se prepara la comunicación para solicitar la documentación requerida durante la evaluación crediticia en el BCP.  
Si surgen dudas sobre algún postulante por parte del equipo del Patronato BCP, el IPFE procederá a citar al postulante en un plazo máximo de dos días hábiles con el objetivo de indagar sobre la información proporcionada.
  
- e) Quinto procedimiento: comunicación de resultados  
Luego de seleccionar a los postulantes aptos para continuar con la segunda etapa de proceso de selección, se informará a los postulantes a través de un correo electrónico. Del mismo modo se informará a los postulantes que no continúan con el proceso.

#### Segunda Etapa del proceso de selección (BCP 2015)

- a) Primer procedimiento: presentación de documentos

---

<sup>15</sup> El Gerente de Proyectos del IPFE es el responsable de la gestión de proyectos y actividades del Programa de Créditos de Estudio Patronato BCP.

El AS enviará la información de los postulantes que pasaron a la segunda etapa del proceso de selección al Analista de Créditos del IPFE<sup>16</sup> (AC).

El AC enviará una comunicación a los postulantes solicitando la documentación requerida para presentar la solicitud de Crédito de Estudios al BCP.

Luego de recabar la documentación de todos los postulantes, el AC enviará la información al Jefe de Operaciones del Patronato BCP (JO).

El JO revisará las solicitudes para cotejar que todos los documentos solicitados sean los correctos y los enviará al área de Créditos Banca Minorista (CBM).

En la CBM:

- El Fiscal Digitador será el encargado de la fiscalización y de ingresar el Crédito en el Sistema MIC TRADICIONAL utilizando como nombre de campaña “Estudios Patronato”, a fin de que se le pueda hacer un correcto seguimiento.
- El Analista de Créditos será el encargado de calificar las solicitudes que cumplan con las políticas crediticias vigentes de acuerdo a la pauta establecida para el Crédito de Estudios Patronato BCP y colocará su firma aprobando la Solicitud de Crédito.

Este proceso se realiza en un plazo máximo de 15 días.

b) Segundo procedimiento: firma de desembolso

Luego de que las solicitudes son aprobadas por el CBM, el JO:

- Revisará que se haya incluido al aval solidario
- Revisará que se esté cargando el seguro de desgravamen
- Comunicará al IPFE que el postulante debe ir a firmar su desembolso.

El IPFE citará al postulante para que firme su desembolso. Luego de la firma, el AC notificará al JO que estos documentos han sido suscritos y se los enviará escaneados vía correo electrónico y posteriormente remitirá los impresos.

c) Tercer procedimiento: creación del crédito en el sistema

---

<sup>16</sup> El Analista de Créditos del IPFE es designado por la institución para atender el proceso crediticio del Programa de Créditos de Estudio Patronato BCP.

El JO luego de recibir el correo electrónico con la documentación escaneada realizará las siguientes acciones:

- Revisar que el monto solicitado y el periodo de gracia sean correctos.
- Cambiar en la aplicación Banca Persona el estado del Crédito firmado.
- Enviar una comunicación a la División de Contabilidad – Gerencia de Contabilidad de Operaciones solicitando la conformidad para que la transferencia del dinero se realice directamente a la cuenta de destino.

d) Cuarto procedimiento: deposito en cuenta de la universidad

Para el desembolso efectivo a la cuenta de la universidad:

- Un día después de haber cambiado el estado del crédito en la aplicación Banca Persona, el JO valida el número de crédito del beneficiario. Luego, envía las instrucciones a la aplicación Sharepoint de la Gerencia de Área de Operaciones – Gerencia de Operaciones Post Venta – Sub Gerencia de Gestión y Soporte Banca Minorista– Unidad de Créditos Personales.

Para introducir el periodo de gracia de la universidad y fecha de inicio de pago del crédito:

- Se efectúa el abono a las cuentas de destino, se realiza el cambio de tasa y se incluye el periodo de gracia de forma manual, congelando los intereses del crédito hasta la fecha de inicio de pago, y se envía el comprobante de pago correspondiente al depósito a los JO y al Patronato BCP.

e) Quinto procedimiento: revisión

Un día después de enviadas las instrucciones, el JO revisa que la fecha de pago coincida con el periodo de gracia y que el monto desembolsado haya sido correctamente ingresado en la aplicación ALS por el equipo de postventa. También debe verificar que:

- La tasa ingresada sea la correcta.
- Los intereses se hayan congelado.

Tercera Etapa: ampliaciones del Crédito de Estudios Patronato BCP (BCP 2015)

a) Primer procedimiento: evaluación crediticia

EL AC enviará los archivos en Excel al JO para que sean compartidos con el equipo de Crédito Banca Persona. Este equipo remite el resultado del análisis crediticio de los beneficiarios y avales al JO. Si este resultado y análisis cumple los requisitos, se ampliará el crédito al beneficiario.

b) Segundo procedimiento: creación de documentos

El AC genera los documentos que debe firmar el beneficiario con los datos actualizados de la deuda. Estos documentos son:

- Adenda al Contrato de Crédito de Estudio Patronato BCP.
- Hoja resumen.
- Cronograma de pagos.

c) Tercer procedimiento: firma de ampliaciones

El AC coordina con cada universidad la fecha para suscribir los documentos. Luego, cita a los beneficiarios para la firma de los documentos.

Después de firmar la ampliación, el AC notifica al JO que estos documentos han sido suscritos y que luego los enviará vía correo electrónico.

d) Cuarto procedimiento: depósito en cuenta de la universidad.

El JO envía la instrucción al Sharepoint de la Gerencia de Área Operaciones – Gerencia de Operaciones de Post Venta – Sub Gerencia de Gestión y Soporte Banca Minorista – Unidad de Créditos Personales.

Luego, se efectúa el abono a las cuentas de destino y se envía la constancia correspondiente al depósito al JO y al Patronato BCP.

e) Quinto procedimiento: revisión

Un día después de enviadas las instrucciones el JO revisará que la fecha de pago y el monto coincida con la información ingresada por el equipo de Post Venta. También se deberá verificar:

- La pertinencia de la tasa de interés.
- El congelamiento de los intereses.

### La tecnología del Patronato BCP

El proceso de selección de los postulantes al Crédito de Estudio Patronato BCP se realiza en el marco del sistema de otorgamientos de crédito que el BCP realiza con sus clientes regulares. Este sistema cuenta con aplicativos apropiados para la aplicación de los procesos y brinda una base sólida tanto para el equipo del Patronato como para los beneficiarios.

Los aplicativos son:

- MIC Tradicional: evaluación de créditos.
- In Directo: cambios en el estado de la solicitud de los créditos.
- Extra: obtención de número de crédito.
- Share Point: obtención de base de datos de beneficiarios, monto y lugar de destino del crédito. También se incluye el periodo de gracia y se puede congelar los intereses.

Adicionalmente, existen dos documentos llamados Testimonio y Nota de abono, los cuales sirven de nexo entre el proceso y la tecnología. El testimonio es un documento que establece el compromiso y responsabilidad de un aval ante el crédito otorgado al beneficiario. La Nota de abono es un documento que el equipo de Post Venta envía a la Universidad escogida por el beneficiario y a la Notaria elegida para formalizar el proceso.

### La gente (colaboradores del Patronato BCP)

La gestión del Patronato BCP recae específicamente sobre el Consejo Directivo, que es el órgano ejecutivo de la Asociación. Si bien el Consejo Directivo está integrado por siete personas, son el Presidente (Gerente de División de Asuntos Corporativos), Vicepresidente (Gerente de Responsabilidad Social) y Director Ejecutivo (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social) del Patronato BCP quienes asumen mayor protagonismo y toman decisiones. En ese sentido, se explica el perfil de las personas que asumieron esas posiciones durante el tiempo abordado por la investigación. Todos son profesionales con experiencia en la gestión de programas de desarrollo tanto en el sector privado como público y cuentan con capacidad demostrada para asumir sus posiciones en el Patronato BCP:

Pablo de la Flor fue Gerente de la División de Asuntos Corporativos del BCP y Presidente del Consejo Directivo del Patronato BCP. Ha sido Vicepresidente de Asuntos Corporativos y Medio Ambiente de la Compañía Minera Antamina. Fue Viceministro de

Comercio Exterior y Jefe del Equipo que tuvo a su cargo la negociación del TLC con EEUU.

También se ha desempeñado como Vice-Ministerio de Integración y Turismo, Vicepresidente de la Comisión de Defensa del Consumidor de INDECOPI, Oficial de Programa de la Fundación Ford y consultor de distintos organismos internacionales. Ha cursado estudios doctorales en la Universidad de Chicago, y cuenta con maestrías de la Kennedy School of Government de Harvard y la Universidad de Yale.

Silvia Noriega es la actual Gerente de Responsabilidad Social del BCP y Vicepresidenta del Consejo Directivo del Patronato BCP. Anteriormente, estuvo a cargo del área de Responsabilidad Corporativa en SAVIA Perú y también tuvo a su cargo la presidencia del Comité de RSE de la Sociedad Peruana de Hidrocarburos. Laboró en la sede regional del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo donde realizó proyectos para América Latina y el Caribe en materia de inclusión económica y ha liderado el equipo del MINCETUR a cargo de la negociación de los capítulos de inversión para distintos TLC<sup>17</sup> y en materia agrícola ante la OMC<sup>18</sup>.

También ha desarrollado actividades en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington, ha trabajado en el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (UP), en integración y desarrollo económico. Es economista de la Universidad del

---

<sup>17</sup> Un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. A fin de profundizar la integración económica de los países firmantes, un TLC incorpora además de los temas de acceso a nuevos mercados, otros aspectos normativos relacionados al comercio, tales como propiedad intelectual, inversiones, políticas de competencia, servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, asuntos laborales, disposiciones medioambientales y mecanismos de defensa comercial y de solución de controversias. Los TLC tienen un plazo indefinido, es decir, permanecen vigentes a lo largo del tiempo por lo que tienen carácter de perpetuidad. Consulta: 15 de noviembre de 2017.

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=80](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=80)

<sup>18</sup> El Perú La Organización Mundial del Comercio (OMC) es la única organización a nivel mundial que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. La OMC se estableció en 1995 tras la culminación de prolongadas e intensas negociaciones celebradas bajo los auspicios del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) de 1947, que llevaron a la firma de los Acuerdos de la OMC en una Reunión Ministerial en Marrakech en abril de 1994. La OMC es un elemento fundamental en el marco de la política comercial del Perú y de negociaciones comerciales internacionales. Todas las negociaciones comerciales regionales y bilaterales se basan en la normativa OMC y tienen que guardar consistencia con ella. Consulta: 15 de noviembre de 2017.

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=145&Itemid=163](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=145&Itemid=163)

Pacífico con Maestría en Administración Pública y Desarrollo Internacional en la Universidad de Harvard.

Eduardo Rubio es Gerente Adjunto de Responsabilidad Social del BCP y Director Ejecutivo del Patronato BCP. Rubio es experto en sostenibilidad, responsabilidad social corporativa y asuntos públicos. Se ha desempeñado como Jefe de la Oficina de Proyectos para una importante ONG peruana, consultor independiente en temas de desarrollo socio económico. Actualmente es Gerente Adjunto de Responsabilidad Social del BCP y Director Ejecutivo del Patronato BCP y docente universitario. Cuenta con una maestría en Dirección de Empresas y una certificación internacional como Project Management Professional (PMP).

Al haber descrito las características de la organización a través de sus componentes sistémicos (estructura, procesos, tecnología y personas), queda establecido que el Patronato BCP, que gestiona el Programa de Créditos, cuenta con un soporte organizacional estable y que logra solidez al estar vinculado con la estructura del BCP.

En ese sentido, la estructura del Patronato BCP (Asamblea General de Asociados, Concejo Directivo, Dirección Ejecutiva y Consejo Consultivo) está formada por autoridades y funcionarios del BCP con gran capacidad para gestionar procesos, lo que permite un correcto funcionamiento del Programa, estableciendo políticas y resultados positivos esperados.

El proceso de acceso al Programa de Créditos ha sido diseñado y establecido junto al proveedor (IPFE) con altos niveles de calidad, debido a la experiencia mostrada por este último en su labor de promoción y facilitación de acceso a educación superior. Adicionalmente, el Programa de Créditos completa este proceso al usar la estructura para el otorgamiento de créditos del BCP. De esta manera, los indicadores de eficiencia establecidos por el BCP impactan también al proceso de otorgamiento de créditos ofreciendo facilidades y el logro de resultados del Patronato.

Al igual que en el caso de los procesos, la tecnología usada para el otorgamiento de créditos es de propiedad del BCP. El Programa de Créditos solo se encarga de presentar al candidato apto para convertirse en beneficiario y el BCP usa su conocimiento específico en créditos para otorgar el beneficio.

Finalmente, los colaboradores (la gente) que trabaja en el Patronato BCP son expertos en gestión de proyectos, conocen muy bien los procedimientos para el otorgamiento de créditos y cuentan con amplia experiencia haciéndolo. Tanto los niveles operativos como

el de dirección está compuesto por profesionales de larga trayectoria, lo cual permite que el Programa logro sus objetivos.

#### 4.2.2 Proceso de acceso al Programa de Créditos del Patronato BCP

El proceso de acceso al Programa de Créditos del Programa de Créditos del Patronato BCP se ha descrito en el punto 4.2.1 de esta investigación, siendo estos las etapas y procedimientos:

Primera etapa del proceso de selección:

- a) Primer procedimiento: interés en el programa
- b) Segundo procedimiento: evaluación socioeconómica
- c) Tercer procedimiento: tabulación de resultados
- d) Cuarto procedimiento: presentación de resultados
- e) Quinto procedimiento: comunicación de resultados

Segunda etapa del proceso de selección:

- a) Primer procedimiento: presentación de documentos
- b) Segundo procedimiento: firma de desembolso
- c) Tercer procedimiento: creación del crédito en el sistema
- d) Cuarto procedimiento: deposito en cuenta de la universidad
- e) Quinto procedimiento: revisión

Tercera etapa: ampliaciones del Crédito de Estudios Patronato BCP

- a) Primer procedimiento: evaluación crediticia
- b) Segundo procedimiento: creación de documentos
- c) Tercer procedimiento: firma de ampliaciones
- d) Cuarto procedimiento: depósito en cuenta de la universidad.
- e) Quinto procedimiento: revisión

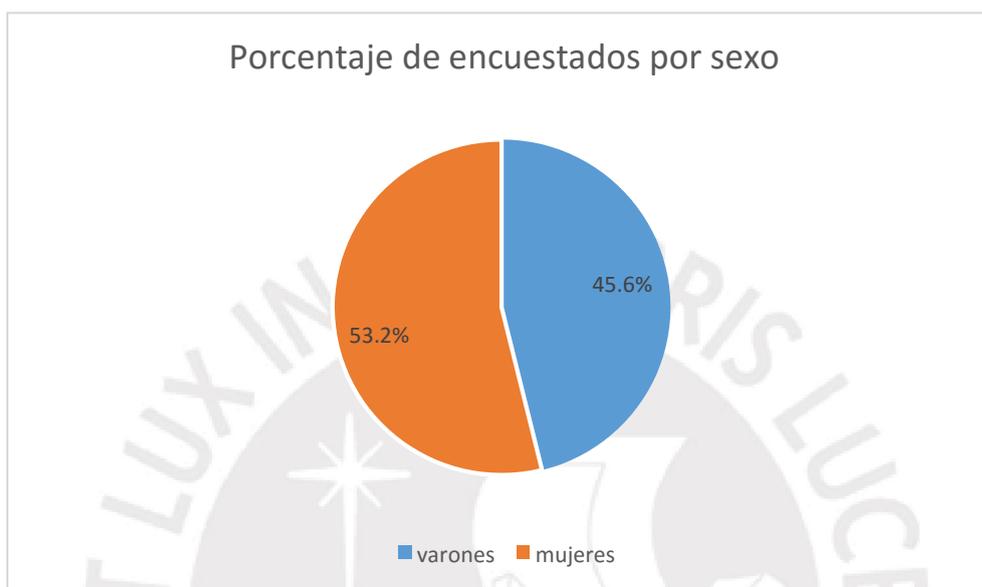
#### 4.2.3 Características de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP

Las encuestas aplicadas a los beneficiarios del Patronato BCP buscan identificar las principales características de estos estudiantes universitarios. La encuesta indaga sobre datos generales que permiten conocer la edad, lugar de nacimiento, residencia actual,

institución educativa de procedencia, universidad en la que cursan estudios, especialidad y ciclo de estudios de los beneficiarios.

En ese sentido, los encuestados fueron 78 beneficiarios distribuidos entre 42 mujeres y 36 hombres, siendo el 53.2% y el 45.6% respectivamente.

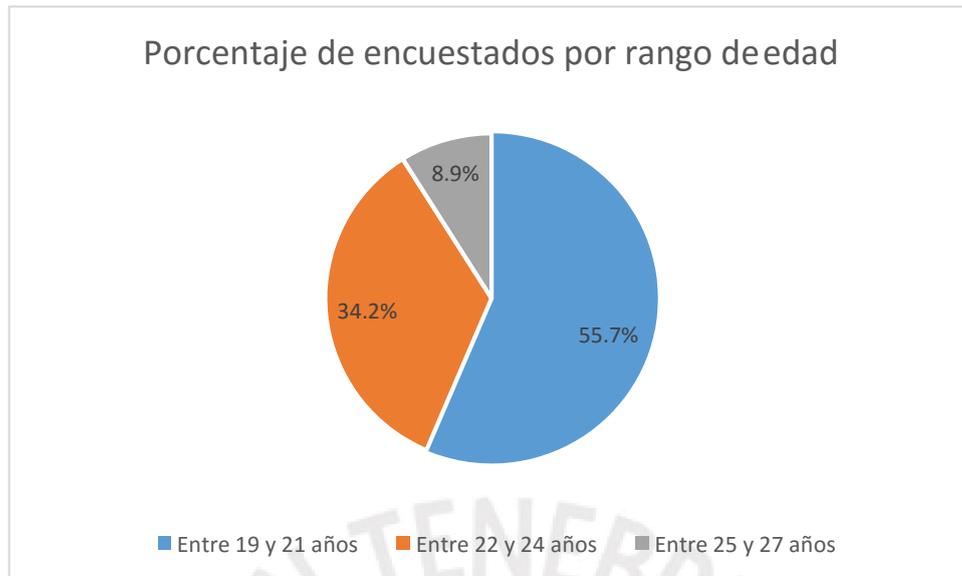
Gráfico N° 4.2 Porcentaje de beneficiarios encuestados por sexo



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.

Con respecto a las edades de los beneficiarios que respondieron la encuesta, se establecieron tres rangos: entre 19 y 21 años, entre 22 y 24 años; y entre 25 y 27 años. El mayor porcentaje de beneficiarios se ubica en el primer rango entre 19 y 21 años con 55.7% (44 beneficiarios). El segundo porcentaje más alto corresponde al rango entre 22 y 24 años con 34.2% (27 beneficiarios) y finalmente, el menor porcentaje corresponde al rango entre 25 y 27 años con 8.9% (7 beneficiarios).

Gráfico N° 4.3 Porcentaje de beneficiarios encuestados por rango de edad



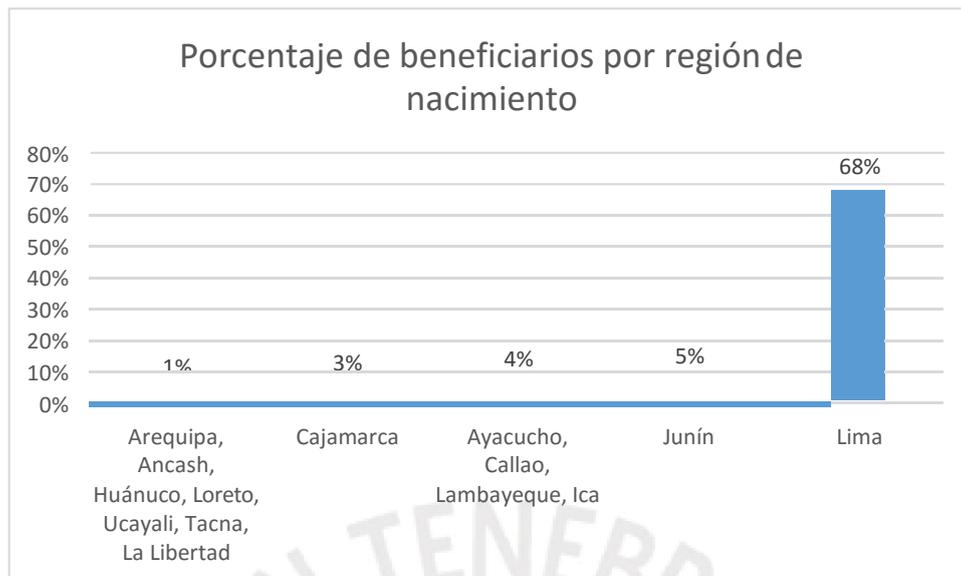
Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.

Para identificar el lugar de nacimiento, se clasificaron a los beneficiarios en 14 de las 24 regiones del Perú: Arequipa, Ancash, Ayacucho, Cajamarca, Callao, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Tacna y Ucayali.

En ese sentido, 53 beneficiarios pertenecen a la región Lima, representando el 68% del total de beneficiarios. Las demás regiones agrupan a porcentajes iguales o menores al 5%, que se explican de la siguiente manera: Junín agrupa a 4 beneficiarios (5% del total de beneficiarios); Ayacucho, Callao, Lambayeque, Ica a grupa a 3 beneficiarios (4% del total de beneficiarios); Cajamarca agrupa a 2 beneficiarios (3% del total de beneficiarios) y Arequipa, Ancash, Huánuco, Loreto, Ucayali, Tacna y La Libertad solo poseen a 1 beneficiario, representado cada uno al 1% del total.

Por otro lado, si bien los beneficiarios están distribuidos en 14 regiones del país, la investigación ha tomado como muestra solo a los beneficiarios que estudian y residen en la ciudad de Lima. Como consecuencia, el 100% de los beneficiarios, ha establecido su residencia actual en Lima.

Gráfico N° 4.4 Beneficiarios encuestados por lugar de nacimiento



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.

Los beneficiarios se han distribuido en nueve especialidades, las cuales se agruparon de la siguiente manera:

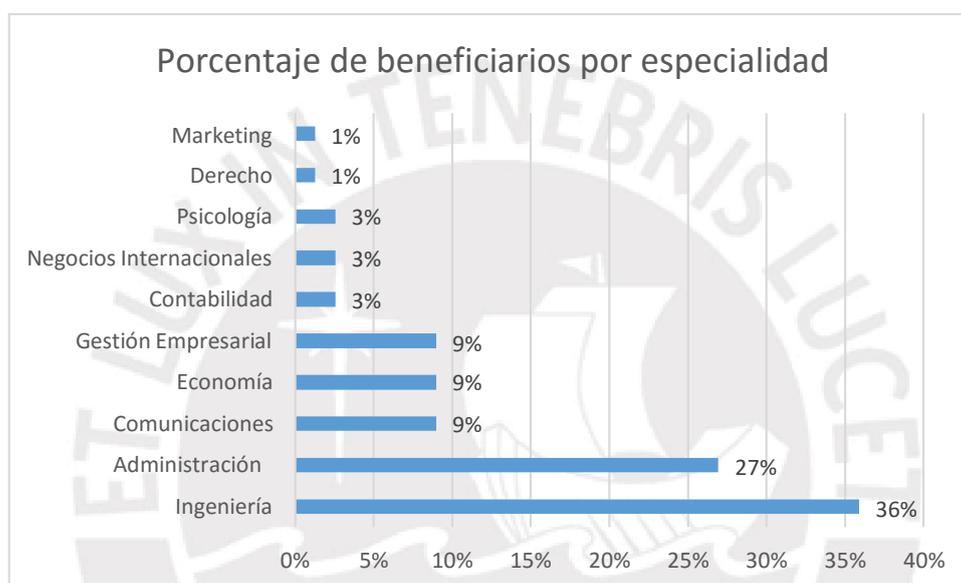
- Ingeniería: Ingeniería Civil, Ingeniería de Minas, Ingeniería de Sistemas e Informática, Ingeniería de Software, Ingeniería Industrial, Ingeniería Empresarial, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Mecatrónica.
- Administración: Administración de Empresas, Administración de Servicios, Administración de Finanzas, Administración y Marketing, Administración y Negocios Internacionales.
- Comunicaciones: Comunicación para el Desarrollo, Comunicación y Marketing, Comunicación Audiovisual.
- Economía: Economía y Finanzas, Economía y Negocios Internacionales.
- Gestión Empresarial: Gestión y Alta Dirección
- Contabilidad: Contabilidad y Administración.
- Negocios Internacionales
- Psicología
- Derecho
- Marketing

Las especialidades que agrupan a la mayor cantidad de beneficiarios son Ingeniería y Administración. La especialidad de Ingeniería ha sido elegida por 28 beneficiarios,

representando al 36% del total y la especialidad de Administración fue elegida por 21 beneficiarios, representando al 27% del total.

Las especialidades de Gestión Empresarial, Economía y Comunicaciones fueron elegidas por siete beneficiarios, representando el 9% del total cada una. Del mismo modo, las especialidades de Psicología, Negocios Internacionales y Contabilidad fueron escogidas por dos beneficiarios, representando al 3% del total cada una. Finalmente, las especialidades de Marketing, Derecho y Psicología fueron escogidas por un estudiante, representando cada una al 1% del total.

Gráfico N° 4.5 Porcentaje de beneficiarios por especialidad



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.

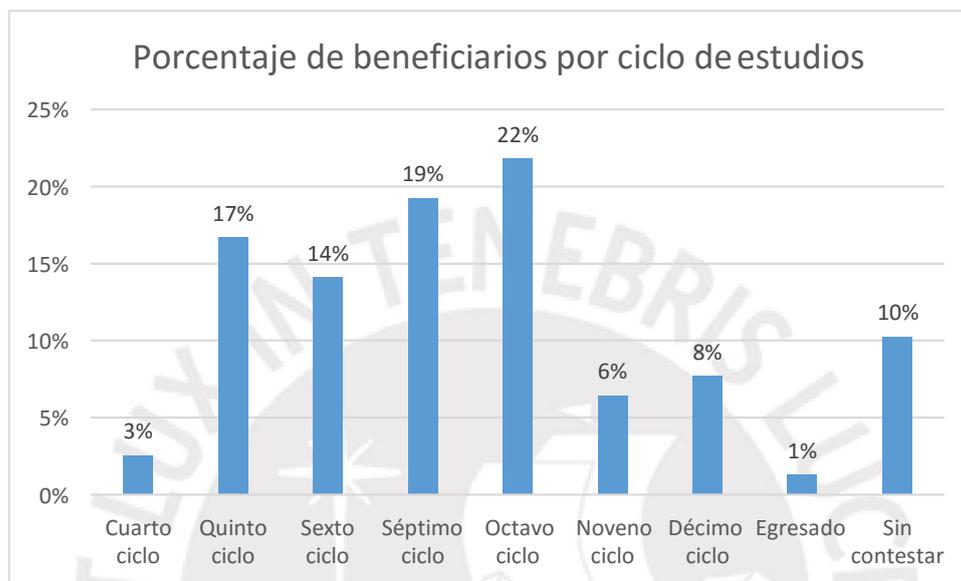
El Patronato BCP ofrece el crédito de estudios a estudiantes que se encuentren entre el cuarto y el último ciclo de estudios universitarios. Sin embargo, en la muestra también se encuentran beneficiarios que han egresado y siguen cumpliendo con el compromiso de pago.

Como consecuencia, los ciclos que presentan menor cantidad de beneficiarios son el cuarto, noveno y décimo, con porcentajes menores al 10%. Los beneficiarios que se encuentran en el cuarto ciclo solo son dos, cuyo porcentaje equivalente es 3%. Los beneficiarios que cursan el noveno ciclo son cinco y, en décimo ciclo, son seis. Los porcentajes equivalentes son 6% y 8%, respectivamente.

Por otro lado, los ciclos que presentan mayor porcentaje de beneficiarios son el quinto, sexto, séptimo y octavo. El octavo ciclo cuenta con 17 beneficiarios, quienes

representan el 22% del total; el séptimo ciclo agrupa a 15 beneficiarios, quienes representan al 19% del total; el sexto ciclo cuenta con 11 beneficiarios representando el 14% del total y el quinto ciclo cuenta con 13 estudiantes, quienes representan el 17% del total. Finalmente, solo un beneficiario, el 1% del total, ha egresado de la universidad y ocho beneficiarios no especificaron el ciclo que cursaban.

Gráfico N° 4.6 Porcentaje de beneficiarios por ciclo de estudio



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.

La información recogida de los beneficiarios presenta las características que poseen durante el año 2015 (periodo de tiempo que aborda la investigación). Es, además, información acumulada de los beneficiarios que son parte del Programa de Créditos desde el año 2013 y continúan sus estudios durante el año 2015. En ese sentido, la información permite conocer el perfil de los beneficiarios en el momento exacto de la investigación, pero no es concluyente para la búsqueda de la sostenibilidad del programa.

#### 4.2.4 Percepciones y expectativas de los beneficiarios y autoridades del Patronato BCP sobre el crédito de estudios otorgado.

Las percepciones de los beneficiarios y autoridades sobre el crédito de estudios otorgado por el Patronato BCP se abordan desde cuatro temas:

- Los objetivos del Programa
- Los valores promovidos por el Programa
- La promoción del desarrollo en las familias de los beneficiarios
- El aporte del Patronato a la sociedad

Los objetivos del programa fueron abordados solo desde la percepción de los beneficiarios; mientras que los valores promovidos por el Programa, la promoción del desarrollo en las familias de los beneficiarios y el aporte del Patronato a la sociedad, se abordaron desde las percepciones tanto de los beneficiarios como de las autoridades.

Con respecto a las expectativas tanto de autoridades como de beneficiarios, se establecieron los siguientes temas:

- La gestión del Patronato BCP como una empresa social.
- La sostenibilidad del Programa.

#### Las percepciones sobre los objetivos del Programa

El Patronato BCP tiene tres objetivos:

- 1) Eliminar las barreras económicas que impiden que jóvenes talentosos puedan convertirse en profesionales altamente empleables (Apoyo financiero e inserción laboral).
- 2) Reconocer el talento en nuestro país y, a través de esta identificación, potenciar su desarrollo personal (Desarrollo del talento).
- 3) Fomentar la movilidad social de los jóvenes y sus familias (Movilidad social).

Se pidió a los beneficiarios que respondan si conocían los objetivos, teniendo como resultado que solo el 6% (5 beneficiarios) nombró correctamente los tres objetivos del Programa. El 51% (40 beneficiarios) nombró solo al Apoyo financiero e inserción laboral como objetivo del Programa.

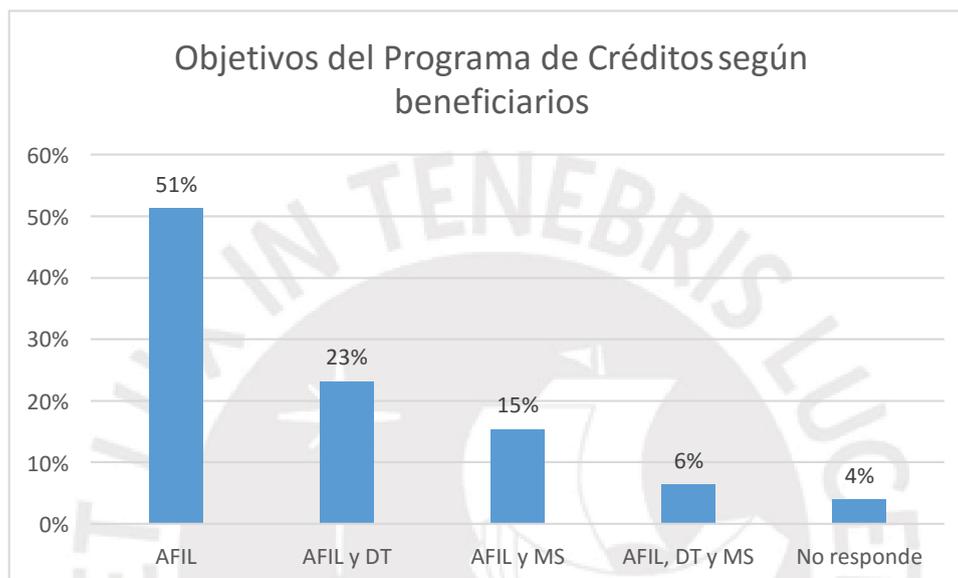
Por otro lado, el 38% (30 beneficiarios) nombró dos objetivos del Programa, teniendo en común al Apoyo financiero e inserción laboral y distribuyéndose de la siguiente manera: el 23% (18 beneficiarios) nombró al Apoyo Financiero e Inserción Laboral y al Desarrollo del talento como objetivos, mientras que el 15% (12 beneficiarios) nombró al Apoyo Financiero e Inserción Laboral y a la Movilidad Social.

Adicionalmente, es importante resaltar que ningún beneficiario nombró como objetivo único al Desarrollo del Talento ni a la Movilidad Social. Ambos objetivos fueron nombrados junto al objetivo con mayor porcentaje de respuesta: Apoyo financiero e inserción laboral. Finalmente, solo el 4% (3 beneficiarios) no respondió la pregunta.

En el gráfico se presentan los resultados de los objetivos del Programa, según lo beneficiarios de la siguiente manera:

- 1) Apoyo financiero e inserción laboral: AFIL
- 2) Desarrollo del talento: DT
- 3) Movilidad social: MS

Gráfico N° 4.7 Objetivos de Programa de Créditos según beneficiarios



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.

El bajo porcentaje de respuestas incluyendo los tres objetivos del Patronato BCP, sumado a la respuesta del 51% de beneficiarios indicando solo uno de los objetivos, muestra que el Patronato BCP no ha elaborado y tampoco implementado correctamente acciones para lograr la comprensión de los tres objetivos. Por otro lado, puede entenderse que el Patronato BCP tampoco ha desarrollado acciones concretas que promuevan el desarrollo del talento y la movilidad social entre los beneficiarios, o al menos su recordación. Es importante reconocer que la gestión del Patronato BCP debe realizar actividades para generar el desarrollo del talento y la movilidad social; y elabore una estrategia de comunicación que los reconozca como beneficios otorgados a sus beneficiarios.

### Las percepciones sobre los valores promovidos por el Programa

Las autoridades del Programa fueron consultadas sobre los valores que eran promovidos desde el Patronato BCP. Esta pregunta fue respondida solo por la Gerente y el Gerente Adjunto de Responsabilidad Social.

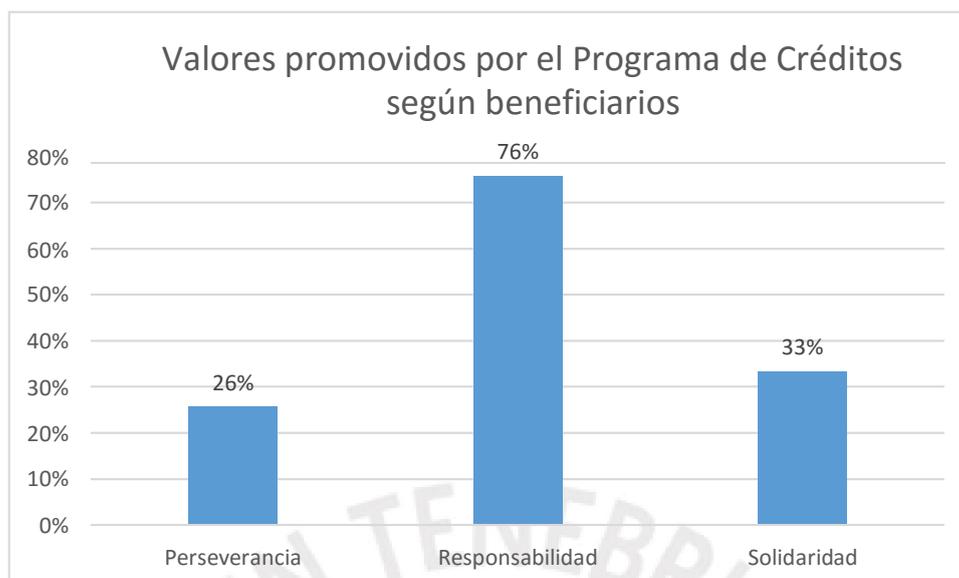
Para la Gerente de Responsabilidad Social, son cuatro los valores que se promueven desde el Patronato BCP: responsabilidad, compromiso, gratitud y liderazgo. Sin embargo, el Gerente Adjunto de Responsabilidad Social solo nombra dos valores: solidaridad y responsabilidad. La única coincidencia se encuentra en el valor de la responsabilidad, que se entiende como aquella que permite no solo obtener buenos resultados académicos, sino cumplir con el pago del crédito otorgado.

Adicionalmente el Gerente Adjunto de Responsabilidad Social, asegura que este valor está relacionado con la moral de los beneficiarios porque el pago del crédito permitirá que otro estudiante pueda acceder al beneficio:

Lo primero es solidaridad. Estamos dándoles y esperamos que ellos después sean responsables, solidarios con los que vienen en camino. Esto tiene que ver con el repago, que es una cuestión moral en ellos. El siguiente valor es la responsabilidad con ellos mismos, con sus estudios, con sus padres, con el Patronato. (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social)

Los beneficiarios del Programa de Créditos también fueron consultados sobre tres valores que consideraban eran promovidos por el Patronato BCP. En la revisión de las respuestas, se consideraron los tres valores que habían sido más nombrados, siendo este el resultado: 59 beneficiarios nombraron la responsabilidad, 26 beneficiarios nombraron la solidaridad y 20 beneficiarios nombraron la perseverancia. Estas cifras representan el 76%, 33% y 26% del total de beneficiarios encuestados, respectivamente.

Gráfico N° 4.8 Valores promovidos por el Programa de Créditos según beneficiarios



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.

Queda claro que la responsabilidad es el valor más nombrado e importante tanto para las autoridades del BCP como para los beneficiarios. Sin embargo, desde el Patronato BCP la responsabilidad se entiende como la capacidad de los beneficiarios para obtener un buen rendimiento académico y el cumplimiento del pago del crédito de estudios. Adicionalmente, para el Patronato BCP la responsabilidad supone el entendimiento de que el cumplimiento del pago del crédito podrá brindar oportunidades de acceso a educación a otros estudiantes con escasos recursos económicos. Con respecto a los beneficiarios, los valores promovidos se entienden de manera personal y no colectiva. Es decir, el Patronato BCP promueve de manera directa en los beneficiarios la solidaridad, responsabilidad y perseverancia; pero no entendidas como valores que beneficien a un colectivo. Este es un punto que debe ser abordado desde la gestión del Patronato BCP para lograr identificación y representatividad con el Programa de Créditos y de esa manera dar sentido de comunidad con objetivos comunes.

#### Las percepciones sobre la promoción del desarrollo en las familias de los beneficiarios

Para la Gerente de Responsabilidad Social, el Programa promueve el desarrollo de las familias de los beneficiarios a través del involucramiento en la toma de decisiones del beneficiario, siendo la primera decisión iniciar el proceso de selección.

Se involucra a las familias desde el inicio del proceso, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones del potencial beneficiario. (Gerente de Responsabilidad Social)

Esta respuesta se relaciona con la ofrecida por el Gerente Adjunto de Responsabilidad Social:

Al contribuir a que sus hijos se conviertan en los mejores profesionales posibles, además de personas íntegras, que están conectadas y comprometidas con el desarrollo de su entorno, pues al ser sus familias el entorno más inmediato que tienen, recaerá en primer lugar en su familia, la movilidad social y económica que pueda generar el beneficiario de Patronato BCP. (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social)

Se establece, entonces, que desde el Patronato BCP se busca que la familia de los beneficiarios contribuya a que se conviertan en personas íntegras y buenos profesionales. Es en la familia que puede promoverse el compromiso de pago del crédito educativo, la responsabilidad con el rendimiento académico y también percibirse de manera directa el impacto positivo de la educación como la empleabilidad, la movilidad social y económica.

Con respecto al análisis de las respuestas de los beneficiarios, el 41% de los encuestados (32 beneficiarios) considera que el desarrollo familiar se relaciona al Apoyo financiero e inserción laboral. Es decir, existe la percepción de que el acceso a educación de calidad a través del Patronato BCP, generará oportunidades laborales que propicien la movilidad social y económica de la familia.

Sin embargo, el 32% de los encuestados (25 beneficiarios) considera que el desarrollo de sus familias no solo está relacionado con el Apoyo Financiero y la Inserción Laboral, sino que, como consecuencia de no tener preocupaciones financieras por gastos de estudios universitarios, la familia puede invertir o tener acceso a gastos de salud, servicios básicos, negocios familiares o alimentación.

Este programa favorece al estudiante de manera que pueda continuar con sus estudios facilitándole un financiamiento económico preferencial. (Beneficiario 31))

Permite que yo siga estudiando, entonces, no hay estrés en conseguir dinero para mis boletas, además de, si hay ingresos extras, se aprovechan para mejorar el negocio emergente de mi mamá, o servicios extras necesarios. (Beneficiario 17)

Mi padre es el sustento de casa y para lograr que yo acceda a estudios, sobretabajaba, ocasionando daños en su salud. Los presupuestos eran muy ajustados. Lo que se recaudaba para mis estudios, va hacia otras áreas que no tenían sustento, como salud y mejora de compra de alimentos. Al lograr terminar mis estudios, puedo ayudar con mis ingresos al sustento de mi casa, aún tengo una hermana menor. (Beneficiario 41)

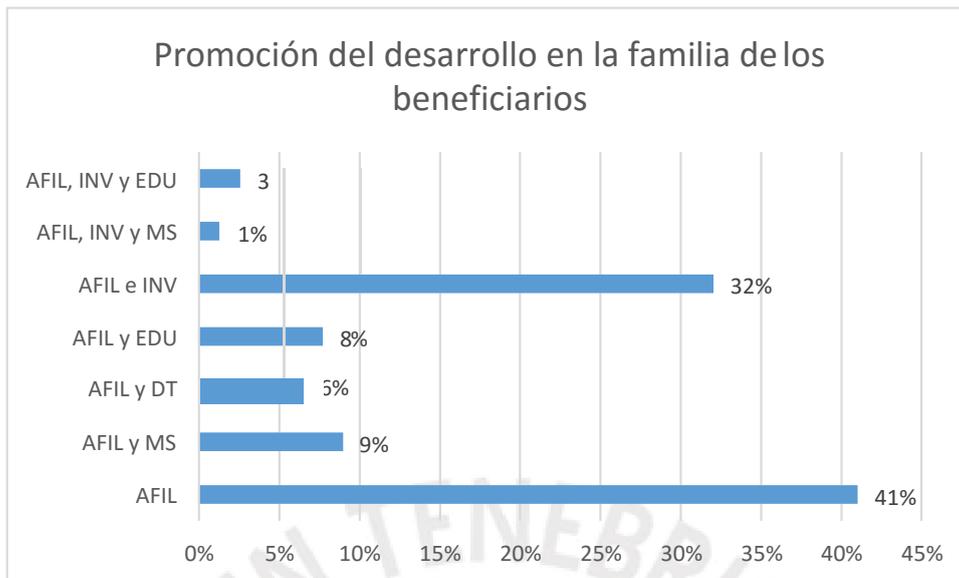
En menor porcentaje, existen respuestas de los beneficiarios incluyendo al Apoyo financiero e inserción laboral como una de las principales formas de promoción del desarrollo en sus familias, pero no las únicas. De esta manera, han surgido las siguientes respuestas: el 9% (siete beneficiarios) de los encuestados indica que el Programa promueve el desarrollo en sus familias a través del Apoyo financiero y la inserción laboral y la Movilidad social. El 8% (seis beneficiarios) de los encuestados indica que el desarrollo se promueve a través del Apoyo financiero y la inserción laboral y el Acceso a educación de familiares. El 6% (cinco beneficiarios) indica que el desarrollo se promueve a través del Apoyo Financiero y la inserción laboral y el Desarrollo del talento.

Finalmente, un grupo reducido de beneficiarios indica que la promoción del desarrollo en sus familias tiene como base el Apoyo financiero y la inserción laboral y la Inversión en salud, servicios básicos, negocios familiares o alimentación. De esta manera, el 3% (dos beneficiarios) de los beneficiarios agrega a estas dos ideas el Acceso a educación de familiares y el 1% (un beneficiario) agrega a las dos ideas la Movilidad Social.

En el gráfico se presentan los resultados de la promoción del desarrollo en las familias de los beneficiarios del Programa de la siguiente manera:

- 1) Apoyo financiero e inserción laboral: AFIL.
- 2) Desarrollo del talento: DT.
- 3) Movilidad social: MS.
- 4) Familiares acceden a educación: EDU.
- 5) Inversión en salud, servicios, negocios familiares o alimentación: INV.

Gráfico N° 4.9 Promoción del desarrollo en la familia de los beneficiarios



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.

Al analizar las respuestas de los beneficiarios se establece que existe una tendencia hacia el entendimiento de los objetivos del Programa como evidencias de desarrollo. Sin embargo, también se incluyen dos temas relevantes como el acceso a educación de otros familiares y la inversión en otros aspectos relevantes para la familia como salud, servicios básicos, negocios familiares o alimentación. Estas son acciones concretas de cómo se va formado la movilidad social. Es importante poner en evidencia que los beneficiarios encuentran una relación directa en obtener el crédito educativo y aligerar la carga económica de sus familias. De esta manera, al dejar de pagar los estudios universitarios por un tiempo, las familias pueden invertir o gastar en otros bienes y servicios.

#### Las percepciones sobre el aporte del Patronato a la sociedad

Para la Gerente de Responsabilidad Social, el aporte a la sociedad del Patronato BCP está estrechamente vinculado a la promoción del desarrollo en las familias, el cual fue analizado en el tema anterior.

Contribuye con los beneficiarios y sus familias directas. Asimismo, la manera como estos beneficiarios impacten a futuro en la sociedad se deberá al trabajo del Patronato, que hizo posible dicha formación. (Gerente de Responsabilidad Social)

Sin embargo, para el Gerente Adjunto de Responsabilidad Social, el aporte del Patronato BCP en la sociedad se relaciona con la formación de profesionales altamente calificados y comprometidos con mejorar la calidad de vida en el país, teniendo como base valores sólidos. Agrega que la contribución al país por parte de los beneficiarios inicia con el desarrollo de sus habilidades y competencias para que luego estos puedan potenciar modelos educativos de acceso a educación superior.

El aporte a la sociedad es formar profesionales altamente calificados que estén comprometidos con el desarrollo del país, basándose en los valores. La mayoría de los chicos se preguntan cómo voy a devolver esta ayuda y la contribución al país es potenciando los modelos educativos de acceso a educación superior de calidad, desarrollo de habilidades y competencias. (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social).

Las respuestas de las autoridades del Patronato BCP muestran una idea que propone el desarrollo desde lo personal hacia lo colectivo. Es decir, en la medida que se promueva el desarrollo de las familias, la sociedad se beneficia con profesionales calificados y comprometidos con la mejora de su entorno. Esta idea concuerda con el propósito del Patronato, que busca que los jóvenes talentosos puedan mejorar su calidad de vida y aportar a la sociedad.

Con respecto a las respuestas de los beneficiarios, al igual que en el tema anterior, se relaciona el aporte del Programa hacia la sociedad con los objetivos del Programa. Adicionalmente, se incluye el Fomento de la educación como un modelo de desarrollo, entendiendo que nuestro país carece de oportunidades para que jóvenes con recursos limitados puedan acceder a educación de calidad.

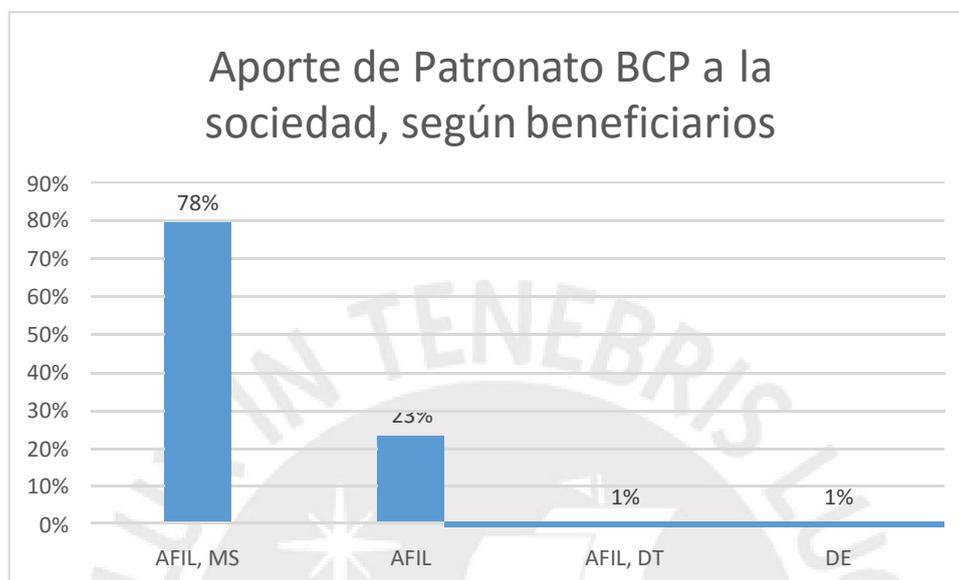
En ese sentido, el 74% de los encuestados (58 beneficiarios) considera que el aporte del Programa hacia la sociedad es el Apoyo financiero y la inserción laboral y la Movilidad Social. Por otro lado, un porcentaje menor, representado por el 23% de los encuestados (18 beneficiarios), respondió que el aporte hacia la sociedad solo se encuentra en el Apoyo financiero e inserción laboral. Finalmente, solo el 1% (un beneficiario) considera que el Apoyo financiero y la inserción laboral y el Desarrollo del Talento es el aporte del Programa a la sociedad. Del mismo modo, solo el 1% de los encuestados considera que el Fomento de la Educación es el aporte a la sociedad.

En el gráfico se presentan los resultados del aporte del Patronato BCP a la sociedad, según los beneficiarios, de la siguiente manera:

- 1) Apoyo financiero e inserción laboral: AFIL.

- 2) Desarrollo del talento: DT.
- 3) Movilidad social: MS.
- 4) Fomento de la educación: FE.

Gráfico N° 14.10 Aporte del Patronato BCP a la sociedad, según beneficiarios



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.

### Las expectativas

Durante las entrevistas a las autoridades del Patronato BCP, se indagó sobre el concepto de empresa social y las expectativas sobre gestionar la organización como una. También se indagó sobre la gestión para el desarrollo del talento de los beneficiarios y cuáles son las expectativas de las autoridades con respecto a la sostenibilidad del programa.

### La gestión del Patronato BCP como una empresa social

Las tres autoridades del Patronato BCP afirmaron que sí conocían el concepto de Empresa Social, pero solo dos de ellos, el Gerente de División y el Gerente Adjunto de Responsabilidad Social, lo explicaron. Para este último, el concepto de Empresa Social está relacionado a la gestión de una empresa, cuya finalidad no solo es la generación de utilidades, sino también la inversión de las mismas en la solución de un problema social relacionado al giro de negocio.

Lo conozco, pero no lo domino, lo he escuchado. Es aquella empresa que funciona bajo los mismos criterios de una empresa privada, pero los beneficios,

las utilidades no son distribuidas a los socios o dueños, sino son utilizadas para una causa ligada al giro de negocio. (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social)

En el concepto ofrecido por el Gerente de la División de Asuntos Corporativos, se abordan las mismas dos características. En ese sentido, ambos concuerdan que una empresa social no es una empresa con objetivos distintos a cualquier otra que busca la generación de utilidades, sino que invierte los excedentes en actividades o proyectos con alto impacto social entre los grupos de interés más vulnerables involucrados con la empresa.

Algo he leído al respecto del tema y yo entiendo que una empresa social es una empresa cuya razón de ser, igual que cualquier otra empresa, es generar utilidades, pero cuyo destino de utilidades es distinto en el sentido de que las mismas están destinadas a beneficiar a otros grupos de interés, que no son generalmente los accionistas que uno suele asociar con empresas en el sector privado. Entonces, esos recursos, esos excedentes se vuelven a invertir en actividades que tengan un alto impacto social entre los grupos específicos de interés involucrados con la empresa. (Gerente de División de Asuntos Corporativos)

Si bien para Yunus, el objetivo de la empresa social es la resolución de un problema social utilizando los métodos de los negocios, cuyos propietarios reinvierten las utilidades en extender y mejorar el negocio; para ambos funcionarios, las empresas sociales son empresas como cualquier otra con fines comerciales, que busca la generación de utilidades y solo las invierte en la solución de un problema social.

Se puede observar claramente que la diferencia de los conceptos se ubica en los objetivos de la creación de la empresa. Los conceptos ofrecidos por las autoridades del Patronato BCP abordan una de las características del concepto de Empresa Social elaborado por Yunus: la inversión de utilidades en la resolución de un problema social, pero difiere en el objetivo principal, el cual está relacionado al objetivo de la empresa. Este objetivo deberá ser el de una empresa autosostenible, que optimice los beneficios sociales a través de una actividad orientada a mejorar la calidad de vida de las personas. Es decir, desde su concepción, la empresa social tiene como objetivo ofrecer un servicio o producto que posibilite el desarrollo económico y humano de los grupos de interés.

Por otro lado, con respecto a la incorporación del concepto de empresa social en la gestión del Programa de Créditos del Patronato BCP, la Gerente y Gerente Adjunto de Responsabilidad Social indican que sí es viable a través de acciones que buscan la sostenibilidad financiera. Adicionalmente, el Gerente Adjunto explora la posibilidad de donaciones para gastos de gestión (operacionales) y el financiamiento del programa de habilidades blandas para los beneficiarios.

Si, de hecho, la idea que tenemos con el Patronato es que sea financieramente sostenible y la intención no es lucrar sino generar un valor social tangible. Calza muy bien con los criterios planteados. (Gerente de Responsabilidad Social)

Claramente, porque está creada a la luz de una empresa que busca obtener beneficios, pero también el desarrollo del país. La búsqueda de la sostenibilidad del Patronato va en esa ruta. Los ingresos no vienen de venta de servicios, pero vienen de pagos y de donaciones para algunos costos hundidos. A veces en las empresas hay aportes de los inversionistas para hacer innovación y desarrollo, que es un costo hundido y nadie espera un resultado económico de eso. En el largo plazo sí, como una ventaja competitiva. Yo haría la misma figura, los donantes del Patronato están donando para aquellos costos hundidos como formación y el programa de habilidades blandas, que no se costean desde los intereses necesariamente, que paga el crédito de estudio. (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social)

La incorporación del concepto de empresa social a la gestión del Patronato BCP se considera una idea posible de lograr a través de donaciones para gastos operativos del Programa de Créditos, pero solo se está tomando en cuenta el criterio de sostenibilidad financiera, ignorando el indicador de Gobierno participativo de las empresas sociales elaborado por la Red de Investigación Europea EMES (Defourny, J. y Nyssens, M. 2012). Este indicador aborda el grado de autonomía tanto para la gestión empresa social como para finalizar las actividades a las que se dedique; la facultad de decisión no basada en la propiedad del capital, entendiéndola como el proceso de toma de decisiones que no depende de la cantidad de acciones de capital invertidos; y la naturaleza participativa, que involucra la representación y participación de los clientes o beneficiarios, en el caso del Patronato.

Continuando con el análisis, el Gerente Adjunto considera que, a pesar de que se incorporen criterios de empresa social a la gestión del Patronato BCP, el Banco optaría por no comunicar que el Patronato BCP es una empresa social. Esto se debe a que el BCP comunica las acciones del Patronato BCP con el objetivo de fortalecer su marca y reputación ante la opinión pública y para motivar a sus colaboradores. Además, el BCP no ha conocido el potencial de contar

Ahora comunicacionalmente, a Banco no le conviene decir que el Patronato BCP es una empresa social. Hay objetivos comunicacionales. Tiene otros objetivos. Por eso he planteado dos preguntas: ¿Por qué el BCP promueve y financia un Patronato y otra cosa es cuáles son los objetivos del Patronato? (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social)

Porque el BCP tiene un compromiso con la comunidad para promover la educación en el país. Eso es algo histórico en el Banco. Hay un compromiso con la educación como estrategia para contribuir al desarrollo del país. Para fortalecer su marca, como una empresa socialmente responsable frente a la opinión pública, sigue teniendo que ver con los intereses de Asuntos Corporativos y para motivar a sus colaboradores y para motivar a otros, presentándose como una empresa que persigue objetivos mucho más allá de lo económico y comercial. (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social)

Esta opinión indica que el BCP no está interesado en promover algún tipo de gestión empresarial distinta, cuyo objetivo final sea la resolución de un problema social y vaya más allá de la generación de utilidades. Lo que queda claro es que el BCP busca generar una mayor reputación y valor a su marca, a través del acceso de créditos de estudio a jóvenes talentosos de escasos recursos. El objetivo principal del Patronato BCP no es solo permitir el acceso a educación, sino generar reputación y más valor al BCP.

A diferencia de la opinión de la Gerente y el Gerente Adjunto de RS, el Gerente de la División, no considera pertinente la incorporación de los conceptos de la empresa social a la gestión del Patronato BCP debido a que el Programa de Créditos no posee condiciones de mercado para competir. Esto se debe específicamente a la tasa de interés de 4% y al periodo de gracia para iniciar el pago del crédito.

Yo te diría que difícilmente por una razón muy particular y es que, en este caso, el Patronato está canalizando recursos del Banco en términos tales que las condiciones no son realmente condiciones de mercado. Entonces, eso vulnera uno de los elementos fundamentales del concepto de la empresa social. Aquí hay un subsidio cruzado del Banco a los beneficiarios. Por qué me refiero a un subsidio cruzado, porque en realidad una tasa de mercado, actualmente, para una población como la de los beneficiarios del programa de créditos ciertamente está muy muy por encima del 4% que nosotros estamos cobrando; para no referirme ya al componente de periodo de gracia, que no es parte del paquete típico de un crédito de orden comercial. Desde esa perspectiva, con las actuales condiciones de operatividad, difícilmente el Patronato podría transitar hacia una empresa social. (Gerente de División de Asuntos Corporativos)

A pesar de no contar con una opinión positiva ante la incorporación de criterios de empresa social a la gestión del Patronato BCP, el Gerente de la División considera que podrían aplicarse cambios estructurales al Programa de Créditos como un fondo de garantía<sup>19</sup> que ayude a bajar la tasa de interés.

No obstante, lo anterior yo creo que, con algunas modificaciones, con alguna reestructuración importante si podría hacer esa transición. A qué me estoy refiriendo, si nosotros fuéramos a tener un producto que tuviera una tasa de interés distinta, quizás más altas, con un fondo de garantía provisto por un tercero que nos permita bajar las tasas de interés, nosotros podríamos estar frente a un híbrido que si tiene características de un crédito a tasas de mercado sin necesariamente serlo. Para eso necesitaríamos un arreglo complementario tipo un fondo de garantías. (Gerente de División de Asuntos Corporativos)

A la opinión del Gerente de la División de Asuntos Corporativos se puede agregar que el Programa de Créditos tampoco posee las Dimensiones económicas y empresariales que la Red de Investigación Europea EMES plantea. En ese sentido el indicador establecido como Actividad continua que produce bienes o vende servicios (Defourny,

---

<sup>19</sup> Garantía: en operaciones a crédito, es la cuantía que se entrega para garantizar los compromisos contraídos. Es un respaldo que le sirve al banco para asegurarse que tendrá un medio adicional para recuperar el dinero que está prestando en caso de que la persona a quien le presta no cumpla con pagarlo. Consulta: 13 de octubre de 2017. <https://www.abcdelabanca.com/>

J. y Nyssens, M. 2012) no se aplica desde el Programa de Créditos porque no se ofrece el crédito directamente, sino la presentación de un candidato al BCP para que pueda acceder a un crédito. De esta manera, queda claro que el Patronato BCP, a través de su Programa de Créditos no tiene una actividad productiva que la defina como empresa social.

### La gestión del desarrollo del talento

Para cumplir con el objetivo de lograr la empleabilidad de los beneficiarios, el Patronato BCP considera que es fundamental potenciar las habilidades y el talento de los jóvenes. Esto se logra a través del componente llamado Desarrollo del Talento, el cual está a cargo de un equipo de psicólogos del Instituto Peruano de Fomento Educativo (IPFE)<sup>20</sup>, quienes realizan un seguimiento continuo al proceso de formación profesional y personal de los beneficiarios. (IPFE, 2015)

Los tres ejes de acción que tiene este componente son:

- 1) Facilitar la adaptación del beneficiario a la vida universitaria
- 2) Acompañamiento psicopedagógico<sup>21</sup>
- 3) Fortalecimiento de competencias<sup>22</sup> y habilidades blandas

En el informe anual correspondiente al año 2015, IPFE informa que se han realizado las siguientes actividades:

- 1) Desayunos o reuniones con gerentes del BCP.
- 2) Charlas con expertos en las profesiones escogidas por beneficiarios.

---

<sup>20</sup> IPFE es una institución sin fines de lucro, con más de 54 años de experiencia, promoviendo y facilitando el acceso a la educación superior y técnica, con el fin de contribuir en el desarrollo humano de las personas a través de la educación. Tienen la convicción de que la educación transforma vidas y por ello enfocan sus acciones, recursos y energía en el crecimiento del Fondo de Crédito Educativo. Esto permite brindar oportunidades de financiamiento a jóvenes de escasos recursos, quienes, sin esta ayuda, no podrían estudiar.

<sup>21</sup> Para el IPFE, el acompañamiento psicopedagógico se define como la atención especializada al beneficiario en las áreas afectivo-motivacional y cognitivo-conductual, buscando incidir en su actitud, autoestima, autoconcepto, disposición e intención al aprendizaje, asimismo promover estrategias y habilidades en busca de mejorar su rendimiento académico.

<sup>22</sup> Para el IPFE la competencia es una aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

3) Talleres especializados en temas relevantes para los beneficiarios.

Los talleres se basan en la promoción de desarrollo de competencias de los becarios en relación a la adaptación universitaria, desarrollo de habilidades sociales, técnicas de estudio, prevención de conductas de riesgo y fortalecimiento de habilidades personales. La formulación de temas que se desarrollaron en los talleres grupales se realiza con base en las competencias que cada promoción requiere reforzar de acuerdo a su edad y ciclo de estudios. El fortalecimiento de competencias a través de talleres inicia con un proceso de auto observación y autoconocimiento del beneficiario. Posteriormente, se aplican ejercicios orientados al desarrollo de diversas competencias.

4) Acompañamiento virtual

El objetivo del acompañamiento virtual se orienta hacia mantener una comunicación permanente a través de correos electrónicos con los beneficiarios, como medio de comunicación principal para la emisión de comunicados relacionados a diversos procesos del programa. También, se formó un grupo cerrado en Facebook a través del cual se mantiene contacto con beneficiarios y se comunican actividades que se realizan dentro del programa, saludos de cumpleaños, entre otros.

Adicionalmente, el Programa de Créditos, cuenta con psicólogos que facilitan la inserción de los beneficiarios a la vida universitaria y monitorean el rendimiento académico.

Es importante resaltar que el equipo del Patronato BCP no cuenta con evidencias que puedan sustentar las actividades nombradas, debido a que la información sobre el desarrollo del talento en el Programa de Créditos no ha sido sistematizada.

Al revisar las cuatro actividades realizadas por el Programa de Créditos se evidencia que no es posible establecer el desarrollo porque según explica Bronfenbrenner y Ceci, no se han logrado interacciones constantes entre los estudiantes y su entorno, que permitan actualizar su potencial genético (Citado en Blumen, 2008). Es decir, el ambiente de los beneficiarios no ha ofrecido oportunidades para que crezcan y se

desarrollen, pero sí un pequeño espacio para motivarlos, a través de charlas con expertos y desayunos o reuniones con gerentes del BCP.

Con respecto a las cuatro actividades planteadas por Blumen:

- 1) Identificación de universitarios talentosos
- 2) Fomento de iniciativas innovadoras de universitarios talentosos, reconociendo casos destacados que deriven en la aplicación productiva
- 3) Creación de pasantías en instituciones y empresas donde los universitarios superdotados y talentosos puedan enriquecerse de experiencias laborales aplicadas en el área de su talento
- 4) Difusión del talento creativo-productivo que existe en el Perú,

Diseñadas para propiciar la innovación productiva en el Perú, contribuir a la inserción de nuevas tecnologías a nivel productivo e incentivar la innovación en la población (Blumen, 2008), se establece que no existe coincidencia con las actividades ejecutadas por el Programa de Créditos. Es decir, ninguna actividad planteada por el Programa de Créditos se relaciona completamente con la teoría recogida y revisada en esta investigación. Sin embargo, el Programa de Créditos sí realiza la identificación de universitarios talentosos, pero no lo considera como una etapa dentro del desarrollo del talento:

Proceso de selección de universitarios talentosos del Programa de Créditos

- a) Convocatoria en universidades seleccionadas: Se da a conocer los requisitos para que los alumnos puedan postular al programa.
- b) Envío de fichas de inscripción y expedientes de los postulantes interesados.
- c) Dinámica grupal: Para ver el desempeño de los postulantes en diversas situaciones.
- d) Evaluación psicotécnica y entrevista psicológica: Profundización sobre las características de cada uno de los postulantes.
- e) Evaluación crediticia: se realiza una evaluación sobre la situación crediticia del postulante y la de su aval.
- f) Entrevista por competencias: El postulante acude a un panel de entrevistadores.

### La sostenibilidad del Programa.

Para el Gerente Adjunto de RS la sostenibilidad del Programa de Créditos sí es posible, pero no con el modelo de gestión actual. En ese sentido, considera implementar tres acciones:

- a) Modificación de las tasas de interés de los créditos otorgados a los beneficiarios. Además, el uso de fondos de garantía líquida para que el BCP haga menores provisiones y permita disminuir sus costos.
- b) Ofrecer servicio de presentación de candidatos para nuevos puestos de trabajo: el Patronato BCP puede ofrecer información relevante relacionada al rendimiento académico y al desarrollo de habilidades blandas de candidatos a un puesto de trabajo para que la empresa solicitante tome una decisión más informada.
- c) Donaciones para gastos operativos.

Creo que tenemos las herramientas, pero el proceso tiene que madurar todavía. Creo que hay una posibilidad para jugar con las tasas de los créditos. Hay posibilidades para utilizar instrumentos del Estado para disminuir los costos. Estos son los fondos de garantía que podría tener el estado para que el Banco haga menores provisiones, que finalmente le generan costos financieros al Banco. Hoy en día no hay una garantía líquida del chico porque el aval no responde económicamente por el chico porque no tiene patrimonio para responder por el crédito. Entonces el Banco, tiene que hacer por ley, por norma de la SBS provisiones que afectan el estado de cuenta de resultados del Banco. Si uno tiene una garantía líquida esas provisiones son menores. Hoy en día el Estado a través de Crédito 18, por ejemplo, está haciendo garantías líquidas de los chicos junto con las universidades. La universidad garantiza al chico el 50% y el Estado el otro 50%. (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social)

Se puede jugar con la tasa, con instrumentos del Estado, donaciones para costos hundidos y ofrecer servicios. El servicio sería la presentación de candidatos para puestos de entrada a empresas. Nosotros podemos darles un perfil previo porque los vamos a conocer por muchos más años. Una empresa tiene una

entrevista, pero yo puedo entregar la evolución de un chico de tercer a séptimo ciclo, desde que entró al Patronato o desde segundo ciclo o si es becario, desde antes incluso. Evolución de notas, de acompañamiento psicopedagógico, del desarrollo de sus competencias, que puede ser información privilegiada para decidir contratar a alguien en un puesto de entrada. (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social)

Estas propuestas buscan, una vez más, la sostenibilidad económica del Programa, pero dejan de lado el Gobierno participativo de las empresas, es decir, la estructura sobre la que se basa la gestión de una empresa social. El Gobierno participativo de las empresas es desarrollado en tres indicadores por la Red de Investigación Europea EMES (Defourny, J. y Nyssens, M. 2012) y plantean una gestión alejada de lo que es en este momento el Patronato BCP: a) un alto grado de autonomía (gestión directa), b) una facultad de decisión no basada en la propiedad de capital (el poder de voto no está distribuido según las acciones del capital) y c) una naturaleza participativa (la participación y representación de usuarios y clientes).

Por otro lado, cuando se indagó a profundidad sobre el aumento de la tasa de interés en los créditos de estudio, el Gerente Adjunto explica que el Patronato BCP es solo un intermediario para que el BCP entregue el crédito a los beneficiarios. Es decir, el Patronato BCP no se vería beneficiado directamente por un alza en la tasa de interés, a menos que el BCP decida donar las ganancias para gastos operativos o para ampliar la cantidad de beneficiarios. En pocas palabras, el Programa de Créditos solo es el responsable de identificar al beneficiario, presentarlo al BCP para el otorgamiento del crédito, permitir el acceso a educación y fortalecer sus habilidades blandas para que pueda convertirse en un profesional con más oportunidades y capacidades de encontrar un empleo.

Parte de las utilidades de esos retornos (tasas de interés) son los que dona permanentemente. Pero hoy no funciona así. (...)

No (el dinero excedente por el aumento de tasas de interés no se dirigiría al Patronato BCP), porque los fondos son del dueño del capital, que es el Banco. Nosotros somos intermediarios para otorgamiento de crédito y acceso a educación. El financiador es el Banco. El chico firma dos contratos. Uno con el Patronato por reglas de comportamiento y rendimiento académico y otro es el que firma el chico con el Banco que es su solicitud de crédito. (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social)

Sería ineficiente que el Patronato otorgue créditos sabiendo que su dueño es un Banco. Sí podemos levantar fondos, pero no otorgar créditos porque tendríamos que registrarnos en la SBS<sup>23</sup>.” (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social)

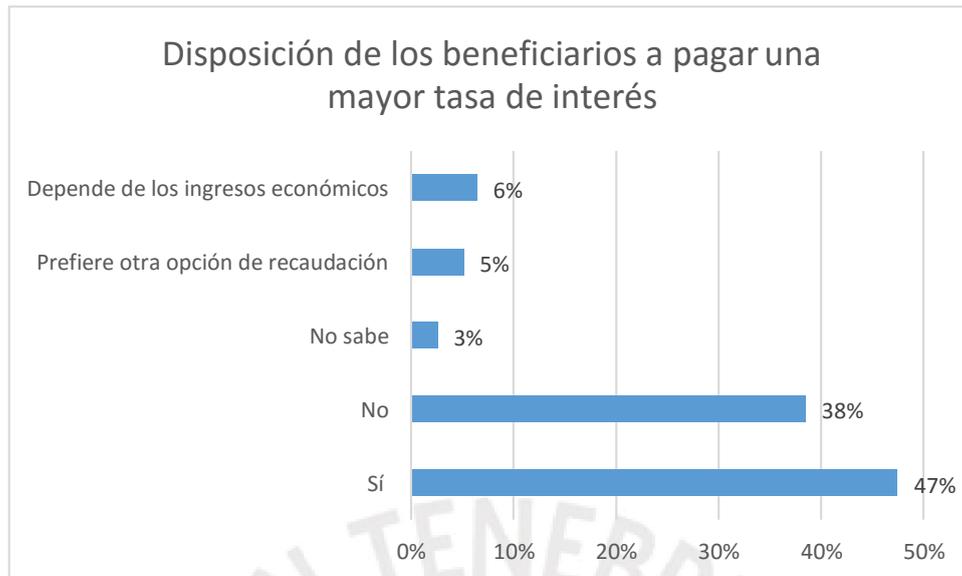
Al preguntar a los beneficiarios sobre su disposición a pagar una mayor tasa de interés con el objetivo de beneficiar a más estudiantes con el acceso a un crédito de estudios, los resultados arrojan que el 47% del total de beneficiarios (37 beneficiarios) sí estarían dispuestos a pagar una mayor tasa de interés. Dentro de las repuestas positivas se han considerado a los beneficiarios que indicaron que sí estarían dispuestos a pagar una mayor tasa de interés, pero con tres condiciones específicas: incremento poco exagerado de la tasa de interés, mayores beneficios (empleabilidad) y mayor plazo para el pago del crédito. Por otro lado, el 38% de los beneficiarios (30 beneficiarios) no estaría dispuesto a pagar una mayor tasa de interés. Adicionalmente, el 6% (5 beneficiarios) de los beneficiarios indica que estaría de acuerdo con el incremento de la tasa de interés si es que sus ingresos económicos lo permitieran. Finalmente, el 5% (cuatro beneficiarios) de los beneficiarios prefiere otra opción de recaudación y solo el 3% (dos beneficiarios) no sabe o no opina.

Estos resultados explican que no existe un criterio sólido que permita establecer el alza de la tasa de interés a los beneficiarios porque los beneficios económicos podrían no estar relacionados directamente a la gestión del Programa de Créditos. Las respuestas de los beneficiarios están divididas y la información recogida con las autoridades no permite conocer los planes del Patronato a futuro y menos realizar un análisis concluyente sobre el tema.

---

<sup>23</sup> Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Organismo que regula y supervisa el Sistema Financiero de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones en Perú. Previene y detecta el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

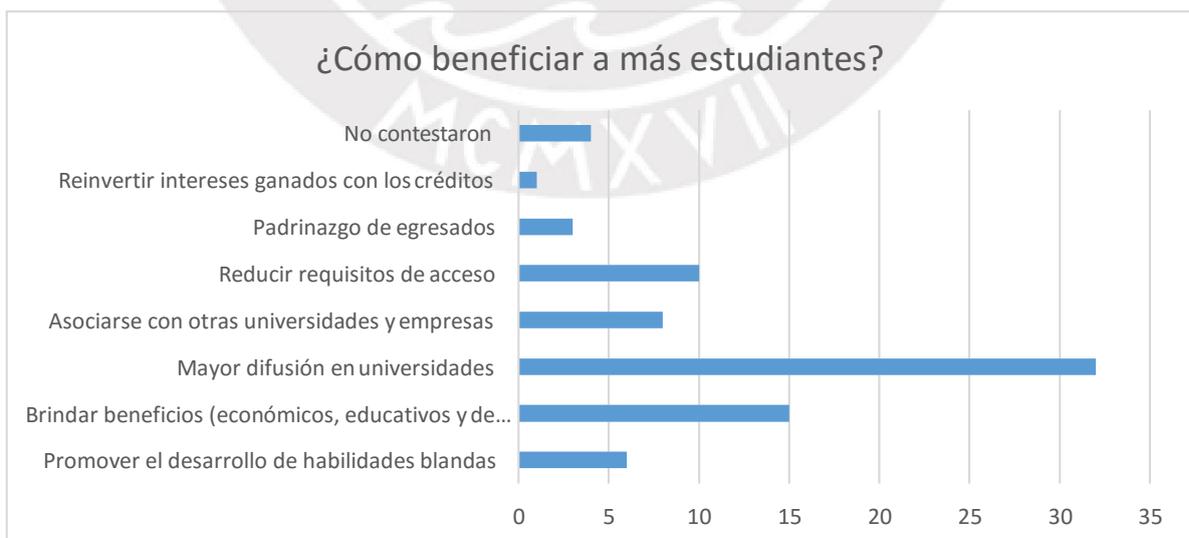
Gráfico N° 4.11 Disposición de los beneficiarios a pagar una mayor tasa de interés



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.

Adicionalmente, se preguntó a los jóvenes qué acciones deberían implementarse para beneficiar a más estudiantes. En esta pregunta la respuesta abrumadora fue: mayor difusión en universidades. De esta manera, se entiende que Programa no es conocido por todos los estudiantes en las universidades participantes, a pesar de que existe un gran número de estudiantes que estarían interesados en sus beneficios.

Gráfico N° 4.12 Acciones del Patronato BCP para favorecer a más estudiantes, según beneficiarios



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP.

Una manera sería difundir en mayores contextos lo que es el Patronato BCP y su finalidad. Particularmente jamás había oído del Patronato BCP sino hasta que mi universidad me lo recomendó. Así como yo, que en un inicio ignoraba la existencia del Patronato BCP, muchos más jóvenes se sentirán agradecidos por un programa que apoye su esfuerzo y dedicación. (Beneficiario 2)

Por otro lado, conociendo los detalles de la gestión del Programa de Créditos, se preguntó si la sostenibilidad de Programa estaba relacionada con la donación y presupuesto que el BCP otorga para su funcionamiento. Para el Gerente Adjunto, el Patronato necesita tres millones y medio de soles para funcionar correctamente y ese es el monto que el BCP se ha comprometido a donar.

El motivo de la donación está estrechamente ligado al compromiso del BCP de tener una herramienta que permita acceder a educación de calidad a jóvenes de escasos recursos. Al hacerlo, el BCP gestiona su reputación con los grupos de interés, mejora la percepción de los clientes y le permite atraer talento. Se establece también que el BCP no tiene como objetivo crear una empresa social, pero sí gestionar su reputación y generar mayor valor.

Hoy funciona con un presupuesto asignado en base a proyecciones y se ha proyectado que el Patronato necesita 3 millones y medio de soles en su punto de equilibrio y eso es lo que el Banco le va a donar. Hay un compromiso porque el objetivo del Banco no es hacer una empresa social, sino tener una herramienta de acción con la sociedad en la que se visibiliza su compromiso con la educación, su visión de empresa socialmente responsable, su interés de atraer talento. (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social)

Para concluir, el Gerente Adjunto explica que la búsqueda de la sostenibilidad para el Programa de Créditos del Patronato BCP está estrechamente ligada al objetivo por el que fue creado: contribuir con la formación del mejor talento que pueda integrarse a Credicorp; y siendo así, estaría haciendo referencia al objetivo que una empresa social busca: la resolución de un problema social.

Finalmente, se establece que la sostenibilidad del Programa de Créditos depende del presupuesto - donación entregado por el BCP, del desarrollo del talento y de la formación de los jóvenes beneficiarios para que se conviertan en profesionales altamente calificados para ocupar una posición disponible en cualquier organización.

La búsqueda de la sostenibilidad iría por dos lados: tiene que cumplir los objetivos para lo que fue creado, es decir, no me van a dar plata por siempre, me la van a dar siempre y cuando yo contribuya a que Credicorp reclute mejor talento. Si cumplo con eso voy a seguir existiendo. La sostenibilidad pasa por hacer bien el trabajo, por formar chicos realmente empleables para Credicorp. Si los chicos no se están empleando, algo anda mal con el diseño. Y se va a cuestionar la existencia del Patronato. Si el Patronato no nos ayuda a visibilizar nuestro compromiso con la educación a nivel país, si no nos ayuda a fortalecer la marca como empresa socialmente responsable, si no ayuda a motivar a los colaboradores. Si yo no logro eso, sí se pone en riesgo la sostenibilidad del Patronato. El Banco ya no me va a dar dinero si es que yo no cumplo estas funciones. Mi sostenibilidad pasa más por lograr la calidad de los objetivos que tengo planteados institucionalmente, por los donantes. (Gerente Adjunto de Responsabilidad Social)

De esta manera, el Programa ofrecerá servicios y beneficios de calidad en el proceso de mejoramiento social de los beneficiarios. Garantizará que el proceso de cambio sea aceptado y que continúe en el futuro. (Uribe 2008). Sin embargo, es importante resaltar que la sostenibilidad del Patronato BCP y su Programa de Créditos requiere aplicar, también, cambios en su estructura que le permitan tomar decisiones independientes y tener la posibilidad de manejar sus propios recursos para otorgar créditos directamente a estudiantes de escasos recursos.

## Capítulo V Conclusiones

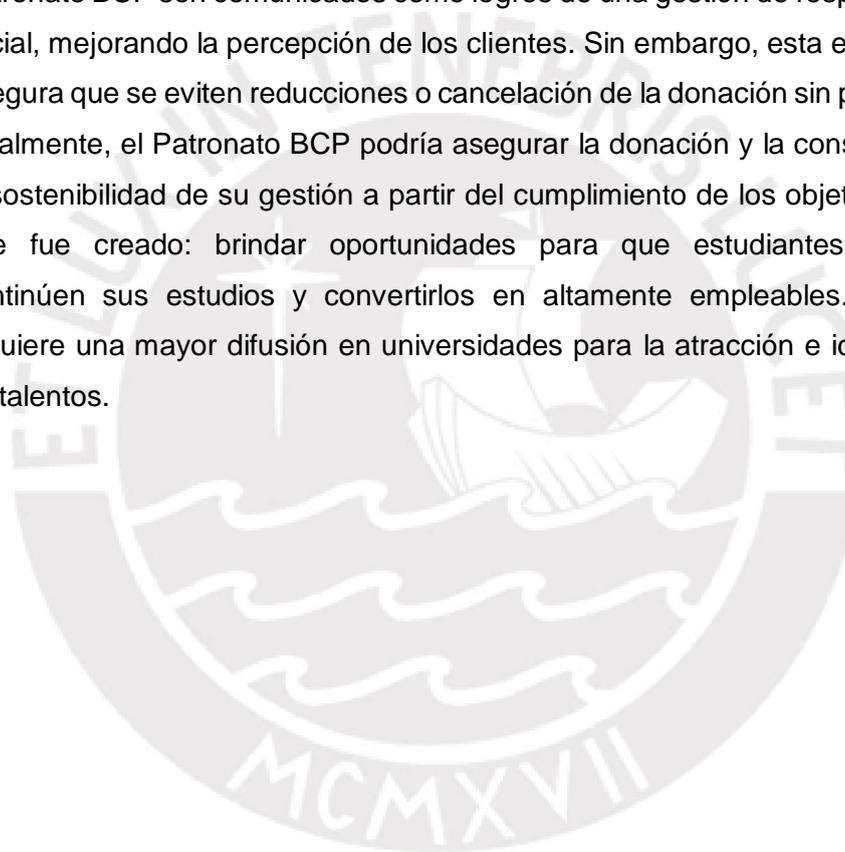
1. El Patronato BCP y sus programas utilizan las instalaciones y son gestionados por el equipo del Área de Responsabilidad Social del BCP, que pertenece a la División de Asuntos Corporativos del BCP. De esta manera, se establece que el Programa de Créditos del Patronato BCP no cuenta con un modelo de gestión independiente, sino que es el Área de Responsabilidad Social la que define sus lineamientos y acciones; y al pertenecer a la División de Asuntos Corporativos, se solicita que las acciones realizadas sean comunicadas a los grupos de interés del BCP como parte de sus estrategias de responsabilidad social. De esta manera, los logros del Patronato BCP se incorporan a la estrategia de gestión de la reputación del BCP.
2. La estructura del Patronato BCP es sólida porque se respalda en la estructura organizacional del BCP. No solo cuenta con infraestructura, sino también con los componentes sistémicos definidos por Torres Hidalgo (2010). En ese sentido, si bien la estructura del Patronato BCP es la de una institución independiente, en ella se ubican ejecutivos del BCP y con mayor notoriedad en el Consejo Directivo y la Dirección Ejecutiva. Al abordar el proceso de selección se identifica que el Patronato BCP lo ejecuta con apoyo del IPFE y diferentes gerencias del BCP. De esta manera, sus procesos se ven respaldados y fortalecidos por la estructura de las instituciones involucradas. Con respecto a la tecnología usada por el Patronato BCP, se establece que no es propia y se realiza en el marco del proceso de créditos regulares que el BCP posee. Así, se asegura la eficacia y el Programa de Créditos del Patronato solo es el responsable de seleccionar a los beneficiarios y ofrecer la oportunidad de que los estudiantes accedan a beneficios económicos. Finalmente, los colaboradores del Patronato BCP son, a su vez, colaboradores del Área de Responsabilidad Social del BCP y reciben una remuneración del BCP por sus servicios prestados. Los miembros del Consejo Directivo que toman decisiones son el Presidente, Vicepresidente y Director Ejecutivo del Patronato BCP y cuentan con experiencia y capacidad probada para gestionar proyectos y programas de desarrollo.
3. Las principales motivaciones de los beneficiarios se dirigen hacia el financiamiento de sus estudios universitarios y hacia tener experiencia laboral. A esta motivación se suma la identificación de la responsabilidad como el valor más importante promovido por el Patronato BCP y entendido como el

compromiso de obtener buenas calificaciones, cumplir con el pago del crédito y ser un agente de cambio en su entorno. Por otro lado, los beneficiarios del Programa de Créditos no han identificado al desarrollo del talento como un objetivo del programa. Este hecho demuestra que el Patronato BCP no ha implementado acciones con el fin de promover el desarrollo del talento de manera eficaz y tampoco ha difundido la importancia del mismo para acceder a una experiencia laboral. Adicionalmente, los beneficiarios han identificado el acceso a educación de otros familiares y la inversión en otros aspectos relevantes para la familia como salud, servicios básicos, negocios familiares o alimentación como la manera en la que se promueve del desarrollo en sus familias. De esta manera, se fortalece el argumento del Patronato BCP, que no solo busca la formación de profesionales altamente calificados, sino también la movilidad social de las familias.

4. Las autoridades del Patronato BCP sí conocen el concepto de Empresa Social y entienden que se define como una empresa que invierte sus utilidades en la resolución de un problema social. Sin embargo, en sus definiciones no toman en cuenta el objetivo de la empresa como prioridad para la resolución de un problema social; sino la sostenibilidad económica, necesaria para continuar con sus funciones. A pesar de este hecho, sí sería posible aplicar acciones que busquen la sostenibilidad e inicien el camino para convertir al Patronato en una empresa social. Este planteamiento, dependerá estrictamente de la decisión y autorización de la División de Asuntos Corporativos del BCP, cuya opinión con respecto al tema fue negativa hasta el término de la investigación.
5. El Gerente Adjunto de Responsabilidad Social y también Director Ejecutivo del Patronato BCP considera que la sostenibilidad del programa puede construirse a través de acciones que permitan subir la tasa de interés, recibir más donaciones y ofrecer servicios. Sin embargo, pese a que los beneficiarios sí estarían dispuestos a pagar una mayor tasa de interés, la decisión de construir la sostenibilidad solo desde el lado económico del programa depende exclusivamente de la División Comercial del BCP porque el Patronato BCP se encarga de presentar al candidato al crédito y avalarlo. El Patronato BCP no plantea la busca de la sostenibilidad desde la estructura ni objetivos, sino desde la gestión operativa del mismo.

A pesar de estas premisas, el 47% de los beneficiarios sí estarían de acuerdo con pagar una mayor tasa de interés, entendiendo que, a hacerlo, están beneficiando a más estudiantes. Por otro lado, los beneficiarios sugieren que el Patronato debe hacer mayor difusión en universidades para atraer a más talentos.

6. Es un hecho que la sostenibilidad del Patronato BCP depende estrictamente de la donación y de las decisiones del BCP y de su División de Asuntos Corporativos. Con respecto al aspecto económico, el BCP se ha comprometido a realizar las donaciones por un tiempo indeterminado porque los resultados del Patronato BCP son comunicados como logros de una gestión de responsabilidad social, mejorando la percepción de los clientes. Sin embargo, esta estrategia no asegura que se eviten reducciones o cancelación de la donación sin previo aviso. Finalmente, el Patronato BCP podría asegurar la donación y la construcción de la sostenibilidad de su gestión a partir del cumplimiento de los objetivos por los que fue creado: brindar oportunidades para que estudiantes talentosos continúen sus estudios y convertirlos en altamente empleables. Para esto requiere una mayor difusión en universidades para la atracción e identificación de talentos.



## Capítulo VI Propuesta de mejora

### 6.1 La sostenibilidad en el Programa de Créditos del Patronato BCP

#### Justificación

El Programa de Créditos pertenece al Patronato BCP, el cual surge con el objetivo de a) reducir las barreras económicas que impiden que jóvenes talentos puedan convertirse en profesionales exitosos (Apoyo financiero e inserción laboral y b) reconocer el talento de nuestro país y, a través de esta identificación, potenciar su desarrollo personal (Desarrollo del talento).

Para tal fin, el BCP realiza una donación económica, además de prestar sus instalaciones y personal contratado para la gestión del Patronato BCP. El Patronato BCP, por su lado, es el responsable de identificar a estudiantes talentosos de escasos recursos y presentarlos al BCP para que soliciten un crédito de estudios de pregrado.

Al preguntar a las autoridades del BCP y Patronato BCP sobre la posibilidad de que el Patronato BCP se convierta en una empresa social y sea autosostenible, la respuesta inicial fue que sí es posible hacerlo, pero esta sería una decisión que debe ser tomada por el BCP. Sin embargo, el Gerente de la División de Asuntos Corporativos afirmó que el BCP no está interesado en convertir al Patronato en una empresa social, quedando en evidencia que la sostenibilidad del Programa, así como cualquier cambio en su gestión, depende única y exclusivamente de la donación realizada por el BCP y de los lineamientos que establezca para la gestión de su reputación.

#### Objetivos

##### Objetivo General

Lograr la sostenibilidad del Programa de Créditos del Patronato BCP

##### Objetivos específicos:

##### Primera etapa:

- Seleccionar beneficiarios con talento académico y alto rendimiento.
- Implementar una estrategia de desarrollo del talento.
- Promover la empleabilidad de los beneficiarios.
- Comunicar las acciones del Patronato BCP.

##### Segunda etapa:

- Creación de la categoría empresa social como persona jurídica

### Primera etapa

#### Seleccionar beneficiarios con talento académico y alto rendimiento

La primera actividad toma como referencia a Blumen, quien plantea que la identificación y selección de los beneficiarios se oriente a estudiantes peruanos con talento académico y alto rendimiento en las áreas que el BCP requiere: ciencias, ingeniería, tecnología, finanzas, gestión de negocios. Los estudiantes deberán tener, además, necesidad de apoyo económico para la continuación de sus estudios de pregrado en las universidades aliadas al Patronato BCP (2016).

La expectativa es que los beneficiarios identificados sean solo 225 por cada año para que los recursos invertidos y la capacidad de acción del equipo del Patronato BCP sean suficientes y satisfactorias. De esta manera se busca que los beneficiarios culminen sus estudios en el tiempo previsto, desarrollando competencias de empleabilidad, evidenciando los valores de integridad personal y social y el cumplimiento de compromisos de pago de los créditos otorgados en los tiempos establecidos.

La implementación de este sistema de identificación se llevará a cabo durante todos los meses operativos de la universidad y tomará en consideración solo una fase, la cual se aplicará a los estudiantes ubicados en el tercio superior y que demuestren la necesidad de apoyo económico. El sistema de identificación consiste en la aplicación de una batería de psicológica integral con medidas de capacidad analítica, despistaje de patología, desempeño creativo verbal, una medida de integridad personal y corporativa, así como una entrevista psico – laboral orientada en competencias (Blumen, 2016)

Para lograr que el sistema sea eficiente deberá integrar a psicólogos, quienes aplicarán la batería de pruebas y realizarán entrevistas personales orientadas a competencias. Estos profesionales deberán contar con especialización en el manejo de medidas e instrumentos de medidas psicológicas.

A continuación, un cuadro con las fases del proceso de identificación, los criterios y las medidas o instrumento de medida.

Gráfico N° 6.1 Fases del proceso de identificación, criterios y medidas

<b>Fases</b>	<b>Criterio</b>	<b>Medida o Instrumento de medida</b>
Logros académicos	Rendimiento académico	Ubicación en el tercio superior
Capacidad analítica	Potencial Intelectual	Test de Matrices Progresivas de Raven – Advanced I
Estructura de personalidad	Rasgos de personalidad	Psicodiagnóstico de Rorschach
Creatividad	Desempeño Creativo Verbal	Crea Test
Integridad corporativa	Riesgo potencial a cometer delitos laborales	IntegriTest/Midot
Competencias laborales	Liderazgo y trabajo en equipo	Entrevista psico – laboral por competencias

Fuente: Diseño de los procesos de identificación de los becarios y prestatarios con talento académico y alto rendimiento del Patronato BCP. (Blumen, 2016)

#### Implementar una estrategia de desarrollo del talento

Blumen indica que los jóvenes con talento intelectual y alto rendimiento que pertenecen a entornos de diversidad cultural y pobreza son conscientes de sus limitaciones y presentan índices de ansiedad y tendencia hacia la depresión. Por ese motivo, la estrategia de desarrollo del talento (2016) busca el bienestar integral de los beneficiarios del Programa de Créditos a partir de un enfoque multidimensional, que considera las variables del desarrollo en entornos multiculturales. Esta estrategia incluye un proceso de acompañamiento psicológico, orientación psicopedagógica, actividades de responsabilidad social y la exposición a manifestaciones artísticas, desde el proceso de formación hasta la inserción laboral.

La propuesta multidimensional (Blumen 2016) que se propone incluye tres ejes de trabajo que pueden adaptarse a las necesidades de cada beneficiario. El primer eje es el Eje de Salud y Bienestar, el cual aborda variables relacionadas al cuidado personal,

hábitos y potenciales fuentes de estrés, que tienen impacto en el desarrollo y mantenimiento de la salud en el ámbito físico como pedagógico.

El segundo eje es el Eje Cognitivo y de Aprendizaje, que se relaciona con el potencial intelectual, el funcionamiento intelectual y las competencias académicas. En este eje se busca establecer un balance entre las áreas cognitivas con el objetivo de identificar las necesidades especiales de aprendizaje que pudieran tener los beneficiarios. Es importante, también, que los beneficiarios sean expuestos a manifestaciones de arte con la finalidad de activar procesos neuronales vinculados con la creatividad. Las áreas a trabajar en este eje son: Toma de decisiones y solución de problemas, Estrategias efectivas en el proceso de enseñanza – aprendizaje, creatividad y sensibilidad estética, Adaptación académica y Adaptación laboral. (Blumen 2016).

El tercer eje es el Eje de Personalidad y Motivación, que busca un balance a nivel de salud mental para que los beneficiarios consoliden sus mecanismos de defensa y adaptación al mundo universitario de gran exigencia. De esta manera, podrán enfrentar retos laborales y construir de manera saludable su identidad y personalidad. Este eje desarrolla as siguientes áreas:

- Mecanismos de defensa saludables y eficaces frente a dificultades académicas, personales o profesionales.
- Capacidad de adaptación a situaciones diferentes.
- Identificación de factores de riesgo en la familia.
- Establecimiento de una red que sostenga y acompañe al beneficiario.

(Blumen 2016).

#### Promover la empleabilidad de los beneficiarios

La promoción de la empleabilidad de los beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP tiene como base la correcta implementación de las dos primeras actividades propuestas (Selección de beneficiarios con talento académico y alto rendimiento e Implementación de estrategia de desarrollo del talento). Esta combinación provoca como efecto natural que los beneficiarios cuenten con las habilidades que exige actualmente el mercado laboral<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Jimena Mendoza, ejecutiva de LHH-DBM Perú y consultora especializada en empleabilidad y movilidad laboral indica que las habilidades que las compañías requieren son: flexibilidad al cambio, resiliencia, enfrentar la adversidad de forma positiva, capacidad de hacer las cosas de manera diferente, visión innovadora, proactividad y agilidad. Consulta 10 de abril de 2018. <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/cuales-son-6-habilidades-que-exige-hoy-mercado-laboral-noticia-1992129>

Para facilitar el ingreso de los beneficiarios al mercado laboral, es necesario continuar con las acciones realizadas por el Patronato BCP. En ese sentido, se plantea realizar el evento Explora BCP con la finalidad de que los gerentes del BCP puedan interactuar con los beneficiarios a través de presentaciones sobre las operaciones que dirigen y conversaciones directas. Luego de estas interacciones, se establece el proceso de selección para oportunidades laborales: evaluación con dinámicas grupales, entrevistas personales y contratación.

Por otro lado, deberán fortalecerse las relaciones estrechas con las áreas de Recursos Humanos del Grupo Crédito y Grupo Romero, para que vean al Patronato BCP como un semillero de talentos y a los beneficiarios, como candidatos ideales para sus primeras oportunidades laborales. En línea con esta acción, se plantea que el Patronato BCP establezca relaciones con otros grupos económicos o empresas que requieran a profesionales altamente capacitados. De esta manera, el Patronato BCP puede brindar servicios de presentación de candidatos a oportunidades laborales, asegurando su talento, potencialidad, y desarrollo de habilidades blandas. Este servicio recibiría una compensación económica.

#### Comunicar las acciones del Patronato BCP

La búsqueda de la comunicación virtuosa (confianza, rigor y transparencia) es un camino que merece ser recorrido por las instituciones, empresas y por quienes nos gobiernan. La comunicación no es solo un deber social y una herramienta para divulgar valores, sino también un proceso para mejorar la gestión de las empresas, si es que la alinean a su estrategia corporativa. En ese sentido, se muestra qué hacen, como lo hacen y lo que representan en la sociedad, construyendo credibilidad y reputación positiva (Martins 2012).

En ese sentido, las acciones realizadas por el Patronato BCP son comunicadas por el BCP hacia sus grupos de interés como parte de sus logros en la implementación de su estrategia de responsabilidad social. Esta comunicación, sumada a la que se realiza para las demás actividades realizadas por el Patronato BCP y el área de Responsabilidad Social, han permitido que el BCP obtenga por sexto año consecutivo el primer lugar como empresa con la mejor reputación corporativa del Perú y el primer lugar en el ranking de responsabilidad y gobierno corporativo.

Las teorías actuales sobre la relación de las empresas y el desarrollo sostenible, señalan que el esfuerzo que se demandan a las empresas en relación a la responsabilidad social, es un esfuerzo del que ellas serán las principales beneficiadas. Se considera que una excelente gestión de recursos, sistemas, procesos, productos y servicios es buena

para la cuenta de resultados y positivo para el bienestar social y la salud ambiental. (Vidal, 2012) En ese sentido, en la medida que la gestión del Patronato BCP y los resultados de la misma sean positivos, la comunicación del BCP lo será y seguirá invirtiendo sus recursos en el Programa para generar mejor reputación.

Se sugiere, también, tomar en cuenta algunos puntos del Decálogo de la Comunicación de Responsabilidad Social para que el BCP incluya en la comunicación de sus proyectos o programas de responsabilidad social las distintas acciones de la organización como gestión integrada, interactúe con sus grupos de interés y así gestione su reputación:

- Comunicar la responsabilidad social empresarial debe ser comunicar la gestión empresarial, no solo acción social.
- Comunicar sí, pero con contenido real y bases sólidas.
- Comunicar como colofón a un diálogo que incluya a los grupos de interés.
- La comunicación como herramienta de creación de valor compartido.
- La comunicación online, gran pilar de la reputación empresarial en la actualidad.
- Comunicar acuerdos estratégicos y alianzas sociales.
- Dar espacio y visión a socios estratégicos con espacios de comunicación internos y externos de una compañía también es trabajar en pro de la sostenibilidad.
- Comunicar a través de beneficiarios es sinónimo de credibilidad.
- Comunicar construyendo historias, espacios de debate entre empresas y dando a conocer información de valor de forma transparente requiere conocimiento y especialización (García, Cura 2012: 227).

### Segunda etapa

Las actividades de la primera etapa plantean la sostenibilidad del Programa de Créditos desde el ámbito del financiamiento con recursos económicos y partiendo de buenos resultados, que permitirán una correcta gestión de la reputación y generación de valor para el BCP. Sin embargo, es necesario proponer la formalización del Patronato BCP como una empresa social para que, con independencia y recursos propios, pueda ser autosostenible. La segunda etapa de la propuesta no es vinculante con la primera. Es decir, no es necesario que se implementen una después de la otra para lograr la sostenibilidad del Programa de Créditos, pero se considera un proceso que debería seguirse para no solo generar valor a través de la gestión de la reputación, sino también la autogestión.

### Creación de la categoría Empresa Social como persona jurídica

El desarrollo de las empresas sociales en el mundo ha impulsado un avance significativo en Europa donde “la evolución que han tenido se aprecia al considerar que el 25% de las empresas que se crean cada año son empresas sociales y estas representan alrededor del 10% del PBI<sup>25</sup> y 6% del empleo total de Europa” (Fernandez, 2014: 2). Sin embargo, “en el Perú no existe un marco jurídico que regule a las empresas sociales, que las comprometa a mantener sus compromisos y obligaciones” (Cochachin, 2015: 47).

Según Cochachin, nuestra legislación solo distingue a las personas jurídicas con fines de lucro, protegiendo los intereses de los accionistas; y a las personas jurídicas sin fines de lucro, que buscan el interés público. En ese sentido, es necesario pensar en una base o categoría legal que permita combinar ambas personas jurídicas y así las empresas sociales puedan ser identificadas, reconocidas y registradas como personas jurídicas con fines de lucro, pero también con una misión social. Con esta nueva categoría legal, se establecería la garantía para que los consumidores e inversionistas puedan distinguir a las empresas que dedican esfuerzo y destinan sus recursos a la resolución de un problema social. Adicionalmente, los emprendedores encontrarán una figura legal para constituir sus empresas en las que podrán tener la facultad de distribuir sus utilidades entre los accionistas, pero protegiendo su misión social e introduciéndola en sus estatutos para que, luego, puedan incorporarse a la misión de la organización. Así, la empresa social y su misión quedarían protegidas ante cualquier cambio en el marco de operaciones como la sucesión, aumento de capital o cambio de propietarios. Con respecto a las políticas públicas en el Perú, la autora plantea que deberían establecerse beneficios a las empresas sociales, pero no estrictamente tributarios, sino también la prioridad en las compras públicas, por ejemplo. Por otro lado, las empresas sociales deberían estar sujetas a la transparencia y rendición de cuentas con el objetivo

---

<sup>25</sup> El diario El Comercio en el artículo ¿Qué es el PBI y cómo se calcula?, define al PBI como “el principal indicador de medición de la economía de un país y [...] permite tomar decisiones respecto al rumbo económico. El PBI se calcula al sumar el consumo efectuado por las familias, el efectuado por el gobierno, las inversiones y las exportaciones deducidas de las importaciones. Este indicador funciona de la siguiente manera: un menor crecimiento del PBI implica que cualquiera de estos componentes o más de uno está desacelerándose”. Consulta: 29 de abril de 2018 <https://elcomercio.pe/respuestas/que/pbi-calcula-noticia-466808>

de que presenten informes sobre su desempeño económico, social y ambiental (Cochachin 2015: 48).

Finalmente, la autora establece las características que deberían tener las empresas sociales y que también deberán establecerse como requisitos para ser registradas como una nueva entidad:

- Tener una misión social o un propósito que debe estar contemplado en los estatutos de la empresa. Esta misión puede ser social, ambiental o puede tratarse de empresas que buscan el fomento de las artes, ciencia, tecnología o algún área del conocimiento.
- El estatuto de la constitución contendrá la obligación de los directores y gerentes de tomar en cuenta la misión social de la empresa, así como los intereses de los accionistas para la toma de decisiones.
- Las utilidades generadas deberán destinarse en un porcentaje mínimo de 50% a la resolución de un problema social.
- Presentar un reporte de impacto, donde se describan las actividades desarrolladas para abordar el problema social y los resultados obtenidos.
- Considerar beneficios como la preferencia en las compras estatales o exoneración de un porcentaje de la renta (Cochachin, 2015).

La organización mexicana Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad indica que existen definiciones complementarias para describir el concepto de empresa social y establece tres generaciones que no son excluyentes: la primera generación de empresas sociales se relaciona con las empresas que lograron medir su impacto económico, social y ambiental; la segunda generación se relaciona con aquellas que ahora son llamadas Empresas B<sup>26</sup>; y la tercera generación se relaciona con las empresas sociales que se crearon bajo el concepto de Yunus, las cuales son empresas autosostenibles sin pérdidas ni dividendos que abordan un objetivo social en el marco de las normas del mercado (2018).

---

<sup>26</sup> Las Empresas B miden su impacto social y ambiental y se comprometen en forma, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente. Asumen con responsabilidad y orgullo pertenecer a este movimiento global de empresas que quieren hacer un cambio, utilizando la fuerza de mercado para dar soluciones a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores en sus estatutos para incorporar intereses no financieros de largo plazo, cumpliendo el compromiso de mejorar de forma continua sus impactos socioambientales, y operando con altos estándares de desempeño y transparencia. Consulta. 05 de mayo de 2018. <https://sistemab.org/como-me-sumo/>

Sobre la base de la constitución de una Empresa B, se sugiere tomar la recomendación de agregar cláusulas a los estatutos de las empresas creadas como Sociedades Anónimas, Sociedades Comerciales de Responsabilidad Limitada o como una Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, para incorporarlas en la creación de una ley de empresas sociales en Perú. En ese sentido, las empresas B plantean:

- a) En el artículo sobre el Objeto Social, luego de la descripción del mismo, el siguiente párrafo:

“En el cumplimiento del objeto social la sociedad procurará generar un beneficio o impacto material positivo en la comunidad, las personas vinculadas a la sociedad y en el medio ambiente. Solo los socios/accionistas podrán exigir a sus órganos sociales como el Directorio y/o los gerentes el cumplimiento de la voluntad social de integrar en sus actividades los fines y objetivos sociales y ambientales que se describen en el objeto social”.

- b) En el capítulo sobre la administración de la sociedad, en la parte general, el siguiente párrafo:

“En el ejercicio de sus funciones y facultades los directores, gerentes, administradores y apoderados deberán considerar no sólo los intereses de los socios/accionistas, sino también a sus trabajadores o colaboradores, clientes, proveedores, consumidores y demás partes directa o indirectamente vinculadas a la sociedad. Asimismo, deberán velar por el interés colectivo y de la comunidad donde la sociedad desarrolle sus actividades, incluyendo el cuidado del medio ambiente y el respeto a la cultura local.

Los administradores, por intermedio del Directorio y/o de la Gerencia General, deberán dejar constancia en la memoria anual o en sus informes y comunicaciones periódicas tanto al interior de la sociedad como frente a la opinión pública de las acciones tomadas para integrar sus actividades económicas con su propósito social y/o ambiental.

Las obligaciones que asumen los directores, gerentes, administradores y apoderados de la sociedad conforme a esta cláusula solo son exigibles de manera exclusiva por los socios/accionistas de la sociedad, no creando derechos especiales en favor de terceros.” (Sistema B, 2018)

Finalmente, se sugiere incorporar a la creación de una ley de empresa social en el Perú los artículos ocho, nueve, diez del Título I Disposiciones Generales y el artículo 42 del Capítulo I Del funcionamiento de los organismos del sector de la Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al Sector Social de la Economía:

#### Título I Disposiciones Generales

“Artículo 8 Son fines del Sector Social<sup>27</sup> de la economía:

- Promover el desarrollo integral del ser humano;
- Contribuir al desarrollo socioeconómico del país, participando en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios;
- Fomentar la educación y formación impulsando prácticas que consoliden una cultura solidaria, creativa y emprendedora;
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa;
- Participar en el diseño de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social, en términos de la legislación aplicable;
- Facilitar a los Asociados de los Organismos del Sector<sup>28</sup> la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna;
- Participar en la generación de fuentes de trabajo y de mejores formas de vida para todas las personas;

---

<sup>27</sup> El Sector Social de la Economía es el sector de la economía a que se refiere el párrafo octavo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual funciona como un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan. Tomado del Artículo 3 del Título I Disposiciones Generales de la Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al Sector Social de la Economía. Consulta: 02 de mayo de 2018. <https://www.gob.mx/inaes/documentos/ley-de-la-economia-social-y-solidaria-36064>.

<sup>28</sup> Para los efectos de la Ley se entiende por Organismos del Sector a las organizaciones, empresas y sociedades del Sector Social de la Economía. Tomado del Artículo 4 del Título I Disposiciones Generales de la Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al Sector Social de la Economía. Consulta: 02 de mayo de 2018. <https://www.gob.mx/inaes/documentos/ley-de-la-economia-social-y-solidaria-36064>.

- Impulsar el pleno potencial creativo e innovador de los trabajadores, ciudadanos y la sociedad, y
- Promover la productividad como mecanismo de equidad social.

Artículo 9 Los Organismos del Sector tomarán en cuenta en su organización interna, los siguientes principios:

- Autonomía e independencia del ámbito político y religioso;
- Régimen democrático participativo;
- Forma autogestionaria de trabajo;
- Interés por la comunidad.

Artículo 10 Los Organismos del Sector orientarán su actuación en los siguientes valores:

- Ayuda mutua;
- Democracia;
- Equidad;
- Honestidad;
- Igualdad;
- Justicia;
- Pluralidad;
- Responsabilidad compartida;
- Solidaridad;
- Subsidiariedad;
- Transparencia;
- Confianza, y
- Autogestión.

### Título III De los Organismos del Sector

#### Capítulo I Del funcionamiento de los organismos del sector

Artículo 42. Los Organismos del Sector; siempre que la legislación específica en la materia de la actividad económica que desarrollen, su objeto social y su naturaleza legal se los permita, podrán desarrollar las siguientes actividades económicas:

- Producción, prestación y comercialización de bienes y servicios;

- Explotación de bienes propiedad de la nación, así como prestación de servicios públicos, siempre y cuando obtengan los permisos o concesiones respectivos;
- De educación, salud, gremiales, deportivas, recreacionales, culturales y sociales en beneficio de los socios y la comunidad;
- De servicios financieros de seguros, crédito, ahorro y préstamo, y
- Todas las actividades económicas relacionadas.” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2015)

La segunda etapa de la propuesta para lograr la sostenibilidad del Programa de Créditos del Patronato BCP ha reunido los aportes de tres fuentes con la intención de mostrar las principales características que debería poseer una ley que permita la creación de la categoría Empresa Social como persona jurídica en Perú. En ese sentido, se han reunido las características generales que deben poseer las empresas sociales, su objetivo social, administración de la sociedad, fines, organización interna, valores y actividades económicas. Este es solo el primer paso de un ejercicio que deberá incluir, un análisis más profundo sobre los aspectos que configuran la sociedad, fines, organización, estatutos y aspectos contables y tributarios de una empresa social.



## Bibliografía

- BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ (BCP)  
2012 *Minuta de Constitución Final de la Asociación Civil Patronato BCP*. Lima
- BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ (BCP)  
2015 *Manual de Proceso Crédito de Estudio Patronato BCP*. Lima.
- BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ (BCP)  
2016 *Programas de Créditos y Becas Patronato BCP – First draft*. Lima.
- BLUMEN, Sheyla.  
2008. "Motivación, sobredotación y talento: un desafío para el éxito". *Revista de Psicología de la PUCP*, Vol. XXVI (1), pp.147- 185.
- BLUMEN, Sheyla.  
2016 *Diseño de los procesos de identificación de los becarios y prestatarios con talento académico y alto rendimiento del Patronato BCP*. Lima
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN  
2015 *Ley reformada. Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo Referente al Sector Social de la Economía*. Ciudad de México, 30 de diciembre de 2015. Consulta: 02 de mayo de 2018.  
<https://www.gob.mx/inaes/documentos/ley-de-la-economia-social-y-solidaria-36064>
- COCHACHIN, Janeth  
2015 *Las empresas sociales en el Perú y la necesidad de contar con un marco legal*. Tesis de maestría en Derecho de la Empresa. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.
- INDECOPI - Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales No Arancelarias.  
2010 *Norma Técnica Peruana ISO 26000*. Lima
- IPFE – Instituto Peruano de Fomento Educativo  
2015 *Informe del Programa de Becas Patronato BCP – Componente de Acompañamiento*. Lima
- CUENCA, Ricardo (ed.)  
2015 *La educación universitaria en el Perú. Democracia, expansión y desigualdades*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- D`ALESSIO, Fernando y Marquina, Percy.  
2008 "Evolución del concepto de responsabilidad social empresarial". *Brújula Dossier Responsabilidad Social*. Lima, número 16, pp. 52 - 60.
- DEFOURNEY, Jacques y Nyssens, Marthe  
2012 "El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N°75.

FERNANDEZ, Rafael

2014 *Empresas sociales en el Perú como alternativa de desarrollo*. En Repositorio digital de Universidad para el Desarrollo Andino (UDEA). Consulta: 28 de abril de 2018.

<http://repositorio.udea.edu.pe/handle/123456789/44>.

GARCÍA, Luisa y Cura, María

2012 "Responsabilidad y reputación: restaurar la confianza tras La Gran Recesión. El estado del desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa y su comunicación". En *Innovación y Reputación*. Madrid: Llorente y Cuenca. pp. 223 - 228

MARTINS, Magdalena.

2012 "Reputación y el círculo virtuoso de la comunicación". En *Innovación y Reputación*. Madrid: Llorente y Cuenca. pp. 69 – 72.

NUSSBAUM, Martha C.

2012 *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.

ORGANIZACIÓN MEXICANA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SUSTENTABILIDAD

2018 "¿Qué es una empresa social?". Consulta: 05 de mayo de 2018.

<http://www.responsabilidadsocial.mx/que-es-una-empresa-social/>.

PANGO, Grover.

2016 "Elementos para un balance educativo". *Brújula Ensayos. Revista de la Asociación de Egresados y Graduados PUCP*. Lima, año 3, edición número 4, pp. 8 - 11

PACTO MUNDIAL

2015 *Guía para la Sostenibilidad Corporativa: forjando un futuro sostenible*. Consulta: 05 de mayo de 2018.

<https://www.unglobalcompact.org/library/1151>.

PROGRAMA NACIONAL DE BECAS Y CRÉDITO EDUCATIVO (PRONABEC)

2014 *Cerrando brechas en educación superior. Aspectos metodológicos para optimizar la inversión en el talento y la inclusión social*. Lima

PROGRAMA NACIONAL DE BECAS Y CRÉDITO EDUCATIVO (PRONABEC)

2012 *Plan de Gestión Institucional 2012 – 2016*. Lima

SCHWALB, Matilde.

2010 *Experiencias exitosas de responsabilidad social empresarial*. Primera edición. Lima: Universidad del Pacífico.

SISTEMA B

*Cómo me sumo. Empresas y Empresarios B*. Consulta: 05 de mayo de 2018.

<https://sistemab.org/>

TORRES, Carlos.

2013 *Gestión del clima organizacional*. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Pontificia Universidad Católica del Perú.

URIBE, Consuelo.

2008 *Un modelo para armar. Teorías y conceptos del desarrollo*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

VIDAL, Isabel y Cura, María

2012 La nueva sostenibilidad. En *Innovación y Reputación*. Madrid: Llorente y Cuenca

YUNUS, Muhammad

2011 *Las empresas sociales. Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*. Madrid. Espasa Libros.



## Anexos

### 1. Entrevista a profundidad a ejecutivos del Patronato BCP

#### Preguntas

1. ¿Cuál es su concepto sobre responsabilidad social?
2. ¿Cuál es el concepto de responsabilidad social empresarial del BCP?
3. ¿Cuál es la función de la División de Asuntos Corporativos del BCP?
4. Del mismo modo, ¿Cuál es la función del Área de Responsabilidad Social del Banco de Crédito?
5. ¿Por qué y para qué se crea el Patronato BCP?
6. ¿Cómo se gestiona el Programa de Créditos y Becas BCP?
  - ¿Qué valores se promueven entre los beneficiarios del Programa de Créditos?
  - ¿De qué manera el Patronato promueve el desarrollo en las familias de los beneficiarios?
  - ¿Cuál es el aporte del Patronato BCP a la sociedad?
7. ¿Conoce el concepto de empresa social?

*El concepto de empresa social de Muhammad Yunus está fuera del mundo de la búsqueda de ganancias. Su objetivo es resolver un problema social usando los métodos de los negocios, incluida la creación y venta de productos o servicios, cuyos propietarios son inversores que reinvierten todos los beneficios en extender y mejorar el negocio. Yunus propone utilizar todos los aspectos positivos y beneficiosos del sistema económico de libre mercado a través de un tipo de unidad empresarial que ha bautizado como —empresa social. Se trata de una unidad productiva autosostenible cuyo objetivo es la optimización de beneficios sociales en la realización de una actividad orientada a mejorar las condiciones de vida y/o posibilitar el desarrollo económico y humano de colectivos excluidos.*

*Los siete principios de la empresa social son:*

- a) El objetivo del negocio es superar la pobreza, o resolver uno o más problemas que amenacen a la población y a la sociedad, no maximizar beneficios.*
- b) La empresa logrará sostenibilidad financiera y económica.*
- c) Los inversores recuperan solo el dinero invertido. No reciben ningún dividendo que supere la inversión original.*
- d) Cuando se devuelve la cantidad invertida, el beneficio permanece en la compañía para ampliación y mejoras.*
- e) La compañía será ambientalmente consciente.*
- f) La mano de obra recibe un salario mejor que las condiciones del trabajo estándar.*

8. ¿Considera posible la incorporación del concepto de empresa social para la gestión del Programas de Créditos del BCP?

## 2. Encuesta para beneficiarios del Programa de Créditos del Patronato BCP

### Datos generales

- Nombres y Apellidos:
- Edad:
- Lugar de nacimiento:
- Residencia actual:
- Colegio de procedencia:
- Universidad:
- Especialidad:
- Ciclo actual:

### Preguntas

9. ¿Conoce los objetivos del Programa de Créditos del Patronato BCP?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Si los conoces, por favor, descríbalos:
10. ¿Se incorporan sus expectativas como Beneficiario en la gestión del Patronato BCP?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿De qué manera?
11. ¿Qué valores considera que son promovidos por el Patronato BCP, a través del Programa de Créditos? Nombre tres.
12. ¿De qué manera el Patronato BCP promueve el desarrollo (mejoramiento de la calidad de vida) de su familia?
13. ¿Cuál es el aporte del Patronato BCP a la sociedad?
14. ¿Estaría dispuesto a pagar una mayor tasa de interés para beneficiar a más estudiantes como usted?
15. ¿Qué tipos de acciones debería implementar el Patronato para beneficiar a más jóvenes?

### 3. Lista de beneficiarios encuestados

1	Ana Gabriela Márquez Ninatanta	40	Claudia Andrea Untiveros Zuñiga
2	Bruno Fabian García Castillo	41	Juan Antonio Huamaní Oré
3	Erick Alejandro Julian Panduro	42	Mariana del Pozo Bravo de Rueda
4	Gino Nicolas Gutarra Jara	43	Sara Elizabeth Cerdan Torres
5	Hillari Chipana Cuadros	44	Alexandra Rodríguez Ugaz
6	Humberto Nacarino La Rosa	45	Carlos Miguel Paredes Díaz
7	Isabel Núñez Vásquez	46	Christian Oliver Oriundo Ayala
8	Javier Alexander Monzón Durand	47	Claudio Stefano Maceda Babiche
9	Jordano Franco Rivera Salinas	48	Dann André Arellanos Santos
10	Jorge Chosei Tako Quiroz	49	David Angel Durand Yucra
11	Karla Andrea Rojas Quispe	50	David Montalvan Santiago
12	Lizeth Stefany Chávez Martinez	51	Eliza Valeria Palomino Gómez
13	Lucia del Rosario Espezúa Berríos	52	Erick Vicuña Flores
14	Marcy Castro Lívano	53	Fiorella Marjory Milachay Díaz
15	Mario Vicente Montejos Fidel	54	Hernny Jorge Espinoza León
16	Milagros del Pilar Ramirez Quispe	55	Ian Alexis Quiñe Alvarado
17	Natalie Ruth Barbier Flores	56	Jesenia Chancasanampa Mandujano
18	Oscar Leiva Córdova	57	Jesús Andrés Tamayo López
19	Rosario Oliveros Aronés	58	Jhonatan Emanuel Quincho Concha
20	Rubén Raúl Alcántara Huamán	59	Joselin Patricia Tataje Colonia
21	Sheyla Sofia More Sanchez	60	Jorge Daniel Chavil Pisfil
22	Silvana Luz Pomacaja Zarate	61	Jorge Luis Martínez Beleván
23	Vanessa La Rosa Celso	62	José Carlos Sanchez Ponce
24	Vasco José Miranda Aguilar	63	Lorena Gladys Barreda Castellanos
25	Víctor Hugo Isla Roldán	64	Luis Eduardo Ardiles Borja
26	Alvaro Jesús Onofre Acosta	65	Mariela Alejandra Silva López
27	Ella Miluska Lévano Osorio	66	Marisabel Ledesma Kaiser
28	María Fernanda Padilla Benavides	67	Milagros Aguilar Quispe
29	Mariana Botteri Aragón	68	Paola Yackelyn Luza Esquivel
30	Marcielo Garvan	69	Patricia Elizabeth Dominguez Ponce
31	Rodrigo Rivera Jerí	70	Stephany Karla Avellaneda Antón
32	Diana Lettsy Vera Veliz	71	Stefany Beatriz Montesinos de la Cruz
33	Diandra Esli Sánchez Bermúdez	72	Yaniv Brousset Vargas
34	Guillermo Renzo Gómez Gonzales	73	Diego Fernando Romero Pozo
35	Hector José Huerta Cier	74	Fátima Aurazo Burga
36	Laura Hiromi Garcilazo Vizaretta	75	Marco Antonio Munarriz Aparco
37	Orlando Novica Villamonte Vuricevic	76	Marife Leonor Chang Jiménez
38	Stefanny Francesca Pelaez Alegría	77	Flor Sofías Matos Ruiz
39	Christian André Hajar García	78	Susan Sharon Baldeon Huaman

