



*"Contribuimos a la formación  
de capital intelectual"*

# INVESTIGACIÓN IICCA

Revista Científica del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

PUBLICACIÓN ANUAL | Vol. I / Año 3 / No. 3 / 2021



**Emprendedurismo**

**Finanzas**

**RSU**





#### **DIRECCIÓN**

MSc. Guadalupe Virginia Riera Claire

#### **ÁREA DE INVESTIGACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL**

M.Sc. Eloina Callejas de Burgoa  
M.Sc. Paola Andrea Cárdenas Morales  
M.Sc. Miriam Mallea Morales  
MSc. Vierka Viviana Pérez Sánchez  
MSc. Claudia Mercado Rosales

#### **ÁREA DE POSTGRADO Y ADMINISTRACIÓN**

Lic. Mirtha Cárdenas Zegarrundo  
Lic. Susana Prieto Santander

#### **ÁREA DE SISTEMAS**

Ramiro López Campos

#### **ASISTENTES DE POSTGRADO, ADMINISTRACIÓN Y KARDEX**

Lic. Nelly Salinas Mamani  
Lic. Viviana Arce  
Lic. Sandra Maraza Velasquez  
Lic. Albaro Paredes Quino

#### **COMUNICACIÓN**

Lic. Daynor Castellón Pastran

#### **BIBLIOTECA**

Lic. Liliana Mamani

#### **SECRETARÍAS Y RECEPCIÓN**

Sra. María Elena Araóz Andrade  
Sra. Sandra Herrera Tórrez

#### **MENSAJERO**

Sr. Félix Huaycho Ramos

LA PAZ - BOLIVIA  
Deposito Legal: 4-3-58-19 P.O.



La revista **INVESTIGACIÓN IICCA**, del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas – IICCA (unidad académica de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, de la Universidad Mayor de San Andrés), es una publicación anual de carácter académico, científico y cultural, cuyo objetivo es la divulgación de material actualizado en las áreas científicas y técnicas relacionadas con los programas académicos afines a la Institución.

Está dirigida a empresarios, docentes y estudiantes que deseen actualizarse en temas relacionados con la gestión y administración empresarial y la innovación tecnológica.

Los contenidos y opiniones expresados en los artículos publicados en esta revista son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente el punto de vista del instituto. El IICCA no asume responsabilidad alguna por los mismos.

# Contenido

Pág.

|                                                                                        |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|
| EL CROWDFUNDING, ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO PARA<br>EMPRENDIMIENTOS DE BOLIVIA..... | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|

*Pérez Cantuta, Gabriela Neyza*

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PROPUESTA DE METODOLOGÍA ESTÁNDAR PARA EL RELEVAMIENTO<br>DE INFORMACIÓN EN LAS UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA ..... | 29 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

*Tarqui Navarro, Rolando*

*Quisbert Conde, Sonia*

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| LOS EJES DE LA RSU EN LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS:<br>CASO CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ..... | 47 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

*Pérez Sánchez, Vierka Viviana*

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| LAS GENERACIONES “MILLENNIALS” Y “Z” DE LA CIUDAD DE LA PAZ<br>DESDE LA ÓPTICA DE CONSUMO Y TRABAJO ..... | 61 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

*Cárdenas Morales, Paola Andrea*

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| PAUTAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS CIENTÍFICOS EN EL<br>IICCA ..... | 75 |
|---------------------------------------------------------------------------|----|

# INVESTIGACIÓN IICCA

Crowd Funding





# EL CROWDFUNDING, ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDIMIENTOS DE BOLIVIA

*Pérez Cantuta, Gabriela Neyza*

## RESUMEN

Bolivia registra actividad emprendedora activa, sin embargo, aún se encuentra alejada de los promedios internacionales, por distintos factores. Es así, que se planteó el Crowdfunding como alternativa de financiamiento, para que los emprendimientos de Bolivia, cuenten con otras herramientas que fomenten su desarrollo. Sin embargo, en Bolivia no es conocido por la población, ni tiene funcionamiento pleno, por ello, fue importante conocer información relacionada con el Crowdfunding, para así determinar si realmente es una herramienta que apoyará a los emprendimientos. En torno a ello, la presente investigación, expone información relacionada con el Crowdfunding en el mundo y Bolivia, el emprendimiento en Bolivia durante los años 2016 al 2018 y la factibilidad del Crowdfunding. Todo en base a la revisión de información digital, criterios y experiencias de ganadores de concursos de emprendimientos y empresarios del departamento de La Paz. Los resultados mostraron que, la falta de financiamiento es el factor principal que limita el desarrollo de los emprendimientos y que el Crowdfunding apoyará a este sector. Por ello, para que el Crowdfunding tenga presencia en Bolivia, como propuesta se plantea: un modelo de negocio Canvas, un estudio financiero, una estrategia de promoción para una plataforma de Crowdfunding y Directrices básicas para la autorización y funcionamiento del Crowdfunding en Bolivia. Finalmente se concluye que: el Crowdfunding, como alternativa de financiamiento, apoyará al desarrollo de los emprendimientos de Bolivia, es una herramienta que permite validar un producto o servicio, democratiza el mundo de los emprendimientos, la accesibilidad a recursos monetarios y la oportunidad de convertirse en inversionista.

## PALABRAS CLAVE

Crowdfunding, financiamiento colectivo, Crowdfunding en Bolivia, alternativa de financiamiento, emprendimiento en Bolivia.



# THE CROWDFUNDING, A FINANCING ALTERNATIVE FOR BOLIVIA ENTREPRENEURSHIPS

*Pérez Cantuta, Gabriela Neyza*

## ABSTRACT

Bolivia registers active entrepreneurial activity, however, it is still far from the international averages, due to different factors. Thus, Crowdfunding was proposed as a financing alternative, so that Bolivian entrepreneurs have other tools that promote their development. However, in Bolivia it is not known to the population, nor is it fully operational, therefore, it was important to know information related to Crowdfunding, in order to determine if it really is a tool that will support entrepreneurship. Around this, this research presents information related to Crowdfunding in the world and Bolivia, entrepreneurship in Bolivia during the years 2016 to 2018 and the feasibility of Crowdfunding. All based on the review of digital information, criteria and experiences of winners of entrepreneurship competitions and entrepreneurs from the department of La Paz. The results showed that the lack of financing is the main factor limiting the development of ventures and that Crowdfunding will support this sector. Therefore, for Crowdfunding to have a presence in Bolivia, the proposal is: a Canvas business model, a financial study, a promotion strategy for a Crowdfunding platform and Basic Guidelines for the authorization and operation of Crowdfunding in Bolivia. Finally, it is concluded that: Crowdfunding. As a financing alternative, it will support the development of Bolivian entrepreneurship, it is a tool that allows to validate a product or service, democratizes the world of entrepreneurship, accessibility to monetary resources and the opportunity to become an investor.

## KEYWORDS

Crowdfunding, collective financing, Crowdfunding in Bolivia, financing alternative, entrepreneurship in Bolivia.



## INTRODUCCIÓN

El emprendimiento a nivel mundial juega un rol muy importante, a razón que genera innovaciones, invenciones, empleos, detectan nichos de mercado, promueve la competitividad, propone mejoras, soluciones o alternativas a problemas o situaciones que se viven día a día. Por ello, los gobiernos de diversos países, han desarrollado estrategias o propuestas para promover el emprendimiento en toda su esencia.

En relación a Bolivia, según los reportes:

- Los Mejores Países<sup>1</sup> de los años 2016, 2017 y 2018, en tema de emprendimiento, clasifican a Bolivia en la posición 57 de 60 países y 79 y 78 de 80 países que fueron evaluados.
- Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico de los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 elaborados por Prodem – Programa de Desarrollo Emprendedor, el Valor ICSEd – PRODEM<sup>2</sup> de Bolivia redujo, lo que demuestra que en el país han ido disminuyendo las condiciones que favorecen al desarrollo del emprendimiento.

Asimismo, en el ámbito de Financiamiento para emprendimientos, según el Reporte GEM Bolivia 2014<sup>3</sup> – Global Entrepreneurship Monitor, señala que:

- Las fuentes principales para financiar emprendimientos, provienen de ahorros personales y familiares, seguido de préstamos bancarios.
- No existen condiciones favorables para el sector emprendedor, específicamente en temas de apoyo financiero, políticas gubernamentales y educación primaria.
- Entre 18 factores que potencian o limitan el papel de los emprendedores, los expertos entrevistados consideran que los tres principales factores que impulsan el emprendimiento son: el clima económico, los programas de gobierno y la información. Y los factores que limitan el emprendimiento son: las políticas gubernamentales, el apoyo financiero y los programas de gobierno.

Según la información presentada, Bolivia registra actividad emprendedora activa, sin embargo, aún se encuentra alejada de los promedios y logros internacionales,

1 El reporte, Los Mejores países 2018 – Rankings globales, noticias internacionales y estadísticas de datos, cada año es desarrollado por BAV Group y The Wharton School de la Universidad de Pensilvania, en el que clasifica a diferentes países en base a características cualitativas: emprendimiento, aventura, ciudadanía, influencia cultural, patrimonio, modelo de construcción de marca, apertura de negocios, poder y calidad de vida. Realizado un seguimiento, el año 2019, Bolivia quedó fuera del ranking por no cumplir con puntos de referencia y para el 2020 fue reincorporado, en la posición 73 de 73 países.

2 El índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, es un ranking internacional que mide las condiciones para emprender en un determinado país. Si disminuye en relación a otros países, denota que no existen condiciones favorables.

3 El Reporte GEM Bolivia 2014, es un estudio nacional sobre la actividad emprendedora en Bolivia, mismo que fue elaborado por la Escuela de la Producción y de la Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo, bajo el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Funda-Pro, Avina y Grupo Fortaleza. Este reporte brinda información con el propósito de incentivar el debate académico e investigación sobre el tema, así como, otorgar insumos para el diseño de políticas públicas que promuevan el emprendimiento de calidad.



destacando que el financiamiento para emprendimientos de Bolivia, es un aspecto relevante. En este sentido, existe la necesidad de proponer herramientas que permitan a los emprendedores bolivianos, acceder a recursos financieros.

Una de estas herramientas es el Crowdfunding, que, si bien se la plantea como una alternativa de financiamiento, en Bolivia no es conocido por la población, ni tiene funcionamiento pleno. Por tal razón fue importante conocer y difundir información relacionada con el Crowdfunding, respecto a su accionar en el mundo, la existencia de antecedentes en Bolivia, cuál es el criterio de las personas en relación al emprendimiento y la viabilidad del Crowdfunding, pero, personas que hayan tenido experiencia en este ámbito, es decir, emprendedores bolivianos, para así proponer el Crowdfunding, como alternativa de financiamiento para el desarrollo de los emprendimientos de Bolivia.

## MÉTODOS

La investigación fue del tipo exploratoria, que examinó un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández, Ferández, & Baptista, 2010). Todo a través del enfoque mixto, que implica la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos,

Las unidades de análisis fueron: la información digital, los ganadores de concursos de emprendimientos y los empresarios del departamento de La Paz. En torno a las dos últimas se establecieron los universos de estudio y se aplicó el muestro probabilístico y no probabilístico, respectivamente. Los métodos y herramientas para recolectar datos, fueron la revisión de información digital y la aplicación de encuestas y entrevistas a través de cuestionarios.

## RESULTADOS

Los resultados de la investigación, son los siguientes:

### 1. EL CROWDFUNDING

Este término proviene del vocablo inglés “crowd” y “funding” que se refiere a multitud y financiación respectivamente, que literalmente significa financiamiento de la multitud. También es conocido como financiamiento colectivo, financiación en masa, mecenazgo compartido y micromecenazgo.

Desde la realidad diaria, por ejemplo, cuando hay una reunión o fiesta y se requiere comprar galletas, gaseosas o bebidas, existen las conocidas frases de: *¡Vaca...lo que puedan!*, *¡Hagamos una vaquita!* o *¡Coperacha!*, entonces se “pasa el sombrero” y se recauda dinero, para comprar lo necesario y continuar con la reunión o fiesta.

El Crowdfunding tiene este procedimiento, pero a través del Internet y con la participación de la comunidad a nivel mundial.

En base a lo descrito, se plantea la siguiente definición:

“El Crowdfunding, es la cooperación colectiva de recursos monetarios a través de plataformas en Internet, realizada por un gran número de personas (patrocinadores), para financiar emprendimientos en diversas áreas, proyectos sociales, causas solidarias o proyectos empresariales, propuestos por personas naturales o personas jurídicas (creador o creadores del emprendimiento, proyecto social, causa solidaria o proyecto empresarial), quienes otorgan algún tipo de retribución según el tipo de Crowdfunding” (Gabriela Neyza Pérez Cantuta).

### Tipos y modelos de Crowdfunding

Existen cuatro tipos de Crowdfunding, que son:

1. **Crowdfunding de donación:** El patrocinador o financiador, que actúa como donador, aporta recursos monetarios y no recibe ninguna contraprestación, es decir no espera nada a cambio, porque representa un acto totalmente altruista.
2. **Crowdfunding de recompensas:** Se considera una preventa. El patrocinador o financiador recibe una recompensa, no monetaria, por el aporte, que pueden ser productos, servicios o agradecimientos.
3. **Crowdfunding de inversión, equity Crowdfunding o Crowdequity:** El patrocinador o financiador actúa como inversor, y adquiere acciones o participaciones (equity), o compromisos sobre beneficios futuros que emerjan del proyecto (regalías), como contraprestación por los aportes realizados.
4. **Crowdfunding de préstamos o Crowdlending:** El patrocinador o financiador actúa como prestamista, a quien se devolverá los recursos monetarios otorgados en modalidad de préstamo junto con un interés.

Existen dos modelos de Crowdfunding, que son:

1. **Modelo fijo o todo o nada:** Se debe lograr el 100% del objetivo de recaudación o superarlo, para recibir los recursos monetarios solicitados. Si no se alcanza el objetivo de recaudación, estos recursos son devueltos a los patrocinadores.





2. **Modelo flexible, todo cuenta o todo vale:** No es imprescindible lograr o superar el 100% del objetivo de recaudación para recibir los recursos monetarios. Sin embargo, el creador o creadores del proyecto, deben entregar las recompensas o cumplir con los compromisos pactados, según la recaudación obtenida.

### Funcionamiento del Crowdfunding

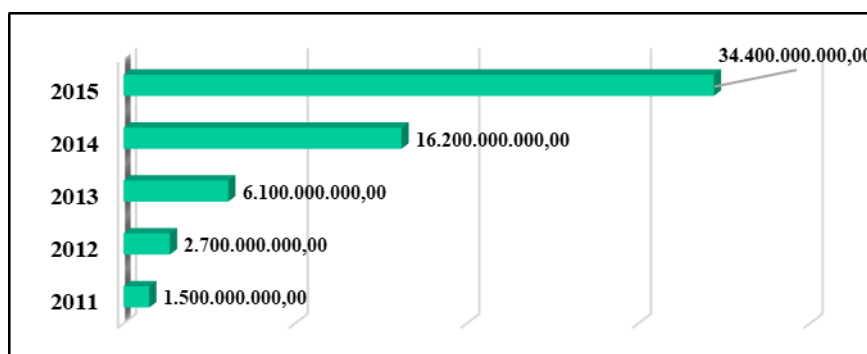
1. El emprendedor envía toda la información del proyecto<sup>4</sup> a la plataforma de Crowdfunding, detallando para qué o para quiénes se realiza la campaña, la cantidad de recursos monetarios que necesita, cómo serán utilizados, el tipo de retribución que otorgará a los patrocinadores y toda la información necesaria.
2. La plataforma de Crowdfunding evalúa el proyecto, para determinar si se publica o no. Si se aprueba la publicación, se crea la campaña de Crowdfunding y se promociona durante un tiempo determinado.
3. Finalizado el plazo, según el modelo de Crowdfunding, se desembolsa los recursos monetarios al creador o creadores del proyecto.

Si existe desembolso, según tipo de Crowdfunding, se ejecuta el proyecto. Luego se envían a los patrocinadores, las retribuciones o recompensas comprometidas.

## 2. EL CROWDFUNDING EN EL MUNDO

El informe: The Crowdfunding Industry Report, publicado por Massolution, firma de consultoría en Crowdsourcing, señala que desde el 2011 al 2015, el Crowdfunding ha tenido un crecimiento exponencial (Gráfico N° 1).

Gráfico N° 1. Recaudación anual a través del Crowdfunding 2011 – 2015  
(Expresado en dólares americanos)



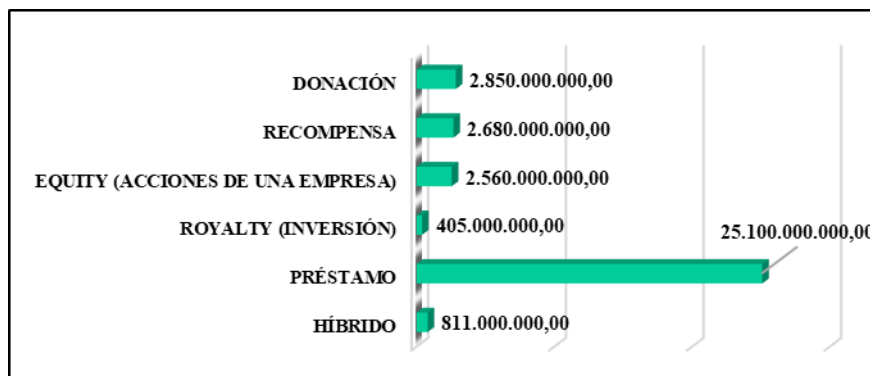
Fuente: Elaboración propia en base al informe 2015CF – The Crowdfunding Industry Report.

Asimismo, señala que existen más de 450 plataformas a nivel mundial, ligadas en su mayoría a proyectos sociales, negocios, emprendimientos y actividades culturales y

<sup>4</sup> Para la presente investigación, por proyecto se refiere a emprendimiento, proyecto social, causa solidaria o proyecto empresarial.

estima que la recaudación a nivel mundial para el año 2015 fue de 34.448.500.000,00 USD (Treinta y cuatro mil cuatrocientos cuarenta y ocho millones quinientos mil 00/100 dólares americanos), y las mayores recaudaciones según el tipo de Crowdfunding, fueron préstamo, donación y recompensa (Gráfico N° 2).

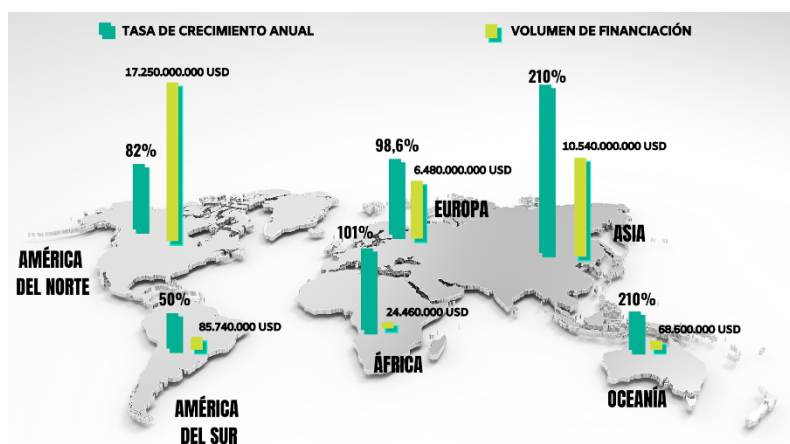
Gráfico N° 2. Recaudación según el tipo de Crowdfunding – 2015  
(Expresado en dólares americanos)



Fuente: Elaboración propia en base al informe 2015CF – The Crowdfunding Industry Report.

Conforme el análisis por zonas geográficas, Asia con el 210% reporta el mayor crecimiento y América del Sur reporta el menor crecimiento con el 50%. América del Norte continúa siendo la zona con mayor volumen de recaudación, con 17.250.000.000 USD (Diecisiete mil doscientos cincuenta millones 00/100 dólares americanos) y un crecimiento del 82% (Figura 1) (Massolution, 2015).

Figura 1. Recaudación geográfica a través del Crowdfunding – 2015



Fuente: Elaboración propia en base al informe 2015CF – The Crowdfunding Industry Report.

El Crowdfunding, en diferentes países ya ha sido reconocido y regulado a través de normas jurídicas. Algunos de estos países son:



- ESTADOS UNIDOS: Jumpstart Our Business Startups Act (2012).
- ITALIA: Ley N.221/2012, impulso al emprendimiento y la innovación.
- REINO UNIDO: Autoridad de Conducta Financiera Inglesa (2014).
- ESPAÑA: Ley de Fomento de la Financiación Empresarial (2015).
- ALEMANIA: Ley de Protección al Pequeño Inversionista (2015).
- BRASIL: Instrucción CVM N° 588, para Crowdfunding de inversión (2017).
- MÉXICO: Ley Fintech (2018).
- ARGENTINA: Reglamento para el sistema de financiamiento colectivo (2018).

### 3. EL CROWDFUNDING Y BOLIVIA

Bolivia cuenta con tres plataformas de Crowdfunding:

- **Venbo:** Creado el año 2014, es la primera plataforma boliviana de Crowdfunding, enfocada en Crowdfunding de donación y de recompensas.
- **Sponsor.bo:** Creado el año 2019 como una plataforma para apoyar a deportistas y proyectos deportivos. Enfocado en Crowdfunding de donación y de recompensas.
- **DonatiBo:** Plataforma social, enfocado en Crowdfunding de donación.

Asimismo, el año 2016 se registró el primer proyecto inmobiliario financiado a través del Crowdfunding de inversión, de la mano de Inversionistas de Impacto, empresa que lanzó un plan de inversión para construir el Condominio Berchatti Hamacas. Este proyecto logró captar más de 100 inversionistas.

#### Proyectos bolivianos financiados a través del Crowdfunding

Personas nacionales y extranjeras, a través de plataformas extranjeras, han utilizado el Crowdfunding para financiar diversos proyectos (Solidaridad Latina, 2018). Entre las campañas bolivianas que lograron o superaron el objetivo de recaudación, destacan:

- Biblioworks, campaña para fundar su doceava biblioteca en Villa Abecia, Chuquisaca. Recaudaron 1.305,00 USD en Indiegogo.
- Centro Integral del Menor Trabajador (CIMET), campaña para financiar “La casa de los amigos”. Recaudaron 2.004,00 USD en Indiegogo.
- Despegar (Take Off), campaña para filmar un documental sobre la vida de los niños de la calle en Bolivia. Recaudaron 9.106,00 CAD en Kickstarter.
- Sociedad Boliviana de Música de Cámara, campaña para su segunda temporada de conciertos. Recaudaron 6.445,00 USD en Indiegogo.
- Durazno, campaña para un documental boliviano – argentino, sobre el viaje de un joven que busca a su padre. Recaudaron 14.769,00 USD en Kickstarter.

Indiegogo y Kickstarter, están entre las principales plataformas de Crowdfunding que operan a nivel mundial.

## Incendio forestal en Bolivia - 2019

En agosto del año 2019, en la plataforma estadounidense GoFundMe, un grupo de bolivianos realizaron una campaña de recaudación de fondos para la Chiquitania. El título de la campaña fue: ¡Los bosques amazónicos y Chiquitano de Bolivia se están quemando!, y el objetivo de recaudación fue 25.000,00 USD (Figura 2), mismo que se recaudó en 14 días con el aporte de 427 patrocinadores.

Figura 2. Campaña por la Chiquitania en GoFundMe

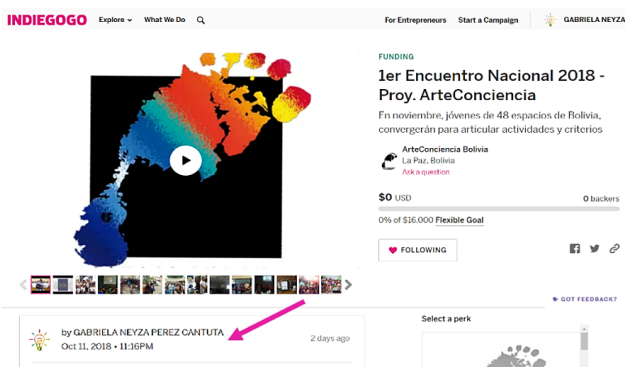


Fuente: [www.gofundme.org](http://www.gofundme.org)

## Experiencia propia con el Crowdfunding

En agosto del año 2018, mi persona coadyuvó a la planificación, creación y lanzamiento de la campaña de Crowdfunding, titulada: 1er encuentro nacional 2018 - Proyecto ArteConciencia, en la plataforma Indiegogo. Este hecho demuestra, que desde Bolivia se pueden crear y lanzar campañas de Crowdfunding (Figura 3).

Figura 3. Campaña del Proyecto ArteConciencia - Bolivia



Fuente: [www.indiegogo.com](http://www.indiegogo.com)





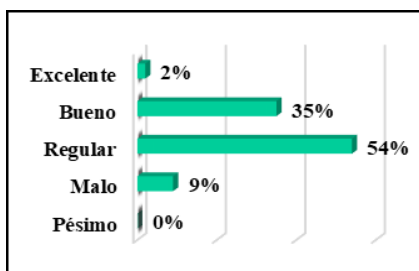
## Aspectos normativos sobre el Crowdfunding en Bolivia – ASFI

Según la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), para constituir una plataforma de Crowdfunding, y que el mismo funcione en Bolivia, se debe considerar la Ley de Servicios Financieros<sup>5</sup> N°393 del 21/08/2013. Asimismo, conforme la evaluación del marco normativo, manifestaron que no se contemplan lineamientos específicos para la autorización y funcionamiento de plataformas de Crowdfunding y la gestión de proyectos a través de estas plataformas, es así que se requieren de directrices específicas, para llevar a cabo este tipo de actividades. Esta respuesta demuestra que el Crowdfunding aún no es conocido en Bolivia, llegando incluso a ser confundido con intermediación financiera o actividad propia de una entidad financiera.

## 4. EL EMPRENDIMIENTO EN BOLIVIA – 2016 AL 2018

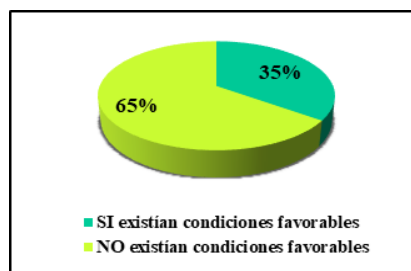
De los 46 ganadores de concursos de emprendimientos, el 54 % opinó que el desarrollo del emprendimiento en Bolivia, durante los años 2016 al 2018, fue regular (Gráfico N° 3), y el 65% opinó que, durante estos años, no existían condiciones favorables que fomenten el desarrollo del emprendimiento en Bolivia (Gráfico N° 4).

Gráfico N° 3. Bolivia: Desarrollo del emprendimiento – 2016 al 2018



Fuente: Elaboración propia.

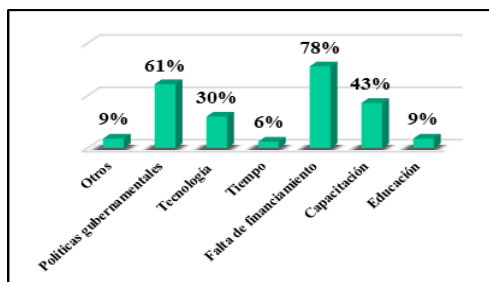
Gráfico N° 4. Condiciones para el desarrollo de los emprendimientos



Fuente: Elaboración propia.

<sup>5</sup> Los artículos a considerarse de la Ley de Servicios Financieros N°393 son: artículo 19. (Autorización de actividades y servicios financieros), artículo 118. (Operaciones pasivas), artículo 119. (Operaciones activas, contingentes y de servicios), artículo 120. (Otras operaciones), Artículo 124. (Operaciones a través de medios electrónicos) Parágrafo IV, artículo 151. (Tipos de entidades financieras) Parágrafo I y II y Título I, Libro 1° de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.

Gráfico N° 5. Factores que limitan el desarrollo de los emprendimientos



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el 78% de los encuestados, determinó que la falta de financiamiento, las políticas gubernamentales y la capacitación fueron los principales factores que limitaron el desarrollo de los emprendimientos (Gráfico N° 5).

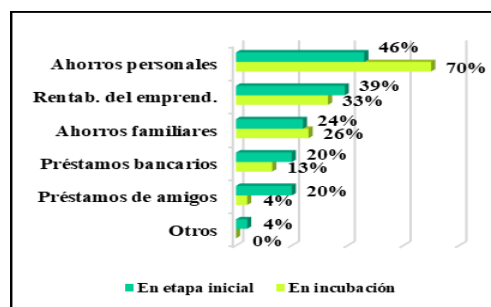
En relación a la posibilidad económica y continuidad de un emprendimiento propio, el 65% de los encuestados, indicaron que, en la etapa de incubación e inicial del emprendimiento, no contaban con la posibilidad económica necesaria para afrontar costos de inversión y operativos (Gráfico N° 6) y que las principales fuentes para financiarse fueron los ahorros personales y la rentabilidad que hubiese generado el emprendimiento (Gráfico N° 7).

Gráfico N° 6. Posibilidad económica para afrontar costos de inversión y operativos



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 7. Fuentes de financiamiento para afrontar costos de inversión y operativos

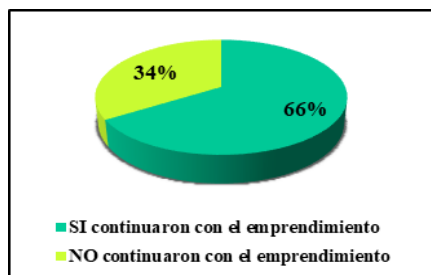


Fuente: Elaboración propia.

Después del primer año de funcionamiento, el 66% continuó con el emprendimiento y el 34% no (Gráfico N° 8). Quienes continuaron, afrontaron dificultades como: la falta de financiamiento, las políticas gubernamentales y la tecnología (Gráfico N° 9).

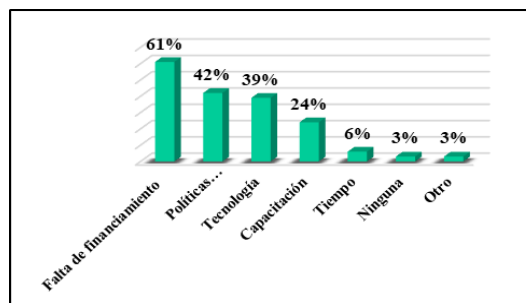


Gráfico N° 8. Continuidad del emprendimiento después del primer año de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia.

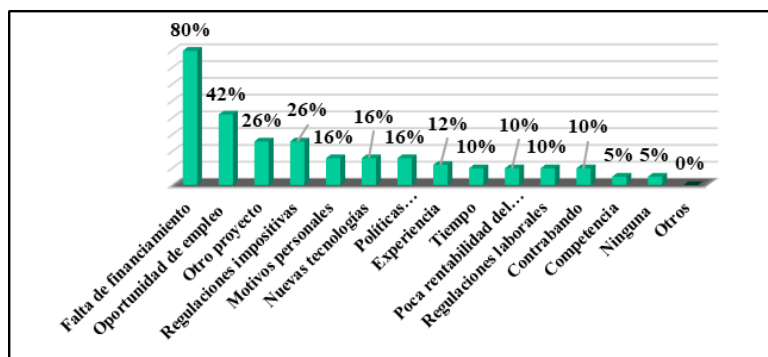
Gráfico N° 9. Dificultades afrontadas por quienes continuaron con el emprendimiento



Fuente: Elaboración propia.

Quienes no continuaron con el emprendimiento, señalaron que las razones para llegar a estos hechos fueron: la falta de financiamiento, la oportunidad de empleo en una empresa pública o privada, regulaciones impositivas y otros (Gráfico N° 10).

Gráfico N° 10. Razones por las que no continuaron con el emprendimiento después del primer año de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia.

Los empresarios del departamento de La Paz, en relación al desarrollo del emprendimiento en Bolivia, indicaron que “Bolivia es un país, donde es difícil emprender”, siendo los factores limitantes: la falta de financiamiento y la burocracia.

## 5. FACTIBILIDAD DEL CROWDFUNDING

En relación al conocimiento del Crowdfunding, el 78% de los encuestados señalaron que no conocen el Crowdfunding y el 22% si lo conocen (Gráfico N° 11). Con el concepto explicado, el 85% considera que el Crowdfunding como alternativa del financiamiento, apoyará al desarrollo de los emprendimientos de Bolivia (Gráfico N° 12).

Gráfico N° 11. Conocimiento sobre el Crowdfunding



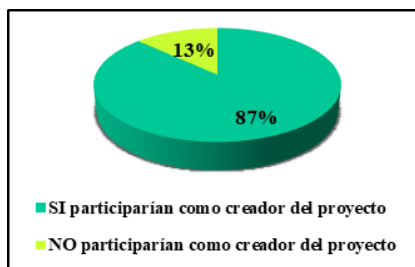
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 12. Desarrollo que tendrían los emprendimientos con el Crowdfunding



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 13. Interés de participar como creador del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

El interés de participar en campañas de Crowdfunding, bajo el supuesto de que el Crowdfunding funcionaría de forma activa en Bolivia, el 87% de los encuestados, opinaron que, utilizarían el Crowdfunding como alternativa de financiamiento para nuevos emprendimientos, es decir, participarían como creadores del proyecto (Gráfico N° 13).

Del mismo modo, se realizaron preguntas para determinar si existe interés de patrocinar campañas de Crowdfunding de donación, de recompensas, de inversión y de préstamo y más del 50% respondió de forma afirmativa, como se observa a continuación:

1. Para la campaña de Crowdfunding “Compremos frazadas para los perritos y gatitos de la Asociación Patitas”, ¿Donaría Bs. 5, Bs. 10 o más? (Gráfico N° 14).
2. Para la campaña de Crowdfunding “Limpiemos la ribera del Río Amazonas y afluentes cercanos” en el que jóvenes de la región realizarán esta actividad, pero necesitan dinero para comprar herramientas que facilite el trabajo y refrigerios que serán comprados del lugar ¿Aportaría Bs. 10, Bs. 100 o más? (Gráfico N° 15).





Gráfico N° 14. Participación como patrocinador en campañas de Crowdfunding de donación – Asociación Patitas



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 15. Participación como patrocinador en campañas de Crowdfunding de donación – Río Amazonas y afluentes cercanos



Fuente: Elaboración propia.

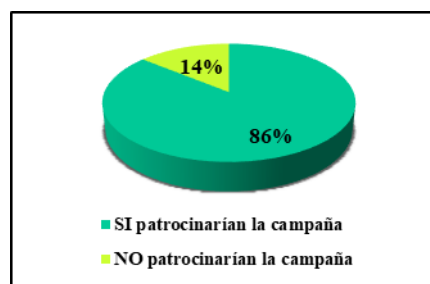
- Para la campaña de Crowdfunding “DoReMi, Banda los de 100pre”, que fusiona rock y folclore y requiere Bs. 14.000,00 para su próximo proyecto musical. ¿Aportaría Bs. 70, a cambio de que ellos le envíen un CD autografiado y un par de entradas para la presentación de su disco? (Gráfico N° 16).
- Para la campaña de Crowdfunding “Juego de mesa Stranger Things, edición especial” en el que los creadores del proyecto, producirán 100 juegos de mesa, tienen como objetivo de recaudación Bs. 8.500,00. ¿Aportaría Bs. 85 a cambio de que le envíen una edición especial del juego de mesa Stranger Things? (Gráfico N° 17).

Gráfico N° 16. Participación como patrocinador en campañas de Crowdfunding de recompensas – DoReMi Banda los de 100pre



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 17. Participación como patrocinador en campañas de Crowdfunding de recompensas – Juego de mesa Stranger Things

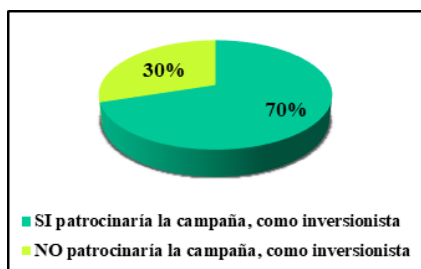


Fuente: Elaboración propia.

- Para la campaña de Crowdfunding que titula “1000 acciones, buscamos inversionistas para SEGUR”. Empresa que diseñó y creó un microchip que se inserta en el celular, que permite destruir el hardware y el software a través de una descarga eléctrica, en caso de que el usuario llegue a sufrir un robo o pérdida del celular. ¿Invertiría Bs. 200 para comprar una acción de la empresa y así en el futuro obtener beneficios económicos? (Gráfico N° 18).

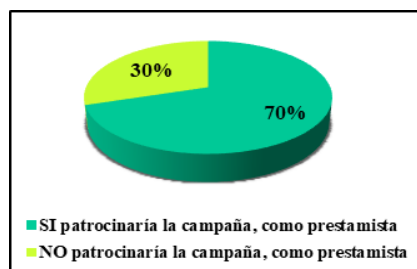
6. Para la campaña de Crowdfunding “3D, requiere Bs. 200.000,00”. Empresa distribuidora de computadoras y accesorios novedosos, que está en plena ejecución de un proyecto para tener presencia nacional. Ofrece un retorno del 1,5% mensual. ¿Actuaría como prestamista? (Gráfico N° 19).

Gráfico N° 18. Participación como patrocinador en campañas de Crowdfunding de inversión–SEGUR



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 19. Participación como patrocinador en campañas de Crowdfunding de préstamos – 3D



Fuente: Elaboración propia.

También opinaron que, en la actualidad, el principal apoyo del Crowdfunding sería el financiamiento de mano directa de futuros clientes, y además les permitiría:

- Comprar tecnología, herramientas y maquinaria necesaria.
- Validar si los productos o servicios que emergen del emprendimiento, tendrán éxito cuando salgan al mercado.
- Generar mayores ventas a través de la expansión a nuevos mercados.
- Tener más clientes, para lograr crecimiento empresarial.
- Conseguir socios con conocimientos y experiencia, que aporten recursos monetarios a cambio de participación accionaria en la empresa.

En relación a la factibilidad del Crowdfunding, los empresarios del departamento de La Paz, tienen conocimiento sobre el Crowdfunding. El primer empresario si participaría como creador del proyecto y si patrocinaría campañas de Crowdfunding de recompensas y de inversión. Y el segundo empresario aún no participaría como creador del proyecto, pero si patrocinaría Campañas de Crowdfunding de donación, de recompensas y de inversión.

## CONCLUSIONES

- Diversos emprendimientos han logrado financiarse a través de lo que hoy se conoce como Crowdfunding, herramienta que se ha consolidado a nivel mundial, no sólo por los casos de éxito, tipos y modelos que existen, sino por el crecimiento a nivel geográfico y la recaudación monetaria que ha tenido año tras año, donde no se habla de miles de dólares, sino de millones de dólares. Estos hechos, han



impulsado que en varios países se promulguen normas jurídicas, para regular el funcionamiento del Crowdfunding, específicamente del tipo préstamo e inversión.

- Al evidenciar: la existencia de plataformas bolivianas, que personas nacionales y extranjeras a través de plataformas de Crowdfunding extranjeras han conseguido financiamiento para proyectos bolivianos, que algunas campañas han logrado con éxito llegar o superar el objetivo de recaudación, que desde Bolivia se pueden lanzar campañas de Crowdfunding, se afirma que en Bolivia el Crowdfunding aún es un fenómeno naciente, pero a pasos lentos está avanzando. Y al no existir una normativa jurídica boliviana relacionada con el Crowdfunding, existe la oportunidad de proponer una herramienta jurídica en relación al Crowdfunding, de acuerdo a los requerimientos de la sociedad y los emprendedores bolivianos.
- El desarrollo del emprendimiento en Bolivia durante los años 2016 al 2018, ha sido regular porque no existían condiciones favorables, siendo la falta de financiamiento el principal factor que limita el desarrollo de los emprendimientos. Porque, si una persona decide emprender, atraviesa dificultades para afrontar diferentes costos, llegando en primera instancia a recurrir a los ahorros personales. Asimismo, la falta de financiamiento es la razón principal por la que un emprendimiento no continúa después del primer año de funcionamiento y si continúa, es el factor principal que afrontar el emprendimiento.
- El Crowdfunding, no sólo permite conseguir financiamiento, sino, permite validar si los productos o servicios que emergen del emprendimiento, tendrán éxito en el mercado. Además, existe interés en participar en campañas de Crowdfunding, sea como creador del proyecto y/o patrocinadores. Destacando mayor interés el patrocinio a campañas de Crowdfunding de donación, seguido de recompensas, de inversión y de préstamos. Por ello, es factible, es decir, posible de realizar, ya que existen personas que desean apoyar y personas que buscan financiamiento para sus proyectos.
- Es así, que se afirma que, el Crowdfunding como alternativa de financiamiento, apoyará al desarrollo de los emprendimientos de Bolivia.

## PROPUESTA

A fin de sentar bases y abrir caminos para que el Crowdfunding tenga presencia en Bolivia y capte la atención de la población boliviana, se propone las siguientes herramientas:

## 1. Modelo de negocio Canvas para una plataforma de Crowdfunding

Herramienta de gestión estratégica, que muestra los aspectos claves del negocio y su relación entre sí.

Cuadro 1. Modelo de negocio Canvas para una Plataforma de Crowdfunding

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>8</b></p> <p><b>SOCIOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de pagos electrónicos.</li> <li>Entidades de Intermediación Financiera.</li> <li>Programas televisivos, empresas, instituciones, organizaciones o asociaciones que fomentan el emprendimiento o trabajan en temas de apoyo social.</li> <li>Entidades de Intermediación Financiera.</li> </ul>                                                                   | <p><b>7</b></p> <p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción, evaluación, publicación y promoción de proyectos.</li> <li>Gestión de la plataforma de Crowdfunding, el stack tecnológico y redes sociales.</li> <li>Gestión del marketing digital y de la publicidad.</li> <li>Gestión de la recaudación y transferencia de recursos monetarios.</li> <li>Desarrollo de alianzas estratégicas.</li> </ul> | <p><b>2</b></p> <p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Promover el encuentro entre el creador o creadores del proyecto y los patrocinadores.</p> <p><b>Apoyo a la propuesta de valor</b></p> <p>Para el creador o creadores del proyecto, conseguir financiamiento para el proyecto y validar un producto y/o servicio antes del lanzamiento.</p> <p>Para los patrocinadores, adquirir productos o servicios innovadores, validar el destino correcto de los recursos monetarios aportados y apoyar a emprendimientos y empresas bolivianas.</p> | <p><b>4</b></p> <p><b>RELACIÓN CON EL CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal.</li> <li>A distancia.</li> <li>Automatizada.</li> <li>Individualizada.</li> <li>Colectiva.</li> <li>Guía de procedimientos.</li> </ul>                                                                                                                     | <p><b>1</b></p> <p><b>SEGMENTOS DE CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creadores de emprendimientos en diversas áreas, proyectos sociales, causas solidarias y proyectos empresariales.</li> <li>Patrocinadores de los proyectos.</li> <li>Empresas, instituciones y profesionales que deseen publicitar sus productos y servicios.</li> </ul> |
| <p><b>9</b></p> <p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo y mantenimiento de la plataforma web, el blog y el aplicativo móvil.</li> <li>Salarios del Staff.</li> <li>Publicidad y Marketing Digital.</li> <li>Comisiones por transacciones financieras realizadas a través de los sistemas de pagos electrónicos.</li> <li>Mantenimiento de equipos, servicios básicos, internet, alquiler de oficina.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>5</b></p> <p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión por los servicios que ofrece la plataforma, que se aplica sobre el valor total de la recaudación.</li> <li>Servicios de publicidad en la página web, para empresas, instituciones y/o profesionales que deseen publicitar sus productos y servicios.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Estudio financiero de una plataforma de Crowdfunding

Herramienta que permite ver la viabilidad del negocio, en base a los ítems de:

### a) Inversión (expresado en bolivianos).

Tabla 1. Inversión inicial de una Plataforma de Crowdfunding

| DETALLE INVERSIÓN INICIAL |                     | IMPORTE        |
|---------------------------|---------------------|----------------|
| 1                         | ACTIVOS INTANGIBLES | 24.500,00      |
| 2                         | ACTIVOS FIJOS       | 49.450,00      |
| 3                         | CAPITAL DE TRABAJO  | 47.100,00      |
| 4                         | ACTIVOS DIFERIDOS   | 3.950,00       |
| TOTAL                     |                     | Bs. 125.000,00 |

Fuente: Elaboración propia.



**b) Flujo de caja proyectado (expresado en bolivianos).**

**Tabla 2. Flujo de caja proyectado de una Plataforma de Crowdfunding**

| ÍTEM      | AÑO                                 | 0               | 1              | 2                | 3                | 4                | 5                |
|-----------|-------------------------------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>1</b>  | <b>INVERSIÓN</b>                    | -125.000        |                |                  |                  |                  |                  |
| <b>2</b>  | <b>INGRESOS</b>                     |                 |                |                  |                  |                  |                  |
|           | INGRESOS POR COMISIONES             |                 | 749.541        | 999.391          | 1.124.316        | 1.124.316        | 1.124.316        |
|           | INGRESOS POR PUBLICIDAD             |                 | 181.656        | 190.739          | 200.276          | 210.290          | 220.804          |
|           | <b>TOTAL INGRESOS</b>               |                 | <b>931.197</b> | <b>1.190.130</b> | <b>1.324.592</b> | <b>1.334.606</b> | <b>1.345.120</b> |
| <b>3</b>  | <b>COSTOS</b>                       |                 |                |                  |                  |                  |                  |
|           | COSTOS POR COMISIONES               |                 | 423.064        | 564.087          | 634.598          | 634.598          | 634.598          |
|           | COSTOS POR PUBLICIDAD               |                 | 68.904         | 72.349           | 75.967           | 79.765           | 83.753           |
|           | <b>TOTAL COSTOS</b>                 |                 | <b>491.968</b> | <b>636.436</b>   | <b>710.565</b>   | <b>714.363</b>   | <b>718.351</b>   |
|           | <b>INGRESO NETO</b>                 |                 | <b>439.230</b> | <b>553.694</b>   | <b>614.027</b>   | <b>620.243</b>   | <b>626.769</b>   |
|           | <b>EGRESOS</b>                      |                 |                |                  |                  |                  |                  |
| <b>4</b>  | GASTOS ADMINISTRATIVOS              |                 | 319.499        | 328.815          | 338.403          | 348.271          | 358.427          |
| <b>5</b>  | GASTOS DE VENTAS                    |                 | 36.540         | 37.606           | 38.702           | 39.831           | 40.992           |
| <b>6</b>  | DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS       |                 | 8.282          | 8.282            | 8.282            | 8.282            | 1.758            |
| <b>7</b>  | AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES |                 | 4.263          | 4.263            | 4.263            | 4.263            | 4.263            |
| <b>8</b>  | AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS   |                 | 790            | 790              | 790              | 790              | 790              |
| <b>9</b>  | DÉBITO FISCAL IVA                   |                 | 43.969         | 70.335           | 78.989           | 79.545           | 80.138           |
| <b>10</b> | IMPUESTOS A LAS TRANSACCIONES       |                 | 32.110         | 41.039           | 45.676           | 46.021           | 46.383           |
|           | <b>TOTAL EGRESOS</b>                |                 | <b>445.453</b> | <b>491.130</b>   | <b>515.105</b>   | <b>527.004</b>   | <b>532.751</b>   |
|           | <b>UTILIDAD BRUTA</b>               |                 | <b>-6.224</b>  | <b>62.564</b>    | <b>98.922</b>    | <b>93.239</b>    | <b>94.018</b>    |
|           | IMPUESTO A LAS UTILIDADES 25%       |                 | 0              | 15.641           | 24.730           | 23.310           | 23.504           |
|           | <b>UTILIDAD NETA</b>                |                 | <b>-6.224</b>  | <b>46.923</b>    | <b>74.191</b>    | <b>69.929</b>    | <b>70.513</b>    |
|           | DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS       |                 | 8.282          | 8.282            | 8.282            | 8.282            | 1.758            |
|           | AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES |                 | 4.263          | 4.263            | 4.263            | 4.263            | 4.263            |
|           | AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS   |                 | 790            | 790              | 790              | 790              | 790              |
|           | <b>FLUJO DE CAJA</b>                | <b>-125.000</b> | <b>7.112</b>   | <b>60.258</b>    | <b>87.527</b>    | <b>83.265</b>    | <b>77.325</b>    |

Fuente: Elaboración propia.

**c) Indicadores financieros de evaluación.**

**Tabla 3. Indicadores financieros de evaluación**

| INDICADORES FINANCIEROS       | EVALUACIÓN |
|-------------------------------|------------|
| TASA DE DESCUENTO             | 12%        |
| VALOR ACTUAL NETO - VAN       | 88.480     |
| TASA INTERNA DE RETORNO - TIR | 32%        |
| INDICE DE RENTABILIDAD        | 1,71       |
| PAY BACK (PRI)                | 2,66 años  |

Fuente: Elaboración propia

- Al obtener un VAN positivo, se plantean tres escenarios: se recupera la inversión inicial de Bs. 125.000,00; se obtiene el retorno que se buscaba, es decir los Bs. 125.000,00 más el 12% y se obtiene un remanente de Bs. 88.480.



- Del análisis, se obtiene una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 32%, que, siendo mayor a la tasa de descuento, el proyecto es financieramente atractivo, ya que los ingresos cubren los egresos y generan beneficios adicionales.
- El Índice de Rentabilidad señala que, por cada Bs. 1 de la inversión, se obtiene Bs. 1,71 como retorno, es decir, una ganancia de Bs. 0,71.
- La inversión se recupera en un plazo de 2,66 años (2 años, 7 meses y 28 días).

El proyecto de inversión, es viable, es decir sostenible y rentable económicamente.

### 3. Estrategia de promoción para una Plataforma de Crowdfunding en Bolivia

Herramienta que plantea acciones, para que el Crowdfunding tenga presencia en el mercado nacional.

Cuadro 2. Estrategia de promoción para una Plataforma de Crowdfunding en Bolivia



Fuente: Elaboración propia.



#### 4. Directrices básicas para la autorización y funcionamiento del Crowdfunding en Bolivia

Ante la ausencia de un marco normativo y con la existencia de plataformas de Crowdfunding en el país, se propone las Directrices básicas para la autorización y funcionamiento del Crowdfunding en Bolivia<sup>6</sup>, que se constituye en una herramienta base para regular el funcionamiento del Crowdfunding. El documento está organizado en 11 títulos y 34 artículos y contempla:

- Conceptos básicos y el funcionamiento del Crowdfunding, constitución, autorización y funcionamiento de plataformas de Crowdfunding, procedimientos para generar credibilidad, acceso a la información, rendición de cuentas y otros.
- Variaciones en la entrega de los recursos monetarios, que propone, que los desembolsos sean realizados tanto al creador o creadores del proyecto y a los proveedores de los servicios y/o bienes (materia prima), a fin de generar credibilidad y participación de la población boliviana. Cabe señalar, que, en el funcionamiento general del Crowdfunding a nivel mundial, la entrega de recursos monetarios se hace total y directamente al creador o creadores del proyecto.

Para la elaboración de las Directrices básicas para la autorización y funcionamiento del Crowdfunding en Bolivia, se tomó como guía:

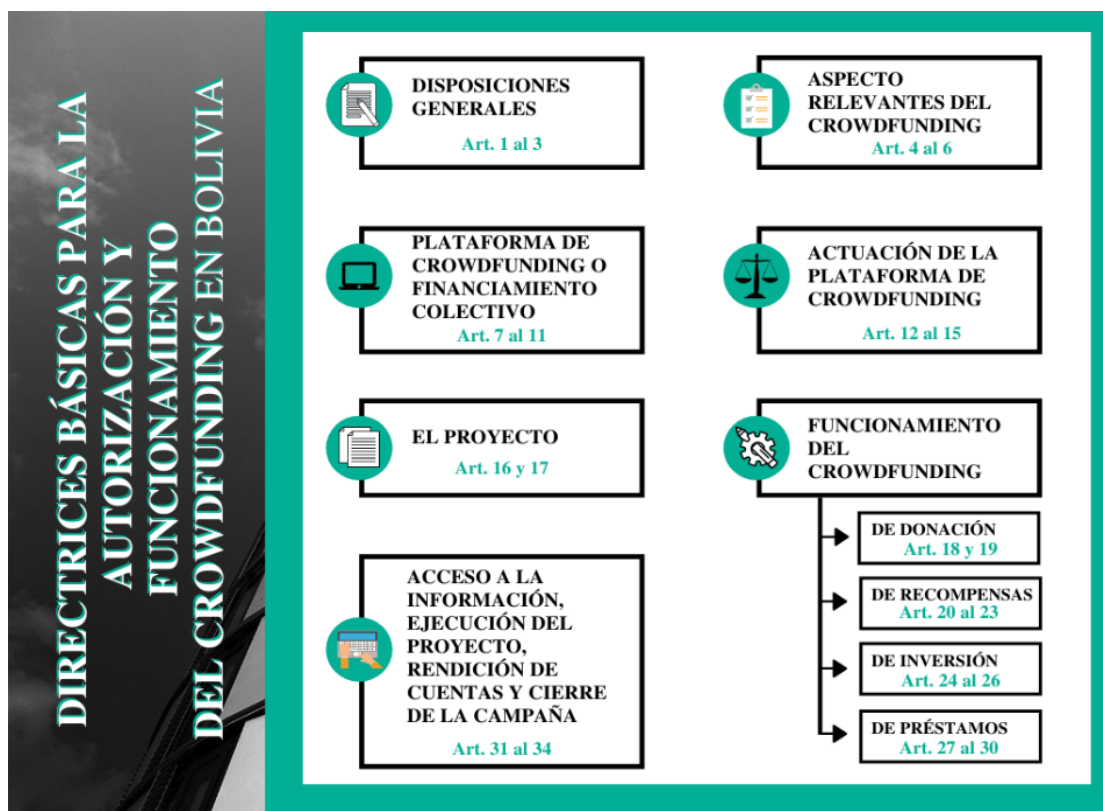
- La Ley de Fomento de la Financiación Empresarial de España, que entró en vigor el 29 de abril de 2015.
- El Reglamento para Casas de Cambio de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros – ASFI.
- El Proyecto de Ley N° 3083/2017 – CR y Proyecto de Ley N° 4324/2018 – PE, que regula la actividad de financiamiento participativo financiero – Perú.
- La Resolución General 717 – E/2017, emitido por la Comisión de Nacional de Valores de Argentina, que reglamenta el Sistema de financiamiento colectivo.
- La guía básica de Crowdfunding de Valentí Acconcia.

Los aspectos que se contemplan están indicados en el cuadro 3.

---

6 Documento de creación propia.

Cuadro 3. Directrices básicas para la autorización y funcionamiento del Crowdfunding en Bolivia



Fuente: Elaboración propia

## RECOMENDACIONES

El Crowdfunding, como alternativa de financiamiento, apoyará al desarrollo de los emprendimientos de Bolivia, no sólo por la recaudación monetaria que permite obtener, sino porque permite validar un producto o servicio, democratiza el mundo de los emprendimientos, la accesibilidad a recursos monetarios, la posibilidad de apoyar a terceros y de convertirse en inversionista, sin burocracia, ya que promueve el encuentro directo entre creadores de proyectos y patrocinadores. Es así, que se emiten las siguientes recomendaciones:



A los emprendedores bolivianos:

1. Incursionar en el mundo del Crowdfunding u otras alternativas de financiamiento, a fin de ir más allá de los capitales privados de grandes corporaciones.
2. Socializar y divulgar información sobre el Crowdfunding, sea a través de redes sociales, canales masivos, colegios, universidades y otros.
3. Aprovechar la corriente de Responsabilidad Social Empresarial, las campañas de reciclaje y conservación ambiental, para promover el Crowdfunding y que el mismo vaya generando interés entre la población boliviana.
4. No sólo pensar en el Crowdfunding como una alternativa de financiamiento, sino también como una idea de negocio.

A las instituciones privadas y gubernamentales:

5. Promover iniciativas o programas que permitan que el Crowdfunding desarrolle, como ser la creación de espacios donde se desarrollen y validen prototipos y productos finales, se socialice información, se brinde asesoría para el diseño y lanzamiento de una campaña de crowdfunding, etc.
6. Promover el uso del Crowdfunding de recompensas, como estrategia para coadyuvar al e-commerce. Ya que, con el accionar conjunto de estas dos herramientas, se apoyaría a emprendimientos, empresas privadas y empresas estatales.

## REFERENCIAS

Acconcia, V. (2016). Guía Básica del Crowdfunding. Obtenido de <https://vanacco.com/category/guia-basica-de-crowdfunding/>

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (2017). Recopilación de normas para servicios financieros. La Paz.

BAV Group y la Wharton School de la Universidad de Pensilvania. (2017). Best Countries 2016 - Global rankings, international news and data insights.

BAV Group y la Wharton School de la Universidad de Pensilvania. (2018). Best Countries 2017 - Global rankings, international news and data insights.

BAV Group y la Wharton School de la Universidad de Pensilvania. (2018). Best Countries 2018 - Global rankings, international news and data insights.

BBVA Research. (2015). Regulación del crowdfunding en España. Madrid.

Hernández, R., Ferández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Information for Development Program. (2013). Crowdfunding's Potential for the Developing World. Washington D.C., Estados Unidos.

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2014). Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico - Una herramienta para la acción en América Latina.

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2015). Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico - América Latina en el nuevo escenario global.

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2016). Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico - Novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región.

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2017). Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico - América Latina: avances y retrocesos en perspectiva.

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2018). Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico - Las brechas abiertas de América Latina: ¿convergencia o divergencia?

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2019). Condiciones Sistémicas para el emprendimiento en América Latina: emprendimientos y digitalización: una agenda común de posibilidades y desafíos.

Massolution. (2015). The Crowdfunding Industry Report .

Querejazu, V., Zabaleta, D., & Mendizabal, J. (2015). Global Entrepreneurship Monitor - Reporte Nacional Bolivia 2014 (GEM Bolivia 2014). La Paz.

Resolución General 717 - E/2017. (2017). Comisión de Valores. Buenos Aires, Argentina.

Semana Económica. (8 de Mayo de 2019). Gobierno presentará proyecto de ley para regular crowdfunding en Perú. Obtenido de <https://n9.cl/j18au>

Solidaridad Latina. (25 de Junio de 2018). Campañas de Crowdfunding en Bolivia. Obtenido de [solidaridadlatina.com: https://n9.cl/cv8w2](https://n9.cl/cv8w2)



# INVESTIGACIÓN IICCA



# PROPUESTA DE METODOLOGÍA ESTÁNDAR PARA EL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN EN LAS UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA

*Tarqui Navarro, Rolando*

*Quisbert Conde, Sonia*

## RESUMEN

Se efectuó el trabajo de investigación en la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas mediante los instrumentos planteados, los cuales se estudiaron en los dos ámbitos de realización: el proceso de la práctica de la auditoría, efectuado por los Auditores responsables del mismo y la percepción del trabajo realizado por el equipo de auditoría, recibido por el Encargado y el Supervisor, dando se ve la necesidad de que se implemente la presente “Propuesta de Metodológica Estándar para el Relevamiento de Información en las Unidades de Auditoría Interna”, para que las actividades de control, acoplamiento y evaluación de las operaciones se las realice de forma eficiente y oportuna y de esta forma esta metodología se convierta en una guía útil para poder realizar los procedimientos adecuados, llevando controles efectivos, para mantener la eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas en cada trabajo de auditoría y cumplir con la misión y objetivos institucionales.

## PALABRA CLAVE

Propuesta de Relevamiento de Información.



# PROPOSAL OF A STANDARD METHODOLOGY FOR THE RELEASE OF INFORMATION IN THE INTERNAL AUDIT UNITS

*Tarqui Navarro, Rolando*

*Quisbert Conde, Sonia*

## ABSTRACT

The research work was carried out in the Internal Audit Unit of the Ministry of Economy and Public Finance through the proposed instruments, which were studied in the two areas of realization: the process of the audit practice, carried out by the Auditors responsible for the itself and the perception of the work carried out by the audit team, received by the Person in Charge and the Supervisor, showing the need to implement the present “Proposal for a Standard Methodology for the Collection of Information in the Internal Audit Units”, so that the activities of control, coupling and evaluation of operations are carried out in an efficient and timely manner and in this way this methodology becomes a useful guide to be able to carry out the appropriate procedures, carrying effective controls, to maintain efficiency and effectiveness in the operations carried out in each audit work and comply with the mission and institutional objectives.

## KEYWORD

Information Survey Proposal.

## INTRODUCCIÓN

El control gubernamental es ejercido por las Unidades de Auditoría interna, Contraloría General del Estado, quienes realizan distintas Auditorías.

Estas Auditorías son producto de las conclusiones de Relevamientos de Información, que es una etapa clave, ya que deberán basarse en la misma; los errores de información o información parcial darán como resultado conclusiones desacertadas. La búsqueda de información es en lo que difieren las formas de analizar una situación, en muchas ocasiones, la experiencia del auditor y su buena apreciación reemplazan integralmente la búsqueda y utilización de información objetiva, además de tomar en cuenta que el origen y las características de la información a utilizar en el análisis son variados.

En este sentido, ante la magnitud y complejidad de la información, de las transacciones, operaciones, unidades y entidades a examinar, debe realizarse trabajos de Relevamientos de Información para programar las auditorías en el Programa Operativo Anual de las Unidades de Auditoría Interna y de la Contraloría General del Estado.

El Relevamiento de Información es imprescindible a efectos de establecer el grado de auditabilidad, condición necesaria que debe reunir la entidad o unidad, operación, transacción, para poder ser auditada.

Actualmente el Control Gubernamental no cuenta con un proceso de Relevamiento de Información, el relevamiento no es uniforme y la calidad del mismo descansa en competencia técnica y criterio del auditor a cargo, esto no es eficaz y eficiente, debido a que solo se cuentan con una norma general, sin lineamientos que establezcan guías o metodologías para efectuar el mismo. Debido a estas limitaciones, las Unidades de Auditoría Interna corren el riesgo de iniciar auditorías sin base y fundamento técnico basadas en informes de relevamiento insuficientes que no establezcan correctamente el grado de auditabilidad de la entidad o unidad.

El problema que se plantea es ¿Cómo mejorar la calidad de los Relevamientos de Información de la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, considerando que no existen criterios uniformes para establecer correctamente el grado de auditabilidad de la entidad, unidad o área objeto de análisis?

Por lo antes mencionado, el objetivo que persigue el presente trabajo es: Proponer una metodología estándar para el Relevamiento de Información de la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, a partir del establecimiento de criterios uniformes, para mejorar la calidad de los Informes de Relevamiento de Información de la entidad, unidad o área objeto de análisis.





## OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO

En la siguiente tabla se plantea la operacionalización de los objetivos de estudio:

Operacionalización de los Objetivos de Estudio

| Objetivos Específicos                                                                                                                                                                               | Variables                                                                                                                                                                    | Dimensiones                                                                                                                                                                                             | Instrumento de Recolección de Datos                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Efectuar un análisis y diagnóstico de la situación actual de los trabajos de Relevamiento de Información que efectúa la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. | ✓ Normas de Auditoría.                                                                                                                                                       | Se evaluó fundamentalmente:<br>✓ La Normativa Legal vigente aplicable al trabajo de Auditoría.<br>✓ La calidad de los Legajos de las Auditorías efectuadas.<br>✓ Análisis de los procesos de Auditoría. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Información proporcionada.</li> <li>Documentación de la Unidad de Auditoría Interna.</li> </ul>                |
| Identificar la metodología, procedimientos, alcance empleados en el Relevamiento de Información.                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cantidad de Relevamientos de Información.</li> <li>✓ Auditores y Encargados de Auditoría que se encuentran en ejercicio.</li> </ul> | Se evaluó fundamentalmente:<br>✓ La organización de los Legajos de la Unidad de Auditoría Interna.<br>✓ Aplicación de juicio profesional.                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación documental.</li> <li>Los Legajos de las Auditorías efectuadas.</li> <li>Cuestionario.</li> </ul> |
| Analizar una alternativa de procedimiento e información estándar que debe contener un Relevamiento de Información.                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objetivo de la Unidad de Auditoría Interna.</li> <li>✓ Guía de aplicación de Relevamiento de Información estándar.</li> </ul>       | Se evaluó fundamentalmente:<br>✓ Normativa vigente para auditorías gubernamentales (NAG).<br>✓ Acción y desarrollo.                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario, investigación documental y trabajo de gabinete.</li> <li>Trabajo de gabinete.</li> </ul>         |

Fuente: Elaboración propia.

### Alcance de la Investigación

El alcance del presente trabajo de investigación, se explica a continuación.

#### Alcance Temático

El área de estudio de la investigación está relacionada con el Gerenciamiento del Entorno, Sistemas de Información de Negocios y el Control de la Gestión.

El eje temático de la investigación es la Administración General – Gestión Pública y el ámbito de investigación fue desarrollado en el sector público, específicamente en el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

#### Alcance Temporal

El presente trabajo de investigación fue desarrollado con información de la gestión 2018, y abarco la revisión de Relevamientos de Información efectuados en la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.



## Alcance Geográfico

El trabajo de investigación fue efectuado en la Ciudad de La Paz, en la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

## Marco Referencial

El sector de estudio de la presente investigación es la administración pública, específicamente la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, que efectúa auditorías internas (a la misma entidad) y auditorías externas (como ente tutor).

El planteamiento de una metodología expone la estructura y el contenido mínimo que debe contener el Relevamiento de Información, por lo cual se recurrió al apoyo de normas de ámbito nacional e internacional que norman el ejercicio de la profesión de auditoría y textos de consulta para orientar aspectos relacionados con el entorno de la entidad auditada, usando información apropiada y que ayude al auditor para:

- Evaluar riesgos e identificar problemas.
- Planear y desempeñar la auditoría en forma efectiva y eficiente.
- Evaluar evidencia de auditoría.
- Proporcionar mejor servicio al cliente.

El auditor puede obtener conocimiento de la institución y de la entidad de acuerdo a un número de fuentes, tales como:

- Experiencia previa con la entidad.
- Discusión con personas de la entidad (por ejemplo, directores y personal operativo).
- Discusión con otros auditores y con asesores legales o de otro tipo que hayan proporcionado servicios a la entidad o dentro de la industria.
- Discusión con personas enteradas fuera de la entidad (por ejemplo, Contraloría General del Estado, Impuestos Nacionales, Banco Central de Bolivia, Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, etc.).
- Publicaciones relacionadas con la entidad (por ejemplo, Memorias Anuales, estadísticas de gobierno, encuestas, textos, revistas económicas, reportes preparados por bancos y periódicos financieros).
- Legislación y reglamentos que afecten en forma importante a la entidad.
- Visitas a los ambientes de la entidad y a instalaciones de sus archivos.
- Documentos producidos por la entidad (por ejemplo: Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos de la entidad, Reglamentos Internos, informes anuales y de años anteriores, presupuestos, modificaciones presupuestarias, instructivos, circulares, memorándums internos, etc.).



Obtener el conocimiento requerido de la institución es proceso continuo y acumulativo de recolección y evaluación de la información y de relacionar el conocimiento resultante con la evidencia de auditoría e información en todas las etapas de la auditoría. Por ejemplo, aunque la información se reúne en la etapa de planificación, ordinariamente se afina y se aumenta en etapas posteriores de la auditoría al ir sabiendo más los auditores y auxiliares sobre la entidad auditada.

Como resultado del presente trabajo, se plantea una guía para establecer los lineamientos, criterios y tareas que deben considerarse en la realización del Relevamiento de Información, a través de una Propuesta de Metodología Estándar, a ser aplicada uniformemente por la Unidad de Auditoría Interna. Esta metodología, expone la estructura y el contenido mínimo que debe contener el Relevamiento de Información, convirtiéndose en modelo para los auditores que trabajan en las entidades públicas.

La utilidad de un informe de relevamiento de información se valora por el grado de confiabilidad y beneficios que se pueda obtener de mejorar la probabilidad de lograr los objetivos de la Unidad de Auditoría Interna, en términos de eficacia y eficiencia.

## **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación empleado en la presente investigación es el Inductivo, donde se ha considerado los siguientes hechos particulares de análisis, como ser:

- Actuación de los auditores (júnior y senior) en ejercicio, en la elaboración del trabajo de campo.
- Actuación de los auditores encargados y supervisores en ejercicio, en la elaboración de Informes de Auditoría.
- Percepción de los Relevamientos de Información efectuados por los auditores y encargados de la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Para llegar a establecer principios generales, que es el diseño de la “Propuesta de metodología estándar para el Relevamiento de Información en las Unidades de Auditoría Interna”.

### **Tipo de Investigación**

Esta investigación es de tipo descriptiva, pues busca especificar las propiedades importantes de las personas (auditores), grupos (comisión de auditoría) y comunidad (Máxima Autoridad Ejecutiva, Contraloría General del Estado, personas particulares externas al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas) que son sometidos a análisis.

Al efecto se han considerado las siguientes unidades de análisis:

- Actuación de los auditores (quienes ejecutan el trabajo de campo en la auditoría).
- Actuación de los Encargados y Supervisores (responsables de la firma de los Informes).
- Percepción de los Trabajos de Auditoría por parte del Jefe de Unidad de Auditoría Interna (quien recepciona el Informe de Auditoría, como producto final).

### **Universo o Población de Estudio**

En el presente trabajo de investigación, el universo o población de estudio está constituido por los 42 Informes de Relevamiento, emitidos por 19 auditores de la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en la gestión 2018, detallado como sigue:

- 12 auditores.
- 4 Encargados.
- 2 Supervisores.
- 1 Jefa de Unidad.

### **Sujetos Vinculados a la Investigación**

Al efecto se ha considerado en lo posible las siguientes unidades de análisis:

- Actuación de los Auditores que ejecutan el trabajo (Trabajo de Campo).
- Actuación de los Auditores encargados que revisan el trabajo de campo (responsables de la firma del Informe final de Auditoría).
- Actuación Profesional de los Supervisores que revisan y elaboran informe de auditoría (responsables de la firma del Informe Final).
- Actuación Profesional de Jefatura que aprueba el informe de auditoría para su emisión (responsables de la firma del Informe Final).
- Percepción de los Trabajos de Auditoría por parte de las Áreas Auditadas (recepcionan el Informe de Auditoría, como producto final).

## **RESULTADOS DEL TRABAJO**

### **Cuestionarios**

La realización del trabajo de investigación fue efectuada mediante cuestionarios llenados por los auditores, con el objeto de que dichos elementos de juicio cumplan una función de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población observada. Por ello, se realiza a través de preguntas concretas sobre dicha realidad,



y por otra parte debe ser capaz de suscitar en los encuestados, respuestas sinceras y claras a cada pregunta, con el objeto de que puedan ser clasificadas y analizadas.

Los cuestionarios fueron realizados para los distintos segmentos de auditores (quienes ejecutan el trabajo de campo) y encargados y/o supervisores (quienes revisan el trabajo de auditoría) en sus respectivos lugares de trabajo, con una previa solicitud de visita, solicitud de permiso y conocimiento del formato correspondiente.

De esta forma, se interiorizó al encuestado en los fines de la presente investigación, de manera confidencial, evitando de este modo quebrar Normas Personales exigidas a todo auditor.

Los cuestionarios están programados para ser llenados en un promedio de 3 a 5 minutos por persona, ya que además se desea saber cuál es la importancia de las distintas dimensiones aplicadas en los casos de los Auditores, Encargados, Supervisores y Jefes o Responsables de Área.

Los cuestionarios han sido confeccionados de acuerdo a la naturaleza del trabajo de cada personaje implicado.

### **Instrumento 1. Cuestionario para los Auditores en Ejercicio.**

### **Instrumento 2. Cuestionario para Encargados y Supervisores.**

Estos instrumentos ayudaron a detectar la necesidad que tienen los auditores, encargados y supervisores de que se cuente con una guía o metodología para efectuar un adecuado Relevamiento de Información para ver el grado de auditabilidad, el planteamiento de los objetivos y alcances de la auditoría a efectuarse, todo esto a fin de lograr un eficiente trabajo e identificar oportunamente las dificultades y limitaciones que puedan presentarse en la ejecución de la auditoría.

## **Resultado de los Cuestionarios**

El llenado de los cuestionarios se realizó por los auditores, encargados, supervisores y Jefe de Unidad que se encuentran en ejercicio de sus funciones. Tomando en cuenta las características de una encuesta, la misma se inició mencionando el motivo del estudio y su objetivo, con el fin de informar al encuestado los alcances e importancia de la veracidad de sus posteriores respuestas.

### **Cuestionario aplicado a Auditores en Ejercicio**

Del cuestionario aplicado a la población de los Auditores en ejercicio (Auditores Senior y Júnior) del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, respecto a la consulta efectuada sobre la aceptación del asesoramiento por parte de su inmediato superior en

circunstancias en las que no cuenta con el método y/o técnica a aplicarse, un 83% respondió positivamente y un 17% que no, debido a que ellos analizan la situación respecto al asesoramiento de su inmediato superior.

Asimismo, entre otras preguntas, respecto a si efectuó alguna vez un Relevamiento de Información para planificar los procedimientos de la auditoría, el 100% respondió que si efectuó Relevamientos de Información.

De la Aplicación del Criterio Profesional en la realización de Relevamientos de Información, de las respuestas obtenidas se identificó que un 92% de la población analizada aplica su criterio profesional para realizar un adecuado Relevamiento de Información en los trabajos de auditoría.

En relación a contar con una guía, metodología o procedimiento para la elaboración de un adecuado Relevamientos de Información, como base para uniformar criterios en el trabajo de auditoría, de los resultados obtenidos, un 67% está de acuerdo con que la base para uniformar criterios en el trabajo de auditoría es la de contar con una guía, metodología o procedimiento para la elaboración de un adecuado Relevamientos de Información, seguido de un 17% que está en total acuerdo y un 16% que se muestra indiferente ante esta situación.

### **Cuestionario aplicado a Encargados y Supervisores**

Del cuestionario aplicado a la población de Encargados y Supervisores de Auditoría en ejercicio del Ministerio de Economía y Finanzas Publicas, el 100% manifiesta que asesora al personal bajo su cargo sobre criterios no definidos.

De los resultados obtenidos, a la pregunta de evitar el riesgo de iniciar una auditoría sin base y fundamento técnico, cree que es necesario efectuar un adecuado Relevamiento de Información de la entidad auditada, que establezca el grado de auditabilidad; un 100% de la población encuestada cree que un adecuado Relevamiento de Información de la entidad auditada es la base para evitar el riesgo de iniciar una auditoría sin base y fundamento técnico.

Respecto a considerar la importancia, antes de preparar el Informe de auditoría la exigencia de que la información justificatoria sea completa y satisfactoria en su contenido; El 100% de los encargados y supervisores consideran importante, antes de preparar el Informe de auditoría la exigencia de que la información de respaldo que justifica los hallazgos, sea completa y satisfactoria en su contenido.

En referencia a la eficiencia del trabajo de auditoría durante el proceso, culminación y elaboración del Informe Final, que obedece a la forma en que se plantea y realiza el Relevamiento de Información respecto al objetivo de la auditoría; de acuerdo a los





resultados obtenidos, un 67% de la población objeto de estudio está de acuerdo con la posición de que la eficiencia del trabajo de auditoría durante el proceso, culminación y elaboración del Informe Final, obedece a la forma en que se plantea y realiza el Relevamiento de Información respecto al objetivo de la auditoría, seguido de un 33% que se muestra indiferente ante esta situación.

Contar con una guía, metodología o procedimiento para la elaboración de un adecuado Relevamientos de Información, es la base para uniformar criterios en el trabajo de auditoría; de los resultados obtenidos, se puede verificar que un 67% está de acuerdo y un 33% en total acuerdo. Puede distinguirse de esta forma que los encargados y supervisores, ven la necesidad de contar con una guía, metodología o procedimiento para la elaboración de un adecuado Relevamientos de Información.

### **Resultados de la Revisión Documentaria**

De la revisión documental de los Relevamientos de Información se solicitó y se recabó los respaldos de los 42 Informes de Relevamientos de Información efectuados por la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas a las diferentes áreas, entidades desconcentradas y descentralizadas a las que ejerce tuición (UCPP, DAB, AJ, ASP-B, entre otras) ejecutados en la a gestión 2018, para su correspondiente evaluación.

Respecto al objetivo:

- 15 Informes hacen mención a que el objetivo del Relevamiento de información es: “establecer el grado de auditabilidad” de las auditorías especiales solicitadas por el MAE del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- 27 Informes, no señalan el objetivo que se pretende alcanzar con el Relevamiento de Información.

Respecto al alcance:

- 21 Informes (50%) hacen mención al periodo, por lo cual constituirá las gestiones a ser evaluadas en la Auditoría Especial.
- 14 Informes (33%) hacen mención a la documentación a ser revisada en la Auditoría Especial y los periodos sujetos a análisis.
- 7 Informe (17%) solo señala la documentación a ser evaluado en la Auditoría Especial.

Respecto a la Metodología y/o procedimiento:

- En 2 Informes se empleó la metodología de Recolección de Información y Recolección de Documentación, como ser: Contrato de Préstamo, normativa que

aprueba el Convenio de Préstamo, Informes del Proyecto, Reporte Financiero del Proyecto.

- En 30 Informes (71%) se empleó la metodología de Recolección de Información del Programa o Proyecto, como ser: Objetivo del Programa o Proyecto, N° de Adendas, Vigencia, Monto Financiado, Monto Desembolsado, Estado del Proyecto.

Respecto a la Conclusión:

- En 14 Informes (33%) se concluye sobre la auditabilidad de las operaciones pertinentes a la Auditoría Especial en base a la documentación recopilada y analizada en el proceso del Relevamiento de Información.
- En 28 Informes (67%), no señalan sobre la conclusión a la que se llegó con el Relevamiento de Información.

## CONCLUSIÓN

Según los cuestionarios realizados se analizó la situación actual de la necesidad que existe de contar con una metodología para efectuar Relevamientos de Información, a través de la cual se uniforme criterios en la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

De la información con que se cuenta en los papeles de trabajo respecto a relevamientos de Información realizadas en la gestión 2018, se identificó las diferentes metodologías, procedimientos, alcance y resultados de los Relevamientos de Información que actualmente se realizan en la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en los cuales se puede verificar que se cuenta con diferentes criterios, procedimientos e información necesaria y suficiente que debe contener el Relevamiento de Información estándar para establecer los objetivos y alcances de la auditoría.

Según los estudios y previas investigaciones realizadas a la entidad “Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas”, da como consecuencia la necesidad de contar con un manual o guía metodológica de procedimientos para efectuar Relevamientos de Información, el cual es fundamental para el buen y excelente funcionamiento interno y externo de las Unidades de Auditoría Interna de cualquier organización, ya que al no contar con estos instrumentos estos podrían generar conflictos internos debido a la diferencia de criterios existentes, así como traer serias consecuencia tales como; la falta de uniformidad en los papeles de trabajo, generación de planillas de pendientes por la falta de documentación, así como la existencia de dificultades y/o limitaciones en el trabajo de campo debido a una insuficiente obtención de información.



Para concluir se puede afirmar que el objetivo planteado de forma general en la investigación se cumplió, ya que las personas que fueron investigadas poseen un marcado interés en que se cuente con una metodología estándar para efectuar el Relevamiento de Información en la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

## **PROPUESTA DE METODOLOGÍA ESTÁNDAR PARA EL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN EN LAS UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA**

### **Introducción**

De acuerdo al diagnóstico realizado en la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, esta carece de una metodología para efectuar Relevamientos de Información, generando que posibilidad de que los objetivos institucionales no se cumplan y por consiguiente, se generen inconvenientes en el desarrollo de sus funciones y procesos de auditoría.

El Relevamiento de Información tiene el propósito de obtener información general sobre todos los aspectos importantes del área o actividad a examinar. La información debe ser organizada para su fácil comprensión y que sirva de un instrumento de trabajo para programar las siguientes fases y futuros exámenes que se realicen. Parte importante de la información a obtener estará contenida en el archivo permanente de la Unidad de Auditoría Interna, la misma que se actualizará con este fin.

El Relevamiento de Información permite al auditor recopilar, actualizar la información básica e identificar los principales objetivos y funciones del área o unidad a examinar, para planificar la auditoría y programar la revisión detallada de las actividades y sus controles.

La información básica actualizada debe documentarse para asegurar que ha sido considerada en la planificación y comunicada a los miembros del equipo.

### **Objetivo**

El objetivo de la propuesta es: Formalizar la estructura y contenido mínimo de los Informes de Relevamiento de Información a ser emitidos por las Unidades de Auditoría Interna de las Entidades Gubernamentales.

### **Alcance**

El alcance de la presente propuesta es de aplicación en la elaboración de Relevamientos de Información de los auditores (júnior y senior), encargados y supervisores de las Unidades de Auditoría Interna de las Entidades Gubernamentales.

## Aspectos Generales de la Propuesta

### Metodología de la Etapa de Relevamiento:

El relevamiento requiere de amplitud de criterio con el objeto de acceder e incorporar información significativa, pertinente, relevante y confiable, objetiva, libre de ingenuidades para enfocar y revelar adecuadamente la información.

Los verbos que la sintetizan son: indagar, explorar.

Dentro de la etapa de relevamiento se deben realizar las siguientes actividades específicas:

- Captar datos: implica definir qué datos son necesarios por pertinencia y criticidad para analizar el problema bajo estudio, dónde y cómo obtenerlos.
- Organizar y sistematizar esos datos para generar información relevante.
- Comprobar la validez y pertinencia para finalmente producir un informe objetivo, de carácter descriptivo, sin juicios de valor, que sirva como medio de prueba y soporte para el diagnóstico y las conclusiones finales.

### Captar datos pertinentes

Recoger información, es el primer paso, pero además es determinante de los resultados del análisis, por consiguiente debe ser veraz, completa y actualizada para poder alcanzar los resultados deseados, requiere dedicación, esfuerzos y meticulosidad, para captar datos y es necesario saber ¿cuáles?, ¿dónde están? y ¿con que herramientas?

Se debe detectar qué información se necesita y limitar el nivel de particularidad o especificidad necesario, para evitar que la tarea sea infinita y se transforme en una investigación.

Para detectar la criticidad o relevancia de la información de cada caso se requiere de información para conocer el campo de estudio, tanto del contexto próximo de la organización relacionado con la problemática a estudiar, como interna y específica de la organización en cuestión. Puede ser de naturaleza cuantitativa, como cualitativa.

**Información existente:** La entidad y otros organismos externos han generado datos que pueden ser de utilidad para el profesional. Constituyen la llamada información secundaria, generalmente proveen de gran cantidad de datos con la ventaja de ahorrar tiempos y costos respecto de la generación de información primaria, por ello es la primera a la que se recurre. La tarea es localizar donde está registrada.

**Información inexistente:** Se considera inexistente cuando no se conoce si alguien la ha producido, o si existiendo, no se tiene acceso, no es actualizada o no se puede



acreditar la validez de los métodos utilizados para obtenerla. En esos casos hay que generarla y constituyen la llamada información primaria porque se genera a la medida de las necesidades del trabajo. Por su contenido puede ser externa o interna a la entidad.

**Externa a la entidad:** Son los casos de información específica relacionada con el contexto próximo que es necesaria por su relación directa con la temática a analizar.

**Interna de la entidad no registrada:** Especialmente cuando se trabaja con entidades pequeñas en muchos casos reducen su administración a niveles mínimos, lo que suele originar una carencia significativa de la información necesaria para el manejo de la entidad. Esta información está en la memoria de las personas que la conforman, pero no se ha sistematizado su registro. En esta sub etapa se utilizarán distintas herramientas para recolectar la información.

### Organizar y sistematizar los datos

El relevamiento no es sólo recoger información, se requiere que los datos colectados sean adecuadamente ordenados y sistematizados en esquemas coherentes que permitan describir y explicar la situación objeto de análisis.

### Instrumentos de uso personal para captar datos

El que realiza la tarea de recolectar los datos debe estar provisto de elementos para registrar evitando olvido y confusiones. Entre ellos se pueden mencionar:

#### *a) Los “papeles de trabajo” generados por el auditor.*

En ellos debe constar por cada intervención información cronológica y los contenidos específicos, por ejemplo, en caso de entrevistas:

- Datos de la entidad.
- Plan de la entrevista, datos del entrevistado.
- Otras entrevistas alternativas previstas.
- Datos obtenidos del tema abordado.
- Conclusiones / evaluación de la entrevista.

#### *b) Los “papeles de trabajo” con opiniones y comentarios.*

Incluye, todos los instrumentos de recolección de datos: encuestas, formularios, entrevistas, videos, grabaciones, etc., salvo excepciones que no transgredan el principio de anonimato y reserva de identidad.



### ***c) Soportes computarizados.***

Son registros en PC, CD, Pendrive, etc., que permiten el almacenamiento de los datos, los resultados de combinaciones y análisis, contemplando incluso la posibilidad de transferencias de datos.

## **Resultados del Relevamiento**

### **Antecedentes de la Entidad o del objeto del relevamiento**

#### **Creación**

Deberá exponerse una relación de las disposiciones legales que dieron lugar a la creación de la entidad como ser leyes, decretos, resoluciones y otras.

Cuando el relevamiento corresponda a un área o actividad específica, la información a exponer será de carácter específico.

#### **Objetivos y Funciones**

Los objetivos, funciones y atribuciones de las entidades están contenidos en las disposiciones legales de su creación, ya que las mismas regulan su accionar. En este punto deberá presentarse un detalle de los objetivos y funciones más importantes.

Cuando el relevamiento corresponda a un área o actividad específica, la información a exponer en este punto será la referida al marco de acción que regula sus actividades.

#### **Estructura Organizacional**

Se expondrá la estructura organizacional vigente en el periodo de evaluación de la entidad, dirección, unidad o área a ser auditada, en este sentido debe verificarse que el organigrama refleje una estructura cercana a la realidad, y así obtener una seguridad razonable al respecto.

#### **Principales autoridades a la fecha del relevamiento**

Incluir el listado de las principales autoridades, incluyendo los siguientes aspectos:

- Nombre del funcionario.
- Cargo.
- Documento de designación.
- Fecha de designación.
- Antigüedad a la fecha del relevamiento.



## **Otra información y documentación a ser considerada**

### **En Auditorías Especiales, Ambientales, Financieras, Operacionales, Proyectos de Inversión Pública y de Tecnologías de la Información y la Comunicación:**

En este acápite debe hacerse mención a la existencia o no de documentación necesaria para efectuar la Auditoría.

### **En Auditorías Operativas:**

En este tipo de auditorías se puede incluir además, información referente a:

- Programa Operativo Anual de la Entidad, donde se establecen los objetivos, metas, presupuesto de la Dirección, Unidad o Área a ser auditada.
- Evaluación y Seguimiento al Programa Operativo Anual, donde se establece el grado de cumplimiento de los objetivos, operaciones y ejecución del presupuesto de la Entidad, Dirección, Unidad u Área a ser auditada.
- Indicadores de Eficacia, Eficiencia y Economía, utilizados por la Entidad, Dirección, Unidad u Área a ser auditada.

## **Conclusión General**

Se debe concluir puntualmente sobre el objetivo general del Relevamiento de Información.

## **Recomendaciones**

En caso de que se determine que la entidad o área relevadas no son auditables, el informe de relevamiento se remitirá a la Máximo Autoridad Ejecutivo de la entidad para que tome conocimiento de sus resultados.

## **Responsabilidades**

Son responsables del cumplimiento de esta “Propuesta de Metodología Estándar para el Relevamiento de Información”:

- Jefes de las Unidades de Auditoría Interna.
- Supervisores de las Unidades de Auditoría Interna.
- Encargados de Auditoría, de las Unidades de Auditoría Interna.
- Auditores Internos (júnior y senior).

## **Contenido del Informe de Relevamiento**

### **Generalidades**

El encabezamiento del informe se ajusta al siguiente modelo:

- Nombre de la Entidad Auditada.
- Título del Relevamiento efectuado.

Todas las páginas del informe, deben llevar la numeración correspondiente en la parte inferior central o derecha de la página.

Estructura de los Informes de Relevamiento de Información:

- i. Antecedentes.
- ii. Objetivos.
- iii. Objeto.
- iv. Alcance del Relevamiento.
- v. Resultados del Relevamiento.
- vi. Conclusión General.

### **BIBLIOGRAFIA**

Contraloría General de la Republica (2012). Resolución N° CGE-094/2012 del 27 de agosto de 2012, La Paz - Bolivia.

# INVESTIGACIÓN IICCA





# LOS EJES DE LA RSU EN LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS: CASO CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*Pérez Sánchez, Vierka Viviana*

## RESUMEN

En este artículo se revisa la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), en un estudio de caso cuyo objetivo es: Analizar la situación de la responsabilidad social universitaria en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés dentro de los ejes desarrollados por François Vallaey: organizacional, formación, producción y ámbito social. El método utilizado responde a un estudio que se enmarca dentro de una investigación de carácter no experimental, transversal, descriptiva con un enfoque cuanti cualitativo. La población de estudio comprende a los tres estamentos, en el caso del personal administrativo y docentes se optó por un muestreo no probabilístico, teniendo la participación de 36 personas, en tanto, con la población de estudiantes se recurrió a un muestreo probabilístico que determinó asumir un levantamiento de datos a una muestra que alcanzó 345 estudiantes universitarios. Se puede concluir que los resultados evidencian la necesidad de cultivar la RSU dentro la gestión educativa superior, siendo que sus alcances son de beneficio trascendental para logra un bien común, por un parte, fortaleciendo los lazos de interrelación interna, es decir dentro de la universidad, como por otro, la interacción de los estudiantes en procesos de cambio y contribución a su comunidad.

## PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Universitaria, ética, gestión educativa superior.



# THE AXES OF RSU IN THE UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS: CAREER CASE OF BUSINESS ADMINISTRATION

*Pérez Sánchez, Vierka Viviana*

## ABSTRACT

This article reviews University Social Responsibility (RSU), in a case study whose objective is: Analyze the situation of university social responsibility in the Business Administration Career of the Universidad Mayor de San Andrés within the axes developed by Francois Vallaey: organizational, training, production and social sphere. The method used responds to a study that is part of a non-experimental, cross-sectional, descriptive investigation with a quantitative-qualitative approach. The study population comprises the three levels; in the case of administrative and teaching staff, a non-probability sampling was chosen, with the participation of 36 people, while with the student population a probabilistic sampling was used that determined a survey of data to a sample that reached 345 university students. It can be concluded that the results show the need to cultivate USR within higher educational management, being that its scope is of transcendental benefit to achieve a common good, on the one hand, strengthening the ties of internal interrelation, that is, within the university, as well as the interaction of students in processes of change and contribution to their community.

## KEYWORDS

University Social Responsibility, ethics, higher educational management.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad dentro del paradigma de la Responsabilidad Social, la universidad se encuentra en el reto de adentrarse en la proyección social, destinada a promover el compromiso social de sus estudiantes y administrativos, mediante la acción y respuesta a los problemas o necesidades de la organización interna y la sociedad altamente necesitada de soluciones concretas a diferentes particularidades y problemas reales.

Se hace necesario destacar que en función de lo que la RSU representa, esta no puede ser una tarea de desempeño de la función extensión, ni vista de manera simplista como asunto extra de proyección social, su enfoque es más complejo y debe abarcar de manera transversal todas las funciones propias de las IES, es decir: docencia, investigación, extensión y gestión.

Las universidades en América Latina vienen desde hace años preguntándose cómo recuperar el papel social que les corresponde en cuanto, constructoras de conocimiento y formadoras de profesionales hacia nuevas formas y concepciones de la sociedad con características de más justicia, equidad, fraternidad entre otras, todas ellas con un claro componente moral explícito, habiendo importante avance en las universidades de Latinoamérica como las de México, Argentina, Chile, Colombia.

La RSU (Responsabilidad Social Universitaria) podrá entenderse como la acción conjunta de toda la población concienciada (trabajadores, directivos, docentes y estudiantes) del papel que tiene ésta como unidad formadora; sin embargo, hablar de esta temática y campo de acción en las universidades públicas, particularmente la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), es identificar la carencia de éste tipo de políticas y adecuación de estrategias de la comunidad universitaria local para beneficio de la sociedad.

El objetivo principal de este trabajo ha sido Analizar la situación de la responsabilidad social universitaria dentro de los ejes organizacional, formación, producción y ámbito social. Apoyándonos en François Vallaëys, cuando dice, que al igual que la Empresa que ha debido superar el enfoque filantrópico de la inversión social (como gasto extra) para entenderse a sí misma bajo el nuevo paradigma de la Responsabilidad Social, la Universidad debe tratar de superar el enfoque de la “proyección social y extensión universitaria” como ‘apéndices’ bien intencionados a su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder asumir la verdadera exigencia de la Responsabilidad Social Universitaria.

La presente investigación denominada “Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés” se constituye en un informe con el cual se refleja la situación de la RSU dentro la gestión,



para ello, asumiendo el análisis y evaluación basados en los ejes organizacional, formación, producción y social.

En la actualidad dentro del paradigma de la Responsabilidad Social, la universidad se encuentra en reto de adentrarse en la proyección social y extensión universitaria, destinados a promover el compromiso social de sus estudiantes y administrativos, mediante la acción y respuesta a los problemas o necesidades de la organización interna y la sociedad altamente necesitada de soluciones concretas a diferentes particularidades y problemas reales.

Es de esta manera, se plantea la Responsabilidad Social Universitaria, como base central de reflexión de la institución académica sobre sí misma en su entorno social, un análisis de su responsabilidad de contribuir y buscar mejoras y respuestas a diversas necesidades.

La Universidad Mayor de San Andrés, en este caso particular la Carrera de Administración de Empresas, tiene la responsabilidad social de promover el debate, facilitarlo, conducirlo y enriquecerlo, dando a su público beneficiario los medios para informarse, reflexionar y actuar en materia de una política de responsabilidad socio ambiental.

Un modelo de Responsabilidad Social Universitaria debe estar complementado por acciones estratégicas, asimismo la difusión de la información científica pertinente y de formación continua de las personas a la comprensión crítica de la actividad científica.

## MÉTODO

El presente estudio se enmarcó en una investigación de carácter no experimental, del tipo transversal o transeccional. Para alcanzar los objetivos de la investigación se utilizaron los métodos de inducción y el análisis, se abordó una investigación de carácter cuanti-cualitativo. Paralelamente, la investigación también asume el método teórico como parte fundamental para la construcción y sustentación de diferentes indicadores que guiaron el desarrollo del mismo. Se utilizó dos tipos de técnicas de recolección de información: **Encuesta**, dirigida a todos los estamentos de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés. **Entrevista**, dirigida a autoridades para obtener información detallada sobre las diversas acciones y gestiones de RSU que viene realizando la carrera y la universidad.

Para analizar la situación de la RSU de la CAE (UMSA). Se escogió esta universidad pública por ser la más importante en La Paz y por pertenecer al plantel docente de la misma, ya que la investigación exigía un máximo apoyo por parte de sus autoridades. Se trabajó con dos muestras: 1) autoridades y directivos de la facultad y la Carrera; 2) estudiantes, docentes y personal administrativo.

Cabe señalar, en el caso del personal administrativo y docentes se optó por un muestreo no probabilístico, en este caso, teniendo la participación de 36 personas que participaron de la encuesta. Debido a que cada facultad tiene una administración académica autónoma se requirió entrevistar también a autoridades de la Carrera y de las Facultad (Director, Decano y Vicedecano), en tanto, con la población de estudiantes se recurrió a un muestreo probabilístico que determinó asumir un levantamiento de datos a una muestra que alcanzó los 318 personas, empero, se logró alcanzar a un número de 345 estudiantes universitarios (nivel de confianza del 96%, nivel de error de muestreo de 0,05).

Los instrumentos utilizados han sido los propuestos, dos cuestionarios diferenciados para docentes y administrativos y otro para estudiantes. Ambos cuestionarios auto aplicados, el primero con una escala Likert, el otro una lista de chequeo de formato estructurado en tres partes desglosadas en apreciación propia, intra e inter situacional, para determinar los valores y principios que predominan en los estamentos. Ambos instrumentos han sido diseñados para analizar la situación de responsabilidad social universitaria, considerando las dimensiones e indicadores, valores y principios del concepto. En el caso del cuestionario estructurado, se tienen 10 preguntas, presentados como narraciones de lo que la Facultad y la Carrera realiza en cuanto a RSU.

## RESULTADOS

Como resultados de la investigación obtenidos a través del trabajo de campo en la Carrera de Administración de Empresas de la UMSA, se ha enfatizado conocer las diferentes percepciones y actitudes por parte de los tres estamentos: personal administrativo, docentes y estudiantes de dicha área profesional.

Estos han sido plasmados en gráficos, donde se visualiza las diferentes posturas personales que poseen los estamentos docentes y administrativo, por una parte, mientras que por otro se describe los hallazgos de los universitarios, para ambos casos, centrándose en conocer los avances relacionados con la RSU dentro la carrera en particular.

En inicio a la presentación de los resultados, fue necesario conocer el rango de edad y genero de los estudiantes, se evidenció que la mayor población de estudiantes en el relevamiento de información *in situ*, asciende a un 42% mismos que se encuentran en la edad de 21 a 22 años, se observó que la mayoría que participó fue del género masculino, alcanzando el 53% de involucrados, mientras que el 47% pertenece al femenino.



La exposición de los resultados se ha descrito bajo los ejes de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), como ser: a) Eje Organizacional; b) Eje Formación; c) Eje Producción; y d) Eje Social.

## Organización

**Clima laboral:** Situación del clima y relaciones dentro la universidad.

Los hallazgos según la población del plantel administrativo y docentes, establecieron que muchos de éstos destacan identificar situaciones autoritarias en la mayoría de las oportunidades, es decir, el clima de relaciones normalmente está ligado a situaciones de una comunicación horizontal, en el cual rigen las órdenes por parte los entes en cargos superiores.

Este tipo de clima es donde existe una débil confianza en los integrantes de dicha área, donde las decisiones son asumidas y nacen desde los mandos superiores con dirección descendente, basándose en un orden jerárquico y de instrucción específica de las acciones a seguir.

Mientras tanto, los universitarios, destacaron claramente vivir situaciones de relacionamiento con los entes administrativo y docente, caracterizados por el sistema autoritario y paternalista, en el primer caso, puede evidenciarse rasgos de superioridad desde la postura docente y en algunos casos en el área administrativa, donde la comunicación y el ejercicio de mando se basa desde una comunicación descendente, en tanto, el criterio paternal, figura una posición mucho más condescendiente con los estudiantes, es decir, se ejerce una relación donde se pretende insertar un ambiente de confianza.

## Trabajo Colaborativo

Por una parte, la opinión de parte el plantel administrativo y docente, se evidencia que la mayoría de estos mantienen una posición en “mayormente en desacuerdo” con dicho recurso de carácter organizacional interno, mientras tanto, la opinión vertida por los universitarios, la vivencia y experiencia asumida en aulas de la universidad, reflejan duda en la existencia de este recurso de trabajo colaborativo, primando ante todo rasgos de comportamiento individualista que pueden ser reflejados en las relaciones con la comunidad universitaria.

## Cultura de Transparencia

En lo que concierne la cultura de transparencia ejercida dentro la organización en particular, en este caso la carrera de Administración de Empresas, se evidencia que

en ambos casos, por un lado, administrativos-docentes y por otro, los universitarios, consideran una respuesta parcial, siendo que por una parte, se cree encontrar acciones que confirman dicha relación que llevan a consolidar la cultura de transparencia, mediante diversas actividades, mientras que también en la misma población también tiende a dudar de algunas acciones. Evidenciando de esta manera una situación de incertidumbre en relación a consolidar la cultura de transparencia, debido a la inexistencia de manifestaciones que afirmen posturas relativas a conjugar decisiones de creencias que ratifiquen las acciones en la CAE – UMSA.

### Formación Académica

**Gestión educativa:** CAE – UMSA valora la formación y conocimiento del personal administrativo y docente.

Para este eje los resultados obtenidos evidenciaron que una mayoría confirma la valoración institucional hacia la formación individual asumida por cada uno de los docentes, es por ello, que el 50% está mayormente de acuerdo, como el 28% confirma su total desacuerdo frente a dicha acción dentro la organización interna. En tanto, un 14% mantiene una postura de indecisión a la interrogante, siendo que por un lado se corrobora la valoración formativa y por otro no, en concreto es un sector que ha reflejado de alguna manera, una débil inconformidad en relación a dicho cuestionamiento.

### Actualización de los planes de estudio según los estudiantes universitarios

La mayoría de los estudiantes indican estar en desacuerdo, alcanzando el 36%, en tanto, el 22% ratifica su total desacuerdo, es decir, más de la mitad de los universitarios están conscientes de mantener un plan de estudios fuera del contexto actual, desactualizado a las exigencias de un mercado de competencias diversas. Según la postura del plantel docente, se resalta y confirma la adecuación como mejoramiento de la metodología formativa impartida en la CAE – UMSA, postura ratificada por el 31% quienes manifestaron una posición mayoritariamente de acuerdo, como el 28% como un total de acuerdo de esta actualización, en tanto, el 25% mantiene una postura escéptica a dicho avance como el 11% y 5% son aquellos que niegan dicho cambio dentro las metodologías de intervención.

### Producción

**Producción y difusión de conocimiento:** CAE – UMSA incentivo y promoción de la producción científica.



De acuerdo a la opinión del plantel administrativo-docente, se evidencio que el 42% y 28% respectivamente manifestaron su total y mayoritario acuerdo en ratificar la existencia de incentivo y promoción a la producción científica, es decir, se promueve la creación de investigaciones y estudios desde el punto de vista del mencionado sector.

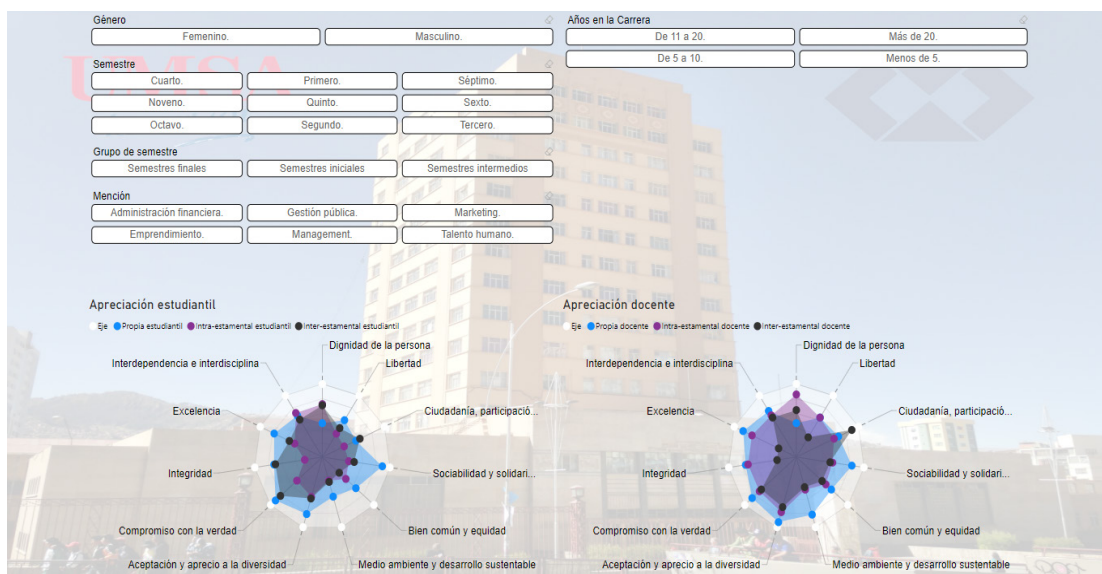
Mientras tanto, también concordando con la anterior respuesta, tanto el 41% y 17% de los estudiantes universitarios estuvieron de acuerdo, en ratificar la existencia de espacios donde se da lugar a la posibilidad de producir de manera científica, destacando acciones como ferias, en cuyo evento se promueve la generación de planes de negocio, emprendimiento, entre otros recursos necesarios para el desenvolvimiento de dicha población.

**Gestión Social y Acción social:** Participación activa de administrativo-docente y comunidad universitaria en actividades de carácter solidario.

Los resultados evidenciaron una coincidencia en sus puntos de vista, donde el plantel administrativo-docente y comunidad universitaria, destacaron nunca involucrarse en actividades de carácter solidario promovidos por la CAE – UMSA, para ambos casos dicho apoyo es mayoritario en ambos sectores.

## Indicadores de RSU desde la perspectiva de la ética

### Resultados de la apreciación estudiantil intra e inter situacional



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la encuesta realizada a los universitarios de la Carrera de Administración de Empresas, se evidencio, según la gráfica anterior, en el marco de los valores



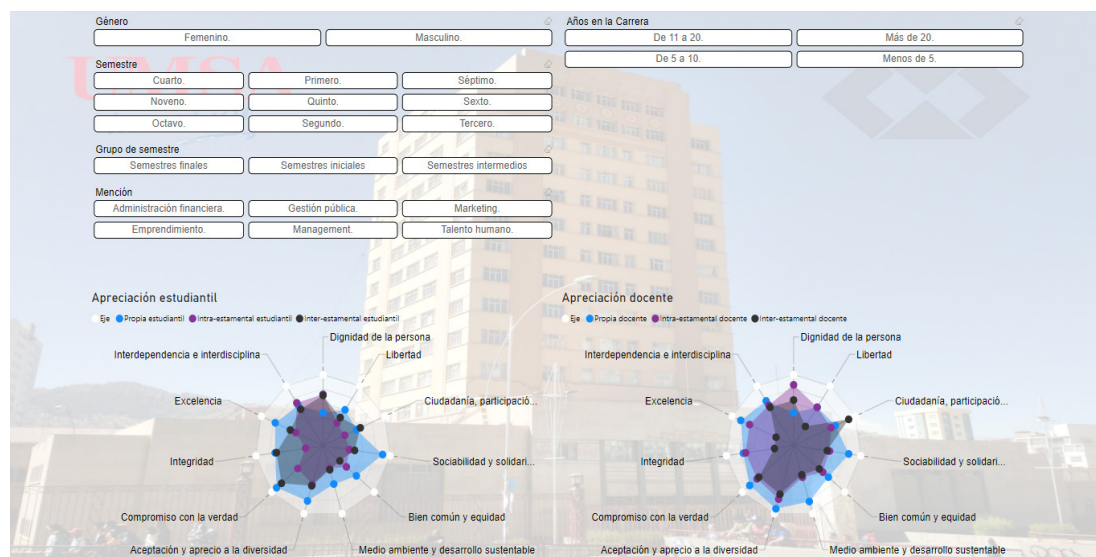
éticos personales, dicha población objeto de investigación, destaca valores como la excelencia, compromiso a la verdad y la sociabilidad y solidaridad como los tres principales elementos resaltados.

En tanto, desde un ámbito situacional intra – estamental, la interdependencia e interdisciplina como el bien común y la equidad son recursos tomados en cuenta y realizados al momento de su accionar, en tanto, los resultados del ámbito inter estamental, la dignidad como persona, la integridad y el compromiso a la verdad son los factores preponderantes que mantiene una presencia viva en dicho sector poblacional.

## Resultados de la apreciación docente intra e inter situacional

En relación a los docentes es posible destacar los siguientes resultados obtenidos en relación a los principios éticos del RSU y su aplicabilidad en dicho sector también analizado:

### Resultados de la apreciación docente intra e inter situacional



Fuente: Elaboración propia.

En tanto, los hallazgos obtenidos de la investigación a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas, se destaca claramente la predominancia de todos los valores personales enraizados con la excelencia, el compromiso a la verdad, la aceptación y aprecio a la diversidad, el bien común, la solidaridad y sociabilidad.

Como indicadores de intra estamental, se destaca la dignidad, la integridad como persona como aquel indicador de mayor prevalencia en dicha población, como también, el aprecio y aceptación de la diversidad.



## DISCUSIÓN

Al igual que la empresa que ha debido superar el enfoque filantrópico de la inversión social (como gasto extra) para entenderse a sí misma bajo el nuevo paradigma de la RS, la Universidad debe tratar de superar el enfoque de la “proyección social y extensión universitaria”, como “apéndices” bien intencionados a su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder asumir la verdadera exigencia de la RSU.

En la presente investigación se han diseñado dos instrumentos complementarios para analizar la RSU, ambos basados en los conceptos insertados en el documento sobre el desarrollo conceptual y teórico. Así, sobre la base de la perspectivas de la ética y de acuerdo con el autor Vallaey, (sf) mencionado por Valverde y otros (2011), la ética que le corresponde a la responsabilidad social no es una ética de la buena intención, es decir soy bueno si tengo buenas intenciones, sino una ética de la acción y de la responsabilidad por las consecuencias inmediatas y a futuro de la acción lo que significa según Vallaey que soy bueno si mis acciones tienen buenos efectos, sin importar mis intenciones personales, mis motivos para realizarlas. El autor resalta que el producto de los impactos de la responsabilidad social universitaria se definen a su vez por cuatro ejes de gestión, que son necesarios para formular estrategias y ejecutar acciones conducentes a ser socialmente responsable.

Los instrumentos diseñados nos han permitido ver, los ejes: organizacional, eje de formación, eje de producción y eje social. De la misma manera, establecer la primacía de valores y principios de la RSU en 10 subdimensiones como la: a) Dignidad de la persona; b) Libertad; c) Ciudadanía, democracia y participación; d) Sociabilidad y solidaridad para la convivencia; e) Bien común y equidad social; f) Desarrollo sostenible y medio ambiente; g) Aceptación y aprecio a la diversidad; h) Compromiso con la verdad; i) Integridad; y j) Excelencia, interdependencia e interdisciplinariedad. Estos últimos desglosados en tres perspectivas personal, intra e inter situacional, esto se muestrea muy conveniente por cuanto puede hacer comparable los resultados, al tener variables definidas a nivel no solo personal. Por último, se ha confirmado que la RSU tiene diversas percepciones según quien las evalúe sean estudiantes, profesores, administrativos. Como todo trabajo de investigación nos encontramos con limitaciones que nos marcan futuras líneas de investigación. El estudio no ha incluido stakeholders internos de postgrado, solo de pregrado. Aunque es muy poco probable que la ausencia de estos grupos muestrales desvirtúe los resultados obtenidos, se requiere que en futuras investigaciones se contemple todo el universo institucional, para una generalización más precisa.

En las entrevistas realizadas a las autoridades universitarias, se pudo establecer coincidencias en la percepción sobre que la educación superior debe involucrar la enseñanza de valores y ética, constituyéndose en un reto para la visión del futuro, logrando con estos una convivencia armoniosa. En cuanto a la propia RSU en la Universidad y específicamente en la Carrera, consideran que no existe aportes por parte de los estamentos para crear una conciencia de cultivar valores en favor de la comunidad y el involucrarse en sus problemas y necesidades. En general recién se está empezando a hablar sobre el tema y debe concientizarse a toda la comunidad involucrada.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos mediante la intervención investigativa en la comunidad universitaria de la CAE, dan cuenta, por una parte, los indicadores de autoritarismo y un nivel paternalista dentro la organización interna, situación que requiere de una intervención y ajustes dentro las acciones destinadas a promover un mejor clima laboral entre las personas que conforman.

Por otra parte, fue posible cotejar una evaluación de desempeño que posee una valoración a favor y contra, encontrando a una población dentro del área administrativa y docente, inconforme con las acciones que se asumen dentro de esta área.

Se pudo evidenciar la falta de políticas y acciones destinadas a promover el trabajo colaborativo entre la comunidad universitaria que conforman la Carrera de Administración de Empresas, y mediante el cual se pueda transmitir dichas acciones dentro los administrativos, docentes y universitarios, pretendiendo generar una sinergia de objetivos y acciones conjuntas.

En lo que concierne a la categoría de participación, democracia y transparencia, se evidenció la imperiosa necesidad de fortalecimiento debido a que se encontró posturas y creencias contrarias en su buen accionar y la instalación de buenas prácticas que procuren mantener una relación de confianza entre el conjunto de actores involucrados dentro la CAE y su comunidad.

Asimismo, se evidenció la ausencia de estrategias que permitan a la CAE contar con mayor participación y relacionamiento con diversas instituciones y empresas, denotando la necesidad de acciones que puedan beneficiar a la comunidad universitaria.

Se puede concluir que los resultados evidencian la necesidad de cultivar la RSU dentro la gestión educativa superior, siendo que sus alcances son de beneficio trascendental para logra un bien común, por un parte, fortaleciendo los lazos de interrelación interna, es decir dentro de la universidad, como por otro, la interacción de los estudiantes en procesos de cambio y contribución a su comunidad.



Se evidenció la carencia de acciones y/o actividades enfocadas en el marco de la RSU, por parte de la comunidad universitaria de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés.

La Responsabilidad Social es el compromiso de identificar los problemas de interés público como: medio ambiente, pobreza, desigualdad de ingresos, atención de salud, hambre, desnutrición y analfabetismo y, que compete a todo tipo de organizaciones (empresa, estado, universidad), para emprender acciones que generen impactos positivos en la sociedad, con el aporte de soluciones basadas en la transparencia, pluralidad, sustentabilidad y ética, siendo la meta el desarrollo sustentable del ser humano y su entorno.

Uno de los mayores desafíos de la Universidad actual, no debe ser influir solamente en los acontecimientos sociales, sino construir procesos sociales con identidad regional sostenibles que aseguren un verdadero empoderamiento desde la base; para ello la universidad debe redefinir su responsabilidad para establecer un equilibrio entre las necesidades reales y el lograr incidir en la transformación de la comunidad, acabando con la organización separada del saber en especialidades y, al contrario, instituir el pensamiento holístico, complejo, transdisciplinario y práctico para formar una comunidad de aprendizaje asociativo con calidad y pertinencia.

Las universidades tienen un rol clave en la constitución de una sociedad. En ellas se forman las elites de técnicos y profesionales que luego se desempeñarán en diferentes sectores, ya sea del servicio público o de la actividad privada, con actividades y cargos que son determinantes en la construcción del país. Sus programas de investigación también son determinantes para colocar los mejores recursos intelectuales, financieros y materiales al servicio de las necesidades del desarrollo del país y de su gente, mediante estudios focalizados y pertinentes a la realidad nacional y local.

Mediante la extensión, las Universidades también tienen la oportunidad de vincularse con su entorno y con la sociedad en general, entregando sus aportes por la acción de estudiantes, académicos y administrativos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Cárdenas, P. (2017). Responsabilidad Social Universitaria Caso: Universidad Mayor de San Andrés.

Lozano, J. (2005). Ética y empresa. Trotta.

Vallaey, Francois. Responsabilidad Social Universitaria. Perú. 2000.





# INVESTIGACIÓN IICCA





# **LAS GENERACIONES “MILLENNIALS” Y “Z” DE LA CIUDAD DE LA PAZ DESDE LA ÓPTICA DE CONSUMO Y TRABAJO**

*Cárdenas Morales, Paola Andrea*

## **RESUMEN**

Las Generaciones Millennials y Z han cambiado y revolucionado las formas de percibir el mundo a comparaciones de otras generaciones en cuanto al comportamiento en consumo y lo que esperan de un trabajo, y las empresas tienen que adaptarse a los nuevos cambios para la creación de sus estrategias para los clientes internos como externos.

El presente artículo de investigación está orientado en identificar los comportamientos y preferencias de consumo según su estilo de vida como también obtener una información clara sobre las expectativas laborales de la generación Millennials y Z de la ciudad de La Paz. El método utilizado fue el inductivo y el tipo de investigación fue descriptivo, se utilizó el diseño transeccional. Se encuestaron a 764 personas de ambas generaciones.

Se pudo identificar que las generaciones estudiadas presentan diferencias bastante marcadas tanto en preferencias de consumo según su estilo de vida, como, en expectativas laborales según sus motivaciones, además de la edad, nivel de educación y el tipo de ingreso que tengan les permitirá tener una selectiva adquisición en productos y servicios respecto al consumo, resaltando que ambas generaciones también comparten ciertas características esto en base a los gustos en compra o en la búsqueda de una fuente laboral.

## **PALABRAS CLAVE**

Generación Millennials, Generación Z, Comportamiento del consumidor, Expectativas laborales.



# THE “MILLENNIALS” AND “Z” GENERATIONS OF THE CITY OF LA PAZ FROM THE POINT OF CONSUMPTION AND WORK

*Cárdenas Morales, Paola Andrea*

## ABSTRACT

Millennials and Generations Z have changed and revolutionized the ways of perceiving the world compared to other generations in terms of consumer behavior and what they expect from a job, and companies have to adapt to new changes to create their strategies for internal and external customers.

This research article is aimed at identifying consumer behaviors and preferences according to their lifestyle as well as obtaining clear information on the job expectations of the Millennials and Z generation of the city of La Paz. The method used was inductive and the type of research was descriptive, the transectional design was used. 764 people of both generations were surveyed.

It was possible to identify that the studied generations present quite marked differences both in consumption preferences according to their lifestyle, as well as in job expectations according to their motivations, in addition to age, education level and the type of income they have will allow them to have a selective acquisition of products and services with respect to consumption, highlighting that both generations also share certain characteristics, based on tastes in shopping or in the search for a job source.

## KEYWORDS

Millennials Generation, Generation Z, Consumer Behavior, Work Expectations.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones presentan grandes desafíos en lo relativo a la constitución de sus estrategias para los clientes y sus trabajadores, debido a la convergencia de múltiples generaciones conviviendo mutuamente. El problema se complica debido a que cada generación se ha enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes, caracterizándolos con rasgos únicos en cada generación. Explorar el tema generacional desde su conceptualización hasta el entendimiento de las características de las generaciones, resulta un tema muy interesante y mucho más para las organizaciones. Para que las organizaciones sean competitivas en el mercado es necesario que siempre estén cambiando y adecuándose a los cambios del entorno, este es un factor fundamental para la sobrevivencia y el desarrollo de las mismas. Es por este motivo que entender al cliente e identificar su perfil es esencial para poder fijar estrategias y definir la actuación que tendrá la organización.

En ese marco la investigación tiene el propósito de identificar las expectativas laborales y comportamientos de consumo que tienen las generaciones Millennials y Z en la ciudad de La Paz, específicamente en los Macro distritos Max Paredes, Centro y Sur.

### Las diversas generaciones

En el ámbito de la sociología se define el término generación como aquel conjunto de personas nacidas en fechas cercanas y que, por los cambios culturales y sociales, presentan algunos comportamientos comunes y diferenciados de otras generaciones.

Según, Strauss y Homes (Howe, 1980), define una generación como el conjunto de todas las personas nacidas en un lapso de aproximadamente veinte años o la duración de una fase de vida que son: la infancia, la edad joven, la mediana edad y la vejez. Identificando a las generaciones desde el primer año de nacimiento hasta el último.

Existen 4 generaciones humanas que conviven en la actualidad, los cuales son: baby boomers que son las personas nacidas entre el año 1946 a 1960, generación X son personas nacidos del año 1961 a 1984 y las generaciones más jóvenes como son los Millennials que son nacidos del año 1985 a 1994 y generación Z, nacidos del año 1995 a 2010.

## MATERIAL Y MÉTODOS

Para esta investigación el método utilizado fue el inductivo en el cual se hizo un razonamiento de aspectos particulares y específicos de ambas generaciones para concluir en un ámbito general.



El tipo de investigación fue descriptivo transeccional, ya que se recolectaron datos en un solo momento y su propósito fue describir las características de ambas generaciones e identificar el perfil de las mismas sobre las variables estudiadas.

La población de estudio fueron jóvenes y adolescentes que oscilaban entre las edades generacionales seleccionadas; generación Millennials nacidos en 1985 a 1994 con edades de 25 a 34 años y la generación Z con una particularidad, ya que si bien esta generación comprende a los nacidos entre 1995 a 2010, para esta investigación, solo se tomó en cuenta a aquellos nacidos entre los años 1995 a 2002 con edades de 17 a 24 años de la ciudad de La Paz y que tuvieran residencia en los macro distritos Max Paredes, Centro y Sur.

Para la determinación de la población se utilizó datos registrados por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, específicamente el Anuario estadístico de Municipios de la ciudad de La Paz. El tipo de muestreo utilizado fue el aleatorio estratificado por cada macro distrito y se sacaron dos muestras, una de la generación Z la cual se trabajó con una población de 79.447 personas y para la generación Millennials, la población fue de 70.407 personas, el nivel de confiabilidad fue del 95%, la probabilidad de éxito fue del 50% y el error permitido del 5%. A continuación, se presenta un cuadro resumen de la población y muestra en los tres macro distritos tanto de la generación Z, como de la generación Millennials.

#### Generación Z

| MACRO DISTRITO | TOTAL         | PORCENTAJE |            | MUESTRA    |
|----------------|---------------|------------|------------|------------|
| Max Paredes    | 38.837        | 0,49       | 48,88      | 186,89     |
| Centro         | 12.735        | 0,16       | 16,03      | 61,28      |
| Sur            | 27.875        | 0,35       | 35,09      | 134,14     |
| <b>TOTAL</b>   | <b>79.447</b> | <b>1</b>   | <b>100</b> | <b>382</b> |

Fuente: Elaboración propia.

#### Generación Millennials

| MACRO DISTRITO | TOTAL         | PORCENTAJE |            | MUESTRA    |
|----------------|---------------|------------|------------|------------|
| Max Paredes    | 33.776        | 0,48       | 47,97      | 183,29     |
| Centro         | 13.451        | 0,19       | 19,10      | 73,00      |
| Sur            | 23.180        | 0,33       | 32,92      | 125,79     |
| <b>TOTAL</b>   | <b>70.407</b> | <b>1</b>   | <b>100</b> | <b>382</b> |

Fuente: Elaboración propia.

El trabajo de campo tuvo una duración de 40 días y se recorrió los tres macro distritos Max Paredes, Centro y Sur, utilizando el procedimiento de selección aleatoria simple, donde se escogió de forma deliberada a los sujetos de investigación de acuerdo a la cantidad de personas a ser encuestadas según la muestra. Se visitó colegios, universidades, oficinas, tiendas, plazas y calles de los distintos barrios de los macro distritos.

Se diseñó dos cuestionarios estructurados para la generación Millennials y Z, cada cuestionario estaba compuesto por 75 y 66 preguntas respectivamente. Previamente a la aplicación del cuestionario, se realizaron dos pruebas piloto para ajustar el instrumento.

El cuestionario se dividió en doce puntos de análisis: datos generales, entorno familiar, percepción, consumo financiero, consumo de redes sociales, consumo de alimenticios, consumo de productos masivos, aptitudes, desarrollo profesional, medición de la actitud hacia el trabajo, alineación en el ámbito laboral y motivación.

## **RESULTADOS**

### **Características de la generación Millennials**

- Nacieron entre los años 1985 a 1994, estando entre las edades de 25 a 35 años.
- El 76% de la generación Millennials se encuentran solteros (as) y el resto se encuentra casados (as) o conviviendo con sus parejas.
- Conocidos como inmigrantes digitales, ya que aún conservan ver la televisión, escuchar la radio tradicional e informarse a través de medios escritos; para luego adaptarse al boom tecnológico.
- La mayor parte de esta población se encuentra cursando estudios universitarios con un 40%, el 31% ya cuenta con el grado de licenciatura y el 12% tomando curso de postgrado y el 35% se encuentra en el ámbito laboral.
- El 68% aún se encuentra viviendo con sus padres y el 61% piensa independizarse en los próximos 3 años.
- Las actividades que disfrutan en sus tiempos libres son: realizar algún deporte, estar en familia, leer un buen libro y escuchar música.
- Una de las prioridades de la generación Millennials es el desarrollo académico, seguido de un 15% que desea realizar viajes.





- Dentro de los aspectos de mayor preocupación sobre problemas de la sociedad son: los conflictos políticos con un 34% y el cuidado del medio ambiente con un 29% principalmente.
- La percepción y la proyección que tiene esta generación es tener un trabajo estable, ser propietario de algún negocio y con un porcentaje menor, formar una familia.

### **Características de la generación Z**

- Nacieron entre los años 1995 a 2010, estando entre las edades de 10 a 24 años, pero para la investigación se tomaron a las jóvenes entre las edades de 17 a 24 años.
- La mayor parte de esta población, se encuentra en los primeros años de la universidad con un 58%, como también finalizando los estudios escolares con un 19%.
- Tienen la característica de ser nativos digitales, ya que nacieron inmersos a la tecnología, por lo cual dominan las nuevas tecnologías,
- La mayor parte se comunica a través de los medios digitales e interactúan a través de las plataformas sociales como: WhatsApp con un 89%, Facebook con un 75%.
- Las actividades que mayor disfrutan en su tiempo libre son realizar deportes con un 42%, disfrutar una buena lectura con un 29%, y ver Netflix con un 7%.
- Los aspectos sociales que les preocupa son: protección a los animales con un 32%, el cuidado del medio ambiente y cambio climático con un 30%.
- La proyección de vida a futuro para la generación Z, es tener una carrera universitaria y tener un trabajo seguro y estable.

### **Ámbito laboral**

En ambas generaciones existe un pensamiento equitativo en cuanto a trabajar para una organización o tener un trabajo independiente. Pero en alguna etapa de su vida el 54% de la población de los Millennials prefiere realizar un emprendimiento y no quedarse en un trabajo estable.

En cuanto a la preferencia de trabajo y salario, el 64% de la generación Z y el 54% de la generación Millennials indicaron que es preferible tener un trabajo que les guste sin importar el salario.

El 18% de la población Millennials opta por la capacitación y superación de su persona realizando cursos, talleres, seminarios, diplomados, maestrías y otros. En cambio, para la generación Z que se incorporara al mercado laboral, el 19% optan por realizar viajes y conocer el mundo y el 16% se preocupa por generar recursos económicos.

Se identificó que una buena motivación laboral para ambas generaciones es contar con un buen salario (Millennials 26% y generación Z 22%), seguido de las oportunidades de desarrollo profesional para el 20% de los Millennials y estabilidad laboral para el 18% de la generación Z.

Respecto a la expectativa salarial, para el 33% de los Millennials que ya están ejerciendo su profesión en empresas o negocios particulares, está entre los Bs. 4001 a Bs. 7000, y para el 34% de la generación Z que recién ingresa al ámbito laboral tienen una expectativa de Bs. 2101 a Bs. 4000.

El 28% de la generación Millennials indica que su trabajo no tiene relación a su formación académica o técnica.

La modalidad bajo proyectos es una forma de trabajo muy atractiva para el 72% de la generación Millennials, indican que es una forma de incrementar su economía y administrar mejor su tiempo.

El 59% de la generación Z menciona que las universidades son responsables de la preparación académica para afrontar el ámbito laboral.

Entre las carreras con más demanda por los varones de la generación Z se encuentra el área de estudio en ingeniería y el 29% de las mujeres tiene una inclinación por el área financiera.

## **Características y preferencias de consumo**

### **Consumo financiero**

Para la generación Millennials, tener una reserva es primordial por lo que un 71% tiene el hábito de ahorro y ahorran para obtener una vivienda, un automóvil y realizar viajes en su gran mayoría y los medios de pago que utilizan son: el efectivo con un 81%, tarjeta de débito con 30% y tarjeta de crédito con 18%. Por otra parte, el hábito de ahorro de la generación Z, representa el 69% y la principal finalidad del ahorro, va destinado para su futuro esto contempla gastos que puedan necesitarse para alcanzar su metas y objetivos personales. Los medios de pago que utilizan con mayor frecuencia son el efectivo con el 93% y el resto utiliza la tarjeta de débito.

### **Aspectos de compra en las generaciones**

La generación Millennials realiza sus compras habituales en un mercado tradicional con el 70% y el resto en un supermercado. Las ofertas que generalmente aprovecha esta generación son de restaurantes y de tiendas de prendas de vestir.



Al momento de adquirir algún producto, se guían por la calidad, marca, funcionalidad y el precio, en ese orden. Respecto a las compras online, un 75% menciona no haber utilizado esta modalidad, alegando que prefieren ver el producto de manera física para tener la certeza de que se está comprando.

Mientras que para la generación Z, el tipo de artículos que compran respecto a temas alimenticios y de servicios para el hogar son limitados ya que en un 97% conviven con sus padres. De igual manera que los Millennials, esta generación tampoco suele realizar compras online, el 73% menciona que no lo hace porque muchas veces no es seguro y lo consideran complicado, además que prefieren ver un producto de manera física.

### **Consumo de redes sociales**

El consumo de las plataformas digitales que atrae a la generación Millennials son: WhatsApp con un 89%, Facebook 79%, YouTube 45% e Instagram 25%, destacando que esta generación aún se inclina y disfruta de los medios tradicionales como la TV con un 35%, periódicos 21% y radio 16%.

Por otro lado, la generación Z, prefiere comunicarse e interactuar por medios digitales como: WhatsApp con un 89%, Facebook con un 75%, YouTube con un 52% e Instagram con un 27%, destacando que esta generación ha dejado de lado los medios tradicionales como fuentes de información y comunicación.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados mostrados anteriormente muestran algunas características particulares de ambas generaciones, para realizar el análisis correspondiente, se realizará desde dos ámbitos, en una primera instancia, las características de los consumidores, para después entrar a las expectativas laborales.

### **Comportamiento del consumidor**

Para poder definir el comportamiento del consumidor Solomon, indica que es son “procesos que intervienen cuando los individuos o los grupos seleccionan, compran, usan o desechan productos, servicio, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos”, (Solomon, 2017). En ese marco se identificó que el proceso de toma de decisiones de ambas generaciones no existe una gran diferencia, ya que ambas identifican la necesidad del producto, se informan antes de realizar la compra y hacen la evaluación de alternativas para finalmente realizar la compra. Estas características se presentan de acuerdo al tipo de producto que piensan adquirir, generalmente este

proceso se repite cuando el producto o servicio tiene un costo elevado. Sin embargo, para compras menores y de rutina, generalmente no se realiza este análisis detallado.

Respecto al lugar de compra ambas generaciones mencionaron realizar la mayoría de sus compras en mercados tradicionales, cuando se realizó un cruce entre esta preferencia de compra y sus ingresos, se pudo observar que este factor tiene una relación directa, ya que aquellos que optaban por comprar en supermercados tenían ingresos mensuales mucho más altos que el resto. Este factor es uno de los que influye en esta decisión, otros factores pueden ser la cultura, la fidelidad de compra hacia alguna “caserita” entre otros.

Analizar el proceso de decisión de compra incluye también a los factores que influyen en este proceso, estos factores son diversos, como ser la marca, precio, calidad, funcionalidad, moda entre otros. Sobre este punto, se pudo observar que un aspecto bastante relevante para los Millennials es la funcionalidad referida directamente a las características técnicas y uno de los factores que no tenía mucha influencia es el precio. Cabe resaltar que estos factores se hacen presente cuando se trata de productos tecnológicos como ser laptops, cámaras, celulares entre otros. Respecto a la generación Z, la calidad es un factor decisivo al momento de hacer la compra.

Existen algunas investigaciones generacionales que caracterizan tanto a Millennials como Z como personas inmersas en el mundo de la tecnología y que al estar tan relacionados con este medio realizaban con mayor frecuencia los pagos digitales, sin embargo, en esta investigación se pudo observar que no es tanto así. Ya que una gran mayoría de ambas generaciones, no utilizaban mecanismos de compras online, ellos alegaban que preferían ver los productos de manera física y estar 100% seguros de lo que estaban comprando, y particularmente para la Generación Z le resultaba complicado utilizar estos medios, además que creían que implica cierto tipo de riesgo. Cabe recalcar que el levantamiento de información se realizó antes de la Pandemia del COVID-19 y claramente uno de los factores que seguramente cambio fue este, ya que se empezó a utilizar mucho mas este tipo de medios para realizar transacciones.

Si bien una de las características que clasifica a los Millennials como nativos digitales, en Bolivia no necesariamente se cumple con esta definición, ya que algunos recursos tecnológicos llegaron mucho después que en los países avanzados, esto hizo que los Millennials no sean como tales nativos digitales sino más bien realizaron una transición y se adaptaron a los nuevos avances tecnológicos, respecto a la realidad de los Z, ya que ellos si se pueden considerar como nativos digitales. Este factor también está relacionado a que por ejemplo los Millennials aunque en un porcentaje menor sigan utilizando medios como la televisión, la radio y la prensa escrita como fuentes de información, además de las redes sociales a diferencia de la generación Z donde estos medios tradicionales ya quedaron de lado como obsoletos.



Respecto a hábitos de ahorro ambas generaciones muestran tendencias de ahorro la diferencia esta en el para que ahorran, aquí se presenta las expectativas que tienen ambas generaciones, por un lado, los Millennials ahorran para una vivienda, la compra de un automóvil y para realizar viajes, en ese orden de importancia, y por otro lado los Z ahorran para poder realizar viajes y conocer el mundo pareciera ser uno de los objetivos mas relevantes.

El medio de pago mas frecuente utilizado por ambas generaciones es el efectivo y en segundo lugar se encuentra el uso de las tarjetas de débitos, en el caso particular de los Millennials hay un porcentaje reducido que utiliza la tarjeta de crédito. Si bien varias entidades financieras promuevan constantemente la utilización de medios digitales de pago todavía no están siendo utilizados por estas generaciones.

Como se pudo observar no existen diferencias muy marcadas entre las generaciones respecto al consumo, este factor hace pensar que son otras las variables a parte del año de nacimiento que son las que realmente influyen en el comportamiento del consumidor, esta duda llevo a revisar una teoría planteada por (Bourdieu, 1979), quien relaciona el comportamiento por estratos sociales, los cuales son: Clase dominante, pequeña burguesía y las clases populares. Además de hacer una relación con distintos tipos de capitales. En esta teoría se muestra como una determinada clase social trata de imitar a otras clases con la finalidad de elevar su estatus.

Si bien esta teoría es muy profunda y requiere de un estudio bastante particular, en esta investigación se tomaron en cuenta algunos de los parámetros de Bourdieu para poder sacar algunas conclusiones. Fruto de este análisis se pudo observar que un factor fundamental que muestra un cambio de comportamiento es la formación académica, y el nivel de ingresos, más allá de la edad. Y que a medida que las personas se van superando académicamente y obtienen un salario mas alto tienen preferencias de consumo mucho más demandantes y selectivos.

### **Expectativas laborales**

Una de las áreas de estudio dentro de las organizaciones para poder caracterizar al cliente interno es el Comportamiento Organizacional, según Robbins es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de ciertos números de disciplinas. Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología, (Robbins & Judge, 2009). Todas estas áreas ayudan a hacer un análisis más integral al personal partiendo de un análisis del individuo, como este se comporta en un grupo y finalmente en parte de la estructura organizacional.

En base a lo anterior uno de los puntos centrales es caracterizar a este individuo, sus expectativas, prioridades y motivaciones específicamente en el ámbito laboral.



Para ambas generaciones la formación académica es un factor importante para poder conseguir un buen trabajo y valoran mucho más una formación a nivel licenciatura antes que una formación técnica. De hecho, los Millennials son los que muestran un interés por la capacitación constante. Esto se debe a que el mundo laboral es mucho mas competitivo que hace algunos años atrás y que cada vez demanda mayor especialización y empleados mas formados.

En el plan de vida se pudo observar una diferencia de pensar en ambas generaciones, por un lado, los Millennials prefieren tener un trabajo estable que les permita ahorrar para posteriormente realizar algún emprendimiento. Por otro lado, los Z no muestran una inclinación marcada hacia el emprendimiento, mas al contrario prefieren la seguridad que les brinda el contar con un trabajo estable.

Respecto a factores motivacionales para ambas generaciones es tener un buen salario, sin embargo también se ve una marcada diferencia en cuanto a motivaciones no monetarias ya que a los Millennials les motiva pertenecer a organizaciones donde les ofrezcan capacitaciones constantes y oportunidades de desarrollo profesional en cambio a la generación Z le motiva más la estabilidad laboral.

Según varias investigaciones el clima laboral es fundamentalmente para la retención del personal, es algo que se pudo constatar en este trabajo, ya que aspectos como un buen trabajo en equipo y la relación en el mismo es un factor valorado por ambas generaciones, otro aspecto valorado por los Millennials es la confianza por parte de sus superiores hacia su trabajo, no les gusta un control excesivo y para los Z la transparencia de la organización es apreciada.

La modalidad de trabajo por proyectos es una tendencia en varios países y que de a poco se está ganando un espacio en el nuestro, los Millennials muestran una preferencia por este tipo de trabajo ya que les permite generar mayores ingresos, además de disponer de su tiempo.

Uno de los resultados que comprobó que el mercado laboral se encuentra saturado es que un porcentaje representativo menciona que el trabajo que actualmente realiza no tiene ninguna relación con su formación académica, este un aspecto muy preocupante, ya que claramente se pudo evidenciar a profesionales subvalorados en puestos de trabajo donde no se requiere mayor formación que la del bachillerato.

Una teoría desarrollada por Holland, trata de explicar la conducta vocacional y aportar una serie de ideas de tipo practico que ayuden a cualquier tipo de personas en la elección de su trabajo, a cambiar de ocupación y, sobre todo, a que pueda llegar a obtener satisfacción profesional. En este planteamiento Holland considera que las personas pueden clasificarse de acuerdo a seis tipos de personalidades que él denomina; realista,



investigador, artístico, social, emprendedor y convencional. Cuanto más parecido tenga una persona a un determinado tipo de personalidad más manifestara el rasgo y conducta relacionados con su personalidad y vocación (Vicente & Fernandez, 2001).

Bajo esa teoría, en la investigación se trató de identificar las habilidades que predominaban a ambas generaciones. Los Millennials muestran una tendencia hacia la habilidad organizativa, ellos prefieren actividades relacionadas con el manejo sistemático y ordenado de datos, manejar archivos, reproducir material, tomar notas organizar datos escritos y numéricos. Las habilidades relacionadas con esta clasificación están mas relacionadas con las tareas de oficina. Por otro lado, los Z están más orientados a lo que es la interacción humana o también denominada social, prefieren actividades de interacción relacionadas con las personas a las que puedan informan, educar, formar, orientar, servir de ayuda entre otros. Cabe resaltar que lo que se acaba de presentar es una generalización, si bien las variables son múltiples para definir la personalidad no se debería tomar en cuenta solamente a las generaciones que pertenecen, es decir que lo que se trato de realizar es buscar características comunes de ambas generaciones para solamente poder identificar sus preferencias y no con el animo de definir sus personalidades.

## CONCLUSIONES

A partir de los apartados anteriores se ha logrado identificar las características de las generaciones Millennials y Z de la ciudad de La Paz desde el ámbito de consumidor y también en el ámbito laboral. A continuación, se presenta las principales conclusiones:

Las principales características que definen a estas generaciones son: en las generaciones Millennials, en su mayoría son transitorios en aspectos tecnológicos, en gran proporción son solteros, y en mayoría conviven con sus padres, las actividades que disfrutaban en sus tiempos libres son realizar algún deporte, disfrutar de una buena lectura; los aspectos como la política y la pobreza son de mayor preocupación en nuestra sociedad.

Las características para la generación Z, son: nativos digitales, casi en su mayoría se encuentra en los primeros años de la universidad o escogiendo una carrera universitaria, las actividades que realizan en sus tiempos libres son realizar algún deporte, ver Netflix y lectura; los aspectos de mayor preocupación en la sociedad son el cuidado de los animales y el cuidado del medio ambiente.

Desde la perspectiva de consumo, se pudo apreciar que ambas generaciones presentan variaciones muy marcadas, como también existen criterios que comparten entre estas generaciones a la hora de adquirir un producto o un servicio deseado. Los aspectos que mayormente diferencian a ambas generaciones, son los medios digitales, en la

forma en que interactúan en cada red social, destacando que la generación Millennials conserva los medios tradicionales como referencia en su día a día, a comparación con la generación Z, que en su mayoría interactúan en las plataformas sociales. Como también la calidad, funcionalidad, precio, marca y moda, son variables que diferencian envase a las edades.

Entre ambas generaciones existen diferencias marcadas en cuanto a las expectativas, motivaciones, intereses y el plan de vida laboral, caracterizando a la generación Millennials con preferencias por el desarrollo profesional, el trabajo bajo la modalidad de proyectos y demostraron un interés por dedicar una parte de su vida a realizar algún tipo de negocio o emprendimiento, en cambio para la generación Z las motivaciones laborales van desde las bonificaciones monetarias, viajes de placer y la estabilidad laboral.

Si bien se observo algunas diferencias de ambas generaciones, también se reconoce que este no es el único factor de análisis para predecir el comportamiento del consumidor y las exceptivas laborales, entre estas otras variables se encuentra la formación académica, el nivel de ingresos económicos, aspectos culturales entre otros.

Finalmente, se puede afirmar que la presente investigación sirve como paso previo para futuras líneas de investigación que incluyan el análisis otras variables que inciden en el comportamiento del consumidor y en las expectativas laborales de este segmento en particular.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Bourdieu, P., 1979. La Distinción Criterios y Bases Sociales del Gusto. México: Teuros.

Howe, W. S. y. N., 1980. Concepto de las generaciones. s.l.:s.n.

Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009. Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Educacion.

Solomon, M. R., 2017. Concepto del Comportamiento del Consumidor. En: Comportamiento del Consumidor. México: s.n., p. 6.

Vicente, J. M. M. & Fernandez, F. V., 2001. Validez transcultural del modelo hexagonal de personalidad propuesto en la teoría tipologica de elección vocacional de John Holland, Almeira: La cañada de San Urbano.



## **PAUTAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS CIENTÍFICOS EN EL IICCA (Formato IMRYD)**

La revista “INVESTIGACIÓN IICCA” tiene por objetivo el fomento, desarrollo y consolidación de la difusión de la investigación realizada en las áreas de Postgrado e Investigación del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), pretendiendo recoger aportes científicos que enriquezcan las perspectivas de las ciencias administrativas en el país.

En este sentido, el IICCA presenta las pautas para la presentación de artículos científicos para esta revista, en el formato IMRYD (Introducción, Métodos, Resultados y Discusión).

### **SOLICITUD DE CONSIDERACIÓN DE PUBLICACIÓN:**

Enviar carta de solicitud de consideración de publicación de artículo, dirigida a la Dirección del IICCA, con los siguientes detalles básicos:

- Nombre completo del autor(es), correo electrónico y celular de referencia.
- Título del artículo y la línea de investigación definida.

La entrega del artículo se lo realiza en oficinas del IICCA, ubicadas en la calle Jacinto Benavente N° 2190, casi esquina Fernando Guachalla (Sopocachi).

### **CARACTERÍSTICAS DEL ARTÍCULO:**

#### **1. Formato del artículo.**

- a) Título del artículo y resumen (ambos deben tener su traducción al inglés).
- b) La cantidad máxima considerada es de 20 páginas, numeradas con letra: Times New Roman 12, título en 14 y negrilla, espacio sencillo (interlineado).
- c) Márgenes de 3 cm. (superior, inferior y derecho) y 3.5 de encuadernado (Izquierdo).
- d) Formato, normas A.P.A.
- e) Entregado en medio físico y magnético.



## 2. Estructura del artículo.

### Título

- Título en español (completo). No más de 20 palabras.
- Título en Inglés (completo).

### Autores

- Dos espacios después de título.
- Apellidos del autor o autores, minúscula salvo las primera letras y separados por una coma, después del nombre (Apellidos, Nombres).

### Resumen

- El texto no debe superar las 250 palabras, escrito de forma corrida, sin punto aparte.
- Evitar citar referencias bibliográficas.
- Debe quedar claro el problema que se investiga y el objetivo del mismo.
- Debe plantear los principales objetivos y el alcance de la investigación, describir la metodología empleada, resumir los resultados y generalizar con las principales conclusiones.

*Los errores más frecuentes en la redacción del resumen son: no plantear claramente la pregunta de investigación, ser demasiado largo o detallado.*

### Palabras Clave

- Incluir mínimamente tres palabras que describan e identifique el artículo.

### Abstract

- Traducción del resumen al inglés.

### Keywords

- Traducción de las palabras claves al inglés.

### Introducción

- Es la presentación de la respuesta a la pregunta ¿Por qué se ha hecho este trabajo? (El problema estudiado y por qué se estudia).
- Expone el interés que tiene en el contexto científico. Además, debe incluir la



mención a trabajos previos sobre el tema y qué aspectos no dejan claros, que constituyen el objeto de la investigación.

- El último párrafo de la introducción se utiliza para resumir el objetivo del estudio.

## Métodos

- En este apartado se responde a la pregunta de ¿cómo se ha hecho el estudio?
- Esta sección se organiza de la siguiente manera:
  1. **Diseño:** Aleatorio, controlado, casos y controles, ensayo clínico, prospectivo, etc.
  2. **Población:** Muestra y criterio de selección
  3. **Entorno:** Lugar del estudio
  4. **Intervenciones:** Técnicas, mediciones y unidades, pruebas piloto, aparatos y tecnología, etc.
  5. **Análisis Estadístico:** Señala los métodos estadísticos utilizados y cómo se han analizado los datos.

## Resultados

- Se deberá presentar en orden lógico en texto, tablas y/o figuras que den cuenta de los datos hallados. En el texto debe indicarse la ubicación de las tablas y figuras.
  - » Tabla es una serie de datos verbales o numéricos distribuidos en columnas y filas.
  - » Figuras son elementos de la obra en los que predomina la imagen sobre el texto. Se usan para apoyar y complementar lo dicho en texto.
- Estos elementos deben tener el siguiente formato:
  - » *Tabla N° 1. Nombre de la tabla.*
  - » *Figura N° 1. Nombre de la figura.*
- Se debe mantener la denominación para la descripción de cada uno de ellos y en todo el artículo.
- Los títulos de las tablas deben ser puestos sobre las mismas. En el caso de las figuras, deben ser puestos debajo.



- Ambos deben ser adjuntados en formato editable y en archivos separados al documento, para garantizar que la nitidez de la impresión.

### **Discusión**

- Enfatizar los aspectos más importantes del estudio y si genera confrontaciones y/o confirmaciones con otros estudios relacionados, estos deberán ser concisos, avalados y exactos en su desarrollo.

### **Conclusiones**

- Destacar los resultados alcanzados por la investigación y proponer líneas de acción (si es necesario).

### **Bibliografía**

- Presentado según norma APA (Sexta Edición).
- Ordenar alfabéticamente.
- Incluir sólo los citados en artículo.

### **OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL AUTOR**

- Los artículos deberán evitar el fraude científico referido a la presentación de datos o conclusiones.
- Los Autores son responsables de la información proporcionada en los artículos científicos.
- El Comité Editorial no asume la responsabilidad por plagio; fraude científico de los artículos presentados para la revista.
- La Revista “INVESTIGACIÓN IICCA” no se hace responsable de las ideas y opiniones expresadas por los autores y/o colaboradores de los artículos.
- En caso de utilizar figuras tomadas de internet es importante revisar la protección de origen que se incluye en la misma y dar el uso estricto que allí se establece. En este sentido, se recomienda utilizar figuras y tablas propias y en caso de tomarlas de terceros, citar la fuente conforme se establece por su autor.
- El autor o los autores de los artículos que publique la revista “INVESTIGACIÓN IICCA”, tendrán derecho a recibir cuatro ejemplares del mismo número en el que se publicó su aporte.
- Los artículos publicados en la revista podrán ser reproducidos con fines académicos, citando la fuente y el autor.





**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Calle Jacinto Benavente Nro. 2190, casi esquina Fernando Guachalla (Sopocachi). Telf. (591-2) 2415255 - 2420521

[iicca@umsa.bo](mailto:iicca@umsa.bo) | [www.iicca.edu.bo](http://www.iicca.edu.bo)



#ÉxitoProfesional

62363535