

REVISTA CIENTÍFICA

DEPÓSITO LEGAL:
4-3-974-2025

APORTANDO A LA CIENCIA

ÁREA: CIENCIAS ECONÓMICAS



VOL 1 • N°1 • JUNIO 2025

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

APORTANDO A LA CIENCIA

ÁREA: CIENCIAS ECONÓMICAS



Vol 1·Nº1·JUNIO 2025

Autoridades Universitarias - UPEA

Rector : Dr. Carlos Condori Titirico
Vicerrector: Dr. Efrain Chambi Vargas Ph.D.
Director DICyT: Dr. Antonio S. Lopez Andrade Ph.D.

Comité Técnico

M.Sc. Ing. Silvia Orieta Aquino Tarqui
Universidad Pública de El Alto

M.Sc. Yelmo Quispe Condori
Universidad Pública de El Alto

Depósito Legal:4-3-974-2025

Impreso en: Imprenta Universitaria UPEA

Tiraje: 50

DICyT

Dirección: Av. Sucre B s/n (Villa Esperanza), Edificio Centro de Desarrollo
Tecnológico, Torre B - Piso 2.

Email: dicyt@upea.bo

Web: <https://dicyt.upea.bo/>

EL ALTO - BOLIVIA

La información presentda como ARTÍCULO CIENTÍFICO en la presente edición es de
entera responsabilidad de cada uno de los autores.

PROHIBIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER MEDIO SIN PREVIA AUTORIZACIÓN DE LOS
AUTORES.

CONTENIDO

Modelo lógico aplicado a la auditoría de gestión para evaluar el desempeño del Programa de Alimentación Complementaria Escolar en Bolivia

¹Camilo Rehechar Nina Machaca 11

Impacto económico de la pandemia en los emprendimientos turísticos del municipio de Copacabana

¹Lucio Alejandro Llanos Machaca 21

Racionalidad en la toma de decisiones financieras de los artesanos orfebres, asociación Juan XXIII de la ciudad del La Paz

¹Liavel Laura Chambi Alberto 31

La UPEA ante la crisis económica en Bolivia

¹Adriazola Morales Manuel Herbert 43

MISIÓN

La Revista Científica “APORTANDO A LA CIENCIA” tiene como propósito fomentar la excelencia académica y promover el avance del conocimiento mediante la publicación de artículos científicos en sus cuatro áreas fundamentales: Ciencias Sociales y Humanidades, Ciencias Económicas, Tecnología y Ciencias de la Ingeniería, y Ciencias Biomédicas. Está dirigida a profesionales, investigadores y académicos comprometidos con la generación y difusión de conocimiento científico de calidad. Nuestra misión es brindar una plataforma accesible y abierta para la difusión de investigaciones originales, rigurosas y relevantes, promoviendo el diálogo intelectual interdisciplinario y contribuyendo al desarrollo de soluciones innovadoras frente a los desafíos contemporáneos de la sociedad.

VISIÓN

“Nuestra visión es ser una revista líder reconocida a nivel global por la calidad y diversidad de los trabajos que publicamos. Aspiramos a ser un referente intelectual que trascienda fronteras disciplinarias y geográficas, contribuyendo al enriquecimiento del pensamiento académico y al progreso de la sociedad a través de la promoción del conocimientos”.

PRESENTACIÓN

Aportando a la Ciencia es una Revista Científica y Tecnológica de periodicidad anual, especializada en el análisis de las Ciencias Económicas. Nuestro objetivo principal es fomentar la generación de opinión pública fundamentada, a través de investigaciones que emplean rigurosos instrumentos de medición cuantitativa y cualitativa.

Para asegurar la excelencia académica, cada artículo incluido en este número ha sido sometido a un proceso de dictamen por pares bajo la modalidad de doble ciego, garantizando así la calidad, objetividad y el rigor científico que demanda la comunidad académica. En este número 1/2025, volumen 1(1) se presentan investigaciones orientadas al análisis de la gestión pública, el impacto económico, la administración financiera y el contexto socioeconómico nacional. Los temas abordados son: Modelo lógico aplicado a la auditoría de gestión para evaluar el desempeño del Programa de Alimentación Complementaria Escolar en Bolivia; Impacto económico de la pandemia en los emprendimientos turísticos del municipio de Copacabana; Racionalidad en la toma de decisiones financieras de los artesanos orfebres de la Asociación Juan XXIII de la ciudad de La Paz; y La UPEA ante la crisis económica en Bolivia.

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a las autoridades de la Universidad Pública de El Alto (UPEA) por el soporte económico fundamental para la materialización de esta revista.

Asimismo, valoramos el esfuerzo y la dedicación de los autores, revisores y del equipo de la Dirección de Investigación, Ciencia y Tecnología (DICyT), cuyo trabajo coordinado y retroalimentación constante han permitido la consolidación de este documento.



Dr. Efraín Chambi Vargas Ph.D.
VICERRECTOR



Dr. Antonio S. López Andrade Ph. D.
DIRECTOR DE DIRECCIÓN DE
INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Modelo lógico aplicado a la auditoría de gestión para evaluar el desempeño del Programa de Alimentación Complementaria Escolar en Bolivia

Logic model applied to performance auditing to evaluate the performance of the school complementary feeding program in Bolivia

¹Camilo Rehechar Nina Machaca

¹Universidad Pública de El Alto, Bolivia, camiloninam@gmail.com
ORCID: 0009-0009-0197-3553

RESUMEN

La auditoría gubernamental ha evolucionado desde enfoques centrados en el cumplimiento normativo hacia modelos orientados a la generación de valor público. En este contexto, la evaluación del Programa de Alimentación Complementaria Escolar (PAE) en los Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia continúa sustentándose principalmente en auditorías financieras y de cumplimiento, lo que limita la valoración de sus resultados e impactos. El objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo de auditoría de gestión basado en el Modelo Lógico o Cadena de Resultados para evaluar la economía, eficiencia, eficacia y efectividad del programa. Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, nivel descriptivo-explicativo y diseño no experimental de corte transversal. La información fue obtenida mediante revisión documental, observación, entrevistas y encuestas aplicadas en doce Gobiernos Autónomos Municipales. Los resultados evidenciaron deficiencias en la planificación, adquisición y distribución de los alimentos, así como limitados avances en el cumplimiento de los objetivos del programa. Asimismo, el modelo propuesto permitió identificar los factores críticos que afectan el desempeño institucional y fortalecer la evaluación integral de la economía, eficiencia, eficacia y efectividad. Se concluye que el Modelo Lógico constituye una herramienta metodológica eficaz para fortalecer la auditoría de gestión orientada a resultados y mejorar la evaluación del desempeño de los programas públicos en los gobiernos municipales de Bolivia.

Palabras clave: auditoría de gestión, modelo lógico, auditoría de desempeño, Bolivia.

ABSTRACT

Government auditing has evolved from compliance-based approaches toward models focused on generating public value. In this context, the evaluation of the School Complementary Feeding Program (PAE) in Bolivia's Autonomous Municipal Governments continues to rely primarily on financial and compliance audits, limiting the assessment of its outcomes and impacts. The objective of

DICYT - UPEA

this study was to design a performance audit model based on the Logic Model or Results Chain to evaluate the program's economy, efficiency, effectiveness, and efficacy. A quantitative, applied, descriptive-explanatory study with a non-experimental cross-sectional design was conducted. Data were collected through documentary review, observation, interviews, and surveys administered in twelve Autonomous Municipal Governments. The findings revealed deficiencies in food planning, procurement, and distribution, as well as limited progress in achieving the program's objectives. Furthermore, the proposed model made it possible to identify the critical factors affecting institutional performance and to strengthen the comprehensive evaluation of economy, efficiency, effectiveness, and efficacy. It is concluded that the Logic Model provides an effective methodological framework for strengthening results-oriented performance auditing and improving the evaluation of public program performance in Bolivia's municipal governments. Keywords: performance auditing, logic model, performance audit, Bolivia.

INTRODUCCIÓN

La transformación de la gestión pública hacia un enfoque orientado a resultados ha modificado la manera en que se concibe el control gubernamental. En la actualidad, ya no resulta suficiente verificar que los recursos públicos hayan sido administrados conforme a la normativa vigente; también es necesario demostrar que dichos recursos generan beneficios concretos para la sociedad. En este contexto, la auditoría de gestión ha evolucionado desde un enfoque centrado en la legalidad y la regularidad financiera hacia la evaluación del desempeño institucional, incorporando criterios relacionados con la economía, eficiencia, eficacia y efectividad de las intervenciones públicas (INTOSAI, 2019; OCDE, 2020). Este cambio responde a la creciente demanda de gobiernos más transparentes, eficientes y orientados a la generación de valor público.

La Gestión Pública Orientada a Resultados (GPOR) constituye uno de los principales paradigmas de la administración pública contemporánea. Su propósito es garantizar que la planificación, asignación de recursos, ejecución presupuestaria y evaluación institucional se orienten al logro de resultados e impactos medibles sobre la población (OCDE, 2017). Bajo este enfoque, el desempeño de una institución no puede medirse únicamente por el cumplimiento de procedimientos administrativos, sino por la capacidad de sus programas para resolver problemas públicos y

mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía. En consecuencia, los organismos de control enfrentan el desafío de desarrollar metodologías que permitan evaluar no solo la legalidad del gasto, sino también la contribución de las políticas públicas al desarrollo social.

En este escenario, la auditoría de desempeño se ha consolidado como un instrumento fundamental para fortalecer la rendición de cuentas y mejorar la calidad del gasto público. De acuerdo con la Norma ISSAI 3000 de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, 2019), este tipo de auditoría examina la economía, eficiencia y eficacia con que las entidades públicas administran sus recursos, promoviendo recomendaciones orientadas a incrementar el desempeño institucional. Sin embargo, diversos autores sostienen que la evaluación del desempeño debe trascender las tres "E" tradicionales e incorporar la efectividad, entendida como la capacidad de una intervención pública para producir cambios sostenibles en la población objetivo (Moragues Agulló, 2012; Sánchez et al., 2016). Esta evolución aproxima la auditoría de gestión a los enfoques de evaluación de políticas públicas y de medición del impacto social.

Uno de los instrumentos metodológicos más utilizados para evaluar programas públicos es el Modelo Lógico o Cadena de Resultados. Este modelo describe la secuencia causal mediante la cual los

DICYT - UPEA

recursos (insumos) se transforman en actividades, productos, resultados inmediatos, resultados intermedios e impactos finales (W. K. Kellogg Foundation, 2004). Su principal fortaleza radica en que permite comprender la lógica interna de un programa y establecer relaciones entre las acciones ejecutadas y los resultados esperados. Asimismo, facilita la definición de indicadores de desempeño, la identificación de riesgos y la formulación de criterios objetivos para evaluar la efectividad de una intervención pública (Kusek & Rist, 2004). Por esta razón, organismos internacionales como el Banco Mundial, la OCDE y UNICEF recomiendan su utilización en los sistemas de monitoreo, evaluación y auditoría de programas sociales.

En el ámbito de los programas de alimentación escolar, diversos estudios internacionales han demostrado que la sola entrega de alimentos no garantiza mejoras en la nutrición ni en el rendimiento académico. Los resultados dependen de múltiples factores relacionados con la calidad nutricional de los alimentos, la eficiencia de los procesos de adquisición y distribución, la infraestructura escolar y la articulación con otras políticas de salud y educación (Evans et al., 2015; Programa Mundial de Alimentos, 2020). De igual manera, una auditoría paralela coordinada por la INTOSAI evidenció que numerosos países concentran sus mecanismos de control en verificar la entrega de raciones alimenticias, mientras que pocos evalúan sistemáticamente los

resultados e impactos alcanzados por estos programas (INTOSAI, 2018). Estos antecedentes muestran la necesidad de fortalecer las metodologías de auditoría mediante herramientas que permitan evaluar toda la cadena de resultados.

En Bolivia, el Programa de Alimentación Complementaria Escolar (PAE) constituye una de las principales políticas públicas dirigidas a garantizar el derecho a la alimentación, promover la permanencia escolar y mejorar las condiciones nutricionales de la población estudiantil. Su ejecución corresponde a los Gobiernos Autónomos Municipales, en el marco de la Ley N.º 622 y del proceso de descentralización impulsado por la Ley Marco de Autonomías. Cada municipio diseña y administra su propio sistema de provisión de alimentos, lo que ha generado diferencias importantes en los mecanismos de contratación, distribución, control y seguimiento del programa. Paralelamente, los informes emitidos por la Contraloría General del Estado han identificado reiteradamente deficiencias relacionadas con sobreprecios, incumplimientos contractuales, problemas de calidad nutricional e insuficiencias en la infraestructura destinada a la alimentación escolar (Contraloría General del Estado, 2022).

No obstante, la mayor parte de estas auditorías continúa enfocándose en aspectos financieros y de cumplimiento normativo, sin analizar

de manera integral si los recursos invertidos producen mejoras en la asistencia escolar, el estado nutricional o el rendimiento académico de los estudiantes. En consecuencia, persiste una importante brecha metodológica entre los enfoques tradicionales de fiscalización y las nuevas tendencias internacionales de auditoría orientadas a resultados. La ausencia de instrumentos que permitan evaluar la cadena completa de resultados limita la capacidad de los órganos de control para emitir juicios sobre el verdadero desempeño de los programas públicos y restringe la generación de evidencia útil para la toma de decisiones.

En este contexto, la presente investigación propone un modelo de auditoría de gestión basado en el Modelo Lógico o Cadena de Resultados para evaluar la economía, eficiencia, eficacia y efectividad del Programa de Alimentación Complementaria Escolar ejecutado por los Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia. El estudio busca aportar un marco metodológico que fortalezca la auditoría orientada a resultados, permita evaluar de manera integral el desempeño del programa y contribuya al mejoramiento de la gestión pública y de las políticas de alimentación escolar mediante un enfoque centrado en la generación de valor público.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a

evaluar objetivamente el desempeño del Programa de Alimentación Complementaria Escolar (PAE) mediante indicadores asociados a los criterios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad. El estudio fue de tipo aplicado, debido a que tuvo como finalidad diseñar un modelo de auditoría de gestión basado en el Modelo Lógico para fortalecer la evaluación de programas públicos. Asimismo, presentó un alcance descriptivo y explicativo, al caracterizar la cadena de resultados del PAE y analizar su relación con el desempeño del programa.

Se empleó un diseño no experimental y de corte transversal, utilizando el método hipotético-deductivo, complementado con los métodos analítico, sintético y sistémico para la construcción y aplicación del modelo de auditoría. La población estuvo conformada por los 341 Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia, mientras que la muestra correspondió a 12 municipios seleccionados mediante muestreo intencional, considerando criterios de representatividad geográfica, tamaño poblacional, experiencia en la ejecución del PAE y disponibilidad de información.

La información se recopiló mediante revisión documental, observación directa, entrevistas y encuestas, utilizando listas de verificación, cuestionarios, guías de entrevista, matrices de indicadores y papeles de trabajo. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva, empleando frecuencias, porcentajes

IDICYT - UPEA

y promedios.
El procedimiento metodológico comprendió seis fases: (i) reconstrucción del Modelo Lógico del PAE; (ii) diseño del modelo de auditoría de gestión; (iii) elaboración de indicadores y de la matriz de auditoría; (iv) aplicación piloto del modelo en los municipios seleccionados; (v) evaluación del desempeño mediante los criterios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad; y (vi) formulación del pronunciamiento técnico y de las recomendaciones para el fortalecimiento de la gestión del programa.

RESULTADOS

Diseño del Modelo Lógico para la auditoría de gestión del Programa de Alimentación Complementaria Escolar

Como primer resultado de la investigación se diseñó un Modelo Lógico específico para el Programa de Alimentación Complementaria Escolar (PAE), estructurado a partir de la normativa nacional, la revisión documental y los procesos operativos ejecutados por los Gobiernos Autónomos Municipales. El modelo permitió representar la cadena de valor del programa mediante seis niveles secuenciales: insumos, actividades, productos, resultados inmediatos, resultados intermedios y resultado último, estableciendo relaciones causales entre los recursos empleados y los impactos esperados sobre la población beneficiaria. En comparación con los enfoques tradicionales de auditoría, esta estructura permitió incorporar una visión orientada a resultados, facilitando la identificación de indicadores verificables para cada etapa del programa.

Tabla 1
Modelo Lógico aplicado al Programa de Alimentación Complementaria Escolar

Nivel	Componentes principales	Finalidad
Insumos	Recursos financieros, recursos humanos, infraestructura y normativa	Garantizar la disponibilidad de recursos para la ejecución del programa
Actividades	Planificación, contratación, distribución y monitoreo	Ejecutar el programa conforme a la normativa
Productos	Raciones alimenticias, menús e infraestructura habilitada	Proveer oportunamente el servicio alimentario
Resultados inmediatos	Consumo efectivo, satisfacción y hábitos alimentarios	Generar cambios en el comportamiento alimentario
Resultados intermedios	Asistencia, permanencia y concentración escolar	Mejorar el desempeño educativo
Resultado último	Estado nutricional y rendimiento académico	Contribuir al desarrollo integral del estudiante

Fuente: Elaboración propia.

DICyT - UPEA

Construcción del modelo de auditoría basado en la cadena de resultados
A partir del Modelo Lógico se desarrolló una matriz metodológica de auditoría que articula objetivos de auditoría, riesgos, criterios, indicadores, evidencias y procedimientos para cada nivel de la cadena de resultados. Esta matriz constituye el principal aporte metodológico de la investigación, ya que transforma el Modelo Lógico

en un instrumento operativo para la planificación, ejecución y evaluación de auditorías de gestión.

La integración de los criterios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad con los distintos niveles del Modelo Lógico permitió ampliar el alcance de la auditoría, superando la evaluación tradicional centrada únicamente en el cumplimiento normativo.

Tabla 2

Relación entre el Modelo Lógico y los criterios de auditoría

Criterio	Nivel evaluado	Propósito
Economía	Insumos y actividades	Evaluar la adquisición racional de recursos
Eficiencia	Insumos, actividades y productos	Analizar la utilización de recursos durante la ejecución
Eficacia	Productos y resultados	Verificar el cumplimiento de los objetivos previstos
Efectividad	Resultado último	Determinar la contribución del programa al impacto social

Fuente: Elaboración propia.

Aplicación piloto del modelo de auditoría

El modelo propuesto fue aplicado en doce Gobiernos Autónomos Municipales, permitiendo evaluar integralmente el desempeño del Programa de Alimentación Complementaria Escolar. La aplicación evidenció diferencias entre los indicadores esperados y los resultados obtenidos en todos los niveles de la cadena de resultados, demostrando la capacidad del modelo para identificar debilidades que no son detectadas mediante auditorías convencionales.

Los principales hallazgos muestran sobrecostos en la adquisición de alimentos, retrasos en los procesos de contratación, limitaciones en la cobertura efectiva del programa, bajo consumo de las raciones alimenticias y resultados limitados sobre los indicadores nutricionales y educativos.

Principales hallazgos obtenidos mediante el modelo propuesto
La aplicación del modelo permitió identificar hallazgos diferenciados para cada uno de los criterios de evaluación del desempeño.

IDICYT - UPEA

Tabla 3
Principales hallazgos de la aplicación piloto

Criterio	Hallazgo principal	Resultado
Economía	Sobreprecio promedio en procesos de contratación	29,3 %
Eficiencia	Días efectivos de entrega	142 de 180
Eficacia	Consumo efectivo de las raciones	72 %
Eficacia	Asistencia escolar	88 %
Efectividad	Prevalencia de anemia	22,4 %
Efectividad	Rendimiento académico promedio	64/100

Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que las principales limitaciones del programa se concentran en las etapas iniciales de la cadena de resultados, particularmente en los procesos de contratación y distribución. Estas deficiencias repercuten directamente en la cobertura, el consumo efectivo de las raciones y, finalmente, en los resultados nutricionales y educativos alcanzados por la población beneficiaria.

Aporte del modelo de auditoría basado en el Modelo Lógico

La principal contribución de la investigación consiste en demostrar que el Modelo Lógico puede utilizarse como una herramienta metodológica para fortalecer la auditoría de gestión orientada a resultados. A diferencia de los enfoques tradicionales, centrados principalmente en la verificación del cumplimiento normativo y financiero, el modelo desarrollado permite establecer relaciones causales entre los recursos utilizados, los procesos ejecutados, los productos obtenidos

y los impactos generados.

La aplicación piloto confirmó que esta metodología facilita la identificación de los puntos críticos de la cadena de resultados, mejora la trazabilidad de la evidencia de auditoría y proporciona información más útil para la formulación de recomendaciones orientadas al mejoramiento de la gestión pública. Asimismo, el modelo ofrece una estructura replicable que puede ser utilizada por la Contraloría General del Estado y las Unidades de Auditoría Interna para evaluar programas públicos bajo un enfoque de desempeño.

DISCUSIÓN

Los resultados evidencian que la incorporación del Modelo Lógico en la auditoría de gestión permite ampliar el alcance de la evaluación del desempeño, al establecer relaciones causales entre los recursos utilizados, los procesos ejecutados, los productos obtenidos y los resultados alcanzados. Este enfoque

DICYT - UPEA

coincide con lo planteado por Kusek y Rist (2004), quienes sostienen que la cadena de resultados constituye una herramienta fundamental para evaluar programas públicos orientados a resultados y fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación.

Asimismo, la articulación del Modelo Lógico con los criterios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad permitió identificar debilidades que difícilmente serían detectadas mediante auditorías tradicionales centradas únicamente en el cumplimiento normativo. Estos hallazgos son consistentes con las Normas de Auditoría de Desempeño de la INTOSAI (2019), las cuales establecen que la auditoría moderna debe valorar no solo la legalidad de las operaciones, sino también la contribución de los programas públicos al logro de sus objetivos y al uso eficiente de los recursos públicos.

La aplicación piloto evidenció deficiencias en los procesos de contratación, distribución y seguimiento del PAE, repercutiendo en la cobertura efectiva, el consumo de las raciones y los resultados nutricionales y educativos. Estos resultados guardan relación con investigaciones sobre programas de alimentación escolar en América Latina, que identifican la gestión administrativa, la calidad de los alimentos y el monitoreo permanente como factores determinantes para el éxito de estas intervenciones (FAO, 2019; WFP, 2020).

En consecuencia, el modelo propuesto constituye una alternativa metodológica para fortalecer la auditoría de gestión orientada a resultados, proporcionando evidencia más integral para la toma de decisiones y la mejora continua de los programas públicos, en concordancia con el enfoque de gestión para resultados promovido por la OCDE (2020) y la INTOSAI (2019).

CONCLUSIONES

La investigación permitió diseñar y aplicar un modelo de auditoría de gestión basado en el Modelo Lógico para evaluar el desempeño del Programa de Alimentación Complementaria Escolar (PAE) en Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia. La integración de la cadena de resultados con los criterios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad demostró ser una herramienta metodológica que amplía el alcance de la auditoría, al posibilitar una evaluación sistemática de los procesos, productos y resultados del programa.

La aplicación piloto del modelo evidenció que las principales debilidades del PAE se concentran en los procesos de contratación, la oportunidad de la distribución de alimentos, el consumo efectivo de las raciones y el logro de los resultados nutricionales y educativos esperados. Estos hallazgos muestran que las limitaciones identificadas en las etapas iniciales de la cadena de resultados repercuten directamente

DIGYT - UPEA

en el desempeño global del programa, afectando el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, se comprobó que el Modelo Lógico facilita la construcción de indicadores de desempeño, la identificación de riesgos, la obtención de evidencia de auditoría y la emisión de pronunciamientos técnicos sustentados, superando las limitaciones de los enfoques tradicionales orientados principalmente a la verificación del cumplimiento normativo y financiero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bernal, C. A. (2016). Metodología de la investigación (4.^a ed.). Pearson Educación.

Estado Plurinacional de Bolivia. (1990). Ley N.º 1178 de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO).

Estado Plurinacional de Bolivia. (2015). Ley N.º 622 de Alimentación Escolar en el marco de la Soberanía Alimentaria y la Economía Plural.
Estado Plurinacional de Bolivia. (2016). Decreto Supremo N.º 2727, Reglamento a la Ley N.º 622 de Alimentación Escolar.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2019). School food and nutrition framework. FAO. <https://www.fao.org>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa,

cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

International Organization of Supreme Audit Institutions. (2019). ISSAI 3000: Standard for Performance Auditing. INTOSAI. <https://www.issai.org>

Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners. World Bank. <https://doi.org/10.1596/0-8213-5823-5>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). Government at a Glance 2020. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>

World Food Programme. (2020). State of School Feeding Worldwide 2020. World Food Programme. <https://www.wfp.org>

Impacto económico de la pandemia en los emprendimientos turísticos del municipio de Copacabana

Economic impact of the pandemic on tourism enterprises in the municipality of Copacabana

¹Lucio Alejandro Llanos Machaca

¹Universidad Pública de El Alto, Bolivia
lucioalejandrollanos@gmail.com, ORCID: 0009-0009-0197-3553

RESUMEN

La pandemia de COVID-19 generó una de las mayores crisis para la actividad turística a nivel mundial, afectando de manera significativa a los destinos cuya economía depende de este sector. El objetivo de la investigación fue determinar el impacto económico de la pandemia en los emprendimientos turísticos del municipio de Copacabana, Bolivia. Metodológicamente, se desarrolló un estudio de enfoque mixto, de tipo descriptivo y diseño no experimental, utilizando investigación documental y de campo. La información fue recolectada mediante encuestas aplicadas a representantes de los principales emprendimientos turísticos, entre ellos establecimientos de hospedaje, operadores de turismo, transporte lacustre y terrestre, servicios gastronómicos, guías de turismo, emprendimientos comunitarios y comercios de artesanía. Los resultados evidenciaron una disminución significativa de los ingresos económicos, reducción del empleo directo e indirecto, caída de la demanda turística y dificultades para la continuidad de las actividades económicas. Asimismo, se identificó una limitada participación de las instituciones públicas en la implementación de medidas efectivas para la reactivación del sector, siendo los propios emprendedores quienes impulsaron estrategias de adaptación y recuperación. Se concluye que la pandemia produjo un impacto económico severo y prolongado sobre los emprendimientos turísticos de Copacabana, cuyos efectos continuaron incluso durante el periodo de recuperación, evidenciando la necesidad de fortalecer políticas públicas orientadas a la resiliencia y sostenibilidad del turismo local.

Palabras clave: pandemia, emprendimientos turísticos, impacto económico, Copacabana.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic triggered one of the most severe crises affecting the global tourism industry, with particularly significant consequences for destinations whose economies depend on tourism. The objective of this study was to determine the economic impact of the pandemic on tourism enterprises in the municipality of

IDICYT - UPEA

Copacabana, Bolivia. Methodologically, the research adopted a mixed-methods approach with a descriptive, non-experimental design, combining documentary research and fieldwork. Data were collected through surveys administered to representatives of the main tourism enterprises, including accommodation establishments, tour operators, lake and land transportation services, food service businesses, tour guides, community-based tourism enterprises, and handicraft vendors. The findings revealed a substantial decline in economic income, reductions in both direct and indirect employment, a decrease in tourism demand, and significant challenges to maintaining business operations. Furthermore, limited public institutional support was identified in implementing effective tourism recovery measures, leaving entrepreneurs themselves to lead adaptation and recovery strategies. The study concludes that the pandemic had a severe and prolonged economic impact on tourism enterprises in Copacabana, with its effects persisting throughout the recovery period, highlighting the need to strengthen public policies aimed at enhancing the resilience and sustainability of the local tourism sector.

Keywords: COVID-19 pandemic, tourism enterprises, economic impact, Copacabana.

INTRODUCCIÓN

El turismo constituye uno de los sectores económicos con mayor capacidad para generar crecimiento, empleo e ingresos en las economías locales, regionales y nacionales. Su carácter transversal permite dinamizar actividades como el transporte, la hotelería, la gastronomía, el comercio, la recreación, los servicios culturales y los emprendimientos comunitarios, convirtiéndose en un importante motor para el desarrollo sostenible de los territorios. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019), antes de la pandemia el turismo representaba aproximadamente el 10 % del producto interno bruto (PIB) mundial y uno de cada diez empleos dependía directa o indirectamente de esta actividad, consolidándose como uno de los sectores con mayor crecimiento durante las últimas décadas.

Sin embargo, la aparición del virus SARS-CoV-2 a finales de 2019 modificó drásticamente la dinámica económica mundial. La declaración de la pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) dio lugar a la implementación de medidas sanitarias extraordinarias, entre ellas el cierre de fronteras, restricciones a la movilidad, confinamientos obligatorios y suspensión de actividades económicas consideradas no esenciales. Estas medidas, aunque necesarias para contener la propagación del virus, ocasionaron una paralización sin precedentes de la actividad turística a escala

global, afectando principalmente a países y regiones cuya economía depende significativamente del desplazamiento de visitantes nacionales e internacionales.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2021), durante 2020 las llegadas de turistas internacionales disminuyeron alrededor del 74 %, representando la mayor contracción registrada desde que existen estadísticas sobre turismo internacional. Como consecuencia, las pérdidas económicas superaron los 1,3 billones de dólares estadounidenses y se estima que entre 100 y 120 millones de empleos turísticos estuvieron en riesgo. Estos resultados evidencian que el turismo fue uno de los sectores económicos más afectados por la pandemia, con repercusiones que trascendieron la actividad turística para impactar sobre cadenas productivas completas y economías locales altamente dependientes del flujo de visitantes.

En América Latina, los efectos fueron particularmente severos debido a la alta dependencia de numerosos destinos respecto del turismo como fuente de ingresos y empleo. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) señaló que la crisis sanitaria provocó una reducción significativa de la actividad económica regional, afectando especialmente a las micro, pequeñas y medianas empresas vinculadas al turismo, muchas de las cuales enfrentaron problemas de liquidez, disminución de ingresos, reducción de personal e incluso el

DIGYT - UPEA

cierre definitivo de sus operaciones. Esta situación incrementó la vulnerabilidad económica de miles de familias cuyo sustento dependía directa o indirectamente de la actividad turística.

Bolivia no fue ajena a esta realidad. Antes de la pandemia, el turismo constituía una actividad estratégica para la economía nacional por su capacidad de generar divisas, empleo y desarrollo territorial. Diversos destinos turísticos, entre ellos el municipio de Copacabana, mantenían una elevada dependencia de los flujos turísticos nacionales e internacionales, impulsando el funcionamiento de establecimientos de hospedaje, restaurantes, agencias de viajes, operadores turísticos, transporte lacustre, transporte terrestre, guías de turismo, artesanos y emprendimientos comunitarios. No obstante, las restricciones sanitarias implementadas durante la emergencia ocasionaron una drástica reducción de visitantes, afectando la sostenibilidad económica de estos emprendimientos y limitando considerablemente sus posibilidades de recuperación (Espinoza, 2021).

El municipio de Copacabana representa uno de los destinos turísticos más importantes de Bolivia por su ubicación estratégica a orillas del lago Titicaca, su patrimonio religioso, cultural y natural, así como por constituirse en uno de los principales puntos de ingreso del turismo internacional procedente del Perú. La economía local depende en gran medida de las actividades

vinculadas al turismo, razón por la cual cualquier alteración en la llegada de visitantes repercute directamente sobre los ingresos de la población. En este contexto, la pandemia evidenció la alta vulnerabilidad económica de los emprendimientos turísticos locales, cuyos ingresos disminuyeron considerablemente como consecuencia de la suspensión de viajes, el cierre temporal de establecimientos y la reducción sostenida de la demanda turística.

Diversos estudios desarrollados durante los últimos años coinciden en señalar que los principales efectos económicos de la pandemia sobre el turismo estuvieron relacionados con la reducción de ingresos, la pérdida de empleos, el cierre de empresas, la disminución de inversiones y el deterioro de las condiciones financieras de los emprendimientos turísticos (Malpartida, 2022; Espinoza, 2021). Asimismo, investigaciones recientes destacan que la recuperación del sector ha sido lenta y heterogénea, dependiendo de factores como la capacidad de adaptación empresarial, la implementación de protocolos de bioseguridad, el apoyo gubernamental y la recuperación gradual de la confianza de los viajeros (OMT, 2022).

A pesar de la existencia de investigaciones sobre los efectos generales de la pandemia en el turismo, aún resulta necesario profundizar el análisis desde una perspectiva local que permita comprender cómo la crisis afectó

específicamente a los distintos tipos de emprendimientos turísticos que conforman un destino. Esta información resulta fundamental para diseñar políticas públicas orientadas a fortalecer la resiliencia del sector, promover estrategias de reactivación económica y mejorar la capacidad de respuesta frente a futuras crisis sanitarias o económicas.

En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo determinar el impacto económico de la pandemia en los emprendimientos turísticos del municipio de Copacabana. Para ello, se realizó un estudio con enfoque mixto, apoyado en investigación documental y trabajo de campo, que permitió analizar la situación de los principales actores turísticos del municipio. Los resultados constituyen un aporte empírico para comprender la magnitud de los efectos económicos ocasionados por la pandemia y proporcionan evidencia útil para la formulación de estrategias de recuperación y fortalecimiento del turismo sostenible en uno de los destinos más representativos del Estado Plurinacional de Bolivia.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de analizar de manera integral el impacto económico de la pandemia de COVID-19 en los emprendimientos turísticos del municipio de Copacabana. El enfoque cuantitativo permitió medir las variaciones en los ingresos,

el empleo y otros indicadores económicos, mientras que el enfoque cualitativo facilitó comprender las percepciones y experiencias de los actores del sector turístico frente a la crisis sanitaria.

El estudio fue de tipo descriptivo y adoptó un diseño no experimental de corte transversal, debido a que las variables fueron analizadas sin manipulación y la información fue recopilada en un único periodo de estudio. La investigación se orientó a describir los efectos económicos ocasionados por la pandemia en los diferentes emprendimientos vinculados a la actividad turística del municipio.

La población estuvo conformada por los principales sectores que integran la actividad turística de Copacabana, se aplicaron 352 encuestas distribuidas entre ocho sectores económicos vinculados al turismo: hospedaje (101), alimentación (92), transporte terrestre (51), transporte lacustre (49), artesanías (34), guías de turismo (10), operadoras de turismo y agencias de viaje (8) y emprendimientos turísticos comunitarios (7). Esta distribución permitió obtener una visión integral del comportamiento económico del principal destino turístico del lago Titicaca.

Para la recolección de información se utilizaron la investigación documental y la investigación de campo. La investigación documental comprendió la revisión de literatura científica, informes técnicos y

DIGYT - UPEA

estadísticas oficiales relacionadas con el turismo y los efectos de la pandemia. En la investigación de campo se aplicaron técnicas de observación y encuesta mediante un cuestionario estructurado dirigido a propietarios o responsables de los emprendimientos turísticos, abordando variables relacionadas con ingresos económicos, generación de empleo, acceso al financiamiento, dificultades económicas y apoyo institucional recibido durante la pandemia.

La información recopilada fue codificada y procesada mediante técnicas de estadística descriptiva, empleando tablas, gráficos, frecuencias y porcentajes para sintetizar los resultados. Posteriormente, los hallazgos fueron analizados de forma comparativa entre los distintos sectores turísticos, permitiendo identificar la magnitud del impacto económico ocasionado por la pandemia y las principales dificultades enfrentadas por los emprendimientos turísticos del municipio de Copacabana.

RESULTADOS

Importancia económica del turismo antes de la pandemia

Antes de la pandemia, el turismo constituía uno de los principales motores económicos de Copacabana. En Bolivia, entre 2007 y 2017 el movimiento económico generado por el turismo creció un 143 %, pasando de 292 a 711 millones de dólares, además de generar alrededor de 350.000 empleos directos, consolidándose posteriormente como

la cuarta actividad generadora de divisas del país, con una contribución del 4,2 % al Producto Interno Bruto y más de 400.000 empleos directos e indirectos. En el ámbito municipal, el turismo representaba la principal actividad económica junto al comercio y el transporte, sustentando gran parte de los ingresos familiares del municipio.

Impacto general de la pandemia sobre la actividad turística

La irrupción de la pandemia modificó drásticamente este escenario. A nivel internacional, la Organización Mundial del Turismo estimó una reducción del 74 % en las llegadas de turistas durante 2020, mientras que las pérdidas económicas alcanzaron aproximadamente 4 billones de dólares. En Bolivia, la actividad turística experimentó una contracción cercana al 65 %, ocasionando la paralización de empresas, la pérdida de fuentes laborales y una fuerte disminución de la demanda turística. Estas condiciones repercutieron directamente sobre la economía del municipio de Copacabana, donde la reducción del flujo de visitantes provocó la paralización parcial o total de la mayoría de los emprendimientos turísticos. La investigación de campo confirmó esta situación, ya que el 100 % de los sectores económicos analizados manifestó que la pandemia tuvo un impacto negativo sobre sus actividades.

Reducción de ingresos económicos en los emprendimientos turísticos
La disminución de ingresos fue

el principal efecto económico identificado. En el sector de artesanías, los ingresos promedio descendieron de Bs 66.800 en 2019 a Bs 9.250 en 2020, lo que representa una reducción cercana al 86 %. Las agencias de viajes y operadoras de turismo pasaron de ingresos promedio de Bs 185.500 mensuales en 2019 a cero ingresos durante 2020 debido al cierre total de operaciones. Los guías de turismo redujeron su ingreso promedio mensual de Bs 2.625 a Bs 458, mientras que los servicios de alimentación disminuyeron sus ingresos promedio en aproximadamente 70 %, pasando de Bs 3.685 a Bs 1.394. El sector hotelero presentó la mayor afectación, registrando una reducción cercana al 93 %, al pasar de Bs 574.800 a Bs 40.500 mensuales durante la gestión 2020. Aunque en 2021 y especialmente en 2022 todos los sectores mostraron signos de recuperación, en varios casos los niveles de ingreso aún no alcanzaban los registrados antes de la pandemia.

Impacto sobre el empleo

La disminución de la actividad económica repercutió directamente en la generación de empleo. En el sector de artesanías el número de trabajadores se redujo de 54 a 28 entre 2019 y 2020, mientras que los empleos indirectos disminuyeron de 121 a 30. Las agencias de viajes redujeron su personal de 22 trabajadores a solo 4 durante el periodo más crítico de la pandemia. En los emprendimientos turísticos

comunitarios el empleo pasó de 102 trabajadores en 2019 a 70 en 2020 y 60 en 2021, recuperándose parcialmente hasta 85 trabajadores en 2022. De igual manera, los servicios de alimentación disminuyeron su planta laboral de 166 a 73 trabajadores, equivalente a una reducción del 56 %. Estos resultados evidencian que la pandemia no solo afectó los ingresos de los emprendimientos, sino también la capacidad de generación de empleo directo e indirecto en el municipio.

Financiamiento, apoyo institucional y proceso de recuperación

Los resultados muestran que la recuperación económica estuvo limitada por el escaso apoyo institucional. En el sector de artesanías, el 53 % recurrió a créditos bancarios para mantener sus actividades, aunque el 45 % manifestó dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras durante 2020 y el 65 % afirmó no haber recibido apoyo de ningún nivel de gobierno. En transporte terrestre y lacustre, el acceso al financiamiento alcanzó al 65 % y 53 %, respectivamente; sin embargo, una parte importante de los beneficiarios presentó dificultades para el pago de sus créditos. Por el contrario, las agencias de viajes, los guías de turismo y los emprendimientos turísticos comunitarios reportaron no haber accedido a financiamiento ni recibido apoyo gubernamental significativo, situación que ralentizó su recuperación. A pesar de ello, durante 2022 todos los sectores evidenciaron

DIGYT - UPEA

una recuperación gradual, impulsada principalmente por el retorno del turismo interno y por las estrategias de adaptación implementadas por los propios emprendedores, aunque los efectos económicos de la pandemia continuaban siendo visibles en varios de ellos.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos confirman que la pandemia de COVID-19 produjo un profundo deterioro económico en los emprendimientos turísticos del municipio de Copacabana, caracterizado por una disminución generalizada de los ingresos, la reducción del empleo y la lenta recuperación de la actividad turística. Estos hallazgos son consistentes con lo reportado por la Organización Mundial del Turismo (OMT), que estimó una reducción del 74 % en las llegadas de turistas internacionales durante 2020, situación que afectó especialmente a los destinos cuya economía depende del turismo receptivo.

Los resultados también coinciden con la investigación de Malpartida (2022), quien señala que el cierre de fronteras y las restricciones de movilidad ocasionaron una drástica reducción del turismo en el Perú, disminuyendo el aporte del sector al producto interno bruto y obligando a replantear estrategias de reactivación. De manera similar, en Copacabana se evidenció una reducción superior al 80 % en los ingresos de sectores como artesanías, guías de turismo y hotelería, confirmando que los pequeños emprendimientos turísticos

fueron los más vulnerables frente a la crisis sanitaria.

Asimismo, los hallazgos guardan estrecha relación con el estudio de Espinoza (2021) sobre turismo comunitario en Bolivia, quien identificó una contracción del 65 % de la actividad turística, pérdidas superiores a mil millones de dólares y la migración de numerosos trabajadores hacia otras actividades económicas. El autor sostiene que los emprendimientos comunitarios fueron los más afectados debido a su dependencia casi exclusiva del turismo, situación que también se observó en esta investigación, donde los emprendimientos turísticos comunitarios redujeron significativamente sus ingresos y su número de trabajadores entre 2020 y 2021.

Por otra parte, los resultados difieren parcialmente de las proyecciones planteadas por la OIT (2021), que proponía que la recuperación del turismo dependería de políticas públicas de apoyo, acceso al financiamiento y programas de empleo. En el caso de Copacabana, la mayoría de los sectores económicos manifestó no haber recibido apoyo significativo de los diferentes niveles de gobierno, por lo que la recuperación observada durante 2022 respondió principalmente al esfuerzo de los propios emprendedores y al retorno gradual del turismo interno. Esta diferencia evidencia que la resiliencia empresarial desempeñó un papel más determinante que las políticas públicas en la recuperación

económica local.

CONCLUSIONES

La investigación permitió concluir que la pandemia de COVID-19 generó un impacto económico significativo en los emprendimientos turísticos del municipio de Copacabana, reflejado en la disminución de los ingresos, la reducción del empleo directo e indirecto y la paralización parcial o total de las actividades vinculadas al turismo. Los sectores más afectados fueron hotelería, agencias de viajes, artesanías, guías de turismo, alimentación y transporte, registrando importantes contracciones económicas durante la gestión 2020.

Asimismo, se evidenció que la recuperación observada durante 2022 fue gradual y desigual entre los diferentes sectores, siendo impulsada principalmente por el retorno del turismo interno y por las estrategias implementadas por los propios emprendedores, más que por programas de apoyo gubernamental. En consecuencia, resulta necesario fortalecer las políticas públicas de reactivación turística mediante mecanismos de financiamiento, diversificación de la oferta y gestión de riesgos, con el propósito de incrementar la resiliencia del sector frente a futuras crisis sanitarias o económicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcañiz, M. (2008). Desarrollo local y desarrollo territorial. *Revista de estudios sobre desarrollo local*, 285–315.

Babii, A., & Nadeem, M. (2021, 26 de febrero). The economic impact of COVID-19 on tourism. Fondo Monetario Internacional.

Espinoza, J. (2021). Impacto del COVID-19 en el turismo comunitario en Bolivia.

Hosteltur. (2015, 5 de junio). La importancia económica del turismo en el mundo.

La Época. (2020). El turismo en Copacabana durante la pandemia del COVID-19.

Maceda, M. (2019). Diagnóstico del desarrollo turístico del municipio de Copacabana. Universidad Mayor de San Andrés.

Malpartida, J. (2022). Impacto económico de la pandemia de COVID-19 en el sector turismo del Perú.

Medina, J. (2011). Turismo y desarrollo social.

Organización de las Naciones Unidas. (2021). COVID-19 and tourism: An update on the economic impact. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

Organización Internacional del Trabajo. (2021). Diagnóstico del sector turístico en Bolivia y propuestas para su reactivación. OIT. Organización Mundial del Turismo. (2008). Tourism 2020 Vision. UNWTO.

Página Siete. (2020, 5 de junio). El turismo boliviano enfrenta una de sus

mayores crisis.

Quenallata, L. (2019). Plan Nacional de Turismo 2015–2020 y el desarrollo turístico en Bolivia.

Racionalidad en la toma de decisiones financieras de los artesanos orfebres, asociación Juan XXIII de la ciudad del La Paz

Rationality in financial decision-making by goldsmith artisans, Juan XXIII association of the city of La Paz

¹Liavel Laura Chambi Alberto

¹Universidad Pública de El Alto, Bolivia, liavelchambi@gmail.com
ORCID: 0009-0000-6410-267X

RESUMEN

El presente artículo de revisión analizar los niveles de racionalidad en la toma de decisiones financieras de los artesanos orfebres de la Asociación Juan XXIII de la ciudad de La Paz. Identificando las características socioeconómicas de los artesanos orfebres, evaluar el grado de conocimiento financiero que poseen los artesanos. Determinando los factores que influyen en su toma de decisiones financieras. Clasificando los niveles de racionalidad presentes en la toma de decisiones. La investigación realizó una revisión narrativa y trabajo de campo en los meses de agosto y septiembre de 2025, usando entrevistas, registros y documentos financieros, centrada en los artesanos orfebres de la Asociación Juan XXIII en La Paz. La metodología combinó análisis cualitativo y cuantitativo, reflejando la realidad socioeconómica, niveles de conocimiento financiero y racionalidad en toma de decisiones de los artesanos, evidenciando desafíos estructurales y la importancia de fortalecer la educación financiera, acceso a recursos y apoyo psicológico para la mejora del sector artesanal en La Paz. En documentos y registros, los orfebres manejan su situación financiera a través de libros contables básicos, comprobantes de ingresos y egresos, estados financieros, y documentos tributarios para cumplir con la normativa y facilitar la gestión económica. Aunque muchos artesanos carecen de capacitación técnica formal, algunos reciben apoyo en contabilidad adaptada a sus necesidades. Este conocimiento documental es importante para el control financiero, la planificación, el acceso a créditos formales y la transparencia fiscal, aunque la informalidad sigue siendo un reto que dificulta el desarrollo económico del sector artesanal.

Palabras claves: Racionalidad, toma de decisiones financieras, artesanos orfebres.

ABSTRACT

This review article analyzes the levels of rationality in the financial decision-making of goldsmith artisans from the Juan XXIII Association in the city of La Paz. It identifies the socioeconomic characteristics of goldsmith artisans and

IDICyT - UPEA

evaluates their level of financial knowledge. It determines the factors that influence their financial decision-making and classifies the levels of rationality present in their decision-making. The research conducted a narrative review and fieldwork in August and September 2025, using interviews, records, and financial documents, focusing on the goldsmith artisans of the Juan XXIII Association in La Paz. The methodology combined qualitative and quantitative analysis, reflecting the socioeconomic reality, levels of financial knowledge, and rationality in the artisans' decision-making, highlighting structural challenges and the importance of strengthening financial education, access to resources, and psychological support for the improvement of the artisan sector in La Paz. In documents and records, goldsmiths

manage their financial situation through basic accounting books, income and expenditure receipts, financial statements, and tax documents to comply with regulations and facilitate financial management. Although many artisans lack formal technical training, some receive support in accounting tailored to their needs. This documentary knowledge is important for financial control, planning, access to formal credit, and fiscal transparency, although informality remains a challenge that hinders the economic development of the artisan sector.

Keywords: Rationality, financial decision-making, goldsmith artisans.

INTRODUCCIÓN

La actividad artesanal, y dentro de ella la orfebrería, constituye una fuente importante de sustento para muchas familias en la ciudad de La Paz, Bolivia. Sin embargo, el sector enfrenta actualmente múltiples desafíos socioeconómicos que afectan la estabilidad y el desarrollo de sus artesanos. Estudios previos han evidenciado que los artesanos bolivianos carecen de apoyo suficiente por parte de autoridades gubernamentales y enfrentan dificultades económicas significativas, como falta de acceso a seguridad social, capital para inversión y competencia con productos importados que copian sus diseños. Además, la organización y representación de los artesanos frecuentemente se ve afectada por problemas internos y externos a sus asociaciones.

Este contexto muestra la relevancia de comprender en profundidad las características socioeconómicas de los artesanos orfebres de la Asociación Juan XXIII, un grupo representativo dentro de la ciudad de La Paz. A pesar de la importancia de su trabajo, existe un vacío de conocimiento detallado sobre su situación económica, nivel de ingresos, acceso a recursos y desafíos sociales que enfrenta. Por ello, es fundamental identificar estas características para orientar políticas y acciones que fortalezcan su desarrollo y bienestar.

En consecuencia, la pregunta que guía esta revisión se centra en: ¿Cuáles

son los niveles de racionalidad en la toma de decisiones financieras de los artesanos orfebres de la Asociación Juan XXIII de la ciudad de La Paz? Esta pregunta permite enfocar el análisis en aspectos clave como ingreso, educación, acceso a servicios, entre otros, para aportar un panorama claro y facilitar la toma de decisiones en beneficio del sector. Esta introducción contextualiza el estado actual del tema, resalta la importancia de la investigación y plantea los objetivos que es analizar los niveles de racionalidad en la toma de decisiones financieras de los artesanos orfebres de la Asociación Juan XXIII de la ciudad de La Paz. Identificando las características socioeconómicas de los artesanos orfebres, evaluar el grado de conocimiento financiero que poseen los artesanos. Determinando los factores que influyen en su toma de decisiones financieras. Clasificando los niveles de racionalidad presentes en la toma de decisiones.

METODOLOGÍA

Se realizó una revisión narrativa de literatura en el mes de julio de 2025 y el trabajo de campo en el mes de agosto. La búsqueda se efectuó búsqueda exhaustiva de información utilizando fuentes primarias y secundarias. Las fuentes incluyen entrevistas directas con los artesanos, registros de la asociación y documentos financieros. Además, se consultarán bases de datos académicos y redes sociales comunitarias. Desarrollo las palabras clave utilizadas para la búsqueda fueron: artesanos orfebres La Paz, características socioeconómicas

DIGYT - UPEA

artesanos, Asociación Juan XXIII, economía artesanal Bolivia. se incluyen datos e información que estaban relacionados directamente con los artesanos asociados a Juan XXIII y que presentarán elementos socioeconómicos como ingreso, educación, vivienda y actividades económicas. Se excluye información que no tuviera relación con la ciudad de La Paz o que fuera de otros grupos artesanales diferentes. Para el análisis se concluyó un análisis de la información, la información recolectada fue analizada de manera cualitativa y cuantitativa. Se utilizaron tablas para resumir datos numéricos, mientras que las entrevistas se revisaron para identificar patrones y aspectos relevantes de las condiciones socioeconómicas. Los resultados se organizaron por ejes temáticos, agrupando aspectos como nivel educativo, fuentes de ingreso, tipo de vivienda y actividades adicionales. Esto permitió una presentación clara y ordenada de las características socioeconómicas de los artesanos.

RESULTADOS

Diversos estudios sobre artesanos muestran que el sector artesanal suele estar conformado mayoritariamente por personas con bajos ingresos económicos y en condiciones vulnerables.

Tabla 1 Características socioeconómicas en el año 2025

Variable	Categoría	Frecuencia (n)
Edad (años)		
Género	Masculino	60
	Femenino	40
Nivel Educativo	Primaria	25
	Secundaria	50
	Educación Superior	25
Ingresos mensuales		
Años de experiencia		

Nota. Datos obtenidos en la entrevista estructurada con los orfebres de la Asociación Juan XXIII, en la ciudad de La Paz (2025).

La investigación específica con artesanos orfebres en La Paz, particularmente en asociaciones como AORRESE, muestra que estas microempresas artesanales han recibido apoyo estatal en programas orientados a mejorar su productividad, aunque enfrentan problemas persistentes como la baja demanda, monopolios comerciales y falta de apoyo estructural. Además, la organización y categorización del sector económico artesanal en La Paz es limitada, lo que provoca dificultades para que los artesanos mantengan su sustento exclusivo en la actividad.

La Asociación Juan XXIII, en la ciudad de La Paz, probablemente comparte estas características generales del sector artesanal orfebre: economía basada en ingresos bajos, dependencia de la

producción artesanal como principal fuente de sustento en muchos casos, y desafíos en la comercialización y organización.

Tabla 2 Niveles de conocimiento financiero

Nivel de Conocimiento Financiero	Frecuencia (n)
Bajo	30
Medio	50
Alto	20

Nota. Datos obtenidos en la entrevista estructurada con los orfebres de la Asociación Juan XXIII, en la ciudad de La Paz (2025).

Autores como los estudios realizados en Colombia resaltan que la pobreza en artesanos no solo es una cuestión de ingresos monetarios sino una construcción multidimensional que incluye la vulnerabilidad ante la falta de acceso a mercados, servicios y educación. En Bolivia, se enfatiza la importancia de la organización y el apoyo institucional para fortalecer la economía artesanal, especialmente en sectores específicos como la orfebrería.

Tabla 3 Niveles de racionalidad en toma de decisiones financieras

Nivel de Conocimiento Financiero	Frecuencia (n)
Bajo	30
Medio	50
Alto	20

Nota. Datos obtenidos en la revisión documental financiera de los orfebres de la Asociación Juan XXIII, en la ciudad de La Paz (2025).

Por otro lado, estudios sobre la estructura económica de La Paz también señalan que la economía local tiene una alta dependencia de sectores informales y limitaciones en el crecimiento productivo, lo que agrava la situación socioeconómica de los artesanos.

Así, la característica común entre los autores es que la condición socioeconómica de los artesanos orfebres de La Paz se encuentra marcada por ingresos modestos, difíciles condiciones de mercado, la necesidad de apoyo organizacional y estatal, y la relevancia de su papel cultural y económico local.

Tabla 4 Clasificación de niveles de racionalidad

Nivel de Racionalidad	Descripción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Racional	Toma de decisiones basadas en análisis lógico, uso de información financiera adecuada y evaluación de riesgos.	40	40%
Semirrational	Combina análisis con influencias emocionales o intuición, en ocasiones omite información relevante.	45	45%
Irracional	Decisiones predominantes por emociones, sesgos cognitivos o falta de información financiera.	15	15%

Nota. Datos obtenidos en la revisión documental financiera de los orfebres de la Asociación Juan XXIII, en la ciudad de La Paz (2025).

Este marco ordenado permite identificar y comprender las características socioeconómicas de los artesanos orfebres de la Asociación Juan XXIII en La Paz desde un enfoque comparativo, ilustrando problemas estructurales, la importancia del contexto local, y elementos claves para su desarrollo económico.

DICYT - UPEA

Tabla 5 Factores que influyen en la toma de decisiones

Factores	Peso relativo	Descripción breve
Factores Económicos	0,51	Disponibilidad de capital, costos de producción.
Factores psicológicos	0,25	Aversión al riesgo, sesgo de pérdida
Factores sociales	0,16	Apoyo familiar, relaciones con otros emprendedores
Factores personales	0.08	Capacitación, experiencia previa, valores y creencias.

Nota. Datos obtenidos en la entrevista estructurada de los orfebres de la Asociación Juan XXIII, en la ciudad de La Paz (2025).

Se mantiene coherencia en el análisis, se contrastan fuentes relevantes y se utiliza redacción en presente para conceptos actuales y pasados para resultados e investigaciones previas, lenguaje claro y accesible.

Tabla 6 Clasificación de niveles de racionalidad

Nivel de Racionalidad	Descripción breve	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)	Relevancia Clave
Racional	Decisiones basadas en análisis lógico,	40	40%	Seguridad financiera
	información completa y			priorizada, uso
	evaluación de riesgos.			estratégico de capital
Semirrational	Decisiones con mezcla de análisis e intuición,	45	45%	Influencia de
	algunos sesgos emocionales			emociones, uso
				limitado de
				información financiera.
Irracional	Predominio de emociones y falta de análisis	15	15%	Decisiones
	financiero.			impulsivas, alta
				aversión al riesgo

Nota. Datos obtenidos en la revisión documentos financieros de los orfebres de la Asociación Juan XXIII, en la ciudad de La Paz (2025).

DISCUSIÓN

Los hallazgos revisados muestran las variables como educación y experiencia pueden tener un rol significativo en la racionalidad financiera, mientras que edad y género pueden mostrar menos orientación directa, conforme a estudios previos que demuestran que la escolaridad tiene un impacto más claro en comportamientos económicos y ambientales en artesanos. La literatura revela que este sector es principalmente artesanal, con procesos altamente manuales que requieren una gran dedicación y alta especialización en el trabajo con materiales preciosos como el oro y la plata. Esta herencia artesanal permite crear piezas exclusivas que valoran los clientes locales e internacionales.

La mayoría de los artesanos 50% se encuentra en un nivel medio de conocimiento financiero, con un puntaje promedio de 70, lo que indica un conocimiento funcional pero con espacio para mejorar en aspectos como planificación, ahorro e inversión. El 30% está en un nivel bajo, con puntaje promedio de 45, lo que sugiere deficiencias significativas en la comprensión y manejo de conceptos financieros básicos, lo que podría limitar su capacidad para tomar decisiones financieras racionales y acceder a financiamiento. La educación financiera es clave, dado que bajos niveles están asociados a problemas como la informalidad contable, endeudamiento descontrolado y limitaciones para el acceso a créditos

formales, factores que dificultan el desarrollo económico de los artesanos.

Desde un punto de vista socioeconómico, se evidencia que los orfebres en La Paz, incluyendo aquellos de asociaciones como Juan XXIII, enfrentan limitaciones vinculadas a la falta de acceso a tecnologías modernas y formación técnica. Este atraso tecnológico complica la competitividad frente a mercados externos y limita la expansión económica y productiva del sector. Además, existe una problemática recurrente en la adquisición de materia prima, debido a altos costos y dificultades para acceder al crédito, que afecta directamente la producción y sostenibilidad económica de los artesanos.

Comparando estudios anteriores, se observa que, aunque el mercado internacional ofrece oportunidades, el apoyo institucional es insuficiente o inexistente. Los artesanos suelen depender de sus propias redes y esfuerzos para mantener sus talleres, lo que evidencia un vacío en políticas públicas dedicadas al desarrollo y fortalecimiento del sector. Este aspecto es crítico, pues la artesanía orfebre contribuye no solo al sustento de estas familias, sino también a la cultura local y la economía informal, generando empleo y dinamismo económico. Un 15% de los artesanos se ubica en un nivel irracional, donde las decisiones predominadas por emociones, sesgos cognitivos y falta de información incrementan la

DICYT - UPEA

vulnerabilidad financiera y podrían conducir a decisiones impulsivas o inadecuadas. Aunque hay un grupo con comportamiento racional, la mayor parte aún combina factores emocionales en sus decisiones, señalando la necesidad de intervenciones enfocadas en capacitación financiera y gestión de riesgos. La presencia de decisiones irracionales en un porcentaje importante sugiere riesgos en la estabilidad económica, que se pueden reducir mediante programas educativos y asesoramiento especializado que fomenten decisiones más racionales y basadas en evidencia.

Finalmente, este análisis pone en evidencia un vacío de investigación en cuanto al impacto directo de las asociaciones artesanales en la mejora de las condiciones socioeconómicas de los artesanos. La presente investigación puede aportar un análisis específico sobre cómo la Asociación Juan XXIII influye en aspectos como la cooperación, acceso a mercados y capacitación, llenando así un espacio poco explorado en la literatura actual.

El estudio de la racionalidad en la toma de decisiones financieras de los artesanos orfebres muestra que tanto los factores económicos como los psicológicos son predominantes en su comportamiento financiero. La disponibilidad de capital y los costos de producción son los factores económicos clave que afectan su capacidad para invertir y crecer. Paralelamente, la aversión al riesgo

y el sesgo de pérdida influyen fuertemente en la renuencia a asumir riesgos financieros. También participa en factores sociales, como el apoyo familiar y las relaciones con otros artesanos, además de elementos personales como capacitación y experiencia. Estos resultados sugieren que las estrategias de apoyo deben ser integrales, combinando facilidades de acceso al capital, reducción de costos, programas de educación financiera y asesoramiento psicológico para mejorar la capacidad de toma de decisiones racionales en el sector artesanal. Todo ello contribuye a un profundo entendimiento de las prioridades y desafíos que enfrentan los artesanos en su desarrollo económico.

Entonces, los artesanos orfebres de la Asociación Juan XXIII la racionalidad en la toma de decisiones financieras de los artesanos y encuentra que un 40% toma decisiones de forma racional, calculadas en análisis lógico, información completa y evaluación de riesgos, con un enfoque en

seguridad financiera y uso estratégico del capital. El 45% presenta un nivel semirracional, donde las decisiones combinan análisis e intuición, pero frecuentemente están influenciadas por emociones y un uso limitado de la información financiera, lo cual puede llevar a acciones subóptimas. Finalmente, un 15% toma decisiones irracionales, dominadas por emociones, sesgos cognitivos y falta de análisis financiero, resultando en decisiones impulsivas y alta aversión

al riesgo. El estudio destaca la importancia de fortalecer la educación financiera y el apoyo psicológico para mejorar la racionalidad en la toma de decisiones, optimizando así la gestión económica y mejorando la estabilidad y el crecimiento financiero de los artesanos. Además, se evidencia que intervenciones dirigidas pueden aumentar el porcentaje de decisiones racionales, reduciendo el impacto de factores emocionales negativos en el proceso de decisión. Una nueva propuesta de hipótesis El nivel de educación financiera y el apoyo psicológico recibidos por los artesanos orfebres de la Asociación Juan XXIII de la ciudad de La Paz están positivamente asociados con un mayor nivel de racionalidad en la toma de decisiones financieras, lo que se traduce en una mejor gestión del capital y menor aversión al riesgo.

CONCLUSIONES

Se concluye la racionalidad en la toma de decisiones financieras de los artesanos orfebres de la Asociación Juan XXIII en la ciudad de La Paz enfrentan condiciones socioeconómicas complejas que limitan su desarrollo productivo y financiero. Estos artesanos dependen principalmente de ingresos modestos generados a través de su trabajo manual altamente especializado, pero enfrentan importantes barreras como la falta de acceso a tecnologías modernas y formación técnica adecuada. Esta deficiencia tecnológica y formativa limita tanto la eficiencia en la producción como la capacidad para competir en mercados más amplios o integrarse

a cadenas productivas más formales. La revisión evidencia que la estructura económica y social del sector artesanal en La Paz, especialmente en el caso de los orfebres, se caracteriza por un alto grado de informalidad, precarias condiciones financieras y escasos apoyos estatales o institucionales efectivos. Aunque existen programas enfocados en mejorar la productividad de las microempresas artesanales, su alcance y efecto son limitados. Los artesanos deben, en muchas ocasiones, recurrir a sus propias redes informales para acceder a materias primas, comercializar sus productos y sostener la continuidad de sus talleres, lo que refleja un vacío institucional importante.

La literatura comparada y los datos específicos de la Asociación Juan XXIII indican que, los artesanos orfebres de la Asociación Juan XXIII en La Paz se enfrentan a un contexto caracterizado por una fuerte tradición artesanal y especialización en trabajos manuales con materiales preciosos, que les permite producir piezas exclusivas valoradas localmente e internacionalmente. Sin embargo, esta fortaleza técnica contrasta con limitaciones socioeconómicas como el acceso restringido a tecnologías modernas, formación técnica y financiamiento, lo que afecta su competitividad y crecimiento.

Se identificó que la mayoría de los artesanos tiene un nivel medio de conocimiento financiero, funcional pero mejorable, mientras un

porcentaje considerable presenta deficiencias que limitan su capacidad para tomar decisiones financieras racionales y acceder a créditos formales. Esta situación se vincula con prácticas informales contables y financieras, riesgo de endeudamiento, y una débil inclusión financiera.

El análisis de la racionalidad en la toma de decisiones muestra que solo el 40% toma decisiones financieras racionales, mientras que el 45% se ubica en un estado semirracional influenciado por emociones y limitaciones informativas, y un 15% actúa irracionalmente, evidenciando riesgos económicos importantes. Este panorama exige intervenciones orientadas a fortalecer la educación financiera y brindar apoyo psicológico para mejorar la gestión del capital y la estabilidad financiera.

Se propone una nueva hipótesis que plantea que el nivel de educación financiera y el apoyo psicológico tienen una asociación positiva con la racionalidad financiera, contribuyendo a una mejor gestión y menor aversión al riesgo. Además, se destaca la importancia de que la investigación aborde el papel de la Asociación Juan XXIII en la cooperación, acceso a mercados y capacitación, aspectos claves poco explorados que podrían robustecer las condiciones socioeconómicas del sector artesanal.

Este estudio aporta evidencia útil para diseñar políticas públicas integradas y estrategias de intervención que

apoyan al sector, combinando acceso a recursos, educación y acompañamiento para fortalecer la toma de decisiones racionales y el desarrollo sostenible de los artesanos orfebres en La Paz.

Finalmente, el estudio aporta un análisis crítico y actual sobre la importancia cultural que tiene la artesanía orfebre para la ciudad de La Paz, puesto que no solo representa un sustento económico para muchas familias, sino también un vínculo con las tradiciones ancestrales y la identidad local. Esto justifica la urgencia de diseñar y aplicar políticas públicas integrales que reconozcan el aporte cultural y económico de los artesanos, y que contribuyan a crear condiciones más favorables para la innovación, tecnificación, formación y acceso a mercados.

En resumen, se concluye que fortalecer a los artesanos orfebres de la Asociación Juan XXIII requiere medidas coordinadas entre el sector público, asociaciones y el propio sector artesanal para superar las limitaciones tecnológicas, financieras y comerciales actuales, promoviendo así su desarrollo sostenible y la preservación cultural que su oficio representa para La Paz.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Apaza Quispe, C. (2023). La importancia del financiamiento para el desarrollo operativo de las PYMES en Bolivia. Universidad Pública de El Alto. <https://repositorio.upea.bo/jspui/bitstream/123456789/687/1/>

TESIS%20-

%20LA%20IMPORTANCIA%20
DEL%20FINANCIAMIENTO%20
PARA%20EL%20DESARROLL
O%20OPERATIVO%20DE%20
LAS%20PYMES%20EN%20BOLI
VIA%20A%20.pdf

CONFLICTO DE INTERESES

No existen conflictos de intereses que puedan influir inapropiadamente en el desarrollo y los resultados de esta investigación.

- Garay Anaya, G. (2015). Las finanzas conductuales, el alfabetismo financiero y su impacto en la toma de decisiones financieras, el bienestar económico y la felicidad. Perspectivas, 36, Cochabamba. Universidad Católica Boliviana San Pablo. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332015000200002
- Hidalgo, NRR, Bermeo Moreno, MG, Pazmiño Rocha, MJ, Tabare Casquete, TC y Vaca Montalvo, TJ (2025). Gestión financiera en la empresa: Conceptos básicos y su aplicación en la toma de decisiones. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(2), 932-945. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.16898
- Quiñones, LFG (2022). Educación financiera y su importancia en la toma de decisiones en mipymes. Revisión bibliográfica. Universidad Areandina. <https://digitk.arandina.edu.co/bitstreams/4d8da5af-2299-4acc-9679-c1c2b097ae2b/download>
- Salazar, DFT (2021). Toma de decisiones financieras: perspectivas de investigación. (Artículo científico). Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8661426>

La UPEA ante la crisis económica en Bolivia

The UPEA in the face of the economic crisis in Bolivia

¹Adriazola Morales Manuel Herbert

¹Universidad Pública de El Alto, El Alto, Bolivia, 25manuelito@gmail.com
ORCID: 0009-0006-9619-8374

RESUMEN

La investigación describe el efecto de la crisis económica boliviana al sistema público de universidades del país, la Universidad Pública de El Alto (UPEA). La información indica la caída de reservas internacionales, inflación constante, déficit fiscal y la escasez de divisas. En este contexto amenazas a la estabilidad social, el Objetivo es describir cómo estas condiciones afectan la sostenibilidad institucional y plantear rutas que fortalezcan la misión y visión de la UPEA, alineadas en la productividad, innovación y desarrollo del entorno inmediato. El camino Metodológico se apoyó en un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo y documental, utilizando informes oficiales, cifras presupuestarias, estudios académicos y notas de prensa como insumos centrales. Los hallazgos, resultados desfavorables, presupuestos insuficientes, déficits que aumenta, y deserción estudiantil que roza el 20 %, fenómeno producto de la crisis, sin embargo, no todo es negativo. Se puede tener una oportunidad de la posibilidad de que la UPEA juegue un rol estratégico, liderando proyectos orientados a la productividad, impulsando clústeres empresariales y creando ventajas competitivas locales. En conclusión, se establece que la universidad, ante la crisis económica en Bolivia, debe afirmarse como un actor económico y social, una institución donde se gesten conocimientos aplicados y se construyan soluciones para la ciudad de El Alto.

Palabras Claves: Crisis Bolivia, Universidad, Clúster.

ABSTRACT

This research describes the impact of the Bolivian economic crisis on the country's public university system, focusing on the Public University of El Alto (UPEA). It presents a scenario of declining international reserves, constant inflation, a fiscal deficit, and a shortage of foreign currency. In this context, threats to social stability, the objective is to describe how these conditions affect institutional sustainability and propose paths to strengthen UPEA's mission and vision, aligned with productivity, innovation, and development of the immediate environment. The methodological approach was based on a qualitative, descriptive, and documentary approach, using official reports, budget figures, academic studies,

DICYT - UPEA

and press releases as central input. The findings include unfavorable results, insufficient budgets, increasing deficits, and a student dropout rate approaching 20%, all of which are a result of the crisis. However, not everything is negative. UPEA may have an opportunity to play a strategic role, leading productivity-oriented projects, promoting business clusters, and creating local competitive advantages. In conclusion, it is established that, in the face of the economic crisis in Bolivia, the university must assert itself as an economic and social player, an institution where applied knowledge is generated and solutions are built for the city of El Alto.

Keywords: Bolivia Crisis, University, Cluster.

INTRODUCCIÓN

Bolivia actualmente pasa por una crisis en diferentes sectores; social, económica, estructural y política. Disminución de las Reservas Internacionales Netas, pasaron de 15.000 millones de dólares en 2014 a menos de 2.000 millones en 2024, refleja la magnitud del deterioro (Vega & Ibañez, 2025). Como la dependencia de combustibles importados, tipo de cambio del dólar paralelo y inflación, produce un incremento de la pobreza, reduciendo la capacidad del Estado para poder financiar políticas públicas y, la sostenibilidad de las universidades públicas, cuyo presupuesto depende de fuentes estatales que son cada vez menores.

La Universidad Pública de El Alto (UPEA) enfrenta retos; resistir efectos inmediatos de la crisis presupuestaria que amenaza salarios, investigación y permanencia estudiantil; y por otro lado, redefinir su rol como institución estratégica en la generación de soluciones productivas y de conocimiento aplicable a la realidad alteña. El problema central que se plantea es claro: ¿cómo puede la UPEA, en medio de la crisis económico nacional, contribuir a mitigar los efectos de la crisis en su entorno social y económico, y al mismo tiempo asegurar su sostenibilidad institucional?

La investigación tiene por objetivo, describir los efectos que se pueden dar ante la crisis económica en el sistema universitario público boliviano, con especial énfasis en

la UPEA, y proponer una estrategia que fortalezcan su misión y visión, de generar productividad, conocimiento, innovación y desarrollo local. Se busca comprender no solo el deterioro financiero, sino también sus consecuencias sobre la autonomía universitaria, la deserción estudiantil, la capacidad investigativa y la capacidad de transformar la realidad de la sociedad Alteña.

La investigación tiene un enfoque documental y analítico, recurriendo a fuentes oficiales, informes económicos y publicaciones académicas, con el fin de identificar tendencias y problemáticas críticas. Tomando en cuenta datos macroeconómicos, información de los presupuestos de universidades públicas, cifras Banco Central de Bolivia y análisis de especialistas. Esta aproximación permitió articular el fenómeno económico nacional con los impactos específicos en la universidad.

Los resultados muestran que las universidades públicas del sistema en Bolivia pasan por un momento muy difícil; presupuestos insuficientes, déficits crecientes y una alarmante deserción estudiantil, que en algunos casos alcanza el 20% (Red Uno de Bolivia, 2025). En la UPEA, este escenario representa una amenaza como una oportunidad, amenaza porque compromete su estabilidad académica y administrativa y de oportunidad, porque puede posicionarse como un actor clave en la creación de ventajas competitivas locales, articulando proyectos

DIGYT - UPEA

productivos, fomentando clústeres empresariales y promoviendo investigación aplicada orientada a las necesidades de El Alto.

MÉTODOS Y MATERIALES.

La investigación se desarrolló en enfoque cualitativo de tipo descriptivo, desarrollando los efectos de la crisis económica boliviana que se puede dar en el sistema universitario público. el enfoque utiliza la investigación que describe la interpretación de los efectos económicos y sociales que desarrollan los organismos oficiales y especializados.

Se utilizó el método inductivo, buscando conclusiones basado en premisas particulares bajo la selección, revisión y análisis de fuentes. Este método permitió establecer relaciones entre la crisis macroeconómica nacional y sus impactos específicos en la educación superior pública.

Los materiales de trabajo son Informes oficiales del Banco Central de Bolivia (BCB), CEUB, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, como estadísticas presupuestarias del sistema universitario estatal, Publicaciones académicas y artículos especializados sobre economía boliviana y educación superior, Noticias y reportajes de medios nacionales como El País Tarija, La Patria, Red Uno, Correo del Sur, entre otros.

Las técnicas utilizadas fueron la revisión bibliográfica y documental, abarcando informes oficiales,

artículos científicos y publicaciones digitales actualizadas. Análisis de contenido, para identificar patrones, tendencias, categorías relevantes a la crisis económica y el impacto en la educación superior.

El Procedimiento se inicia; Identificando el problema, donde se delimitó la crisis económica como variable central y su repercusión en las universidades públicas, tomando como caso específico la UPEA, luego se realizó la búsqueda de información, recopilaron fuentes primarias y secundarias con datos actualizados hasta 2025. Procediendo a la Clasificación temática, donde se organizaron los datos en cuatro ejes principales; situación económica nacional, efectos en presupuestos universitarios, amenazas a la autonomía universitaria e impactos académicos y sociales. Posteriormente se realizó el análisis de la interpretación, estableciendo vínculos entre la información macroeconómica y las problemáticas internas de la UPEA, estableciendo categorías como deserción, investigación, misión y visión institucional. Finalizando con la sintetización y elaboración de desarrollo de resultados, que se indican los retos y oportunidades de la UPEA, destacando la necesidad de estrategias de clúster y ventajas competitivas.

La Técnica de análisis de datos se realizó mediante una combinación de Análisis descriptivo, para resumir cifras e indicadores económicos y Análisis crítico interpretativo,

relacionando las evidencias con el marco conceptual de ventaja comparativa, competitiva y desarrollo de clústeres.

RESULTADOS

1. Bolivia en Crisis.

Bolivia atraviesa diversas crisis de carácter económico, político, social y estructural; sin embargo, la presente investigación centra en la crisis económica, tiende a agravarse en los próximos años. Ante este panorama, la UPEA debe asumir un rol activo, preparándose para diseñar y proponer proyectos, así como estrategias que contribuyan a minimizar los efectos de esta crisis, cuyos impactos podrían volverse aún más negativo para la sociedad Altea, si no se actúa con anticipación.

A su vez, Vega, A., Ibañez, N., (2025) indica sobre:

Las Reservas Internacionales Netas (RIN) de Bolivia han experimentado una caída drástica en los últimos años. Según datos del Banco Central de Bolivia (BCB), estas reservas alcanzaron 15,123 millones de dólares en 2014. Sin embargo, para diciembre de 2024, las RIN se redujeron a tan solo 1,976 millones de dólares. Esta disminución representa una pérdida de más del 99% de las reservas acumuladas en su punto más alto, lo que ha dejado al país en una posición extremadamente vulnerable.

El Estado boliviano importa el 86% del diésel y el 54% de la gasolina que consume, lo que explica por qué la crisis de diésel es más aguda y

frecuente.

La devaluación silenciosa y el mercado paralelo El mantenimiento prolongado del tipo de cambio fijo en Bolivia, basado en la cantidad de divisas obtenidas por las exportaciones, se ha convertido en un desafío crítico para la economía nacional. La caída sostenida de los volúmenes de exportación, junto con la baja de los precios internacionales, ha generado una marcada escasez de divisas. Como consecuencia, la reducción de la oferta de dólares ha desencadenado un aumento de su precio, llevando a una devaluación del boliviano frente al dólar. En el mercado paralelo, el precio de la divisa ha pasado de 6,96 bolivianos por dólar a cifras que oscilan entre 11 y 12 bolivianos por unidad, reflejando una dinámica flotante determinada por la oferta y demanda de dólares.

Al igual que, Infobae. (2025) desarrolla:

La crisis económica en Bolivia, provocada por la escasez de dólares y un desmedido gasto público, ha exacerbado la pobreza desde el año pasado. Con una inflación que alcanzó el 18,4% interanual en mayo, la más alta en al menos 17 años, los ciudadanos enfrentan un terreno económico cada vez más hostil.

Sobre recursos económicos que tienen en el Banco Central de Bolivia, Caro, H., (2025), indica:

Adicionalmente, se ha agotado todas las reservas internacionales de dólares para sostener su política

de subsidios, mientras que importa gasolina y diésel y otros insumos como el trigo. Sin embargo, la falta de dólares en el país ha impedido que el Ejecutivo importe la cantidad de combustible necesaria para abastecer la demanda de los bolivianos.

Información que nos muestra un panorama nada bueno y sobre todo con los efectos que se darán para la sociedad, y es donde planteamos los posibles efectos que se dará en el sistema universitario público de Bolivia, y en la UPEA.

2. Efectos de la Crisis en Universidades del Sistema Público Boliviano.

2.1. Crisis Económica y Desafíos Presupuestarios:

2.1.1. Insuficiente Presupuesto: Las universidades públicas consideran que el presupuesto asignado para 2025 es insuficiente para cubrir sus necesidades operativas y de crecimiento (Aula Abierta Latinoamérica. 2025). Se asignaron 7.390 millones de bolivianos para las 14 entidades del sistema universitario estatal, un aumento de solo 150 millones respecto a 2024, lo cual ya fue calificado como insuficiente (El País Tarija. 2025).

2.1.2. Déficits: el déficit en los ingresos de universidades públicas, la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), por ejemplo, trabajan con un presupuesto que cubre apenas el 70% de las necesidades básicas (Fizuras.

2025). Universidad Autónoma Tomás Frías (UATF) de Potosí proyecta un déficit de 38 millones de bolivianos, lo que podría generar problemas en el pago de salarios, aguinaldos y ayudantías (Ruiz, R., 2025).

2.1.3. Recursos del Estado: La asignación de recursos al sistema universitario son distribuidos de coparticipación tributaria, Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) y recursos propios (Aula Abierta Latinoamérica. 2025). La disminución de ingresos por coparticipación tributaria ha generado una escasez de recursos (La Patria. 2024).

2.1.4. Impacto de la Crisis Nacional: La crisis económica general del país, caracterizada por la escasez de combustible, aumento de precios de la canasta familiar y alta inflación (cerca al 25% en el pasado, y ahora se imprime moneda sin respaldo) (VisualEconomik. 2025), afecta la capacidad del gobierno para subvencionar "obligatoria y suficientemente" a las universidades, a pesar de lo establecido en la Constitución (CEUB. 2023). El Banco Mundial proyecta un crecimiento de solo 1.2% para Bolivia en 2025, lo que agrava el panorama (Ruiz, R., 2025).

2.2. Amenazas a la Autonomía Universitaria:

2.2.1. Injerencia Gubernamental: Se han documentado denuncias de prácticas de asfixia presupuestaria e intentos de injerencia por parte del Ejecutivo Nacional y la Contraloría

General del Estado (CGE) contra las universidades públicas (Aula Abierta Latinoamérica. 2025).

2.2.2. Rechazo a Intervenciones: La Confederación Universitaria Boliviana (CUB) ha ratificado la autonomía universitaria y rechazado la intervención del gobierno en universidades públicas, citando casos como el de candidatos políticos (Aula Abierta Latinoamérica. 2025). La autonomía universitaria, aunque definida constitucionalmente, ha sido debilitada externamente a través de normas financieras y de planificación estatal (Paz Rada, E. 2017).

2.3. Fragmentación Política y Movilizaciones:

2.3.1. Año Electoral y Descontento: Bolivia ingresa a un año electoral con una grave crisis ambiental y una batalla política dentro del partido gobernante (MAS), lo que distrae la atención de los problemas urgentes (Paredes, I., 2025). El descontento social por que los precios suben constantemente y la escasez, ha llevado a bloqueos y marchas (Goberna. 2025).

2.3.2. Demandas y Protestas: El sistema universitario nacional ha dado un plazo al Gobierno para atender su demanda presupuestaria, advirtiendo que, de no haber respuesta, iniciarán movilizaciones a nivel nacional, incluyendo manifestaciones en las calles (La Patria. 2024), el Rector de la Universidad San Francisco Xavier (USFX) señalando que su presupuesto solo alcanza hasta

septiembre (Correo del Sur. 2025).

2.3.3. Fragmentación Política y Corrupción Interna: Las denuncias entre enero y julio de 2025 revelan desafíos sistémicos que afectan la autonomía, como la falta de transparencia y casos de corrupción, que pueden ser explotados por actores externos para justificar intervenciones (Aula Abierta Latinoamérica. 2025).

2.4. Impacto Social y Académico:

2.4.1. Deserción Estudiantil: La crisis económica está teniendo un impacto devastador en la educación, con un 20% de estudiantes abandonando las aulas debido a la falta de recursos, lo que amenaza su futuro académico y laboral (Red Uno de Bolivia. 2025). Las universidades públicas son más propensas a registrar mayores porcentajes de abandono (Fizuras. 2025).

2.4.2. Función de Ascensor Social: La universidad enfrenta muchas restricciones económicas, para que los estudiantes de sectores populares enfrentan deserción masiva por carencias económicas y deficiencias en su formación previa, y los graduados encuentran un mercado laboral que no absorbe profesionales (Fizuras. 2025).

2.4.3. Investigación y Modernización: Los docentes carecen de incentivos para investigar, y promoción académica (Fizuras. 2025). La transformación digital también es un reto pendiente, evidenciado por las

DICYT - UPEA

deficiencias tecnológicas durante la pandemia de COVID-19 (Fizuras. 2025).

2.4.4. Modelo Educativo: Se presenta para el 2023 - 2028, el Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) busca ser crítico, innovador, con enfoque de competencias y responsabilidad social, incorporando propuestas innovadoras y fomentando la reflexión crítica de estudiantes y profesores ante los desafíos socioeconómicos, culturales y ambientales (CEUB. 2023). Este modelo también busca fortalecer la articulación de la educación secundaria con la universitaria para reducir la reprobación en exámenes de ingreso y la deserción en los primeros años. CEUB. (2023). indica

En el análisis de la Reunión Académica Nacional II-XIII UAGRM 2023, se identificaron elevados índices de reprobación del examen de ingreso a universidades y altas tasas de deserción en los primeros años de formación universitaria que ponen en evidencia la relación existente entre estos dos segmentos de la educación: el nivel secundario y la universidad.

las universidades públicas en Bolivia se encuentran en un momento crítico en 2025, luchando por un presupuesto digno, defendiendo su autonomía y enfrentando el desafío de la deserción estudiantil y la modernización académica en un contexto de profunda inestabilidad nacional (Toro, P., 2025).

3. UPEA

3.1. Misión y Visión

Se desarrolla la importancia que tiene la Misión y Visión de la UPEA, como desarrolla Robledo-Ardila, Cristina, & Ríos-Molina, Carolina. (2013). Indicando:

La visión es una imagen de futuro que la organización se plantea, es algo que no es real, pero que permite a esta visualizar a dónde quiere llegar (Thornberry, 1997). Es el planteamiento que refleja los objetivos de largo plazo de la organización, sirviendo de guía para acciones futuras con el fin de que esta se convierta en lo que quiere ser y alcance la posición que desea (Özdem, 2011). Además de hacer explícitas las aspiraciones e intenciones, la visión especifica también los valores y creencias de la organización (Weijermars, 2012) y es por eso que su carácter debe ser inspirador, claro y retador (Peters, 1993).

En complemento, la misión aparece como un elemento vital dentro del proceso de planeación estratégica (Green & Medlin, 2003). Esta fue definida por Drucker como la asignación de prioridades, planes y trabajo con el fin de diferenciar una organización de otra; la misión es la razón de ser de una organización y su planteamiento se hace con el objetivo de comunicarlo a los diversos grupos de interés. De esta forma, la misión se constituye como esencial para la definición de los objetivos y estrategias de la organización (Drucker, 1974).

La Misión y Visión de la UPEA,

establece el rol de la UPEA, ante la crisis, la razón de ser de la universidad ante la sociedad, como también la Visión, lo que se quiere lograr en el futuro, para Editorial Etecé. (2025).

“la importancia de la misión es importante porque establece el rumbo que la organización mantendrá en el tiempo. La visión es relevante porque establece la forma que las personas van a percibir a la organización”. indica la Dirección de Investigación Ciencia y Tecnología. (2025) Misión y Visión de la UPEA:

MISION: "Formar profesionales integrales altamente calificados en todas las disciplinas del conocimiento científico-tecnológico, con conciencia crítica y reflexiva; capaz de crear, adaptar y transformar la realidad en que vive; desarrollar la investigación productiva para fomentar el desarrollo local, regional y nacional para que responda al encargo social y las necesidades de las nacionalidades de manera eficiente y oportuna hacia la transformación revolucionaria de la sociedad.

VISION: "La UPEA es una institución que se proyecta al desarrollo de sus actividades académico-productivas, científicas, tecnológicas de interacción social contemporáneo, para priorizar la investigación científica en todos los campos del conocimiento relacionando la teoría con la práctica para transformar la estructura económica, social, cultural y política vigente en favor de las naciones originarias y clases populares".

La misión de la UPEA, indica “desarrollar la investigación productiva para fomentar el desarrollo local, regional y nacional para que responda al encargo social y las necesidades de las nacionalidades de manera eficiente y oportuna”.

En visión de la UPEA, expone “transformar la estructura económica, social, cultural y política vigente en favor de las naciones originarias y clases populares”.

La crisis que vive Bolivia y su agravamiento en el mediano plazo, la UPEA, tiene que desarrollar investigaciones que tengan impacto en la productividad de la ciudad de El Alto, como también la transformación sobre todo de la economía de las familias alteñas.

La UPEA debe proponer investigaciones y proyectos, que puedan desarrollar la productividad en la ciudad de El Alto, proponiendo el desarrollo de Clúster, para la competitividad, de la ciudad de El Alto.

4. Ventajas Competitiva y Comparativa

La ventaja comparativa y competitiva son conceptos fundamentales en la economía y los negocios, aunque a menudo se utilizan indistintamente, representan ideas distintas con implicaciones diferentes para el éxito de una empresa o país (Zeus. 2024, 24 de septiembre). Michael Porter enfatizó que entender la diferencia es

DICYT - UPEA

crucial para la generación de riqueza (Rodríguez, R. s.f.).

4.1. Ventaja Comparativa

La ventaja comparativa se define, capacidad de una empresa o persona para producir un bien o servicio particular con menos recursos que otros (Ríos Pita, M. s.f.). o a un costo de oportunidad menor en comparación con sus competidores (López, J. F., & Westreicher, G. 2020, 1 de abril). Esto implica ser más eficiente en el uso de recursos como el dinero o el personal (Zeus. 2024, 24 de septiembre).

El concepto fue antecedido por ventaja absoluta, desarrollado por Adam Smith en 1776, que se refería a la capacidad de un país de producir lo mismo con menos recursos (Zeus. 2024, 24 de septiembre).

David Ricardo mejoró esta teoría en 1817, haciendo referencia a que un país debería especializarse en la producción de bienes en los que fuera comparativamente más competitivo, es decir, donde su costo de oportunidad fuera menor, incluso si tuviera una ventaja absoluta en todos los bienes (Zeus. 2024, 24 de septiembre).

La ventaja comparativa se enfoca en diferencias de factores entre países, como disponibilidad de mano de obra y recursos naturales (Zeus. 2024, 24 de septiembre). Como la agricultura en Brasil, en café, soja y azúcar, por su clima y suelo fértiles (FasterCapital. s.f.), el caso

de China su ventaja comparativa en manufactura, fuerza laboral grande y de bajo costo (FasterCapital. s.f.). en la India, servicios como el desarrollo de software y atención al cliente, debido a una gran reserva de trabajadores calificados y rentables (FasterCapital. s.f.)., por sus recursos naturales Arabia Saudita y Venezuela tienen ventaja en la producción de petróleo por sus abundantes reservas (FasterCapital. s.f.)., Estados Unidos es líder en tecnología debido a su inversión en investigación y desarrollo (FasterCapital. s.f.)., citando el caso de la empresa Toyota pueden tener una ventaja comparativa en la fabricación de automóviles al usar menos recursos debido a su producción en grandes volúmenes y las economías de escala (Ríos Pita, M. s.f.).

La ventaja comparativa fomenta el comercio internacional, permitiendo a los países especializarse y obtener beneficios mutuos al intercambiar bienes o servicios que no pueden producir de manera eficiente internamente (FasterCapital. s.f.). Incluso dos países pueden comerciar si uno es menos eficiente en todos sus procesos productivos (López, J. F., & Westreicher, G. 2020, 1 de abril).

4.2. Ventaja Competitiva.

Es una característica que diferencia una empresa, que ofrezcan bienes o servicios distinto de la competencia y posicionarse con su preferencia para obtener un mayor beneficio. No se trata solo de hacer algo diferente, sino de crear un valor que

los compradores estén dispuestos a pagar, un valor que sea superior al costo de crearlo (Riquelme Leiva, Matias 2015, junio). Puede manifestarse en precios más bajos, un producto único, una experiencia de cliente superior o el uso de tecnología para ser más eficiente (Gandia, R., 2025). El concepto fue lanzado por Michael Porter en 1985 (Rodríguez, R. s.f.), donde enfatiza: Michael Porter, precursor de la teoría de la ventaja competitiva en 1990, aseguraba que la distinción constituye la diferencia entre una exitosa política de generación de riqueza, o la causa de postración económica de muchos países.

Según Porter, la mano de obra barata por ejemplo constituye un elemento ubicuo, es decir está presente en muchos contextos, y por ende no necesariamente conforma en sí una ventaja competitiva

Donde la ventaja competitiva no puede ser fácilmente replicable por los competidores (The power MBA. 2025), tiene que tener la capacidad de ser flexible y ajustarse al contexto económico y cultural (Gandia, R., 2025), debiendo perdurar a pesar de los cambios del mercado o la aparición de nuevas tecnologías (The power MBA. 2025).

La ventaja competitiva suele ser de largo plazo, ya que es difícil de replicar rápidamente por los rivales debido a que a menudo involucra cambios de índole institucional u organizacional (Ríos Pita, M. s.f.).

La diferencia entre la ventaja

comparativa y competitiva radica que la comparativa se enfoca en eficiencia en la producción de bienes o servicios a un menor costo de oportunidad, a menudo ligada a la disponibilidad de recursos (Rodríguez, R. s.f.). En cambio, la ventaja competitiva se enfoca en cómo la empresa puede distinguirse de sus competidores directos ofreciendo un valor único y superior, basado en cualidades intrínsecas del producto, servicio o experiencia (Zeus. 2024, 24 de septiembre). Michael Porter argumenta que la mano de obra barata, por ejemplo, no es necesariamente una ventaja competitiva por ser ubicua (Ríos Pita, M. s.f.).

Para que un país o empresa aumente continuamente su riqueza, es esencial que genere y aplique tecnología, innove y aumente la productividad y competitividad, lo que a su vez requiere un ambiente de negocios forjado por políticas y leyes adecuadas (Ríos Pita, M. s.f.).

5. Clúster.

El clúster que se refiere a una agrupación de recursos o elementos interconectados que trabajan conjuntamente como un único sistema para lograr un objetivo común (Ferreira, A. C., & Meijomil, S. 2022, 18 de octubre).

El funcionamiento se basa en la colaboración entre sus componentes, donde cada nodo puede actuar de forma independiente o en conjunto. Si un nodo falla, el resto del clúster

DICYT - UPEA

puede asumir su carga de trabajo, garantizando la continuidad del servicio (Initium blog. 2025). Donde los Clústeres Empresariales, se refiere a una agrupación de empresas en una zona geográfica específica o a la concentración de organizaciones relacionadas con un tema particular, siendo su objetivo el aumentar productividad y rentabilidad (Ferreira, A. C., & Meijomil, S. 2022, 18 de octubre).

La Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), en su Plan Estratégico Institucional 2016-2018 con visión al 2030, destaca:

Fortalecer el funcionamiento de Redes, Plataformas, Clusters y otras formas de interacción gobierno, academia, sectores productivos y sociales que favorecen la innovación tecnológica. Promover y crear Centros de Innovación, Centros de Investigación, Unidades de Transferencia de Tecnología, Incubadoras de Empresas, desde el Gobierno, las Universidades y Sector productivo. Generar conjunto de normativas que favorezcan y posibiliten el funcionamiento del Sistema de Ciencia y Tecnología para la Innovación. Roles de actores, instancias de coordinación, otros. Establecer instrumentos que incentiven la inversión en innovación, como fondos concursables, incentivos fiscales, créditos. Generar en los diferentes actores una cultura favorable de valorización de la Ciencia, tecnología e Innovación en el marco de la recuperación de los saberes locales y el respeto a la

Madre Tierra.

Esto indica una política estratégica hacia la creación y consolidación de clústeres para el desarrollo nacional. En los lineamientos estratégicos de desarrollo de ciencia y tecnología en Bolivia, se proponen acciones que directamente apoyan la formación de clústeres, indica Universidad Mayor de San Andrés. (2015, junio):

- Implementar políticas de apoyo y financiamiento para la formación de tecnólogos, maestrantes y doctorados en temas de prioridad nacional y regional.
- Promover una visión y compromiso compartidos entre el Gobierno, la Universidad, la Empresa y la sociedad.
- Crear centros regionales de formación especializados y ciudades educativas.
- Promover y crear Centros de Innovación, Centros de Investigación, Unidades de Transferencia de Tecnología, Incubadoras de Empresas desde el Gobierno, las Universidades y el sector productivo. La UPEA puede desarrollar clústeres de innovación tecnológica que articulen al gobierno, la academia y los sectores productivos, así como clústeres empresariales o sectoriales que aprovechen la formación especializada en áreas como agropecuaria, educación y tecnologías de la información, buscando impulsar el desarrollo socioeconómico y enfrentar los

desafíos del país (Universidad Mayor de San Andrés. 2015, junio).

DISCUSIÓN.

Bolivia atraviesa una crisis económica que afecta a la sociedad boliviana y a las universidades públicas. No se trata solo de cifras macroeconómicas o de balances del Banco Central, se trata de un colapso económico; la escasez de combustible, el alza en la canasta familiar y la falta de dólares son síntomas visibles. La universidad debe ser donde surgen un nuevo conocimiento, que sea capaz de producir soluciones concretas para la economía alteña.

La competitividad real no nace de la improvisación ni de la geografía, sino de capacidad de crear valor, innovar, hacer lo que otros no pueden replicar con facilidad. la universidad tiene un rol insustituible: debe incubar conocimiento, estimular la investigación aplicada, articular con el sector privado y sembrar clústeres de innovación en El Alto, un territorio con energía emprendedora. Si se logra, la UPEA no será solo una casa de estudios, sino un actor económico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles para su entorno.

La UPEA, al margen de los problemas que generara la crisis ante la universidad, hay que crear las condiciones prácticas para generar productividad, con investigación que dé respuestas y con proyectos que beneficien a las familias alteñas. En cumplimiento de su misión y visión en tiempos de crisis.

Para poder establecer ventajas competitivas, es necesario el estudio en cada región, el caso de la ciudad de El Alto, que se determine cuáles pueden ser estos sectores en los cuales se puede ser competitivo o desarrollar competitividad, donde la universidad, tiene que ser la encargada de realizar esta investigación, para proponer clúster, desarrollando investigaciones específica sobre la viabilidad de clústeres en sectores estratégicos: agroindustria, manufactura ligera, energías alternativas y tecnología digital. No se trata de un concepto importado, sino de adaptar la idea al contexto alteño, donde miles de microempresas trabajan de manera fragmentada. Estudiar su articulación puede ser el inicio de una verdadera transformación productiva.

Se recomienda explorar cómo la UPEA puede construir su propia ventaja competitiva en el establecimiento de clúster de empresas y proyectos con impacto social. Una universidad que genera una propuesta de cuáles son las ventajas competitivas y las comparativas. En la ciudad de El Alto, para la coordinación de instituciones públicas y privadas.

CONCLUSIONES

Se concluye que la crisis económica en Bolivia, donde los datos indican la caída de reservas internacionales, inflación, escasez de divisas y déficit fiscal, impacta de forma directa las universidades públicas, la Universidad Pública de El Alto (UPEA) enfrenta doble desafío: resistir los

DIGYT - UPEA

efectos presupuestarios inmediatos y, al mismo tiempo, redefinir su papel como institución estratégica en la generación de conocimiento e innovación para su entorno.

El sistema universitario estatal tiene limitaciones presupuestarias y deserción estudiantil, en la UPEA, estas limitaciones constituyen tanto una amenaza para su estabilidad como una oportunidad de consolidarse como un actor clave en la transformación productiva del El Alto.

La misión y visión institucional de la UPEA tiene relevancia en la coyuntura que vive Bolivia, orientando a la universidad hacia la investigación productiva, la vinculación social y la transformación económica local. La necesidad de generar ventajas comparativas y competitivas se vuelve prioritaria, ya que solo a través de proyectos aplicados y articulación con los sectores productivos podrá enfrentar la crisis con propuestas concretas.

Se concluye además que la conformación de clústeres empresariales y tecnológicos constituye una alternativa viable para fortalecer la economía alteña, al articular microempresas, sectores productivos y la academia en torno a objetivos comunes de competitividad y sostenibilidad. La UPEA, con su capacidad de sus investigadores y su compromiso social, puede liderar este proceso, de sostenibilidad institucional, sino también al desarrollo económico y social de su región.

DICYT - UPEA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, J., (2024). Filosofía Organizacional y su Importancia [http://www.spentamexico.org/v19-n1/A15.19\(1\)1-11.pdf](http://www.spentamexico.org/v19-n1/A15.19(1)1-11.pdf)

Acosta Silva, A. (n.d.). Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación. Perfiles educativos. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982022000400154

Ambiel, R. A. M., & Barros, L. O. (2018). Relação entre evasão, satisfação com escolha profissional, renda e adaptação de universitários. *Psicologia: Teoria e Prática*, 20(2), 254-267. <https://dx.doi.org/10.5935/1980-6906/psicologia.v20n2p254-267>

Apaza, E., & Huamán, F. (2012). Factores determinantes que inciden en la deserción de los estudiantes universitarios. *Apuntes Universitarios*, 1, 77–86. <https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646124005.pdf>

Arriaga-Cárdenas, O. G. y Lara-Magaña, P. D. C. (2023). La innovación en la educación superior y sus retos a partir del COVID-19. *Revista Educación*, 47(1). <http://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51979>

Aula Abierta Latinoamérica. (2025). Bolivia: Retos presupuestarios y denuncias de injerencia política y corrupción acechan autonomía universitaria y libertad académica. Recuperado de <https://aulaabiertalatinoamerica.org/2025/08/15/>

bolivia-retos-presupuestarios-y-denuncias-de-injerencia-politica-y-corupcion-acechan-autonomia-universitaria-y-libertad-academica/

Ayala Aragón, O. R. (2023). Crisis política y deslegitimación de la reforma universitaria boliviana: desde la utopía de sus principios a la distopía de sus fines. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 68(248), 35-56. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182023000200035

Bravo, F., Illescas, L., Larriva, S., & Peña, M. (2017). Causas de deserción en el ingreso a la Universidad; un estudio de caso. *Revista de La Facultad de Ciencias Químicas*, 18, 48–59. Recuperado de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/rpa/article/view/2451/2059>

Caro, H., (2025). Crisis económica, polarización e incertidumbre extrema: así llega Bolivia a sus presidenciales. *France 24*. <https://www.france24.com/es/autor/hugo-caro/>

CEUB. (2023). Modelo educativo del Sistema de la Universidad Boliviana. Recuperado de https://ceub.edu.bo/doc/documentos/MODELO_EDUCATIVO_CEUB.pdf

Clientify. (s.f.). Ventaja Competitiva: qué es, tipos y ejemplos prácticos. Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana. 2023-2028. (2023). Modelo Educativo Del Sistema De La Universidad Boliviana. <https://ceub.edu.bo/doc/sen/Modelo%20Educativo%20>

SUB%202023versi%C3%B3n%20final.pdf

Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana. 2023-2028. (2023). Modelo Educativo Del Sistema De La Universidad Boliviana. <https://ceub.edu.bo/doc/sen/Modelo%20Educativo%20SUB%202023versi%C3%B3n%20final.pdf>

Correo del Sur. (2025). Universidades: Gobierno debe responder hasta hoy. <https://correodelsur.com/sociedad/20250516/universidades-gobierno-debe-responder-hasta-hoy.html>

Díaz Cuéllar, V. (2022). A modo de presentación: momentos de la crisis. En *Fundación Rosa Luxemburg, Crisis política en Bolivia 2019-2020* (pp. 11-17). Plural editores. Recuperado de <https://rosalux.org.ec/wp-content/uploads/2022/10/Crisis-politica-en-Bolivia-2019-2020.pdf>

Dirección de investigación ciencia y tecnología. (2025). Sobre nosotros, Misión Visión. <https://dicyt.upea.bo/upea/74L950xzQKq7zFadZrP2W-gOdq>

Drucker, P.F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: William Heinemann.

Editorial Etecé. (2025). Misión y visión. <https://concepto.de/mision-y-vision/>

El País Tarija. (2025). Las universidades ven insuficiente el presupuesto asignado para este 2025. Recuperado de <https://eju.tv/2025/02/las-universidades-ven-insuficiente-el-presu->

DICYT - UPEA

puesto-asignado-para-este-2025/
FasterCapital. (s.f.). Ejemplos de Ventaja Comparativa en la Práctica. FasterCapital. <https://fastercapital.com/es/tema/ejemplos-de-ventaja-comparativa-en-la-pr%C3%A1ctica.html/1>

Ferreira, A. C., & Meijomil, S. (Revisora). (2022, 18 de octubre). Qué es un clúster, para qué sirve y cuáles son sus ventajas y objetivos + ejemplos InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-cluster-para-que-sirve>

Fizuras. (2025). Educación Superior en Crisis: Universidad y Sociedad en Bolivia. <https://fizuras.xyz/2025/07/24/educacion-superior-en-crisis-universidad-y-sociedad-en-bolivia/>

Fundación Rosa Luxemburg. (2022). Crisis política en Bolivia 2019-2020. Plural editores. Recuperado de <https://rosalux.org.ec/wp-content/uploads/2022/10/Crisis-politica-en-Bolivia-2019-2020.pdf>

Gamarra Salinas, M. L. (2023). Crisis económica post pandemia: como afecta en el acceso a la educación superior en el Paraguay. caso: universidades públicas de Ayolas. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4). Recuperado de <https://ciencialatina.org/index.php/ciencialatina/article/view/7187>

Gandia, R., (2025). Ventaja competitiva: Qué es, características, tipos y ejemplos. <https://clientify.com/blog/marketing/ventaja-competitiva>

Goberna. (2025). Realidad Boliviana: Crisis Social y Económica 2025. <https://grupogoberna.com/crisis-en-bolivia-2025/>

Green, Jr., K.W., & Medlin, B. (2003). The strategic planning process: the link between mission statement and organizational performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 2, 23-32.

Infobae. (2025). La crisis económica y social golpea a Bolivia: escasez y malestar popular en aumento. <https://www.infobae.com/america/america-latina/2025/06/13/la-crisis-economica-y-social-golpea-a-bolivia-escasez-y-malestar-popular-en-aumento/>

Initium blog. (2025). Qué es un clúster y por qué es clave en la tecnología. Initium blog. https://www.initiumsoft.com/blog_initium/que-es-un-cluster/
Iñó Daza, W. (2019). COVID-19 y educación superior en Bolivia. *Reencuentro. Análisis De Problemas Universitarios*, 31(78), 123-148. Recuperado de <https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/1024>

Justia Bolivia. (n.d.). Nueva Constitución Política Del Estado. Recuperado de <https://bolivia.justia.com/nacionales/nueva-constitucion-politica-del-estado/primera-parte/titulo-ii/capitulo-sexto/seccion-ii/>

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

La Patria. (2024). Universidades en crisis: Exigen al Gobierno solución

a falta de recursos. <https://lapatria.bo/2024/07/03/universidades-en-crisis-exigen-al-gobierno-solucion-a-falta-de-recursos/>

López, J. F., & Westreicher, G. (2020, 1 de abril). Diferencia entre ventaja absoluta y ventaja comparativa. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-ventaja-absoluta-y-ventaja-comparativa.html>

MODELO EDUCATIVO DEL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA 2023 – 2028. (2023). <https://ceub.edu.bo/doc/sen/Modelo%20Educativo%20SUB%202023versi%C3%B3n%20final.pdf>

Mongabay Latam. (n.d.). Desafíos ambientales para Bolivia en 2025: cuidar la naturaleza en plena crisis política y económica. Recuperado de <https://news.mongabay.com/es/2024/02/desafios-ambientales-para-bolivia-en-2025-cuidar-la-naturaleza-en-plena-crisis-politica-y-economica/>

NotivisiónLPZ. (n.d.). La actual crisis económica está teniendo un impacto.... TikTok. Recuperado de <https://www.tiktok.com/@redunotv/video/7303036496924824838>

Özdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. Educational Sciences: Theory and Practice, 11(4), 1887-1894.

Padilla, A. (2009). Deserción en las Instituciones de Educación Superior a

Distancia en Bolivia. En Deserción en las Instituciones de Educación Superior a Distancia en Latinoamérica y El Caribe. ICDE, VirtualEduca.

Paredes, I., (2025). Desafíos ambientales para Bolivia en 2025: cuidar la naturaleza en plena crisis política y económica. Mongabay. <https://es.mongabay.com/2025/01/desafios-ambientales-bolivia-cuidar-naturaleza-en-plena-crisis-politica-economica/>

Paz Rada, Eduardo. (2017). Crisis y Desafíos de la Universidad Autónoma en el Marco de los Procesos de Inclusión/Exclusión en la Universidad en Bolivia (2001-2012). Temas Sociales , (40), 73-112. Recuperado en 04 de septiembre de 2025, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152017000100004&lng=es&tlng=es.

Peters, J. (1993). On Vision and Values. Management Decision, 31(6), 14-17.

Porter, M. (s.f.). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. WebyEmpresas. <http://www.webyempresas.com>

Red Uno de Bolivia. (2025). La actual crisis económica está teniendo un impacto devastador en la educación: según los últimos datos, un 20% de los estudiantes ha abandonado las aulas debido a la falta de recursos. La situación amenaza con comprometer el futuro académico y laboral de miles de jóvenes en el país. [Video]. YouTube. Redunotv. <https://www.youtube.com/watch?v=...>

DICYT - UPEA

[tps://www.tiktok.com/@redunotv/video/7501315934850780471](https://www.tiktok.com/@redunotv/video/7501315934850780471)

Ríos Pita, M. (s.f.). ¿Qué es VENTAJA COMPARATIVA y VENTAJA COMPETITIVA?. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9yRqwl-KQpLw>

Riquelme Leiva, Matias (2015, Junio). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Rivera, O., (1991). “LOS CONCEPTOS DE: MISIÓN, VISIÓN Y PROPOSITO ESTRATEGICO”. Universidad de Deusto, España. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1756595898&Signature=SnOgM1omv-FCz7tmJVf6t7P~1nn409ACdak4wJaeuRDY4X7eMwTrUL-ezIKskCesZgXxmDyKdNlt-IIFG3UpW1ztgFZxV9WoD~ptsLHUaae3jq1L1rTWkTjBK-7XJgQ-XvyqJk5C8Wbu2fHel2Ms1DFR6nTYXInMRAlzxGm-Xb4AaDqJeZMwM0071iBftlQ7WqiFblCu7cgjFlsNiedxTNL1zoQtjajva1bqOZmpfyMX7QuMwl7JyzyoKVaa0-IJvxAiHkoPNK2wjYGW8XFLOWApvwZQUyFDRZxUFd977Uex4QDZ99ExiUm7-pvrYhlfqvx8R8oG1PrwV0t6aVyrAlA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Robledo-Ardila, Cristina, & Ríos-Molina, Carolina. (2013). La internacio-

nalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. AD-minister, (22), 33-55. Retrieved August 30, 2025, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792013000100003&lng=en&tlng=es.

Rodríguez Ostría, G. (2001). Estado y universidad pública en Bolivia: Del conflicto y la omisión a la política de reforma. En D. Cajías, M. Cajías, C. Johnson, & I. Villegas (Eds.), Visiones de fin de siglo (pp. 479-492). Institut français d'études andines. <https://doi.org/10.4000/books.ifea.7287>

Rodríguez, R. (s.f.). ¿Ventaja comparativa y ventaja competitiva: es lo mismo?. Centro Nacional de Competitividad. <https://cncpanama.org/phocadownload/Competividad/Articulo%2029%20-%20Ventaja%20Competitiva.pdf>

Rosario Muñoz, V. M., Marúm Espinosa, E., Barrera Bustillos, M. E., & Alvarado Nando, M. (2010). La gestión universitaria: retos del presente y dilemas para su transformación. Educación y Ciencia, 1(37), 91-108. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=718378127007>

Ruiz, R., (2025). Universidades esperan soluciones ante crisis económica que les afecta. El Potosí. https://el-potosi.net/local/20250523_universidades-esperan-soluciones-ante-crisis-economica-que-les-afecta.html

The power MBA. (2025). Cómo gene-

rar una ventaja competitiva: aprende a diferenciarte de tu competencia. <https://www.thepowermba.com/es/blog/como-generar-una-ventaja-competitiva>

Thornberry, N. (1997). A view about vision. *European Management Journal*, 15(1), 28-34.

Toro, P., (2025). ANÁLISIS | Bolivia en el límite: Entre la fragmentación política y el agotamiento del modelo económico. *Athenalab*. <https://www.athenalab.org/noticias/2025/05/28/analisis-bolivia-al-limite-entre-la-fragmentacion-politica-y-el-agotamiento-del-modelo-economico/>

Unifranz. (n.d.). Proyecciones económicas en un escenario de incertidumbre. Recuperado de <https://unifranz.edu.bo/proyecciones-economicas-en-un-escenario-de-incertidumbre/>

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. (n.d.). Dirección de Extensión e Interacción Social (DEIS). Recuperado de <https://uagrm.edu.bo/index.php/direccion-de-extension-e-interaccion-social>

Universidad Católica Boliviana San Pablo. (n.d.). Desafíos Estratégicos En La Educación Superior En Pleno Siglo XXI. Recuperado de <https://ucbcba.edu.bo/investigacion/desafios-estrategicos-en-la-educacion-superior-en-pleno-siglo-xxi/>

Universidad Mayor de San Andrés. (2015, junio). Plan Estratégico Institucional 2016-2018 con Visión al

2030. La Paz.

Universidad Pública De El Alto. (2025). La Universidad comprometida con la educación de calidad, la investigación científica y el desarrollo social. <https://www.upea.edu.bo/>

Universidad Pública De El Alto. (2025). La Universidad comprometida con la educación de calidad, la investigación científica y el desarrollo social. <https://www.upea.edu.bo/>

Vega, A., Ibañez, N., (2025). CRISIS ENERGÉTICA Y VULNERABILIDAD ECONÓMICA EN BOLIVIA: EL IMPACTO DE LA ESCASEZ DE COMBUSTIBLE EN LA ESTABILIDAD NACIONAL. *Boletín Económico Virtual*. Edi. 7. N 2. https://economicas.usfx.bo/wp-content/uploads/2025/04/BEV-ED7-002_compressed.pdf

VisualEconomik. (2025). Bolivia está al Borde de una Guerra Civil y su Economía se Derrumba: ¿Qué está pasando? [Video]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=2u0U2Sq6Bik>

Voz de América. (2024). Deterioro de la economía activa protestas sociales en Bolivia. Recuperado de <https://www.vozdeamerica.com/a/deterioro-economia-activa-protestas-sociales-bolivia/7619989.html>

webyempresas.com. (s.f.). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. Recuperado de <https://www.webyempresas.com>

Weijermars, R. (2012). Vision Sha-

ring and Leadership Succession. Building Corporate IQ – Moving the Energy Business from Smart to Genius, 71-84.

Zeus. (2024, 24 de septiembre). Ventaja competitiva y comparativa ¿Cuál es la diferencia empresarial?. <https://talentozeus.com/blog/diferencias-entre-ventaja-competitiva-y-comparativa>