

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CARRERA DE
COMERCIO INTERNACIONAL(IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS DIGITALES)

Estudiantes: Lizeth Aramayo Arriaga 218003110
Whitney Justiniano López 218026889
Luis Gustavo Apaza Paco 216077524

Asignatura: Planificación y Dirección Estratégica

Grupo: MKT 410-T1

Docente: MSc. Luis David Morales Rodríguez

Santa Cruz - Bolivia

Contenido

ANTECEDENTES/ INTRODUCCIÓN:	3
Filosofía de la carrera de comercio internacional	5
Misión de la carrera	5
Visión	5
Valores	5
1. ANÁLISIS EXTERNO	7
1.1.1. Herramienta PESTEL	7
Bandeja de Salida:	7
2. ANÁLISIS INTERNO	14
2.1.1. Las 5 fuerzas de Porter	14
3. ANÁLISIS INTERNO	19
3.1.1. Cadena de valor	19
DIAGNOSTICO	20
4. FODA	20
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	22
OBJETIVO ORGANIZACIONAL	22
Matriz de PEYEA	24
PLAN DE ACCIÓN	26
ANEXOS	41
ANEXO A. Análisis del Macroentorno y Microentorno	42

ANTECEDENTES/ INTRODUCCIÓN:

CAPÍTULO I:
FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Filosofía de la carrera de comercio internacional

Misión de la carrera

Somos un programa de formación profesional en comercio internacional capacitados para desarrollar estrategias e identificando y aprovechando oportunidades de negocios para la internacionalización y sostenibilidad para mejorar el bienestar de la sociedad y desarrollo del país y la región.

Visión

Seremos el programa de formación en Comercio Internacional más prestigioso y reconocido a nivel nacional altamente competentes en la gestión de negocios internacionales. Contribuyendo a la internacionalización y sostenibilidad de las empresas, generar impacto positivo en el desarrollo económico de Bolivia, con responsabilidad social en todos nuestros egresados, quienes serán agentes clave para mejorar la competitividad global y el bienestar social a través del comercio internacional.

Valores

- 1 Profesionalismo
- 2.Trabajo en equipo
3. Responsabilidad Social
4. Compromiso con el Desarrollo
- 5.Capacidad estratégica
6. Identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio

CAPÍTULO II:
**ANÁLISIS DEL MICRO Y MACROENTORNO (PESTEL
Y 5 FUERZAS DE PORTER)**

1. ANÁLISIS EXTERNO

1.1. Análisis del macro entorno

1.1.1. Herramienta PESTEL

Bandeja de Salida:

FACTOR	Subvariables	Peso	Calif.	Puntaje	Tendencia a 2030	Impacto					Justificación
						1	2	3	4	5	
POLÍTICO	Estabilidad política	0,2	2	0.4	Probable estabilidad política moderada			X			Alternancia de gobiernos genera continuidad parcial en políticas, aunque pueden surgir tensiones locales.
	Corrupción	0,2	1.76	0.352	Persistirá como desafío institucional				X		La corrupción sigue siendo estructural y dificulta la mejora rápida en eficiencia pública.
	Burocracia	0,15	1.79	0,2685	Reducción gradual de la burocracia				X		La implementación de digitalización y reformas administrativas permitirá agilizar algunos procesos.
	Políticas comerciales y arancelarias	0,2	2.45	0.49	Mayor apertura y adaptación a tratados regionales		X				La tendencia a liberalizar comercio se mantiene, fomentando el desarrollo del sector exterior.
	Políticas de educación superior	0.25	2.85	0.7125	Fortalecimiento de programas de investigación y formación		X				El incremento de recursos y proyectos universitarios permitirá consolidar la investigación.
	Total, Político	1		2.22							
ECONÓMICO	PIB	0.20	3.5	0,7	Crecimiento económico moderado hacia 2030		X				Proyecciones de organismos financieros prevén expansión sostenida, aunque con riesgos externos.
	Balanza comercial	0,1	3	0.30	Mantendrá déficit estructural parcial			X			La dependencia de exportaciones primarias limita la diversificación, manteniendo vulnerabilidad externa.
	Tasa de desempleo	0,25	4	1	Reducción lenta del desempleo juvenil			X			Programas de inserción laboral y crecimiento económico gradual mejorarán la ocupación de jóvenes.
	Tasa de inflación	0.15	3	0.45	Inflación moderada y controlada			X			Políticas monetarias prudentes mantendrán la estabilidad de precios, aunque sensibles a shocks externos.

	Tipo de cambio	0.10	2	0.20	Estabilidad cambiaria continua		X				La fortaleza de reservas y manejo macroeconómico limitarán fluctuaciones significativas.
	Inversión extranjera directa	0.20	3	0.60	Incremento gradual de la IED			X			La mejora en seguridad jurídica y estabilidad política atraerá inversión extranjera.
	Total, Económico	1		3.25							
SOCIAL	Entorno económico	0.20	3	0.60	Persistirán desigualdades, con leves mejoras			X			Programas sociales y educativos reducirán parcialmente las brechas socioeconómicas.
	Condiciones del mercado laboral y competitividad	0,2	2.6	0.52	Competencia alta, con oportunidades focalizadas			X			La oferta de profesionales sigue creciendo, pero sectores estratégicos absorberán más egresados.
	Cultura institucional y valores profesionales	0,2	3.4	0,68	Mayor integración de ética y responsabilidad		X				Universidades continuarán fortaleciendo valores institucionales en su formación académica.
	Desafíos del mercado profesional para egresados	0.20	2.8	0.56	Inserción laboral limitada, con nichos de oportunidad			X			La conexión academia-empresa es limitada, aunque algunos sectores de comercio exterior crecerán.
	Modernización académica y adaptación institucional	0.20	3.2	0.64	Avances en digitalización y actualización curricular		X				La inversión en tecnología y modernización académica permitirá mayor flexibilidad educativa.
	Total, Social	1		3.00							
TECNOLÓGICO	Transacciones electrónicas	0.15	2	0.4	Expansión sostenida del comercio electrónico		X				El comercio en línea seguirá creciendo, abriendo nuevos mercados y canales de venta.
	Tecnologías de la información y la comunicación	0.15	1.76	0.352	Integración tecnológica creciente en docencia e investigación		X				Las universidades seguirán adoptando TIC, modernizando enseñanza e investigación.
	Servicios de acceso a internet	0.15	1.79	0.2685	Conectividad en expansión, aunque desigual			X			Las inversiones en infraestructura reducirán brechas, pero persistirán diferencias regionales.
	Digitalización de procesos aduaneros y logísticos	0.15	2.45	0.49	Procesos aduaneros más eficientes	X					La automatización y sistemas digitales reducirán tiempos y costos en comercio exterior.

INTERPRETACION

- **Factor POLÍTICO (Puntuación Total: 2.22)**

El factor político refleja una condición moderadamente favorable, aunque aún enfrenta debilidades estructurales que podrían limitar la eficacia institucional hacia 2030. La alternancia de gobiernos ofrece cierta continuidad en políticas, pero la corrupción y la burocracia siguen siendo los principales obstáculos para una gobernanza eficiente.

- ✓ **Estabilidad política (Puntaje: 0.40):** Se prevé una estabilidad política **moderada**, con gobiernos que mantienen el orden institucional, aunque pueden surgir tensiones locales que generen incertidumbre temporal.
- ✓ **Corrupción (Puntaje: 0.35):** Representa una debilidad persistente, ya que la corrupción estructural continúa afectando la eficiencia del sector público y la confianza ciudadana.
- ✓ **Burocracia (Puntaje: 0.27):** Se espera una reducción gradual, gracias a los procesos de digitalización administrativa, aunque la implementación total será lenta.
- ✓ **Políticas comerciales y arancelarias (Puntaje: 0.49):** Constituyen una fortaleza relativa, con mayor apertura al comercio exterior y adaptación a tratados regionales.
- ✓ **Políticas de educación superior (Puntaje: 0.71):** Es uno de los aspectos más positivos, con inversión en investigación, innovación y formación universitaria de calidad.

- **Factor ECONÓMICO (Puntuación Total: 3.25)**

El entorno económico presenta una situación intermedia, con señales de estabilidad y crecimiento moderado, aunque persisten vulnerabilidades estructurales en empleo y comercio exterior.

- ✓ **PIB (Puntaje: 0.70):** Se proyecta un crecimiento económico moderado, impulsado por la inversión pública y privada, aunque con riesgos externos.

- ✓ **Balanza comercial (Puntaje: 0.30):** Mantendrá un déficit estructural parcial, debido a la dependencia de exportaciones primarias y limitada diversificación industrial.
- ✓ **Tasa de desempleo (Puntaje: 1.00):** A pesar de la mejora económica, el desempleo juvenil continúa siendo un reto, aunque se prevé una reducción gradual.
- ✓ **Tasa de inflación (Puntaje: 0.45):** Se espera una inflación controlada, gracias a políticas monetarias prudentes, pero vulnerable a choques externos.
- ✓ **Tipo de cambio (Puntaje: 0.20):** Presenta alta estabilidad, respaldada por la fortaleza de reservas y manejo macroeconómico sólido.
- ✓ **Inversión extranjera directa (Puntaje: 0.60):** Se proyecta un aumento gradual, favorecido por la estabilidad política y seguridad jurídica.

- **Factor SOCIAL (Puntuación Total: 3.00)**

El componente social mantiene una condición media, donde se observan avances en educación, valores institucionales y digitalización, pero con desafíos persistentes en equidad y empleabilidad de egresados.

- ✓ **Entorno económico (Puntaje: 0.60):** Persisten desigualdades socioeconómicas, aunque los programas sociales y educativos atenúan las brechas.
- ✓ **Condiciones del mercado laboral y competitividad (Puntaje: 0.52):** Se mantiene una alta competencia laboral, con oportunidades concentradas en sectores estratégicos.
- ✓ **Cultura institucional y valores profesionales (Puntaje: 0.68):** Es una fortaleza, con integración creciente de ética y responsabilidad social en la formación universitaria.
- ✓ **Desafíos del mercado profesional (Puntaje: 0.56):** Persiste una inserción laboral limitada, aunque con nichos de oportunidad en comercio exterior y sectores tecnológicos.
- ✓ **Modernización académica y adaptación institucional (Puntaje: 0.64):** Se evidencian avances significativos en digitalización y actualización curricular, mejorando la flexibilidad educativa.

- **Factor TECNOLÓGICO (Puntuación Total: 2.71)**

El entorno tecnológico muestra una tendencia favorable, caracterizada por la expansión del aprendizaje virtual y la digitalización de procesos, aunque aún persisten desigualdades en conectividad.

- ✓ **Transacciones electrónicas (Puntaje: 0.40):** El comercio electrónico mantiene una expansión sostenida, generando nuevos canales de mercado.
- ✓ **Tecnologías de la información y comunicación (Puntaje: 0.35):** Se observa una integración creciente en docencia e investigación, aunque aún desigual entre instituciones.
- ✓ **Servicios de acceso a internet (Puntaje: 0.27):** La conectividad mejora gradualmente, pero persisten diferencias regionales.
- ✓ **Digitalización de procesos aduaneros y logísticos (Puntaje: 0.49):** Se proyectan procesos más eficientes, reduciendo costos y tiempos en comercio exterior.
- ✓ **Acceso a plataformas digitales (Puntaje: 1.20):** Constituye una fortaleza clave, con expansión del aprendizaje virtual y mayor accesibilidad tecnológica.

- **Factor Ecológico (Puntuación Total: 4.48)**

El factor ecológico presenta una condición muy favorable, siendo el área con mejores resultados proyectados. Refleja el fortalecimiento de políticas ambientales, educación ecológica y gestión sostenible de recursos.

- ✓ **Gestión sostenible de los recursos naturales (Puntaje: 1.52):** Se observa una implementación gradual, con adopción de prácticas sostenibles en diversos sectores.
- ✓ **Protección de la biodiversidad y hábitat natural (Puntaje: 1.37):** Existen mejoras legales y programas activos, aunque la aplicación efectiva es desigual.
- ✓ **Educación ambiental y sostenibilidad académica (Puntaje: 1.59):** Destaca como fortaleza institucional, con integración creciente de sostenibilidad en la educación superior.

- **Factor LABORAL (Puntuación Total: 2.32)**

El factor laboral refleja un entorno que muestra avances importantes, pero que todavía enfrenta desafíos estructurales. En general, se observa un mercado laboral que se adapta poco a poco a las demandas globales, incorpora la innovación tecnológica y promueve mejores condiciones para la inclusión. Sin embargo, persisten brechas relacionadas con la equidad, la formalización del empleo y la articulación entre instituciones.

Demanda laboral en el comercio internacional (Puntaje: 0.25):

La creciente vinculación con el comercio internacional impulsa nuevas oportunidades laborales. Aunque el sector muestra dinamismo, aún es necesario fortalecer competencias especializadas para aprovechar plenamente este entorno globalizado.

Competencias y equidad de género en el mercado laboral (Puntaje: 0.20)

Se reconocen esfuerzos para mejorar las competencias laborales y promover la igualdad de género. Aun así, siguen presentes diferencias en participación y oportunidades, especialmente en áreas donde se mantienen brechas históricas.

Innovación tecnológica y digitalización (Puntaje: 0.25)

La adopción de tecnologías y procesos digitales se convierte en uno de los principales motores de cambio en el mercado laboral. Esta transformación amplía las posibilidades de empleo y productividad, aunque su implementación aún no es uniforme en todos los sectores.

Inserción laboral y alianzas institucionales (Puntaje: 0.15)

Se observa un crecimiento en la coordinación entre instituciones, empresas y centros formativos para facilitar la inserción laboral. Estas alianzas mejoran las oportunidades de acceso al empleo, aunque su alcance todavía puede ampliarse.

Condiciones del mercado laboral y formalización del empleo (Puntaje: 0.15)

A pesar de una tendencia hacia condiciones laborales más estables, la informalidad laboral sigue siendo uno de los principales retos. Los esfuerzos por promover la formalización avanzan, pero aún requieren mayor fortalecimiento y cobertura.

2. ANÁLISIS INTERNO

2.1. Análisis del micro entorno

2.1.1. Las 5 fuerzas de Porter

I) RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Respuestas					MOD A	Promedio	D.STD	C.V.	Variación
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5					
1. Número de competidores	2	3	2	3	2	2	2,4	0,55	23%	>
2. Vínculos emocionales	4	4	4	3	3	4	3,6	0,55	15%	<
3. Estrategia Crecimiento Competencia	3	3	2	2	2	2	2,4	0,55	23%	>
4. Fluctuación de precios	2	2	2	2	2	2	2,0	0,00	0%	<
5. Restricciones gubernamentales	3	3	3	2	2	3	2,6	0,55	21%	<
6. Costos de salida	4	3	3	4	3	3	3,4	0,55	16%	>
7. Tiempos de respuesta	3	3	3	3	3	3	3,0	0,00	0%	<
Posición de la empresa						2	2,8			>

II) AMENAZA ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES	Respuestas					MOD A	Promedio	D.STD	C.V.	Variación
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5					
1. Economías de escala	4	4	4	4	4	4	4,0	0,00	0%	<
2- Lealtad del cliente (o "de marca")	3	3	3	4	4	3	3,4	0,55	16%	>

3- Costo de cambiarse	4	4	4	4	4	4	4,0	0,00	0%	<
4- Requerimientos de capital	4	4	4	4	4	4	4,0	0,00	0%	<
5- Acceso a canales de distribución	2	2	2	2	2	2	2,0	0,00	0%	<
6-Experiencia y aprendizaje	3	3	3	4	4	3	3,4	0,55	16%	>
7- Regulación a las empresas	4	4	4	4	3	4	3,8	0,45	12%	<
8-Diferenciación de producto	2	3	3	3	3	3	2,8	0,45	16%	<
9-Acceso a la tecnología	4	4	4	4	4	4	4,0	0,00	0%	<
10-Ventaja en costes	4	4	4	4	4	4	4,0	0,00	0%	<
11-Limitaciones gubernamentales	4	4	4	3	3	4	3,6	0,55	15%	<

Posición de la empresa	4	3,5
------------------------	---	-----

III) DESARROLLO PRODUCTOS SUSTITUTOS	Respuestas					MOD A	Promedio	D.STD	C.V.	Variación
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5					
Disponibilidad de prod.sustitutivos cercanos	2	2	2	1	1	2	1,6	0,55	34%	<
Costo de cambio para el cliente	2	4	3	3	3	3	3,0	0,71	24%	<
Agresividad en las estrategias	2	2	2	1	1	2	1,6	0,55	34%	<
Contraste relación valor-precio	3	3	3	3	2	3	2,8	0,45	16%	<
Posición de la empresa						2	2,3			>

IV) PROVEEDORES

IV) PROVEEDORES	Respuestas					MOD A	Promedio	D.STD	C.V.	Variación
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5					
1. Poder de negociación	3	3	3	2	2	3	2,6	0,55	21%	<
2. Precio de los productos	2	2	2	3	3	2	2,4	0,55	23%	>
3. Dependencia del proveedor	3	3	3	2	2	3	2,6	0,55	21%	<
4. Ubicación de los proveedores	2	2	2	1	1	2	1,6	0,55	34%	<
5- Confianza en el proveedor	2	2	3	3	3	3	2,6	0,55	21%	<
6. Relación con proveedores	4	4	4	3	4	4	3,8	0,45	12%	<
7. Peligro de integración hacia delante	4	4	3	3	3	3	3,4	0,55	16%	>
8. Productos únicos	3	3	3	3	3	3	3,0	0,00	0%	<
9. Costo de cambio de proveedor	1	1	1	2	2	4	1,4	0,55	39%	<
10- Calidad del producto	3	3	3	2	3	3	2,8	0,45	16%	<
Posición de la empresa						3	2,6			<

V) CLIENTES

V) CLIENTES	Respuestas					MOD A	Promedio	D.STD	C.V.	Variación
	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5					
Coste de cambio del cliente	4	4	4	4	4	4	4,0	0,00	0%	<
Nivel de fragmentación de los clientes	1	1	2	2	2	2	1,6	0,55	34%	<
Amenaza de integración hacia atrás	1	1	1	1	2	1	1,2	0,45	37%	>

Facilidad para encontrar productos sustitutivos	3	3	3	3	3	3	3,0	0,00	0%	<
Implicación con el producto	4	3	3	3	4	3	3,4	0,55	16%	>
Poder de negociación del cliente	3	3	3	3	3	3	3,0	0,00	0%	<
Posición de la empresa						3	2,7			<

✓ Rivalidad entre competidores (Resultado 2.8)

La intensidad de la rivalidad en el sector educativo se sitúa en un nivel moderado (2,8 sobre 4). Esto significa que el mercado es competitivo, pero no hostil: existen presiones reales entre instituciones, pero no se observa una guerra abierta (precios disparados, salidas masivas o estrategias extremadamente agresivas).

✓ Amenaza de entrada de nuevos competidores (Resultado 3.5)

El resultado promedio 3,55 indica que las barreras de entrada son, en conjunto, fuertes. Por tanto, la intensidad de la fuerza “amenaza de nuevos competidores” es baja: es relativamente difícil que nuevos actores entren y desplacen a los se encuentren en el sector educativo.

✓ Desarrollo potencial de productos sustitutos (Resultado 2.3)

El promedio general de 2,3 sobre 4 indica que la amenaza de productos sustitutos en el sector educativo es de intensidad baja a media. Esto significa que, si bien existen algunas alternativas, éstas aún no representan una presión significativa para las instituciones educativas tradicionales.

✓ **Proveedores (Resultado 2.6)**

Un promedio de 2,6 indica que la fuerza de los proveedores en el sector educativo es de intensidad media. Esto significa que los proveedores tienen cierto poder de negociación, pero no controlan completamente las condiciones del mercado.

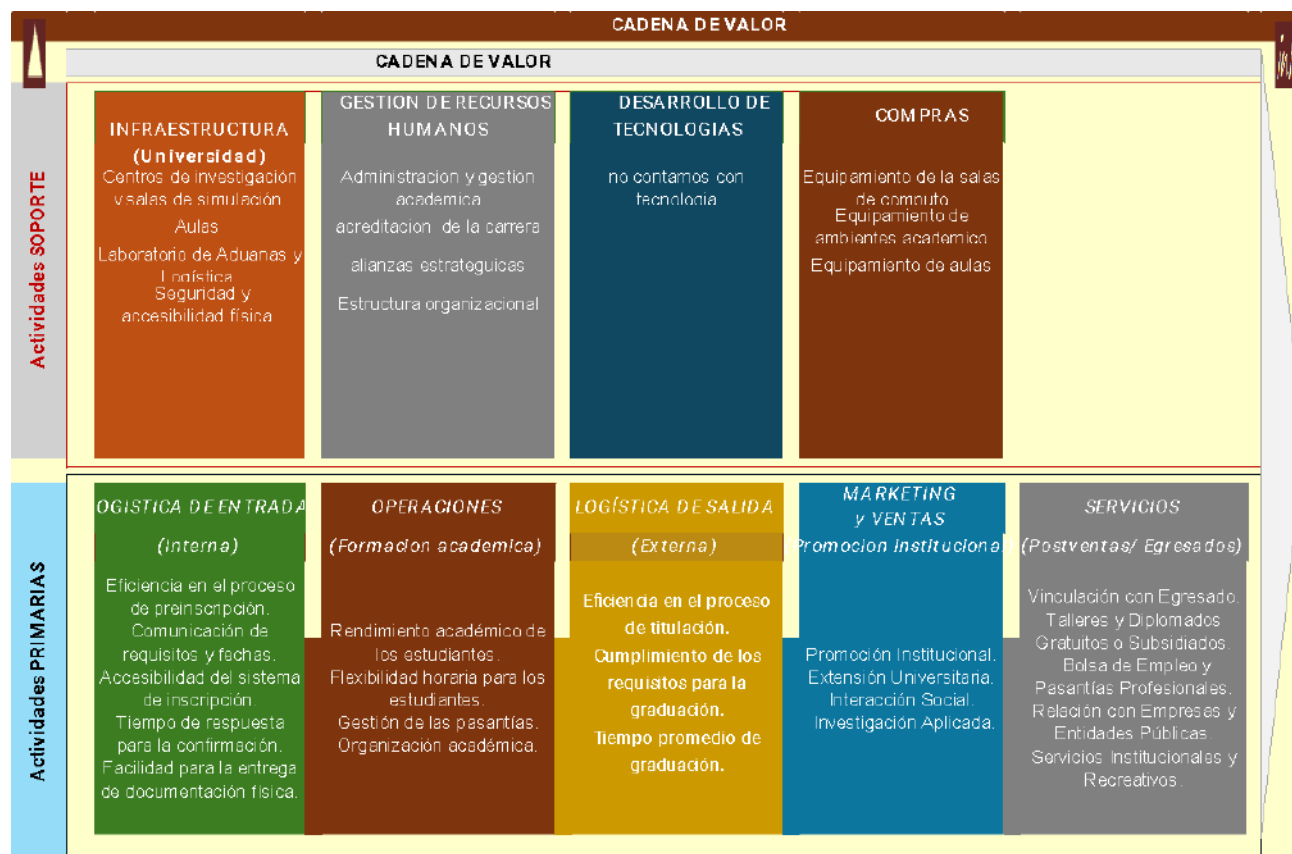
✓ **Clientes (Resultado 2.7)**

La fuerza del poder de los clientes en el sector educativo es moderada-alta, lo que significa que los estudiantes y sus familias tienen cierto control sobre las instituciones. Por un lado, cambiar de universidad implica tiempo y dinero, lo que protege a las instituciones.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. CADENA DE VALOR

3.1.1. Cadena de valor



ACTIVIDADES PRIMARIAS

Son las actividades directamente relacionadas con la formación del estudiante.

1. Logística de Entrada (Interna): Se refiere a todo lo que ocurre antes de que el estudiante comience su formación:

- Eficiencia en preinscripción
- Comunicación clara de requisitos
- Accesibilidad del sistema de inscripción
- Tiempo de respuesta
- Facilidad para entregar documentos

2. Operaciones (Formación Académica): Se refiere a el núcleo del proceso educativo:

- Rendimiento académico del estudiante

- Flexibilidad de horarios
- Gestión de pasantías
- Organización académica

3. Logística de Salida (Externa): Se refiere a los procesos al culminar los estudios:

- Eficiencia en la graduación
- Cumplimiento de requisitos
- Tiempo promedio para graduarse

4. Marketing y Ventas (Promoción Institucional): Acciones para dar a conocer la institución:

- Promoción y extensión universitaria
- Interacción social
- Investigación aplicada

5. Servicios (Posgraduación/Egresados): Acompañamiento después de que el estudiante se gradúa:

- Vinculación con egresados
- Talleres y diplomados
- Bolsa de empleo
- Relación con empresas y entidades públicas
- Servicios recreativos e institucionales

DIAGNOSTICO

4. FODA

	Fortalezas	Debilidades
Factores Endógenos	F1.Acceso gratuito a la educación programa de formación profesionales	D1.Falta de Digitalización de los procesos y burocracia administrativa.

	F2 La carrera cuenta con dos módulos , 233 y 243	D.2 Falta acceso de tecnología
	F.3 Carrera acreditada por el CBU	D.3 Falta experiencia practica de los docentes en la materia
	F.4 Modalidades titulación	D.4 Ausencia de tesis y proyectos de investigación como modalidad de graduación.
	F5.Prácticas y pasantías de los estudiantes en diferentes instituciones públicas y privadas	D.5 Falta de carga horaria
	Oportunidades	Amenazas
Factores Exógenos	O1.Demanda creciente de profesionales especializados:	A.1Desempleo
	O.2Desarrollo de alianzas y convenios internacionales:	A.2Corrupcion
	O.3Ser reconocida como el programa de formación profesional más prestigioso y de mayor reconocimiento académico	A.3.Incremento al bajo rendimiento academico de los estudiantes
	O.4Crecimiento del Comercio Exterior	A.4Crecimiento de sustitutos
	O.5Mejorar la oferta exportable	A.5 Desactualización curricular

4.1. FODA Cuantitativo

		las oportunidades con mayor puntaje es la que mas se puede aprovechar						la amenaza mas grande es la de mayor puntaje						
		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
		O1	O2	O3	4	O5	PRO MEDI O	A 1	A 2	A3	A 4	A 5	PRO MEDI O	
F O R T A L E Z A S	F1	6	6	7	7	6	6,4	4	3	2	5	2	3,2	
	F2	4	3	5	4	4	4	2	2	3	3	3	2,6	
	F3	7	7	7	6	6	6,6	4	3	5,5	5	6	4,7	
	F4	7	7	7	6	6	6,6	4	1	4	3	4	3,2	
	F5	7	7	7	7	6	6,8	5	3	6	4	2	4	
		PRO MEDI O	6,2	6	6,6	6	5,6	6,08	3,8	2,4	4,1	4	3,4	3,54
D E B	D1	5	6	7	2	2	4,4	5	5	7	4	5	5,2	
	D2	7	3	7	1	4	4,4	6	2	7	5	5	5	

I L I D A D E S	D3	6	3	7	3	5	4,8	6	1	6	5	6	4,8
	D4	5	3	3	1	1	2,6	4	2	7	1	7	4,2
	D5	7	1	1	1	3	2,6	2	2	6	4	6	4
	PRO MEDI O	6	3,2	5	1,6	3	3,76	4 , 6	2 , 4	6,6	3 , 8	5 , 8	4,64
la debilidad de mayor puntaje interfiere en aprovechar mi oportunidad							las debilidades que tengo hacen que mis amenaza se activen						
Como una debilidad no nos permite aprovechar una oportunidad							Como una debilidad permite que se active una amenaza						

OBJETIVOS

OBJETIVOS DE CRECIMIENTO escala o medida atributo horizonte

Objetivo institucional

Fortalecer, durante el periodo 2026–2029, la mejora del rendimiento académico de la carrera incrementando en un 10% en base al el **Promedio Ponderado Académico (PPA) de 61 a 67**, mediante la optimización de los procesos de enseñanza aprendizaje, así como la implementación de estrategias competitivas para el programa de formación profesional

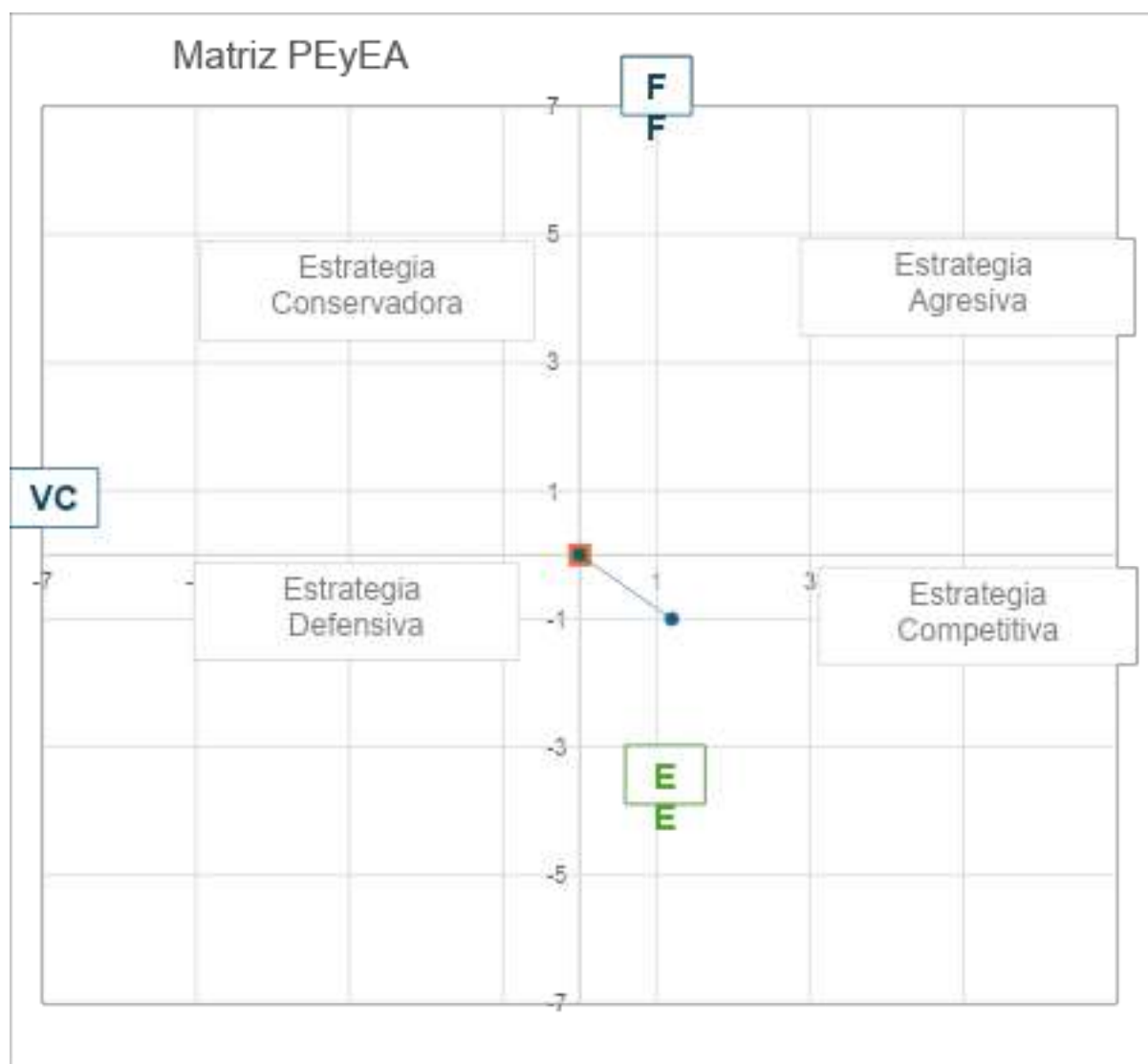
Ventajas competitivas

Diferenciación

Diseño curricular de la carrera de comercio internacional donde el programa cuenta con un ciclo de cuatro años, doble titulación, también titulaciones intermedias, tiene metodología a la investigación 1 ,2,3 que ninguna carrera cuenta

Matriz de peyea

MATRIZ PEYEA			
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza financiera (FF) (1 al 6)		Estabilidad del Ambiente (EA) (-6 al -1)	
Capacidad de autofinanciamiento	3	Inestabilidad politica y económica del país	-3
Eficiencia en la administración de recursos asignados por la facultad	2	Dependencia presupuestaria del sistema universitario publico	-4
Inversión en infraestructura académicas y tecnológica	2	Competencia de universidades privadas con fuerte mercado	-2
Acceso a financiamiento externo mediante convenios y proyectos	2	Saturación laboral	-4
Estabilidad financiera derivada del crecimiento sostenido de matrícula	3	Alto niveles de informalidad en el mercado laboral	-4
PROMEDIO	2,4	PROMEDIO	-3,4
Ventaja Competitiva (VC) (-6 al -1)		Fuerza de la Industria (FI) (1 al 6)	
Acreditación CEUB con alta puntuación	-3	alta demanda laboral en logística y comercio exterior.	5
Posición frente a competidores	-2	Crecimiento del comercio e integración regional	4
Oferta de pasantías nacionales e internacionales	-2	Expansión de la digitalización	3
Participacion de mercado	-4	Ampliación de convenios con empresas, aduana y organismos log.	4
Crecimiento sostenido de estudiantes	-3	Evolución tecnológica del sector logístico y aduanero	4



MATRIZ PEYEA			
Dimensión		Clave	Calificación en PEyEA
			Datos

Fortaleza Financiera - FF		(+1) = la peor → (+6) = la mejor	2,4	Eje X 0 1, 2
Fuerza de la Industria - FI			4,0	
Ventaja Competitiva - VC		(-1) = la mejor)→ (-6) = la peor	-2,8	Eje Y 0 -1
Estabilidad del Entorno – EE			-3,4	

ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA (MATRIZ PEYEA)

Basado en los promedios extraídos de la Matriz PEYEA para el programa académico de Comercio Internacional de la UAGRM:

Dimensión	Promedio (Puntuación)	Interpretación
Fuerza Financiera (FF)	2.4 (de 6)	La capacidad de autofinanciamiento y la inversión en infraestructura son limitadas.
Estabilidad del Ambiente (EA)	-3.4 (de -6)	Factores como la dependencia presupuestaria y la inestabilidad política/económica generan presión.
Ventaja Competitiva (VC)	-2.8 (de -6)	La acreditación CEUB y la oferta de pasantías son ventajas significativas.
Fuerza de la Industria (FI)	4.0 (de 6)	Impulsada por la alta demanda laboral en logística y comercio exterior, y el crecimiento del comercio regional.

Coordenadas del Vector PEYEA

- Eje X (**Posición Externa**): $FI + EA = 4.0 + (-3.4) = 0.6$
- Eje Y (**Posición Interna**): $FF + VC = 2.4 + (-2.8) = -0.4$

El vector se ubica en las coordenadas (0.6, -0.4), lo que sitúa al programa en el cuadrante COMPETITIVO.

Estrategia PEYEA Resultante: La estrategia competitiva indica que el programa debe enfocarse en maximizar sus ventajas competitivas (VC) e invertir para mejorar sus debilidades internas (FF/D), mientras explota las oportunidades de la industria (FI).

1. El Entorno Exterior: Oportunidades que Superan Riesgos (Eje X: 0.6 Positivo)

El programa se encuentra en un entorno donde el factor más poderoso es el Atractivo del Sector (4.0), impulsado por una alta demanda laboral en áreas clave (como logística y comercio). Esto representa una enorme oportunidad de crecimiento y éxito. Sin embargo, este optimismo se ve fuertemente mitigado por la Inestabilidad del Entorno (-3.4). El programa opera bajo la sombra de amenazas externas que no controla, principalmente la dependencia presupuestaria y la inestabilidad política y económica regional. La conclusión del Eje X es optimista, pero cautelosa: el gran atractivo de la industria logra superar, por un margen estrecho (0.6), las amenazas latentes.

2. La Capacidad Interna: Competitivos, Pero con Recursos Limitados (Eje Y: -0.4 Negativo)

En cuanto a su estado interno la principal virtud reside en su Ventaja Competitiva (-2.8), basada en elementos de valor como la acreditación (CEUB) y la oferta de pasantías, lo que lo hace muy atractivo frente a la competencia. Esta es su gran fortaleza. El problema crítico, sin embargo, es su Vulnerabilidad Financiera (2.4). El análisis indica que los recursos económicos, la capacidad de inversión y el autofinanciamiento son significativamente limitados. El resultado ligeramente negativo del Eje Y (-0.4) nos dice que la fortaleza de ser competitivo es apenas suficiente para compensar la debilidad financiera. En esencia, el programa tiene una oferta de alta calidad, pero carece de la capacidad de inversión y de los recursos necesarios para sostener, mejorar y expandir esa competitividad en el largo plazo.

Estrategias

-Digitalización de procesos académicos y administrativos

-Implementar tecnología tanto como software (software de gestión y control estratégico(tascascade, Power BI,Zoho, HubSpot, entre otros) - software de aduanas y comercio exterior (nomenclatura, HS Code Tools, entre otros) - software logístico (SAP logistics, Oracle SCM, entre otros) Restudio simuladores

-Capacitar al 100% de los docentes en herramientas digitales.

-Gestionar la obtención de licencias.

- Monitorear uso de herramientas digitales.

-Programas de refuerzo académico: talleres de costos, talleres liquidación aduanera, métodos de pago, relleno de la Dim, Dam, Dav relleno de las declaraciones juradas tanto de importación de exportación y contabilidad programas de software aplicadas al comercio internacional (estos talleres como duración aproximadamente como 40hrs académicas).

-Evaluación continuos controles de lectura y su posterior repaso y evaluación como método de practica para reforzar el conocimiento la materia

Implementar visitas técnicas a empresas, aduanas, operadores logísticos

Reestructura del diseño del plan de estudio/ malla curricular (Evaluar cada materia según la pertenencia, actualización, duplicidad de contenidos, carga horaria. se debe proponer eliminar o cambiar algunas asignaturas obsoletas, fusionar

contenidos, implementación de software, y crear nuevas materias estratégicas o incluso implementar nuevas asignaturas necesarias)

PLAN DE ACCIÓN

META	PASOS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	AYUDA	CONTROL	COSTO	ÁREAS IMPLICADAS
Integrar herramientas digitales en todas las asignaturas	- Capacitar al 100% de los docentes en herramientas digitales. - Implementar uso de software como ser: - software de gestión y control estratégico (cascade, Power BI, Zoho, HubSpot, entre otros) - software de aduanas y comercio exterior (nomenclatura, HS Code Tools, entre otros) - software logístico (SAP logistics, Oracle SCM, entre otros) - Gestionar la obtención de licencias. - Monitorear uso de herramientas digitales.	2026–2027	Jefe de Carrera	Soporte Técnico, Licencias, simuladores	Dirección Académica y sistemas	15.000 Bs	Tecnología, Docentes
Implementar metodología s activas	- Talleres de llenado de documentos que se requiere para una IMPORT- EXPORT. - Monitorear uso de herramientas digitales.	2026–2027	Coordinador Académico	Formación Docentes	Jefe de Carrera	4.000 Bs	Docentes, Académica
Aplicar evaluación continua	- Rúbricas estandarizadas. - Evaluaciones diagnósticas/ formativas (Evaluación continuos controles de lectura y su posterior repaso y evaluación como método de práctica para reforzar el conocimiento la materia)	2026–2029	Comité Académico	Docentes	Dirección Académica		Comité Académico
Actividades prácticas	- Visitas técnicas a empresas, aduanas, operadores logísticos. - Evaluar cada materia según la pertinencia, actualización, duplicidad de contenidos, carga horaria. se debe proponer eliminar o cambiar algunas asignaturas obsoletas, fusionar contenidos, implementación de software, y crear nuevas materias estratégicas o incluso implementar nuevas asignaturas necesarias.	2027–2029	Jefe de Vinculación	Docentes y empresas	Dirección Académica	2.000 Bs	Vinculación, Docentes
Reestructurar el diseño del plan de estudio/ malla curricular	Evaluar cada materia según la pertinencia, actualización, duplicidad de contenidos, carga horaria. se debe proponer eliminar o cambiar algunas asignaturas obsoletas, fusionar contenidos, implementación de software, y crear nuevas materias estratégicas o incluso implementar nuevas asignaturas necesarias.	2026-2029	Jefe de carrera	Google Workspace, Miro (mapas curriculares), Trello, Moodle	Dirección Académica	7.000 Bs	Académica, Docentes, Comité Curricular

ANEXOS

ANEXO A. Análisis del Macroentorno y Microentorno

1. Análisis Externo del Macroentorno

1.1. PESTEL

1.1.1. VARIABLE POLÍTICA

ESTABILIDAD POLÍTICA

Según el libro *Léxico De La Política* compilado por (Laura Baca Olamendi,udit Bokser-,Liwerant,Fernando Castañeda, Isidro H. Cisneros,Germán Pérez Fernández del Castillo) la estabilidad política puede entenderse como la capacidad de un sistema político para evitar la generación excesiva de conflictos y resolverlos eficazmente, garantizando la continuidad de sus funciones esenciales y brindando certidumbre a los actores políticos (Gonzales Bárcenas, 2000).

Acorde como lo expone los autores “Si un país tiene estabilidad política, lo más probable es que tenga estabilidad social y económica; lo que da como resultado seguridad e integridad física, económica y moral a sus habitantes y a quienes hacen negocios allí” (Sulser & Pedroza, 2004, p. 72).

Acorde como lo exponen los autores “La estabilidad política, por lo tanto, depende en una medida importante de la tranquilidad social y del bienestar económico de la ciudadanía, preocupación primordial de todo buen Gobierno” (Valdés & Salazar, 1987).

La estabilidad política puede entenderse como la capacidad que tiene un sistema político para mantener la armonía dentro de la sociedad, evitando que los conflictos escalen y resolviéndolos de manera efectiva. Esto permite que las instituciones sigan funcionando con normalidad y que los actores políticos y la ciudadanía tengan confianza en el futuro

La estabilidad política tiene un papel fundamental en el desarrollo del comercio y en las oportunidades laborales de los futuros profesionales en Comercio Internacional. Cuando un país atraviesa un periodo estable, las empresas y los inversionistas confían más en su economía, se fortalecen las relaciones comerciales y aumenta la

demanda de especialistas en comercio exterior. En cambio, durante momentos de inestabilidad, las empresas suelen ser más cautelosas: disminuyen las contrataciones, se interrumpen las cadenas logísticas y las oportunidades para los egresados se vuelven más limitadas.

Eventos relevantes en la Inestabilidad Política de Bolivia (2020–2025)

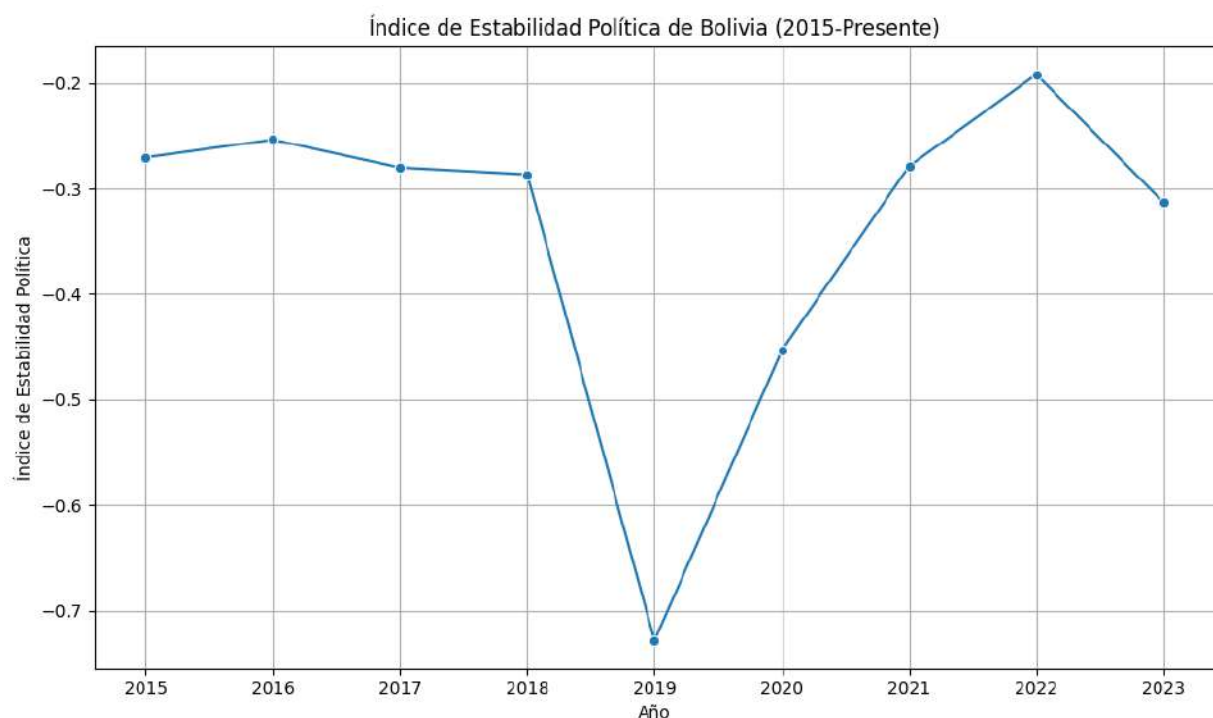
- **Intento Golpe de Estado (2024)** El general Juan José Zúñiga intentó tomar el poder con apoyo militar. Declarando luego que fue un autogolpe organizado por el propio gobierno de Arce. Esto provocó una grave crisis institucional y aumentó la desconfianza pública e internacional.
- **Conflicto entre Arce y Evo Morales (2023–2025)** La ruptura entre el presidente Luis Arce y el expresidente Evo Morales dividió al MAS. Esta división política generó fragmentación y conflictos internos en el gobierno.
- **Incremento del Riesgo País para-Bolivia (2020–2024)** El riesgo país aumentó más de 600%, reflejando la creciente percepción internacional de inestabilidad política y económica en Bolivia.
- **Elecciones 2025.** El proceso electoral del 17 de agosto del 2025 se desarrolla con incertidumbre, tensiones sociales y falta de consenso político. El MAS llega dividido y la oposición fragmentada. Diversos sectores sociales han llevado a cabo movilizaciones por demandas laborales, judiciales y económicas. Esto refleja un malestar estructural continuo.

Rangos del índice estabilidad política

2.1.1.1Índice de estabilidad política	Rango de Índice	Interpretación
	2.5 a 1.5	Alta estabilidad política
	1.5 a 0.5	Estabilidad política moderada
	0.5 a -0.5	Estabilidad política baja o inestabilidad moderada
	-0.5 a -1.5	Inestabilidad política significativa
	-1.5 a -2.5	Alta inestabilidad política o ausencia de violencia y terrorismo

Año	Índice de estabilidad política	Interpretación y causas de la inestabilidad política
2015	-0.3	Inicio de la caída en la producción de gas natural, principal fuente de ingresos del país, y creciente dependencia de importaciones.
2016	-0.3	Persistencia de la desaceleración económica y aumento de tensiones sociales por políticas gubernamentales.
2017	-0.3	Protestas contra la reelección de Evo Morales y cuestionamientos a la independencia judicial.
2018	-0.3	Continúa la polarización política y el descontento social por la falta de reformas estructurales.
2019	-0.7	Crisis política tras las elecciones, con acusaciones de fraude electoral, renuncia de Morales y posterior inestabilidad institucional.
2020	-0.5	Gobierno interino de Jeanine Añez, con cuestionamientos a su legitimidad y manejo de la pandemia.
2021	-0.3	Retorno al poder del MAS con Luis Arce, pero con desafíos en la reconciliación nacional y recuperación económica.
2022	-0.2	Mejora en algunos indicadores económicos, pero persistencia de conflictos sociales y políticos.
2023	-0.3	Crisis económica, escasez de combustibles, inflación y tensiones internas en el MAS.

(Fuente: Banco Mundial, Worldwide Governance Indicators, 2024)



Elaboración: propia

Entre 2015 y 2018, Bolivia se mantuvo en un nivel de estabilidad política moderada, con un puntaje cercano a -0.3 . Esto significa que, aunque existían tensiones y polarización especialmente por el debate sobre la reelección de Evo Morales y cuestionamientos a la independencia de instituciones el país no llegó a una situación de crisis grave y las estructuras políticas se mantuvieron funcionando. En 2019, la situación cambió drásticamente: las denuncias de fraude electoral, las protestas masivas y la renuncia de Morales desencadenaron una crisis política profunda, elevando la inestabilidad a su punto más crítico. En 2020, bajo un gobierno transitorio y en plena pandemia, el ambiente siguió siendo tenso y frágil, aunque con una leve mejora respecto a 2019. Finalmente, en 2021, con la elección de Luis Arce y el retorno del MAS mediante un proceso electoral reconocido, la estabilidad se recuperó parcialmente, volviendo a niveles moderados, aunque aún acompañados de desconfianza y polarización entre diversos sectores del país.

2.1.1.2 Matriz de ponderación de factores de estabilidad política

Estabilidad Política	Peso relativo	Calificación	Puntaje ponderado
Conflictos políticos internos	0.35	2	0.7
Riesgo institucional	0.35	1.8	0.63
Riesgo social y movilizaciones	0.2	2.2	0.44
Confianza internacional y riesgo país	0.1	2.3	0.23
Total	1		2

La matriz de ponderación de la subvariable Estabilidad Política refleja que Bolivia presenta una estabilidad política moderada-baja, con una calificación global de 2.00.

Interpretación de la subvariable de la estabilidad política

La estabilidad política es subvariable que deberíamos considerar por que saber el grado estabilidad política nos permite analizar entorno social y también permite evaluar el grado de confianza, previsibilidad y seguridad que ofrece un país , al programa de formación profesional ya que dependiendo el grado estabilidad política puede ver la confiabilidad del país a la hora de realizar convenios internacionales y/o pasantías internacionales ya que requieren, condiciones seguras para los estudiantes , según los datos esta subvariable no muestra que sea alarmante así que la carrera puede ver esto como una oportunidad el programa de formación de profesionales

2.1.2. Corrupción

Acorde como lo expone el autor “La palabra corrupción proviene del latín *corrupto*, significando acción de corromper o corromperse. En este sentido, corromper debe

entenderse como: a) cambiar la naturaleza de algo, tangible o intangible; y b) viciar o pervertir cosas o personas” (Morillas, 2020, p. 782).

De acuerdo a lo expuesto la corrupción política se entiende como una actividad ilícita de tipo económico realizada en el ejercicio de un cargo público, aprovechándose de este, y constituye tanto un delito como una falta moral, lo que justifica su reproche ético y sanción legal (Seguró, 2014).

La corrupción es el uso indebido del poder o de un cargo para obtener beneficios personales, afectando tanto el ámbito público como privado. Puede manifestarse como actividad ilícita económica, abuso de autoridad o manipulación de normas, y se considera un delito y una falta moral,

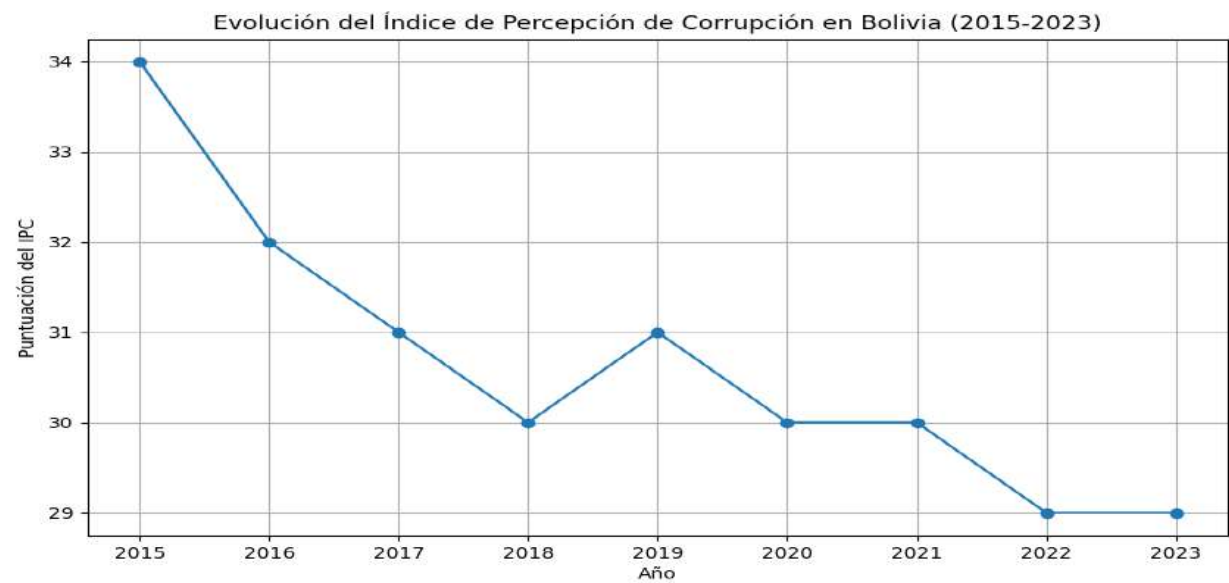
2.2.2.1 Índice de Percepción de Corrupción (CPI) 2015-2024

La tabla siguiente muestra la serie de CPI para Bolivia (puntaje 0-100). Un puntaje más bajo indica mayor percepción de corrupción

Año	Puntuación	Ranking
2015	34	99
2016	33	113
2017	33	112
2018	29	132
2019	31	123
2020	31	124
2021	30	128
2022	31	126

2023	29	133
2024	28	136

Fuente: Transparency International



Fuente: Transparency International (serie consolidada) y agregadores públicos

La puntuación de Bolivia se mantiene baja, entre 28 y 34 puntos entre el año del 2015 al 2024, en la escala de 0 a 100. Esto indica una alta percepción de corrupción, siendo el año 2024 con la puntuación más baja quiere decir que en ese año el grado de corrupción es alta de manera general el índice de la percepción de la corrupción es alta

Relación entre corrupción y comercio internacional

La corrupción influye directamente en el comercio internacional al incrementar los costos de transacción, reducir la competitividad, distorsionar la asignación de contratos y desincentivar la inversión extranjera directa (IED). Según el Banco Mundial y la CEPAL, los países con altos niveles de corrupción reducen su comercio

exterior entre un 5% y 10% anualmente debido a sobornos, trámites irregulares y falta de transparencia institucional.

2.2.2.2 MATRIZ DE PONDERACION DE FACTORES SUBVARIABLE CORRUPCIÓN

SUBVARIABLE DE CORRUPCIÓN	Peso relativo	Calificación	Puntaje ponderado
Percepción de corrupción (CPI)	0.45	1.8	0.81
Impunidad y debilidad institucional	0.4	1.7	0.68
Independencia judicial	0.15	1.8	0.27
Total	1		1.76

La matriz de ponderación de la subvariable Corrupción evidencia que Bolivia mantiene un nivel de corrupción alto, con una calificación global de 1.76. Los factores más relevantes son la percepción de corrupción, según el Índice CPI, y la impunidad junto con la debilidad institucional, los cuales muestran que los problemas de transparencia y rendición de cuentas persisten a lo largo del tiempo. En conjunto, estos resultados reflejan que la corrupción sigue siendo un obstáculo central para la gobernabilidad, afectando la confianza ciudadana en las instituciones y dificultando la estabilidad política y económica en Bolivia.

Interpretación:

Según nuestros datos en Bolivia el índice de percepción de la percepción es alta la corrupción afecta la credibilidad y la confianza en las instituciones públicas y

privadas. Y vemos que de manera externa esta variable puede afectar a nuestro programa de comercio internacional como consecuencia, los convenios con universidades o empresas extranjeras pueden ser menos frecuentes o estar sujetos a retrasos, reduciendo las oportunidades de experiencia práctica global para los estudiantes y esto limita la capacidad de la carrera de ofrecer una formación de calidad, integral y competitiva a nivel internacional. Esta variable sería una amenaza

En un entorno donde la corrupción es alta, los estudiantes pueden enfrentarse a prácticas poco éticas en empresas o aduanas, lo que dificulta el aprendizaje real y la aplicación de conocimientos, aún hay empresas que contratan y permiten pasantías, pero la calidad y la transparencia de esas oportunidades pueden estar comprometidas

2.1.3. BUROCRACIA

Acorde como lo expone el autor “es la autoridad de un poder de mando, expresado en un conjunto de normas racionales” (Escobar, 2019, p. 63).

Dubois (2021) plantea que las burocracias constituyen la representación del Estado y se encargan de aplicar normas de validez universal de manera estandarizada, lo que implica la exigencia de procedimientos administrativos, una gestión eficiente del tiempo y la elaboración de documentos oficiales

Cañas Gálvez (2012) define la burocracia como “el conjunto de empleados públicos y de funciones y procesos relacionados con la ejecución administrativa de las decisiones políticas” (p. 15).

En conjunto, la burocracia constituye un pilar fundamental para el funcionamiento del Estado moderno, ya que garantiza el orden administrativo y la continuidad de las políticas públicas, aunque su exceso puede obstaculizar la eficiencia y la innovación en la gestión pública.

En el ámbito del comercio internacional, la burocracia se hace visible en los diversos trámites administrativos que las empresas deben realizar para cumplir con las normativas del gobierno, como la obtención de permisos, licencias y documentación aduanera. Aunque estos procesos son esenciales para asegurar que se respeten las leyes y regulaciones, cuando son excesivos pueden causar retrasos, generar

ineficiencia y aumentar los costos. Esto, a su vez, puede afectar negativamente la competitividad de los sectores que dependen del comercio exterior, dificultando su capacidad de operar de manera ágil y efectiva en el mercado global.

2.1.3.1. Informe de Competitividad Global 2019 del Foro Económico Mundial

Indicador	Puntaje (0–100)	Posición de Bolivia (de 141 países)	Título interpretativo
Instituciones (general)	38.5	134	 Bolivia se encuentra entre los países con instituciones más débiles del mundo.
Seguridad (Security)	66.3	108	 Bolivia presenta un nivel de seguridad medio-bajo.
➤ Crimen organizado	57.7	84	 Moderado impacto del crimen organizado.
➤ Tasa de homicidios (por cada 100.000 hab.)	80.3	103	 Tasa intermedia, pero mayor que el promedio regional.
➤ Incidencia del terrorismo	3.20	1	 Bolivia se encuentra entre los países sin incidencia terrorista.

➤ Confiabilidad de los servicios policiales	27.2	136	 Bolivia ocupa uno de los últimos lugares en confianza en la policía.
--	------	-----	--

Fuente: Informe de Competitividad Global, 2019

En el Informe de Competitividad Global 2019 del Foro Económico Mundial, Bolivia ocupa la posición 107 en de 141 países con un puntaje de 51.5 sobre 100

Bolivia se encuentra en una de las posiciones más bajas a nivel global en cuanto a instituciones. El puntaje de 38.5 refleja un entorno institucional débil, donde la ineficiencia administrativa, la corrupción y la falta de transparencia son obstáculos principales.

Según el informe, se destaca que la alta carga regulatoria y la lentitud de los trámites administrativos generan costos adicionales para las empresas y limitan la eficiencia del gobierno. Esta burocracia no solo afecta las operaciones internas del gobierno, sino que también perjudica las actividades comerciales, especialmente en el comercio internacional y en la formalización de nuevos negocios.

La falta de digitalización de los trámites también limita la agilidad administrativa, lo que incrementa los tiempos de espera y la incertidumbre para las empresas.

2.1.2 MATRIZ DE PONDERACION DE FACTORES (SUBVARIABLE LA BUROCRACIA)

SUBVARIABLE BUROCRACIA	LA	Peso relativo	Calificación	Puntaje ponderado
Ineficiencia administrativa		0.35	1.7	0.59
Carga regulatoria		0.3	1.8	0.54
Digitalización de procesos		0.15	2	0.3

Impacto en competitividad y comercio	0.2	1.8	0.36
Total	1		1.80

La matriz de ponderación de la subvariable Burocracia evidencia que Bolivia enfrenta niveles significativos de ineficiencia administrativa, con una calificación global de 1.80.

Los factores que más afectan la eficiencia del sistema son la ineficiencia administrativa y la carga regulatoria, que generan retrasos, para la operación de empresas. La falta de digitalización de los procesos también ralentiza los procesos administrativos, incrementando los tiempos de espera y retrasando la cadena de valor.

Para el programa de formación de profesionales la burocracia ralentiza los procedimientos largos, con múltiples pasos administrativos y firmas, retrasan la entrega de títulos de licenciatura. Esto afecta directamente la inserción laboral de los egresados de Comercio Internacional, ya que muchas empresas nacionales e internacionales exigen el título original para poder contratarlos o validar su perfil profesional.

En consecuencia, los estudiantes pueden perder oportunidades laborales o de postulación a programas de becas en el exterior.

Cuando la UAGRM tarda en emitir títulos o certificados, empresas y socios internacionales perciben lentitud institucional, lo que puede afectar convenios de cooperación o prácticas internacionales. En carreras globales como Comercio Internacional, la agilidad administrativa es parte de la reputación académica.

Políticas Nacionales de Educación Superior (2020–2025)

UNESCO (2025) señala:

Las políticas de educación superior desempeñan un papel crucial en la configuración del futuro de las sociedades al contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible y tener el poder de amplificar o reducir las

desigualdades sociales. Las políticas de educación superior impactan directamente en el acceso de los estudiantes a programas de grado, la innovación, el enriquecimiento cultural y la participación cívica. Una política informada es fundamental para impulsar el desarrollo de la educación superior en diferentes países, ya que los sistemas de educación superior suelen ser complejos, heterogéneos y evolucionar rápidamente. (párr. 3)

Podemos definir políticas de educación superior como el conjunto de decisiones, instrumentos, regulaciones y estrategias públicas diseñadas para gobernar, organizar y desarrollar un entorno de enseñanza y aprendizaje Estas políticas tienen como objetivos principales asegurar el acceso equitativo, la calidad académica, la pertinencia socio-económica de la formación.

Cuadro de leyes y normas que regulan la política educación superior

Ley / Norma	Año	Alcance / Contenido	Aplicación / Nivel educativo
Constitución Política del Estado Plurinacional	2009	Establece educación gratuita, obligatoria, intercultural, y la autonomía universitaria. Regula derechos, deberes y cogobierno de universidades.	Todos los niveles; educación superior universitaria y técnica

Ley N.ª 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”	2010	Crea el Sistema Educativo Plurinacional. Regula educación básica, media y superior. Define autonomía universitaria, gratuidad y principios de educación productiva, comunitaria e intercultural.	Todos los niveles; especialmente educación superior pública y privada
Estatutos Orgánicos de Universidades Autónomas (ej. UAGRM)	Variable (según universidad)	Regula estructura interna, gobierno, docencia, investigación y extensión. Operacionaliza la autonomía universitaria.	Educación superior universitaria
Reglamento General de Universidades Públicas (CEUB)	Variable	Coordina funcionamiento del Sistema Universitario Boliviano. Define cogobierno, acreditación, investigación y vínculos con la sociedad.	Educación superior universitaria
Ley N.ª 1178 (SAFCO)	1990	Gestiona administración y control financiero de instituciones públicas, incluyendo universidades. Define transparencia, planificación y rendición de cuentas.	Educación superior y todas instituciones públicas
Leyes complementarias y políticas sectoriales	2011–actualidad	Acuerdos internacionales de cooperación educativa, reglamentación de becas, acreditación, movilidad académica y programas de fortalecimiento.	Educación superior; internacionalización y cooperación

Elaboración :propia

Condiciones necesarias para la creación de una carrera

N°	Requisito institucional	Descripción / Propósito	Entidad responsable o que lo emite
1	Personalidad jurídica reconocida	Acredita la existencia legal de la universidad como persona jurídica educativa.	Ministerio de Educación
2	Licencia de funcionamiento institucional vigente	Autoriza oficialmente a la universidad privada a operar en el sistema educativo superior.	Ministerio de Educación
3	Resolución Ministerial de creación o autorización	Documento que aprueba la creación legal de la universidad y su inclusión en el sistema nacional.	Ministerio de Educación
4	Cumplimiento de requisitos de infraestructura, planta docente y reglamentos internos	Garantiza que la universidad cuenta con instalaciones adecuadas, personal calificado y normas internas vigentes.	Dirección General de Educación Superior Universitaria (DGESU)
5	Registro en el Sistema de Universidades Privadas	Inscripción oficial que permite participar en evaluaciones, acreditaciones y procesos académicos nacionales.	DGESU – Ministerio de Educación

Rol del CEUB en la planificación universitaria

Según el Estatuto Orgánico (Título IV, Art. 28, inciso h), el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana es responsable de elaborar el Plan de Desarrollo Institucional y de participar en el proceso global de planificación

El Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB) es el organismo rector y coordinador del Sistema de la Universidad Boliviana, encargado de articular las actividades académicas y administrativas de las universidades públicas del país. Entre sus principales funciones se encuentran la elaboración y supervisión del Plan de Desarrollo Institucional, la participación en los procesos globales de planificación educativa, la acreditación de carreras y programas académicos para garantizar la calidad universitaria

La carrera de Comercio Internacional de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM) ha logrado una destacada acreditación nacional ante el Consejo de Educación Universitaria Boliviana (CEUB), obteniendo un puntaje de **86,87**.

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES (Políticas de Educación Superior)

N°	Subvariable educación superior	Peso relativo	Calificación (1–5)	Ponderado
1	Marco legal y normativo	0,30	3,0	0,90
2	Autonomía universitaria	0,25	3,0	0,75
3	Políticas de calidad y acreditación (rol del CEUB)	0,30	3,0	0,90

4	Acceso e inclusión educativa	0,15	2,5	0,38
Total subvariable	—	1,00	—	2,93

El puntaje ponderado total de 2,93/5 refleja un nivel medio-alto de desarrollo en la política de educación superior. Esto indica que, aunque existen marcos legales, autonomía universitaria y órganos de control como el CEUB, la educación real enfrenta deficiencias significativas, especialmente en inclusión, equidad, calidad de enseñanza y pertinencia de los programas.

En la práctica, esto se traduce en que la educación universitaria en Bolivia no alcanza estándares internacionales, recursos limitados que afectan la experiencia de los estudiantes y la preparación profesional de los egresados, incluso en carreras acreditadas como Comercio Internacional.

Si bien las políticas de calidad, acreditación, acceso e inclusión muestran esfuerzos consistentes hacia una educación más equitativa y con estándares más altos, estos avances se ven parcialmente opacados por la falta de recursos y de una articulación más efectiva entre las universidades, el Estado y el sector productivo. En términos generales, la educación superior boliviana avanza en el fortalecimiento de su marco institucional, pero requiere una mayor inversión y políticas estratégicas sostenidas que impulsen la investigación, la innovación y la competitividad académica, elementos esenciales para el desarrollo económico y social del país.

Muchos egresados no cumplen con las competencias requeridas por el mercado laboral, lo que genera percepción de baja calidad, incluso en carreras acreditadas.

MATRIZ DE PONDERACION DE FACTORES DE LA VARIABLE POLITICO

Variables políticas	Peso relativo	Calificación	Puntaje ponderado
Estabilidad política	0,25	2	0,5
Corrupción	0,25	1,76	0,44
Burocracia	0,2	1,79	0,36
Políticas de educación superior	0,3	2,93	0,88
Total	1	—	2,18

El puntaje total de la variable política es 2,18, lo que refleja un nivel medio-bajo de desarrollo político en Bolivia.

La variable política (2,24/5) muestra que, aunque existe un marco institucional (CEUB) relativamente funcional, la corrupción alta (1,76) y la burocracia que es alta (1,79) se genera retrasos en licencias, riesgo en convenios internacionales .

Este nivel medio-bajo refleja que, aunque el país mantiene cierta estabilidad gubernamental, la corrupción estructural, la excesiva burocracia y la debilidad en la aplicación de políticas de educación superior limitan la eficiencia administrativa y la calidad académica.

Al ingresar al mercado educativo o al proponer la creación de una nueva carrera, la institución debe cumplir una serie de requisitos normativos y operativos: contar con la licencia de funcionamiento expedida por la autoridad del Ministerio de Educación (Viceministerio correspondiente), obtener la resolución ministerial que autoriza la carrera, disponer de la infraestructura y equipamiento adecuados, garantizar una planta docente calificada, presentar la malla curricular y el plan financiero y registrarse en los sistemas oficiales competentes para su evaluación y acreditación.

Con un puntaje de 2,18/5, la dimensión política muestra un nivel medio-bajo que afecta a la carrera de Comercio Internacional como servicio educativo: la

combinación de corrupción y burocracia provoca retrasos en licencias, titulación y convenios, reduce la confianza de socios internacionales y limita prácticas profesionales y empleabilidad; aunque el CEUB aporta legitimidad vía acreditación, la carrera de comercio internacional debe priorizar transparencia, digitalización de trámites y alianzas estables con el sector.

FACTOR ECONÓMICO

Según Krugman & Wells (2023), "Los factores económicos representan las condiciones macroeconómicas fundamentales que determinan el nivel de actividad económica, incluyendo crecimiento, inflación, tipo de cambio y políticas monetarias."

Según Mankiw (2024), "El entorno económico comprende los indicadores macroeconómicos que reflejan la salud de la economía y afectan el poder adquisitivo, la inversión empresarial y las decisiones de consumo."

Según Samuelson & Nordhaus (2022), "Los factores económicos incluyen todas las variables que describen el estado y evolución de la economía, determinando oportunidades de negocio y condiciones de mercado. "

Según el autor Stiglitz (2023), "El contexto económico abarca los indicadores y tendencias que definen la capacidad productiva, distributiva y de crecimiento de una economía nacional."

Como definición propia, hemos definido este factor de la siguiente forma:

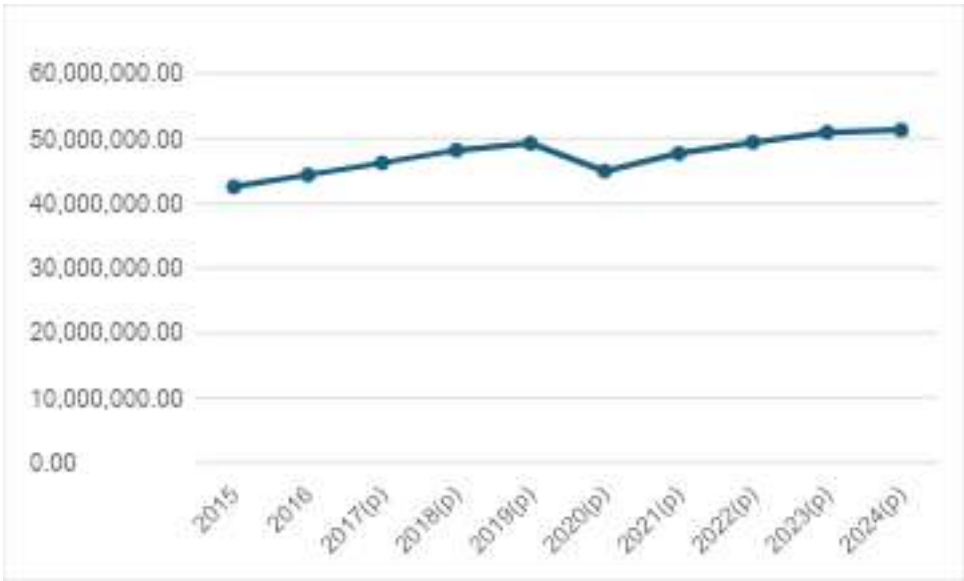
Los factores económicos constituyen el conjunto de indicadores, tendencias y condiciones macroeconómicas que determinan el contexto económico nacional e internacional, influenciando directamente las oportunidades de formación profesional, empleabilidad, capacidad adquisitiva familiar y desarrollo del comercio internacional como actividad económica estratégica.

SUBVARIABLE	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
PIB	0.20	3.5	0.70
BALANZA COMERCIAL	0.10	3	0.30
TASA DE DESEMPLEO	0.25	4	1

TASA DE INFLACIÓN	0.15	3	0.45
TIPO DE CAMBIO	0.10	2	0.20
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)	0.20	3	0.60
PESO PONDERADO			3.25

PIB

Refleja la salud general de la economía nacional, influyendo en la disponibilidad de recursos públicos para educación.



Fuente: INE



Fuente: INE

Se puede observar que el PIB decreció un 8% aproximadamente en el año 2020, debido a esta anomalía, se toma como año de inicio del análisis el 2021 que sigue desde el mismo hasta el 2024 una pendiente negativa sin embargo dentro del cuadrante positivo. Asimismo, se puede notar que el crecimiento neto los últimos 4 años y hasta los últimos 10 siguió un crecimiento moderado constante.

Según distintas páginas el crecimiento normal u óptimo en un país en vías de desarrollo es del 3%-6%, Bolivia tuvo un crecimiento de 2019 a 2024 del 4% y un crecimiento promedio los últimos 4 años del 3.38%.

BALANZA COMERCIAL

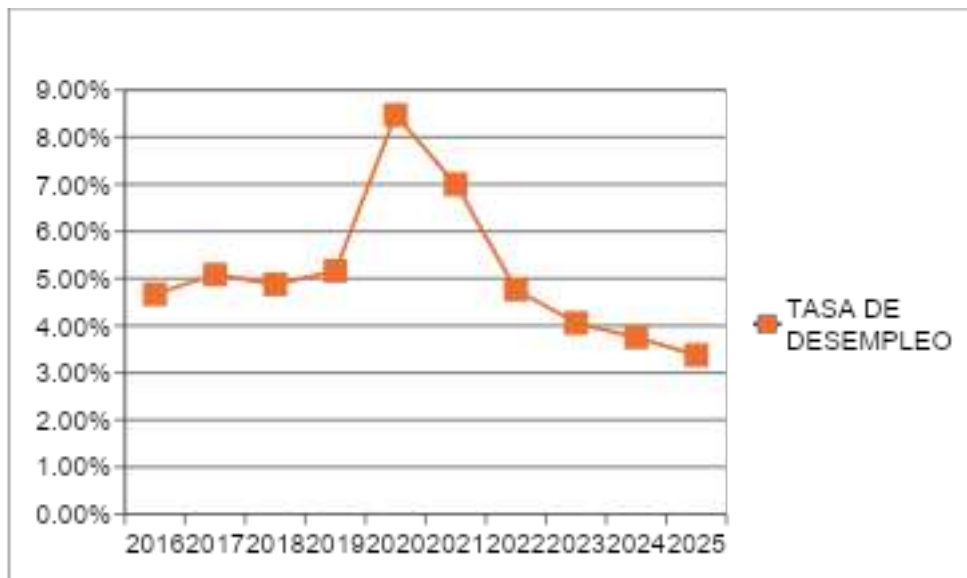
Impacta la estabilidad macroeconómica y las oportunidades laborales ligadas a sectores de exportación/importación.



Fuente: INE

TASA DE DESEMPLEO

Directamente relacionada con la necesidad de programas de formación y reconversión laboral.

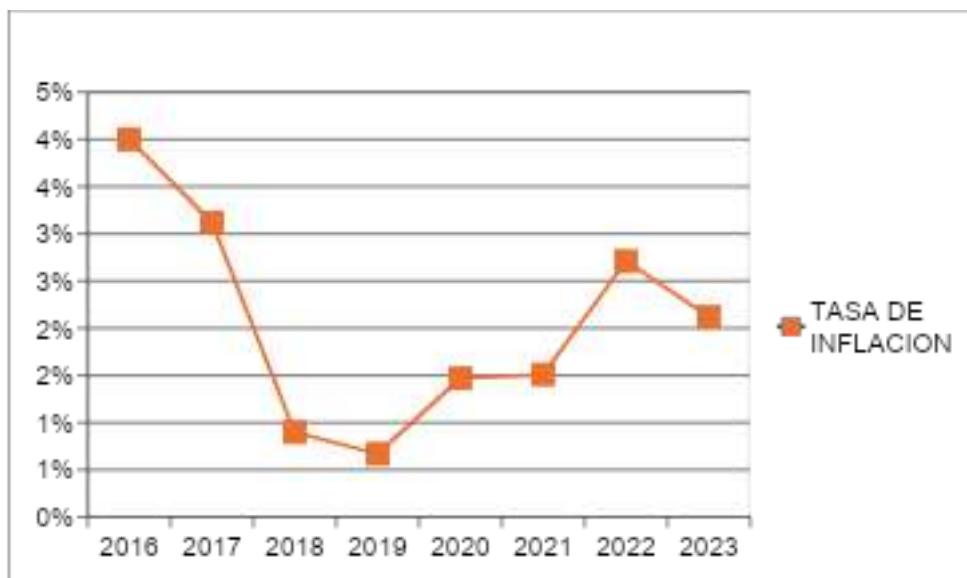


Fuente: INE

Se puede observar que antes del 2020 la tasa de desempleo estaba como en un estado neutro, subía y bajaba, pero de manera casi insignificante, en 2020 por el tema de la pandemia tuvimos una subida anormal, no analizable, sin embargo, a partir del 2021 comenzó a bajar el desempleo.

TASA DE INFLACION

Afecta el poder adquisitivo de los hogares y los costos operativos institucionales.



Fuente: INE

TIPO DE CAMBIO

Influye en costos de materiales importados, becas internacionales y cooperación educativa.

PDF
XLS
ODS

Gestión: 2019



AÑO 2019

COTIZACIONES OFICIALES DEL BOLIVIANO CON RELACIÓN AL DÓLAR ESTADOUNIDENSE

DÍAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	VENTA	COMPR	VENTA	COMPR	VENTA	COMPR	VENTA	COMPR	VENTA	COMPR	VENTA	COMPR
2	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,05	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
3	5,96	6,86			5,96	6,86	5,96	6,86	5,96	6,86		5,96
4	5,96	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	5,96	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
5			6,06	6,86			6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
6			6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
7	5,96	6,86	6,06	6,86			6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
8	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
9	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
10	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
11	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
12	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
13	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
14	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
15	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
16	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
17	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
18	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
19	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
20	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
21	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
22	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
23	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
24	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
25	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
26	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
27	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
28	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
29	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
30	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
31	5,96	6,86	6,06	6,86	5,95	6,86	6,06	6,86	5,96	6,86	6,06	6,86
PROM	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,96	6,86	6,96	6,86

BANCO CENTRAL DE BOLIVIA
GERENCIA DE OPERACIONES INTERNACIONALES
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES CAMBIARIAS Y CONVENIOS

PDF
XLS
ODS

Gestión: 2021



AÑO 2021

COTIZACIONES OFICIALES DEL BOLIVIANO CON RELACIÓN AL DÓLAR ESTADOUNIDENSE

DÍAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	VENTA	COMPR	VENTA	COMPR	VENTA	COMPR	VENTA	COMPR	VENTA	COMPR	VENTA	COMPR
2		6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,96
3		6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,96
4	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
5	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
6	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
7	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
8	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
9	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
10	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
11	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
12	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
13	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
14	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
15	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
16			6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
17			6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
18	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
19	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
20	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
21	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
22		6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,96
23		6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,96
24		6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,96
25	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
26	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
27	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
28	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
29	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
30			6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
31			6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86
PROM	6,96	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86	6,95	6,86	6,96	6,86

BANCO CENTRAL DE BOLIVIA
GERENCIA DE OPERACIONES INTERNACIONALES
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES CAMBIARIAS Y CONVENIOS



AÑO 2022

COTIZACIONES OFICIALES DEL BOLIVIANO CON RELACIÓN AL DÓLAR ESTADOUNIDENSE

DÍAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	VENTA	COMPRA	VENTA	COMPRA	VENTA	COMPRA	VENTA	COMPRA	VENTA	COMPRA	VENTA	COMPRA
2		6,95	6,85			6,95	6,85					
3	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
4	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
5	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
6	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
7	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
8		6,95	6,85	6,95	6,85							
9		6,95	6,85	6,95	6,85							
10	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
11	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
12	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
13	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
14	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
15		6,95	6,85	6,95	6,85							
16		6,95	6,85	6,95	6,85							
17	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
18	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
19	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
20	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
21	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
22		6,95	6,85	6,95	6,85							
23		6,95	6,85	6,95	6,85							
24	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
25	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
26	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
27	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
28	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
29		6,95	6,85	6,95	6,85							
30		6,95	6,85	6,95	6,85							
31	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
PROM	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85

BANCO CENTRAL DE BOLIVIA
GERENCIA DE OPERACIONES INTERNACIONALES
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES CAMBIARIAS Y CONVENIOS



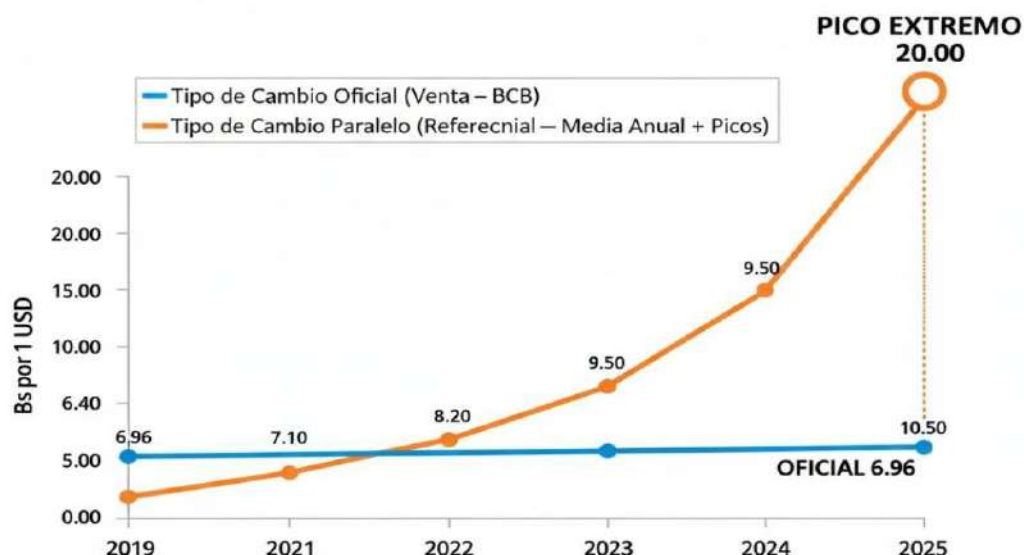
AÑO 2023

COTIZACIONES OFICIALES DEL BOLIVIANO CON RELACIÓN AL DÓLAR ESTADOUNIDENSE

DÍAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	VENTA	COMPRA	VENTA	COMPRA	VENTA	COMPRA	VENTA	COMPRA	VENTA	COMPRA	VENTA	COMPRA
2		6,95	6,85			6,95	6,85					
3	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
4	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
5	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
6	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
7		6,95	6,85	6,95	6,85							
8		6,95	6,85	6,95	6,85							
9	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
10	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
11	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
12	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
13	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
14		6,95	6,85	6,95	6,85							
15		6,95	6,85	6,95	6,85							
16	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
17	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
18	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
19	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
20	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
21		6,95	6,85	6,95	6,85							
22		6,95	6,85	6,95	6,85							
23	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
24	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
25	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
26	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
27	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
28		6,95	6,85	6,95	6,85							
29		6,95	6,85	6,95	6,85							
30	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
31	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85
PROM	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85	6,95	6,85

BANCO CENTRAL DE BOLIVIA
GERENCIA DE OPERACIONES INTERNACIONALES
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES CAMBIARIAS Y CONVENIOS

Tipo de Cambio Dólar Oficial vs. Paralelo en Bolivia (2019, 2021-2025)



El tipo de cambio oficial del dólar en Bolivia se ha mantenido inmutable en 6,96 Bs/USD (venta) a lo largo del periodo, una política de anclaje del Banco Central de Bolivia que buscó estabilidad. Sin embargo, el tipo de cambio paralelo refleja una creciente distorsión del mercado, ya que se mantuvo igual al oficial hasta 2022, pero a partir de 2023 experimentó un fuerte y progresivo aumento, evidenciado en la brecha que se amplía dramáticamente en el gráfico. Este incremento del dólar informal es un síntoma directo de la escasez de divisas en el sistema bancario formal, la caída de las Reservas Internacionales Netas (RIN) del país y una creciente incertidumbre económica, forzando a quienes necesitan dólares a recurrir al mercado negro con precios cada vez más altos.

INVERSION EXTRANJERA DIRECTA

Promueve sectores que demandan mano de obra calificada; vincula la oferta educativa con las oportunidades del mercado.

La Inversión Extranjera Directa (IED) en Bolivia atraviesa su peor crisis en más de una década, con flujos históricamente bajos y períodos de desinversión neta que reflejan una profunda crisis de confianza del capital extranjero.

Cuadro. Inversión directa en Bolivia

Año	IED Neta (Millones \$us)	% PIB	Variación Anual
2020	-1,129	-3.1%	-420.0%
2021	584	1.5%	+151.7%
2022	6	0.01%	-99.0%
2023	240	0.5%	3,90%
2024	247	0.5%	+2.9%

Fuente: Banco Central de Bolivia

Grafica. Inversión directa
(expresado en millones de dólares)



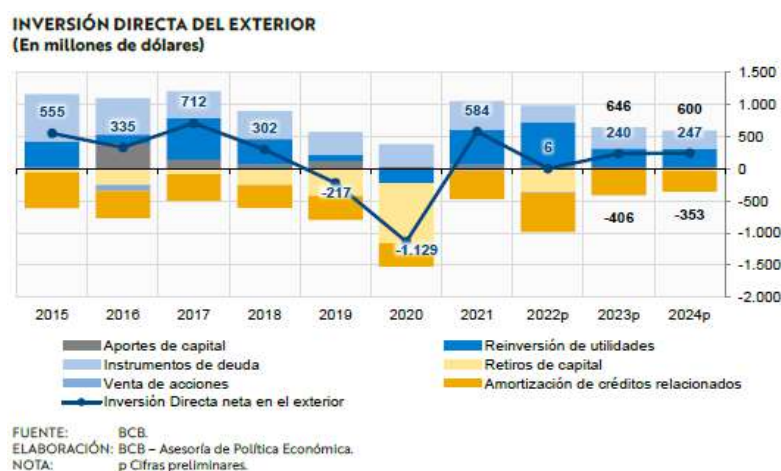
2020: Peor año registrado con desinversión neta de -\$us 1,129 millones por pandemia y crisis política

2021: Rebote postpandemia con \$us 584 millones, pero solo alcanzando 33% del promedio 2010-2015

2022: Colapso a \$us 6 millones, prácticamente cero inversión nueva

2023-2024: Recuperación marginal a ~\$us 240-247 millones, pero muy por debajo de niveles históricos

Cuadro. Inversión directa del exterior según modalidad
(expresado en millones de dólares)



2020: Caída fuerte (-1.129 millones USD)

En 2020, Bolivia tuvo una salida grande de inversión extranjera. Esto significa que las empresas extranjeras sacaron más dinero del país del que invirtieron. Las causas principales fueron la pandemia del COVID-19, la incertidumbre política y económica, y la baja actividad productiva.

2021: Recuperación (584 millones USD)

En 2021 se recuperó la confianza: las empresas volvieron a invertir más en Bolivia, sobre todo en reinversión de utilidades (reinvertir ganancias en lugar de retirarlas). Esto muestra un retorno gradual del capital extranjero tras la crisis sanitaria.

2022p: Estabilidad baja (6 millones USD)

En 2022 la inversión neta fue casi nula, lo que indica que lo que entró se compensó con lo que salió. Las empresas fueron cautelosas, debido a la inflación global y las incertidumbres internas del país.

2023p: Mejora moderada (240 millones USD)

En 2023 se nota una mejoría: más inversión y menos retiros de capital. Esto refleja una recuperación lenta pero positiva en sectores como hidrocarburos, minería y servicios.

2024p: Tendencia positiva (247 millones USD)

Para 2024 se proyecta una inversión extranjera estable o ligeramente creciente. Esto indica una recuperación de la confianza internacional en la economía boliviana, aunque aún no alcanza los niveles previos a 2019.

FACTOR SOCIAL

- **Cultura de consumo y preferencias hacia productos extranjeros:**

Según Sáez y Vera (2022), la cultura popular latinoamericana ha estado marcada por “la apropiación y resignificación de productos provenientes de otras regiones”, lo cual influye directamente en las preferencias de consumo relacionadas con bienes extranjeros.

“El etnocentrismo del consumidor se define ‘como la distinción de los productos sobre la base de su procedencia nacional o extranjera e implica la tendencia a preferir los productos de fabricación nacional en razón de una única circunstancia: su origen local y su pertenencia al grupo propio’.” Camarena Gómez et al., (2020).

“La cultura desempeña un papel central en la construcción de la marca país, moldeando la percepción global y fortaleciendo el poder de una nación.” Peter Irigoin y de Almeida (2024).

La cultura de consumo refleja los hábitos, gustos y comportamientos que las personas desarrollan al comprar. Está influida por la moda, la publicidad, la tecnología, el entorno social y lo que cada grupo considera “valioso” o “moderno”. En otras palabras, no solo compramos por necesidad, sino también por lo que aprendemos, vemos y aspiramos en nuestra vida diaria.

Las preferencias por productos extranjeros surgen cuando los consumidores perciben que lo importado tiene mejor calidad, prestigio, variedad o innovación. Esta inclinación también puede estar relacionada con tendencias globales, la influencia cultural de otros países o la idea de “estatus” asociada a marcas internacionales.

En Bolivia existe una tendencia social, especialmente en zonas urbanas (Santa Cruz, La Paz, Cochabamba), a valorar productos extranjeros porque se perciben como más modernos, confiables o de mejor calidad. Esta percepción no es económica, sino cultural: viene de aspiraciones, experiencias familiares, y la influencia de medios y redes sociales.

Para muchos consumidores bolivianos, usar productos importados (ropa, tecnología, bebidas, cosméticos, autos) se asocia con estatus, prestigio y estilo de vida. Esta preferencia está reforzada por: Influencers, Publicidad de marcas internacionales, Normas sociales de “modernidad”. No es un tema de precio, sino de imagen y referencia cultural.

muchos bolivianos muestran preferencia por productos provenientes de:

- Estados Unidos (tecnología, moda)

- Brasil y Argentina (bebidas y alimentos)
- China (tecnología accesible, electrónicos)
- Corea del Sur y Japón (cosmética, cultura pop, autos)

Estas preferencias se basan en simpatías culturales y referencias mediáticas.

La percepción local muestra que:

- Lo nacional puede ser visto como “menos moderno”.
- Lo importado como “más actualizado” o “más prestigioso”.

Aunque esto está cambiando, persiste socialmente como patrón cultural.

En resumen, en Bolivia la cultura de consumo está fuertemente influenciada por tendencias globales, aspiraciones de estatus y percepciones culturales que favorecen productos extranjeros, especialmente entre jóvenes y población urbana.



Bolivia importa al menos 16 alimentos que produce

Trigo, arroz, maíz, quinoa, cacao, café, manzana, plátano, mandarina, piña, durazno, uva, cebolla, tomate, frijol y papa son los productos alimenticios que se producen en el país y que, sin embargo, también se importan



Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBCE (2024)

La evolución histórica de las importaciones de Bolivia desde 1980 hasta 2024, expresadas en millones de dólares estadounidenses.

- El gráfico muestra un crecimiento significativo en las importaciones a lo largo de las décadas.
- En 1980, las importaciones fueron de 917 millones de dólares.
- El punto más alto registrado fue en 2022, alcanzando los 11.869 millones de dólares.
- Las proyecciones para 2024, estiman las importaciones en 9.904 millones de dólares.

- **Dominio de idiomas y habilidades interculturales en la población:**

Rojas Suárez (2017), señala que “la competencia intercultural implica la capacidad del individuo de interactuar de manera adecuada con personas de otros contextos culturales”.

Nava (2016) describe que en ciertos escenarios socioculturales “interactúan personas que pertenecen a diferente matriz cultural [...] y que hablan diferentes lenguas” (p. 361).

La idea central es que, hoy en día, saber idiomas y saber convivir con personas de otras culturas se ha vuelto una habilidad social clave. No se trata solo de hablar otra lengua, sino de entender formas distintas de pensar, comunicarse y relacionarse. Tal como mencionan los autores, las personas se mueven cada vez más en espacios donde convergen distintas culturas y lenguas, por lo que la competencia intercultural significa poder interactuar con respeto, adaptación y apertura. En otras palabras, es la capacidad de “conectarse” con otros sin importar las diferencias culturales, facilitando la cooperación, el entendimiento y la convivencia en entornos diversos.

La falta de comunicación de Bolivia con otros países por el idioma no se debe a un solo factor, sino a la coexistencia de múltiples lenguas, el bajo uso de algunas de ellas, y la falta de apoyo para la exportación de contenido en idiomas originarios. Si bien el español es la lengua oficial, Bolivia reconoce 37 idiomas oficiales, pero su uso y difusión se ven limitados en algunos casos, como en la literatura, la radio, o la educación, lo que genera barreras.

También se utiliza el inglés en ciertos contextos y el portugués por ser vecinos de Brasil.

- **Percepción social sobre la globalización y el comercio exterior:**

“En un entorno tan tecnológico y globalizado como el actual, que se ha dado en denominar como sociedad de la información, la comunicación constituye uno de los factores cruciales e indispensables para el desarrollo económico, político, social y, por supuesto, comercial.” Martínez Valverde, 2025, (p. 36).

“La reputación de las entidades no lucrativas es buena, pues son de las pocas instituciones en las que sigue confiando la polarizada sociedad española e internacional. Sin embargo, esta confianza puede perderse inmediatamente si no cumplen las altas expectativas sociales, dado que su actividad se desarrolla en un entorno global y altamente expuesto.” Navarro García, 2023, (p. 319)

La globalización ha hecho que todo esté conectado: lo que pasa en un país puede sentirse al otro lado del mundo. Por eso, la gente ve el comercio exterior como parte natural de su vida diaria. Sin embargo, esta misma conexión también hace que las personas sean más sensibles y exigentes. Hoy se espera que las instituciones, empresas u organizaciones actúen con transparencia y responsabilidad, porque cualquier acción se vuelve visible rápidamente. Aunque algunas entidades todavía generan confianza, esta puede desaparecer en un instante si no cumplen lo que prometen. En resumen, la percepción social hacia la globalización y el comercio exterior está muy marcada por la necesidad de comunicación clara, confianza y coherencia en un mundo donde todo se ve y todo se sabe.

De acuerdo con el artículo de APD (2022), La globalización ha hecho que la población perciba al mundo como un espacio único, donde las comunicaciones y las relaciones internacionales ocurren de manera inmediata. Esto influye en cómo las personas valoran el comercio exterior, ya que lo ven como parte natural de esta interdependencia global. La presencia de redes sociales ha permitido que la población acceda a información global en tiempo real. Esto intensifica las percepciones sociales positivas o negativas sobre los efectos del comercio internacional, como empleo, precios o cultura.

Muchas personas asocian la globalización con oportunidades de aprendizaje, intercambio cultural y acceso a productos internacionales. Esto genera una percepción favorable hacia el comercio exterior como parte de una economía abierta. A pesar de sus beneficios, la globalización también genera preocupaciones sociales sobre la pérdida de identidad cultural, la homogeneización de costumbres y el impacto económico en sectores vulnerables. Esto influye en percepciones críticas hacia el comercio exterior.

En la sociedad existe la percepción de que la globalización puede aumentar la desigualdad o desplazar empleos hacia otros países. Estas preocupaciones sociales afectan la opinión pública sobre los acuerdos comerciales o la apertura económica. La percepción social a veces se inclina hacia el proteccionismo, especialmente en momentos de crisis. La población puede ver el comercio exterior como una

amenaza para la producción local o para la estabilidad económica, generando opiniones divididas.

En conclusión: La percepción social sobre la globalización y el comercio exterior es relevante porque influye directamente en cómo la población valora la apertura económica, el intercambio internacional y los cambios culturales asociados. Las opiniones sociales determinan el apoyo o rechazo a políticas comerciales, afectan el comportamiento del consumidor y condicionan el entorno social en el que operan las actividades de comercio internacional.



- **Nivel de uso y confianza social en el comercio electrónico internacional:**

“Será fundamental contar con un mayor acceso a la economía digital para asegurar que las iniciativas regionales contribuyan a cerrar esas brechas entre los países de América Latina y el Caribe y dentro de ellos.” OECD et al. (2020). (p.265).

“Un instrumento de esta naturaleza permitiría la libre circulación de los datos entre las partes contratantes, al tiempo que se garantiza el nivel de protección necesario sobre la base de valores compartidos y sistemas convergentes.” Comisión Europea.(2019).(p.210).

Ambas ideas resaltan que, en un mundo cada vez más digital, tener acceso a tecnologías y al uso seguro de los datos ya no es un lujo, sino una necesidad. Para que los países de América Latina y el Caribe puedan avanzar juntos y reducir sus desigualdades, es clave que más personas y más empresas puedan participar de la economía digital. Al mismo tiempo, cuando los datos se comparten entre países, es importante que exista confianza: reglas claras, protección adecuada y valores comunes que aseguren que esa información se usa de manera responsable. En otras palabras, la digitalización puede unir a las regiones y abrir oportunidades, pero

solo si se garantiza que todos puedan acceder a ella y que los datos circulen con seguridad y respeto.

“El E-commerce en Bolivia ha dado un salto cualitativo importante en el momento en que ha habido una intersección entre nuevas formas de pago, como los códigos QR, que han aparecido como alternativas para pagar por internet, y a las plataformas de delivery”, señaló el docente y consultor en tecnología de la información de la Agencia Bithumano, Marcelo Durán.

El comercio electrónico o E-commerce de productos y servicios en Bolivia crece gracias a las nuevas modalidades digitales de pago y a la confianza de los consumidores y empresas, y a pesar de la falta de incentivos y problemas de logística, señalan expertos.

¿Cuáles son las ventajas del E-commerce ?

- **Distribución.** De acuerdo con el experto Marcelo Durán, hay tres ventajas fundamentales para los negocios que realizan comercio electrónico. La primera tiene que ver con el canal de distribución, ya que el e-commerce permite a las empresas abrir una sucursal 24/7 en cualquier parte del país o del territorio objetivo.
- **Logística.** El segundo punto es la logística, ya que ahora existen empresas que se pueden terciarizar para que estas realicen los envíos, entre ellas las empresas de delivery, pero también otras especializadas.
- **Efectivo.** El tercer punto se refiere a las facilidades de los pagos digitales. El tener efectivo en la caja chica requiere una logística de seguridad, señala Durán, mientras que en cambio ahora los pagos se pueden realizar con códigos QR que facilitan las transferencias de manera gratuita e interbancaria, así como otros métodos digitales que mejoran la seguridad del dinero.



E-commerce crece pese a la falta de incentivos y logística

Página Siete / Junio 01, 2021

Compartir en: [f](#) [t](#) [in](#)



Fuente Imagen: Página Siete

El comercio electrónico o E-commerce de productos y servicios en Bolivia crece gracias a las nuevas modalidades digitales de pago y a la confianza de los consumidores y empresas, y a pesar de la falta de incentivos y problemas de logística, señalan expertos.

Nº	Variable Social	Descripción resumida del impacto	Peso (%)	Calificación (1–5)	Ponderación (Peso × Calificación)
1	Cultura de consumo y preferencias hacia productos extranjeros	Las preferencias sociales por bienes importados aumentan por percepciones de calidad, estatus, modernidad e influencia de medios y redes sociales.	30%	5	1.50
2	Dominio de idiomas y habilidades interculturales en la población	El manejo de lenguas extranjeras y la competencia intercultural facilita interacciones internacionales y el comercio global.	20%	4	0.80
3	Percepción social sobre la globalización y el comercio exterior	La opinión pública influye en la aceptación o rechazo de la apertura económica, la integración global y el intercambio comercial.	30%	5	1.50
4	Nivel de uso y confianza social en el comercio electrónico internacional	La confianza en plataformas digitales, seguridad de datos y uso de tecnologías determina la adopción del e-commerce internacional.	20%	4	0.80
TOTAL CALIFICACIÓN			100%		4.6

FACTOR TECNOLÓGICO

FA Se enmarcan todos los avances científicos y tecnológicos que transforman los procesos productivos, logísticos, aduaneros y de comunicación en el comercio internacional. Como profesionales, debemos dominar las herramientas digitales emergentes, la automatización y las plataformas de comercio electrónico para optimizar la eficiencia, reducir costos y mantener la competitividad.

El factor tecnológico emerge como uno de los elementos más dinámicos y disruptivos de los últimos cinco años (2020-2025). ha redefinido las cadenas de valor globales, los procesos logísticos, los mecanismos de pago internacional y las competencias requeridas para los profesionales del comercio exterior.

1.TRANSACCIONES ELECTRONICAS

1.Los avances tecnológicos y la expansión de las redes han abiertos nuevas oportunidades en la educación, en especial en la educación superior. Por eso la carrera de Comercio Internacional de la UAGRM se ve en la obligación de adaptarse a las nuevas tendencias del comercio electrónico.

Acorde a lo expuesto: “Los medios electrónicos de pago surgen en respuesta a los cambiantes expectativas de los consumidores financieros en un entorno económico cada vez más digitalizado” (Banco Central de Bolivia, 2024, p. 1).

2.las transacciones electrónicas son de vital importancia para las operaciones académicas como financieras dentro de la carrera como dela misma Universidad. Como se puede observar:

Las transacciones electrónicas son operaciones financieras realizadas a través de medios digitales —como tarjetas de débito y crédito, billeteras móviles, pagos por QR y órdenes electrónicas de transferencia— que permiten mover fondos sin el uso de efectivo, garantizando rapidez, seguridad y trazabilidad en los pagos (Banco Central de Bolivia, 2024)

El crecimiento exponencial de transacciones electrónicas se refiere al aumento acelerado y no lineal en el volumen de operaciones financieras y comerciales realizadas a través de medios digitales (como pagos en línea, transferencias electrónicas y comercio electrónico), donde la tasa de incremento es proporcional al volumen existente en un momento dado, impulsado por avances tecnológicos como la digitalización y la conectividad.

Tasas de Crecimiento Anual de Transacciones Electrónicas (2020-2025)

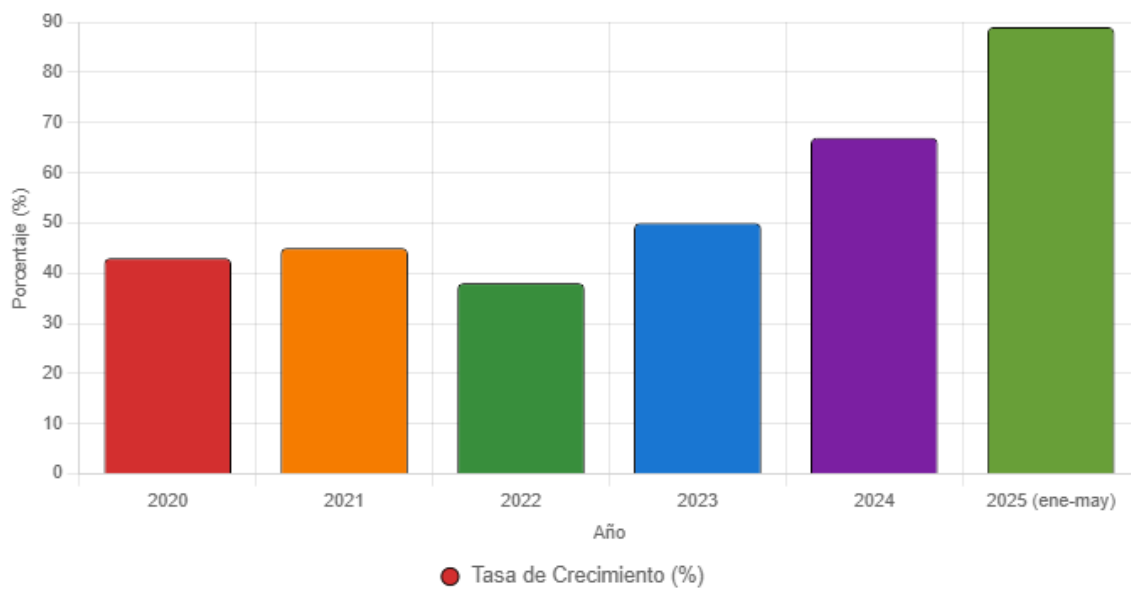
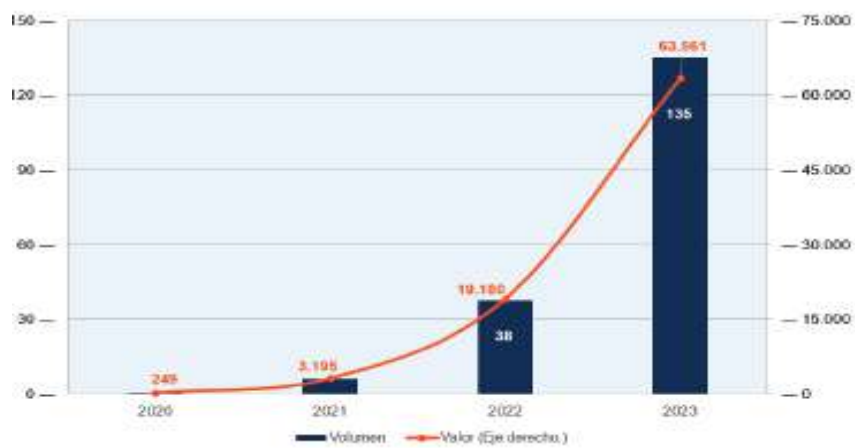


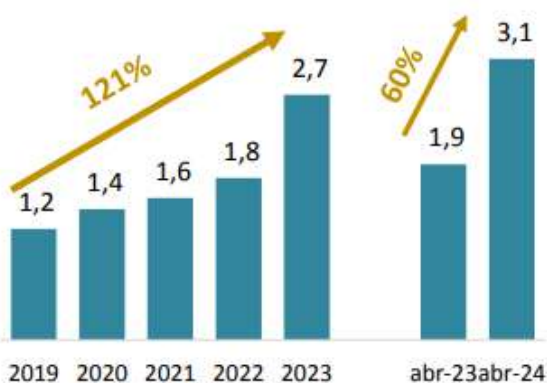
Gráfico 10: Evolución de los pagos Inmediatos con QR
(En millones de operaciones y millones de bolivianos)



Valor de las transacciones con tarjetas electrónicas (en millones de bolivianos)

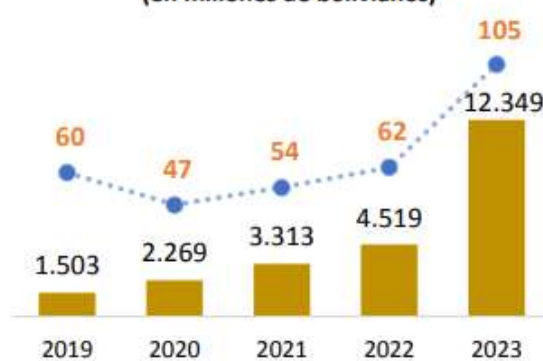


**Figura 2 Cantidad de billeteras móviles habilitadas
(en millones)**



Fuente: Banco Central de Bolivia

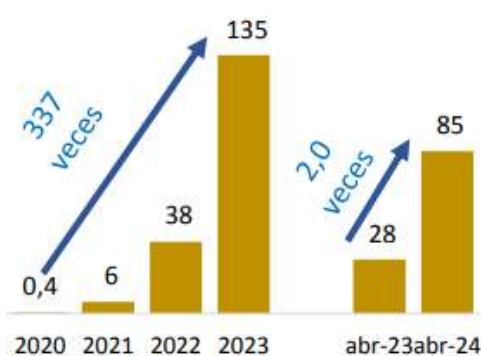
**Figura 3 Monto total transado a través de las
billeteras móviles
(en millones de bolivianos)**



**Figura 4 Montos transados con código QR
(En millones de bolivianos)**



**Figura 5 Número de transacciones realizadas con
código QR
(En millones de transacciones)**



Fuente: Banco Central de Bolivia

2.TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES

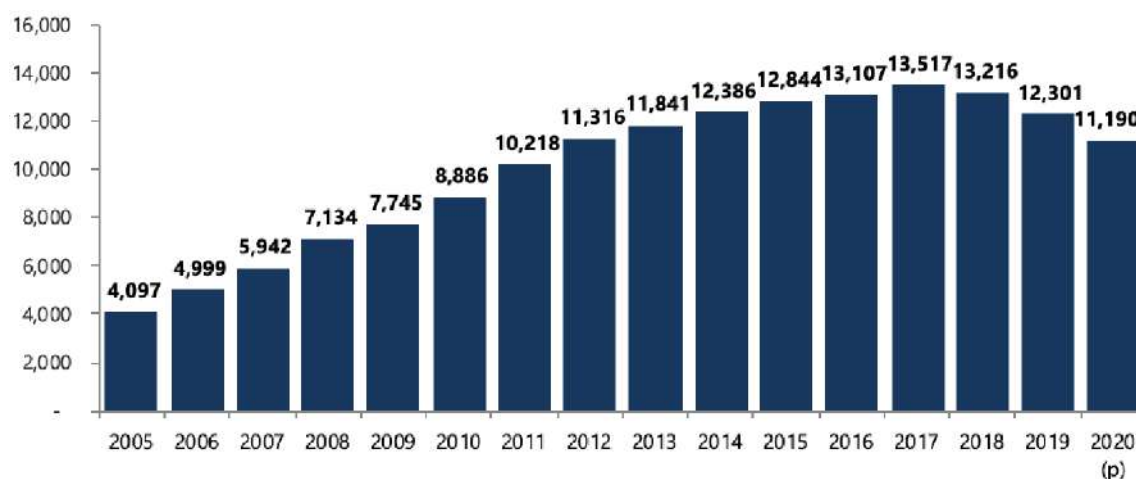
Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se refieren al conjunto de recursos, herramientas y sistemas que facilitan la creación,

almacenamiento, procesamiento, transmisión y acceso a la información mediante medios digitales, integrando hardware, software, redes y servicios para potenciar la comunicación y la eficiencia en diversos sectores.

“Las tecnologías de información y comunicación (TIC) de última generación ... han modificado sustancialmente las relaciones económicas, sociales, políticas y culturales” en Bolivia. (AGETIC, 2018)

“Las TIC son herramientas tecnológicas, recursos y contenidos que permiten la innovación, el desarrollo de conocimientos para la inclusión social y la apropiación tecnológica.” (Mollo-Torrico, Crespo Albares & Lázaro Cari, 2022, p. 51)

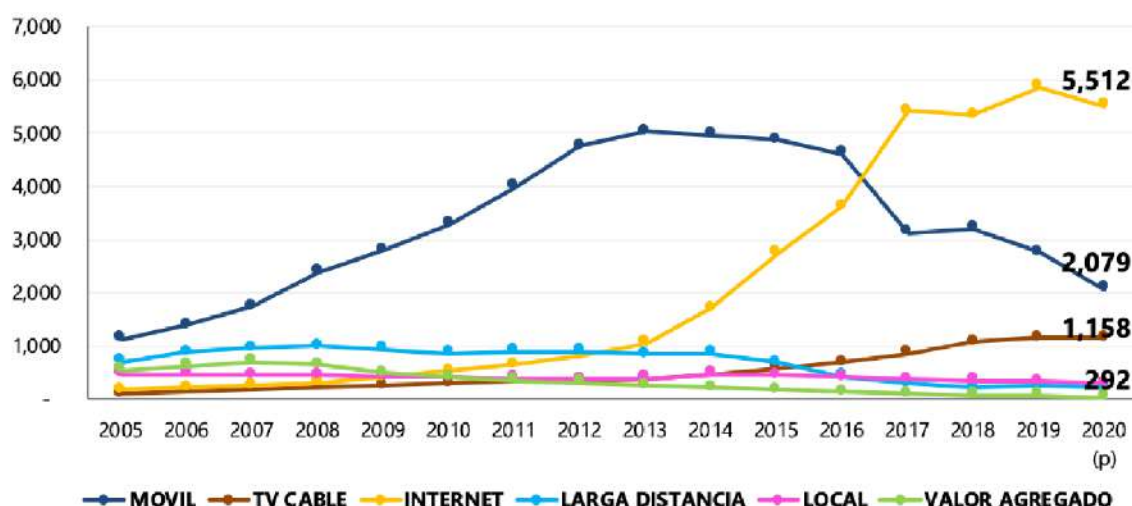
“El Gobierno Electrónico (GE) es la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al funcionamiento del sector público, con el objeto de incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana.” (AGETIC, s. f.)



Evolución Ingresos Netos del Sector de Telecomunicaciones (en millones de bolivianos).

Fuente: Sistema de Información Financiera Codificada Uniforme – SIFCU (dato preliminar del 2020).

En la gestión 2020, los ingresos del Sector de Telecomunicaciones disminuyeron un 9.03% respecto a la gestión anterior, es decir se registró un descenso de Bs1.111 millones respecto a la gestión 2019.



Evolución de los Servicios Minoristas (en millones de bolivianos).

Fuente: Sistema de Información Financiera Codificada Uniforme – SIFCU (dato preliminar del 2020).

3.ACCESO A INTERNET

El servicio de acceso a Internet se refiere al conjunto de infraestructuras, tecnologías y protocolos que permiten la conexión de usuarios y dispositivos a la red global de Internet, facilitando la transmisión de datos, información y servicios digitales mediante proveedores de servicios de Internet (ISP), ya sea por conexiones fijas (fibra óptica, DSL) o móviles (3G/4G/5G).

Como lo expone el autor: “Se presenta el acceso y uso del internet como factor clave en el proceso de enseñanza-aprendizaje en Ixiamás (Bolivia), identificando que la ausencia de conexiones estables y dispositivos adecuados limita seriamente

la integración de los estudiantes al entorno digital.” (Llanos Torrico, Medina Revilla & Medina Domínguez, 2021, p. 100)

También: “El acceso a Internet debe considerarse un derecho equitativo, puesto que la conectividad, el dispositivo y las habilidades digitales constituyen barreras estructurales que impiden a jóvenes y adolescentes mujeres acceder plenamente al espacio digital.” (AGETIC & UNICEF Bolivia, 2025, s.p.)

Y por último: “El acceso a Internet en Bolivia se entiende como la provisión de servicios de conectividad (banda ancha fija o móvil), infraestructura digital y tarifas asequibles, dentro de una estrategia para reducir la brecha digital que separa zonas urbanas y rurales.” (García Zaballos, Puig Gabarró & Iglesias Rodríguez, 2022, p. 12)

Estas definiciones resaltan el servicio de acceso a Internet como un pilar de la conectividad digital, con aplicaciones directas en el comercio internacional al habilitar transacciones en línea y cadenas de suministro globales.

Sustento del Comportamiento del Servicio de Acceso a Internet en Bolivia (2020-2025)

El comportamiento del servicio de acceso a Internet en Bolivia durante los últimos 5 años exhibe un crecimiento exponencial, impulsado por la pandemia de COVID-19, la expansión de redes 4G/5G y políticas del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025, como el satélite Túpac Katari y el despliegue de fibra óptica. Este factor tecnológico en el macroentorno PESTEL beneficia la carrera de Comercio Internacional de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM), al facilitar e-commerce transfronterizo, remesas digitales y logística virtual, reduciendo costos y mejorando la competitividad en bloques como MERCOSUR. Datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE), Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT) y Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC) muestran un aumento en conexiones de ~7.5 millones en 2020 a 12.3 millones en 2024, con penetración del 67.5% en 2025, donde el 91% es móvil.

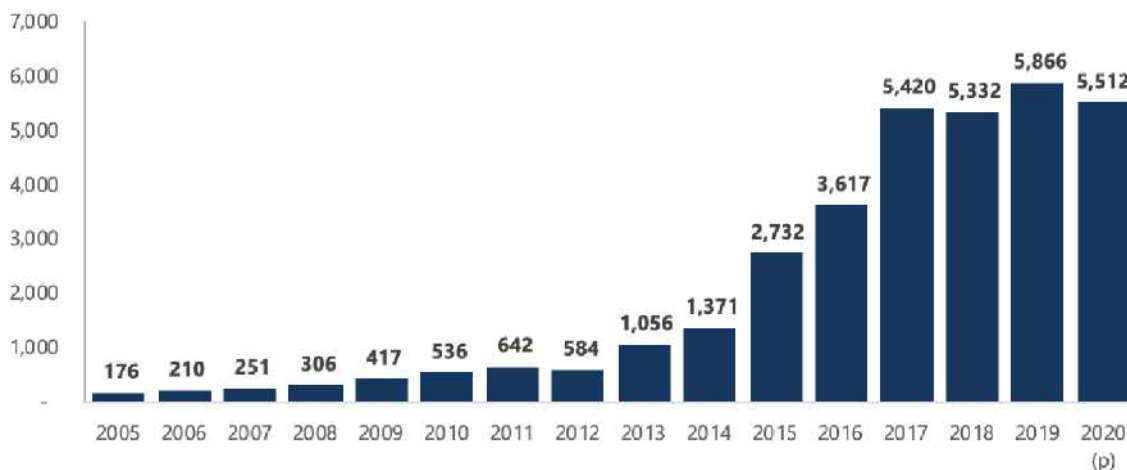
Evolución Anual de Indicadores Clave del Servicio de Acceso a Internet
(Conexiones Totales y Penetración)

Año	Conexiones Totales (millones)	Penetración (% población)	Líneas Móviles con Acceso (millones)	Crecimiento Anual (%)	Impulsores Principales (Fuentes Oficiales)
2020	~7.5	55.18 (hogares)	~6.9	+72 (vs. 2019)	Explosión por COVID-19; adopción móvil (INE, Encuesta Hogares 2020).
2021	~8.5	56.89 (hogares)	~8.0	+13	Expansión 4G y satélite (ATT, Boletín 2021).
2022	~10.9	~60 (estimado)	~10.0	+28	Fibra óptica +72% conexiones 2015-2022 (INE/ATT, 2022).
2023	~11.5	64.0	~11.1	+5	56% hogares con fijo; 91% móvil (ATT, Boletín 2023).
2024	12.31	68.0	~11.8	+7	+1M líneas GSM a internet; 20.187 radiobases (INE/ATT, 2024).
2025	~13.0 (proyectado Q3)	67.5	~12.2	+6 (ene-sep)	IA y 5G inicial; encuesta AGETIC (AGETIC, 2025).

Notas sobre la tabla:

Datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE), Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT) y Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC) muestran un

aumento en conexiones de aproximadamente 7.5 millones en 2020 a 12.3 millones en 2024, con penetración del 67.5% en 2025, donde el 91% es móvil.



4.DIGITALIZACION DE PROCESOS ADUANEROS Y LOGÍSTICOS

La digitalización aduanera y logística se refiere al proceso de transformación de los procedimientos tradicionales en operaciones electrónicas mediante el uso de tecnologías como sistemas informáticos integrados, blockchain, ventanillas únicas digitales y automatización, para agilizar el despacho de mercancías, reducir burocracia y mejorar la trazabilidad en la cadena de suministro internacional.

Como se expone en el siguiente enunciado: “La digitalización de procesos aduaneros y logísticos es la incorporación de soluciones digitales sistemas web de gestión aduanera, firma electrónica, notificaciones electrónicas, digitalización documental y automatización de trámites para ejecutar, controlar y auditar las operaciones de comercio exterior en entornos interoperables y en tiempo real”. (Aduana Nacional de Bolivia, s. f.).

También a continuación: “La digitalización aduanera, entendida en el marco de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), es la centralización

electrónica de los documentos y autorizaciones requeridos por las distintas instituciones públicas y privadas para el despacho de mercancías, con el objetivo de simplificar, estandarizar, acelerar y transparentar los trámites de importación, exportación y tránsito”. (Reglamento VUCE, 2024).

Y concluyendo como se menciona: “La digitalización aduanera es un proceso de transformación organizativa y tecnológica que optimiza la gestión del riesgo, armoniza requisitos de información anticipada y automatiza controles, resultando en mayor predictibilidad de flujos fronterizos, transparencia y reducción de tiempos de despacho —factores clave para la competitividad comercial”. (Vera, 2023; Aduana Nacional, 2024).

Estas definiciones destacan el rol estratégico de la digitalización en la facilitación del comercio, con énfasis en la interoperabilidad y la reducción de tiempos. Todo esto para hacer referencia

La digitalización de los procesos aduaneros y logísticos representa uno de los pilares más determinantes en la transformación del comercio internacional contemporáneo. En Bolivia, esta evolución se evidencia a través de la implementación del Sistema Único de Modernización Aduanera (SUMA) y la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), los cuales han permitido automatizar trámites, integrar instituciones y garantizar mayor eficiencia y transparencia en las operaciones (Aduana Nacional de Bolivia, s. f.; VUCE Bolivia, 2024). Esta transición tecnológica, respaldada por organismos internacionales como la CEPAL (2023), consolida una nueva etapa de competitividad y modernización en el comercio exterior boliviano.

En el ámbito académico, la Carrera de Comercio Internacional de la UAGRM se encuentra frente al desafío de adaptar su estructura curricular y pedagógica a estas transformaciones digitales. Las nuevas dinámicas logísticas y aduaneras exigen profesionales con dominio de herramientas digitales, comprensión de procesos

automatizados, gestión de datos y conocimiento normativo en entornos digitales. En consecuencia, la carrera debe evolucionar hacia un modelo de formación por competencias que incorpore módulos de comercio electrónico, logística 4.0, gestión de sistemas aduaneros digitales y análisis de datos logísticos, acompañados de prácticas en plataformas institucionales reales (SUMA, VUCE, SIGAD).

A futuro, las universidades deberán asumir un rol protagónico en la transferencia tecnológica, la investigación aplicada y la formación de capital humano especializado que impulse la modernización del comercio exterior nacional. De esta manera, la UAGRM puede posicionarse como una institución referente en innovación educativa vinculada a la transformación digital del comercio y la logística, contribuyendo al desarrollo económico y la integración competitiva de Bolivia en los mercados internacionales.

hecho / herramienta	Fecha de aprobación	Función	Ganancia de tiempo/cobertura	Fuente
Jarembae (Aduana)	27-nov-24	Solicitud en línea de copias, legalizaciones y certificaciones aduaneras	Reduce plazos de hasta 60 días a ≤ 10 días aduana.gob.bo	https://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/aduana-nacional-lanza-el-sistema-inform%C3%A1tico-jarembae-para-la-solicitud-digital-de-0
VUCE – Ventanilla Única de Comercio Exterior	30 sep 2024 (DS 5211)	Tramita autorizaciones previas y certificados de 22 entidades	Objetivo 2025: 75 % de importaciones y 80 % de exportaciones iniciadas en la plataforma; ya emitió 1 317 certificados	https://eju.tv/2025/05/ventanilla-unica-de-la-aduana-preve-cubrir-el-75-de-tramites-de-importacion-y-el-80-de-exportaciones/

Integración BCB a la VUCE	04-abr-25	Certificado de Exportación de Oro digital en minutos	Segunda entidad integrada; confirma escalabilidad del sistema	https://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/banco-central-de-bolivia-se-incorpora-la-ventanilla-%C3%BAnica-de-comercio-exterior-vuce-de-la
Atención 24/7 en fronteras	feb-25	Puntos Tambo Quemado, Pisiga y Cañada Oruro operan sin interrupción	Elimina ventanas muertas y facilita logística nocturna	https://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/aduana-nacional-moderniza-y-facilita-el-comercio-exterior-con-la-vuce-y-atencion-24-7
Estudios de Tiempo de Despacho (ETD)	dic-24	Medición OMA en Santa Cruz y Puerto Suárez	Diseñan planes para cortar 50 % del tiempo de despacho en un año a	https://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/estudios-de-tiempos-de-despacho-buscan-agilizar-el-comercio-exterior-en-aduana-interior-0
Certificado de Origen Digital (COD) – Plan piloto Bolivia-Brasil	15-abr-25	Sustituye formularios físicos ALADI 36	Tiempo de emisión estimado: de 48 h a 2 h	https://aduananews.com/en/brasil-y-bolivia-inician-plan-piloto-para-implementar-el-certificado-de-origen-digital/

Tabla 7. Plataformas, aplicaciones y redes sociales más utilizadas, por área y sexo

	Total en %	Urbano		Rural		Edad				NSE		
		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	15-18	19-28	29-40	41-56	Alto	Medio	Bajo/Pobre
MENSAJERÍA	90	87	91	95	91	92	90	89	89	90	89	90
Messenger (Facebook)	21	21	21	27	19	18	25	22	17	26	21	20
Telegram	10	15	8	6	5	11	11	11	8	16	13	7
WhatsApp	87	83	89	93	88	91	85	88	86	85	86	88
WhatsApp Plus	3	4	2	2	5	3	3	3	4	5	3	2
Correo electrónico	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
REDES SOCIALES	87	88	88	82	84	91	91	89	76	94	89	83
Facebook	69	69	70	68	69	65	73	75	59	70	71	67
Instagram	17	18	20	7	11	30	19	18	5	32	21	10
Pinterest	5	4	8	0	4	10	6	5	1	7	6	4
Reddit	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0
Snapchat	4	3	5	3	7	6	9	2	1	6	5	3
TikTok	52	48	59	47	49	64	65	48	33	57	56	48
YouTube	41	46	40	39	34	46	45	40	36	50	42	39
X (Twitter)	3	4	2	3	0	3	3	3	2	6	3	2

STREAMING DE VIDEO Y MÚSICA	16	20	15	13	6	23	19	14	10	27	17	12
Aplicaciones de streaming de video (Netflix, Amazon, Max, Disney, etc.)	9	12	8	6	2	10	11	9	5	16	10	6
Plataformas para escuchar música (Spotify, YouTube Music, etc)	9	10	9	8	5	13	12	7	6	15	9	7
PLATAFORMAS DE REUNIÓN	7	7	8	6	6	10	6	8	5	13	7	5
Plataformas de reunión (Skype, Google Meet, Zoom, etc.)	7	7	8	6	6	10	6	8	5	13	7	5
PLATAFORMAS JUEGOS ONLINE	10	17	5	9	2	28	13	5	3	11	12	9
Juegos online (Minecraft, Fortnite, Candycrush, Clash Royale, etc.)	6	10	4	6	2	17	9	3	2	4	8	6
Discord	2	4	1	1	0	6	2	1	1	4	3	1
Twitch	2	3	1	1	1	6	2	0	1	3	2	1
TOTAL	1807	722	697	200	188	259	573	542	433	270	729	808

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Variables Tecnológico	Peso relativo	Calificación	Puntaje ponderado
Transacciones electrónicas	0.2	2	0.4
Tecnologías de la información y las comunicaciones	0.2	1.76	0.352
Servicio de acceso a internet	0.15	1.79	0.2685
Digitalización de procesos aduaneros y logísticos	0.2	2.45	0.49
Total	1		2.222

FACTOR ECOLOGICO

Variable ecológicas	Peso	Calificación	Ponderación
Gestión sostenible de los recursos naturales	0.35	4.35	1.52
Protección de la biodiversidad y hábitat natural	0.3	4.55	1.37
Educación ambiental y sostenibilidad académica	0.35	4.55	1.59
Total	1		4.48
fuente: Elaboración propia			

Subvariable 1: Gestión sostenible de los recursos naturales

Definición:

Se refiere a las políticas, proyectos y acuerdos destinados a utilizar racionalmente los recursos naturales agua, suelo, flora y fauna en la actividad académica, investigativa y de extensión, priorizando la sostenibilidad y la resiliencia ambiental.

Subvariable 2: Protección de la biodiversidad y del hábitat natural

Definición:

Conjunto de acciones y políticas orientadas a conservar las especies y ecosistemas naturales, con énfasis en el patrimonio natural universitario (Curichi “Poza de las Antas”) y la biodiversidad del entorno urbano y rural.

Subvariable 3: Educación ambiental y sostenibilidad académica

Definición:

Integración de principios de sostenibilidad y ecología en los planes de estudio, investigación y extensión, formando profesionales conscientes de la responsabilidad ambiental en su campo.

SEGUNDO NIVEL

Gestión sostenible de los recursos naturales	Peso	Calificación	Ponderación
resiliencia ambiental	0.35	5	1.75
Sostenibilidad	0.35	4	1.4
recursos naturales	0.3	4	1.2
Total	1		4.35
fuelle: Elaboración propia			

SEGUNDO NIVEL

Protección de la biodiversidad y hábitat natural	Peso	Calificación	Ponderación
políticas de conservación de especies y ecosistemas naturales	0.45	4	1.8
biodiversidad del entorno urbano y rural	0.55	5	2.75
Total	1		4.55

SEGUNDO NIVEL

Educación ambiental y sostenibilidad académica	Peso	Calificación	Ponderación
--	------	--------------	-------------

principios sostenibles	0.45	4	1.8
responsabilidad ambiental	0.55	5	2.75
Total	1		4.55

Gestión sostenible de los recursos naturales

En los últimos cinco años, las noticias sobre la gestión sostenible de recursos naturales han estado marcadas por la creciente preocupación por la triple crisis planetaria (cambio climático, pérdida de biodiversidad, contaminación), la aceleración de la deforestación (especialmente en Santa Cruz, Bolivia), y el aumento del consumo de recursos por parte de los países ricos. Estas noticias también reflejan la búsqueda de soluciones y estrategias como el desarrollo de energías renovables, la mejora de la regulación y la planificación para construir sistemas más resilientes y eficientes.

Temas principales en las noticias:

Triple crisis planetaria: El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) ha destacado que el mundo enfrenta una crisis que incluye el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la contaminación y los residuos, afectando a nivel mundial.

Deforestación y pérdida de biodiversidad:

En 2023, la deforestación en el departamento de Santa Cruz, Bolivia, se duplicó en comparación con el promedio de 2000-2020, y aumentó un 27% respecto a 2022, siendo la expansión del modelo sojero uno de los principales impulsores.

La pérdida de bosques es una tendencia alarmante, con Bolivia registrando una pérdida total de 696 mil hectáreas de bosque en 2023, gran parte de las cuales eran bosques primarios.

Consumo excesivo de recursos:

Un informe de la UNEP señala que los países ricos consumen seis veces más recursos que los países de bajos ingresos, y el consumo global de recursos naturales sigue aumentando.

El informe subraya que, a pesar de los compromisos asumidos por los países, no se está avanzando lo suficientemente rápido para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Cambio climático y sus impactos:

Se han intensificado los impactos del cambio climático, como sequías prolongadas, inundaciones y otros desastres naturales, que afectan la producción de alimentos y la seguridad alimentaria, especialmente de las poblaciones vulnerables.

Búsqueda de soluciones y estrategias:

Regulación y control: Se están promoviendo la creación de agendas estratégicas entre sectores público y privado, y el fortalecimiento de las regulaciones y planes de manejo de recursos.

Energías renovables: Los países continúan invirtiendo y utilizando energías renovables. En Bolivia, la energía eólica, solar e hidroeléctrica son componentes importantes del sistema energético.

Adaptación y resiliencia: Se ha fortalecido el enfoque en la gestión sostenible de recursos para crear sistemas resilientes y adaptables a los cambios e impactos del cambio climático y las fluctuaciones económicas.

Desafíos pendientes

A pesar de los esfuerzos, persisten grandes desafíos para frenar la degradación ambiental y lograr un uso más eficiente y equitativo de los recursos naturales a nivel mundial.

La implementación efectiva de políticas y la cooperación internacional son cruciales para abordar la compleja “triple crisis planetaria” y lograr un futuro más sostenible.



Protección de la biodiversidad y hábitat natural

En los últimos cinco años, Bolivia ha enfrentado graves problemas de pérdida de biodiversidad, como alta deforestación y degradación de bosques, y el avance del cambio climático. Sin embargo, también ha habido iniciativas para proteger el medio ambiente, incluyendo la creación de nuevas áreas protegidas y fallos judiciales para proteger a especies como el jaguar. A pesar de estos esfuerzos, los desafíos siguen siendo significativos.

Noticias preocupantes sobre biodiversidad y hábitat natural

Deforestación: Los últimos años han registrado niveles alarmantes de deforestación en Bolivia, alcanzando el tercer lugar a nivel mundial en pérdida forestal.

La pérdida de bosque primario ha aumentado significativamente, y el 79% de la deforestación histórica ha ocurrido en el departamento de Santa Cruz.

En 2023, la deforestación en Santa Cruz se duplicó respecto al promedio de 2000-2020.

Expansión de la agricultura y ganadería: La expansión de la agroindustria, especialmente la producción de soja, es uno de los principales impulsores de la deforestación en Santa Cruz.

Invasión de áreas protegidas: Ha habido invasiones de tierras en áreas protegidas, como en el caso del Bajo Paraguá, poniendo en riesgo la biodiversidad local.

Contaminación: La contaminación del agua por actividades extractivas y otras industrias sigue siendo un problema, afectando la calidad del agua para consumo humano y la vida acuática.

Glaciares: Los glaciares bolivianos han sufrido un retroceso del 56% en 37 años, acelerando la pérdida de la capa de hielo.

Noticias positivas para la protección de la biodiversidad

Creación de nuevas áreas protegidas: Bolivia creó 5 nuevas áreas protegidas para proteger la biodiversidad y el medio ambiente en 2021.

Sentencia del Tribunal Agroambiental: En 2025, el Tribunal Agroambiental de Bolivia emitió un fallo sin precedentes a favor del jaguar, protegiendo su hábitat y a sus defensores.

Aprovechamiento sostenible de recursos: Se han implementado programas de aprovechamiento sostenible de recursos, como la esquila de vicuña en el Apolobamba.

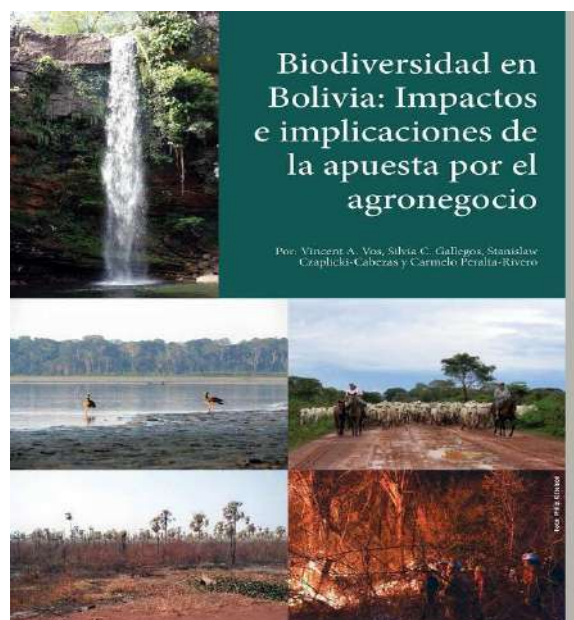
Participación ciudadana: Han aumentado las iniciativas de la sociedad civil, incluyendo la participación de jóvenes en la toma de decisiones ambientales.

Desafíos pendientes

Financiamiento: La falta de financiamiento para investigaciones y proyectos de conservación es un gran obstáculo.

Marco legal: Se han documentado modificaciones en planes de manejo que reclasifican áreas de protección estricta, poniendo en riesgo ecosistemas sensibles.

Invasión de tierras: La persistencia de invasiones de tierras en áreas protegidas sigue amenazando la biodiversidad.



Educación ambiental y sostenibilidad académica

En los últimos cinco años, Bolivia ha enfrentado desafíos ambientales significativos como la acelerada deforestación (especialmente en Santa Cruz y Beni) y la

contaminación por actividades extractivas (mercurio en la Amazonía), lo que ha impulsado iniciativas de educación ambiental y ha generado debates sobre la necesidad de fortalecer la sostenibilidad académica a pesar de las limitaciones. La sostenibilidad académica busca integrar la problemática ambiental en el currículo universitario, aunque los esfuerzos se ven obstaculizados por la falta de recursos y una crisis ambiental que se agrava con la expansión de la agroindustria y la minería ilegal.

Logros y desafíos en educación ambiental y sostenibilidad académica

Crisis ambiental como catalizador: La alarmante crisis ambiental, marcada por la pérdida de bosque y los efectos del cambio climático (sequías e inundaciones), ha puesto en primer plano la necesidad de una educación ambiental más robusta.

Esfuerzos de sostenibilidad en universidades:

A pesar de las limitaciones, universidades y centros de investigación promueven la investigación y el debate sobre problemas ambientales.

Se han impulsado programas y se busca integrar la sostenibilidad en la currícula, pero el avance es lento y enfrenta obstáculos.

Deforestación y expansión agroindustrial: La deforestación, que se ha acelerado en los últimos cinco años, es uno de los principales desafíos.

El avance de la expansión del modelo sojero y la consolidación de propiedades agrarias en el departamento de Santa Cruz es una de las causas principales.

En la Amazonía, la minería ilegal ha causado grave contaminación por mercurio.

Impacto en el sistema educativo: Las universidades bolivianas han experimentado un crecimiento en la matrícula, pero enfrentan desafíos para integrar la sostenibilidad académica en sus programas.

Acciones institucionales y ciudadanas:

A nivel institucional, se han propuesto medidas para regular las actividades económicas que utilizan intensivamente los recursos naturales.

Existen diversas iniciativas ciudadanas para proteger el medio ambiente, como la campaña Desembólsate Bolivia, que busca reducir el uso de plásticos de un solo uso.

Se han dado pasos para repatriar especies en peligro de extinción, como las parabas barba azul.

Normativas y leyes: Si bien Bolivia cuenta con normativas ambientales, como la Ley N° 28611, su aplicación es cuestionada, y existen leyes que son criticadas por permitir la deforestación y la quema de bosques.

En resumen:

En los últimos cinco años, Bolivia ha intensificado la preocupación por la sostenibilidad ambiental en el ámbito académico y de la investigación. Sin embargo, los avances en educación ambiental y sostenibilidad se ven limitados por la crisis ambiental en curso, la falta de presupuesto y la necesidad de implementar de manera más efectiva la legislación ambiental existente.



AICCA voluntarios en campaña de recolección de residuos. Fuente: Proyecto AICCA Bolivia, 2022



Resiliencia ambiental

En los últimos cinco años, Bolivia ha enfrentado serios desafíos ambientales, como los devastadores incendios forestales (que han afectado millones de hectáreas), el aumento de la deforestación (especialmente en Santa Cruz, impulsada por la expansión agrícola) y la minería ilegal, que contamina ríos y avanza en áreas

protegidas. Estas crisis ponen a prueba la resiliencia del país, destacando la necesidad de políticas más efectivas para frenar la degradación y adaptarse al cambio climático.

Principales problemas ambientales

Incendios forestales: Se han producido incendios masivos, especialmente en los departamentos de Santa Cruz y Beni, con eventos particularmente graves en 2019, 2021 y 2024. Se estima que más de 10 millones de hectáreas se han quemado, lo que ha causado la pérdida de ecosistemas y hábitats, afectando gravemente la fauna y flora.

Deforestación: El país ha registrado una pérdida significativa de bosques, con más de 7.9 millones de hectáreas menos entre 1985 y 2022, según la Fundación Amigos de la Naturaleza. Gran parte de esta deforestación está relacionada con la expansión de la frontera agrícola, ganadera y la expansión de la agroindustria, especialmente en el departamento de Santa Cruz.

Minería ilegal: La minería ilegal de oro continúa afectando áreas protegidas y contaminando ríos con mercurio, lo que perjudica los ecosistemas acuáticos y las comunidades indígenas.

Invasiones de tierras: Se han reportado invasiones de tierras en áreas privadas y protegidas, incluso en zonas de Santa Cruz como el Bajo Paraguá, lo que agrava la presión sobre los recursos naturales.

Respuesta y desafíos

Medidas gubernamentales: El gobierno ha anunciado medidas como la declaración de una “pausa ambiental” en algunas zonas afectadas por los incendios para limitar las quemas agrícolas.

Debilidad de la implementación: A pesar de las políticas, existen desafíos significativos para hacer cumplir las leyes y las normativas ambientales. La falta de coordinación entre niveles de gobierno y la dificultad para convertir planes en acciones concretas y financiables también son obstáculos.

Vulnerabilidad humana: Las comunidades locales y los pueblos indígenas son particularmente vulnerables a estos impactos, con efectos en su seguridad alimentaria y salud.

Violencia contra defensores ambientales: En los últimos años se ha reportado un número considerable de ataques contra defensores del medio ambiente.

Iniciativas y proyectos

Proyectos de adaptación al cambio climático: Bolivia participa en iniciativas como “Andes Resilientes al Cambio Climático”, enfocada en fortalecer las capacidades adaptativas de comunidades vulnerables, con un enfoque en la agricultura familiar y el manejo del agua.

Alianzas público-privadas: Algunos sectores proponen articular una agenda estratégica entre el sector público y privado para gestionar los recursos naturales de manera más sostenible.

Fortalecimiento institucional: Se reconoce la necesidad de fortalecer las instituciones encargadas de la gestión ambiental para mejorar el manejo y la capacidad productiva en el área rural.

Sostenibilidad

En los últimos cinco años, Bolivia ha enfrentado importantes retrocesos en sostenibilidad, marcados por un aumento alarmante de la deforestación y los incendios forestales, especialmente en Santa Cruz y Beni, que lo ubican entre los países con mayor pérdida de bosques primarios. La minería ha causado contaminación con mercurio y otros metales pesados, mientras que la falta de avances en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como la igualdad de género y la reducción de la pobreza, sigue siendo un desafío significativo. Por otro lado, se han implementado algunas iniciativas de reciclaje y gestión de residuos en municipios como La Paz y Achocalla, y proyectos de reforestación a nivel local.

Problemas de sostenibilidad

Deforestación e incendios forestales:

Registros indican un aumento en la pérdida de bosques primarios, con Santa Cruz y Beni como los departamentos más afectados.

La deforestación está vinculada a la expansión agroindustrial y la consolidación de propiedades agrarias.

Los incendios forestales han arrasado millones de hectáreas de vegetación, sumándose a la crisis ambiental.

Contaminación ambiental:

La minería, especialmente la de oro, ha provocado la contaminación con mercurio y cianuro en ríos como el Pilcomayo.

Se han reportado problemas de contaminación por metales pesados y desertificación en diferentes zonas del país.

Desafíos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

Bolivia ha mostrado un progreso lento o nulo en varios ODS, incluyendo la reducción de la pobreza y la desigualdad de género.

Los avances en temas como el acceso a agua potable, la libertad de prensa y la protección de la biodiversidad son limitados o estancados.

Agravamiento de problemas pasados:

Aunque el país busca una “carne sostenible”, la expansión ganadera es un motor principal de la deforestación, y la meta de llegar a dos cabezas de ganado por habitante choca con la protección ambiental.

La falta de avance en el manejo de residuos sólidos urbanos y la contaminación industrial siguen siendo retos de gran envergadura, incluso en municipios que han ratificado su compromiso.

Iniciativas y progresos

Gestión de residuos sólidos: Se han implementado proyectos para la gestión integral de residuos sólidos en municipios como Achocalla, beneficiando a miles de familias.

Reforestación: Diversas organizaciones y municipios han liderado campañas de reforestación como respuesta a la problemática ambiental.

Movimientos y legislación ambiental: La juventud boliviana está cada vez más involucrada en la promoción de acciones ambientales, y se busca articular agendas estratégicas entre el sector público, privado y las comunidades.

Otros temas de relevancia

La preocupación por la extracción de litio y sus impactos ambientales, aunque no se ha llegado a una solución definitiva, ha impulsado el debate sobre la política energética y de recursos naturales del país.

A pesar de la situación crítica, algunas empresas y organizaciones han recibido reconocimientos por sus esfuerzos en materia de sostenibilidad, como la empresa Alicorp, reconocida en 2025 por su sostenibilidad.



Recursos naturales

En los últimos cinco años, Bolivia ha enfrentado importantes desafíos relacionados con sus recursos naturales, principalmente marcados por la deforestación y los incendios forestales, especialmente en el departamento de Santa Cruz, impulsados por la expansión agrícola. Paralelamente, se ha registrado un aumento de la minería ilegal de oro, que causa contaminación de ríos y afecta a comunidades indígenas. Un evento destacado fue el descubrimiento de vastas reservas de litio en el salar de Uyuni.

Deforestación e incendios forestales

Incremento de la deforestación: La pérdida de bosques ha aumentado significativamente, con más de 696 mil hectáreas de bosque perdidas en 2023, de las cuales 490 mil eran bosques primarios. Santa Cruz ha sido el departamento más afectado históricamente, respondiendo por el 79% de la deforestación del país.

Causas: La expansión de la frontera agrícola, especialmente para cultivos como la soya y la ganadería, es el principal motor de la deforestación.

Incendios recurrentes: Los incendios forestales, sobre todo en 2019, 2021 y 2023, han arrasado millones de hectáreas, incluyendo áreas protegidas.

Minería ilegal

Avance de la minería ilegal de oro: La minería ilegal ha crecido de forma alarmante, especialmente en áreas protegidas, debido a la escasa presencia del Estado.

Impacto ambiental y social: Esta actividad contamina los ríos con mercurio, perjudicando a las comunidades indígenas que dependen de estas aguas. Las inundaciones en algunas zonas también se atribuyen a la alteración de los cauces fluviales por la minería y el cambio climático.

Descubrimientos de litio

Potencial en el salar de Uyuni: Se ha confirmado el hallazgo de importantes yacimientos de litio en el salar de Uyuni, lo que posiciona a Bolivia como uno de los países con mayores reservas de este mineral a nivel mundial.

Otros desafíos

Limitaciones en la bioeconomía: A pesar de ser un país con una enorme biodiversidad, el desarrollo del biocomercio ha sido limitado.

Crisis climática: Los departamentos más vulnerables, como Santa Cruz, se enfrentan a sequías más intensas y prolongadas debido al cambio climático, afectando la seguridad alimentaria.

→ PIDEN A LOS MÉDICOS NO POLITIZAR LA NORMA

Organizaciones sociales comprometen respaldo para reglamentar la Ley de Emergencia Sanitaria

China dona hospital militar móvil de 9 vehículos

Bolivia 19 DE FEBRERO DE 2020

COMENZÓ LA DISTRIBUCIÓN DE FÁRMACOS ANTICÓVID EN TODO EL PAÍS

Pacientes del SUS recibirán tratamiento gratuito con el primer lote de medicamentos

→ Llegaron 20 toneladas de medicinas que incluyen Remdesivir, Propofol y otros tres fármacos que fueron adquiridos sin intermediarios.

→ La Cancillería informó que el Estado ahorró \$25 millones. Inicialmente se tratará a pacientes con Covid inscritos en el Sistema Único de Salud.

Café boliviano rompe récord en subasta electrónica internacional

El Órgano Electoral presenta su estrategia de capacitación para las elecciones

MARCHA EXIGE A QUINTANA QUE SE ENTREGUE A LA JUSTICIA

Protesta en La Rinconada también pide que otras autoridades dejen la residencia mexicana, donde se aislaron desde la renuncia de Evo Morales.

Bolivia 6 DE FEBRERO DE 2020

EL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL APROBÓ EL CALENDARIO

Partidos tienen 25 días para lograr alianzas con miras a la elección del 3 de mayo

Lista de candidatos
Las organizaciones políticas también deberán registrar los nombres de los aspirantes que acompañarán a quienes buscan llegar a la presidencia y vicepresidencia.

Empadronamiento
Los ciudadanos de todo el país podrán inscribirse en el padrón electoral a partir del sábado 18 de enero y por el lapso de nueve días.

PROYECTO: Galenos esperan respuesta al planteamiento del 10% para salud

RALLY INTERNACIONAL: Nosiglia llega en el puesto 16 en la primera etapa del Dakar 2020

CASTRÓFICO: Australia: se agravan los

Políticas de conservación de especies y ecosistemas naturales

Cinco áreas naturales protegidas fueron creadas en Bolivia entre diciembre 2020 y abril 2021. Las decisiones marcan un claro avance de este país en resguardar extensos territorios que son el ecosistema y hábitat de especies para su conservación y el respeto por su integralidad. Entre las razones de este nuevo empuje por el resguardo de naturaleza están la protección de las fuentes de aguas, el resguardo de los bosques y su biodiversidad de las invasiones y la preservación de la cultura de pueblos originarios. En este reportaje de Mongabay Latam te contamos más sobre cada una de estas áreas y qué recursos pasan ahora a estar bajo protección.

FACTOR LABORAL

1. Demanda laboral en el comercio internacional:

Según Danilo Torres Reina et al. (2024), la demanda laboral puede entenderse, dentro del marco del comercio internacional, como la cantidad de trabajo que requieren los sectores económicos integrados al comercio exterior, determinada por la estructura de ventajas comparativas, la dotación factorial y los efectos del cambio tecnológico y la productividad.

- Dimensiones posibles: Variación del empleo en sectores transables (exportadores/importadores), Nivel de salarios reales (efecto Stolper-Samuelson), y Productividad del trabajo y cambio tecnológico.

“El mercado de trabajo refleja las oportunidades de empleo y el conjunto de recursos humanos disponible en una nación, región o ciudad, tanto para las personas que buscan empleo como para las empresas que demandan trabajadores. [...] Tenemos a oferentes (trabajadores), demandantes (empleadores) y un producto (el trabajo asalariado).” Monereo Pérez, J. L. (2020).(p.229).

Estos conceptos nos demuestran que, La demanda laboral en el comercio internacional puede entenderse como la necesidad de mano de obra que generan las actividades relacionadas con la exportación e importación. Esta demanda depende de factores como la especialización productiva del país, el uso de tecnología y los niveles de productividad. En otras palabras, cuando las empresas que participan en el comercio exterior crecen o se modernizan, también aumenta la necesidad de trabajadores calificados. Asimismo, el mercado laboral funciona como un punto de encuentro entre quienes buscan empleo y las empresas que requieren personal, reflejando las oportunidades y desafíos del desarrollo económico de una región.

En Bolivia, y particularmente en Santa Cruz, el crecimiento del sector exportador y la diversificación productiva han incrementado la necesidad de personal con conocimientos en normativas internacionales, certificaciones de origen, marketing global y comercio electrónico.

Actualmente: Aumento la diversificación exportadora boliviana en productos agroindustriales y no tradicionales, también hubo mayor inserción de Bolivia en tratados internacionales como ser con la CAN, MERCOSUR y ALADI.

Las empresas exigen dominio del inglés y herramientas tecnológicas. De esta manera

Fortalece la actualización curricular y la vinculación universidad–empresa para prácticas en puertos, agencias aduaneras y exportadoras.



Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBCE (2024).

En el grafico podemos observar como Bolivia ha ido evolucionando con sus exportaciones entre los años 1980 y 2024, se vivió una gran crecimiento entre los



años 2004 y 2014, luego las exportaciones bajaron, hubo una recuperación en los años 2021 y 2022, pero a partir del 2023 volvieron a caer.

Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBCE (2024).

En este grafico podemos observar que en el año 2024 Bolivia exporta principalmente minerales, manufacturas e hidrocarburos, siendo los minerales el mayor aporte. El segundo grafico indica que las exportaciones tradicionales representan la mayor parte del total, mientras que las no tradicionales tienen una participación menor pero creciente.

Generación de empleo.- Las industrias generan cerca del 14,1% del empleo total en Bolivia, siendo la minería, agroindustria, manufactura y turismo los sectores más intensivos en mano de obra. Asimismo, el crecimiento del crédito financiero apoya a miles de microempresas, pymes y emprendimientos vinculados indirectamente a estas actividades. De acuerdo al Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC), se espera que para esta gestión la “base empresarial” de Bolivia supere las 400.000 unidades económicas, 12.236 adicionales a las 387.764 unidades que se tenían hasta diciembre de 2024.

El sector industrial ampliado (minería, agroindustria, manufactura) aporta más del 16% del PIB, asegurando estabilidad macroeconómica, ingresos fiscales y bienestar

para las familias. Las exportaciones de gas, minerales y productos agroindustriales representan cerca del 80% del total exportado por el país.

Leyes relacionadas:

- ***Ley General del Trabajo (D.L. N° 16187):***

El Decreto Ley N° 16187 es un decreto reglamentario boliviano a la Ley General del Trabajo que se enfoca en regular los contratos de trabajo a plazo fijo. Prohíbe más de dos contratos sucesivos a plazo fijo y la contratación a plazo fijo para tareas permanentes; de lo contrario, el contrato se convierte en de duración indefinida.

Regulación de los contratos a plazo fijo

- **Número de contratos sucesivos:** Se prohíbe tener más de dos contratos a plazo fijo sucesivos.
- **Duración de los contratos:** No se permite la contratación a plazo fijo para tareas propias y permanentes de una empresa.
- **Conversión a contrato indefinido:** Si se incumplen las reglas anteriores, el contrato a plazo fijo se convierte automáticamente en uno de duración indefinida.
- **Propósito del decreto:** El objetivo del decreto es corregir el uso indebido de contratos a plazo fijo que se había popularizado, garantizando así la estabilidad laboral para los trabajadores.

- ***Ley de Inversiones N° 516 (2014):***

La Ley de Promoción de Inversiones N° 516, de 4 de abril de 2014, de Bolivia, establece el marco jurídico para atraer inversiones al país, promoviendo el desarrollo económico y social bajo principios de soberanía estatal y respeto mutuo. Define diferentes tipos de inversión, como la estatal productiva, e incentivos para proyectos estratégicos, otorgando al Estado un rol central en la dirección de las inversiones.

Aspectos clave de la ley :

- Marco jurídico: Establece el marco para la promoción de inversiones en Bolivia.
- Objetivo: Contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social del país.
- Principios rectores: Se basa en la soberanía estatal, el respeto mutuo, la equidad y la economía plural.
- Tipos de inversión: Define y regula distintos tipos de inversión, incluyendo la estatal, mixta y privada.
- Rol del Estado: El Estado tiene un rol protagónico en orientar las inversiones hacia sectores estratégicos y en impulsar el cambio de la matriz productiva, para lo cual realiza inversión estatal productiva.
- Inversión preferente: Proyectos que desarrollen actividades productivas estratégicas pueden ser calificados como "inversión preferente" y acceder a incentivos específicos.
- Responsabilidad social: La inversión privada debe contribuir al desarrollo económico y social, y fortalecer la independencia económica del país.
- Entidad competente: El Ministerio de Planificación del Desarrollo es la entidad encargada de promover las inversiones, calificar proyectos como preferentes y recomendar la aplicación de incentivos.

- ***Ley N° 164 de Telecomunicaciones y TIC (2011):***

La Ley General de Telecomunicaciones, Tecnologías de Información y Comunicación y de Servicios Postales N° 164 (2011) de Bolivia es el marco legal que regula estos sectores para garantizar el acceso universal y equitativo a la comunicación como un derecho humano. Establece principios como la calidad, continuidad e innovación, regula el uso del espectro radioeléctrico, fomenta la

producción nacional de contenidos digitales y define los servicios de telecomunicaciones y TIC en el país.

Principales aspectos de la Ley N° 164

- **Derecho a la comunicación:** Asegura el derecho humano a la comunicación, promoviendo el acceso universal y equitativo a los servicios de telecomunicaciones y TIC para todos los bolivianos.
- **Marco regulatorio:** Establece las normas generales para la regulación de las telecomunicaciones, las tecnologías de información y comunicación, y el servicio postal en Bolivia.
- **Espectro radioeléctrico:** Garantiza una distribución equitativa y un uso eficiente del espectro radioeléctrico, que es un recurso natural y limitado.
- **Desarrollo e innovación:** Busca asegurar el desarrollo y la convergencia de los servicios, así como promover su uso para mejorar las condiciones de vida de la población.
- **Fomento de contenidos y tecnologías:** Promueve la producción de contenidos nacionales, la adaptación y apropiación de tecnologías y el uso de TIC por parte de organizaciones sociales.
- **Servicios y conceptos:** Define términos clave como servicio de reventa, servicio de valor agregado, firma digital, certificado digital y comercio electrónico.
- **Regulación de equipos:** Establece que los equipos móviles deben ser entregados desbloqueados tanto en prepago como en pospago.

2. Competencias y equidad de género en el mercado laboral:

Morales Morgado (2023,) plantea que “las competencias deben desarrollarse desde la educación inclusiva, considerando la diversidad y la equidad de género como

dimensiones que fortalecen la empleabilidad y la participación equitativa en el mercado laboral.”

Castaño Pérez (2021) define las competencias como “un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que permiten a una persona desempeñarse de manera efectiva en su puesto de trabajo y adaptarse a los cambios del entorno organizacional.”

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que permiten a una persona desempeñar eficazmente una función o tarea en su entorno de trabajo. No solo implican saber hacer algo, sino también saber cómo, cuándo y por qué hacerlo, adaptándose a los cambios del entorno productivo y tecnológico.

En el contexto del comercio internacional, las competencias incluyen capacidades como la comunicación intercultural, el manejo de idiomas, la gestión logística, la comprensión de normas aduaneras y la adaptación a mercados globales.

La inserción de mujeres en áreas como comercio internacional y logística aún es limitada, pero está en crecimiento.

Las políticas públicas promueven la igualdad de oportunidades y la eliminación de brechas salariales.

Según el BID (2023), la brecha salarial de género en Bolivia ronda el 20%.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2023), la integración de la equidad de género y la diversidad en las organizaciones requiere fortalecer las capacidades y competencias institucionales para diseñar, ejecutar y evaluar políticas inclusivas. En este sentido, la equidad de género se convierte no solo en un principio ético, sino en una competencia clave para el desarrollo sostenible y el buen desempeño organizacional.

Las empresas buscan cumplir con estándares de igualdad (ISO 26000 y ODS 5).

También se recomienda incluir programas de liderazgo, prácticas laborales equitativas y asignaturas sobre responsabilidad social y ética empresarial.

De acuerdo con Taquichiri Frank (2024), la participación laboral femenina en Bolivia ha aumentado significativamente gracias a mayores niveles de educación y formación profesional. Sin embargo, persisten desafíos importantes como la brecha salarial, el alto porcentaje de mujeres en el sector informal —que supera el 70%— y la discriminación laboral, incluyendo casos de acoso y menor valoración del trabajo femenino. El autor también destaca que políticas como la Ley 348 y el Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades buscan fortalecer los derechos y la participación de las mujeres en el ámbito laboral.



Fuente: Boletín 8M (2025), con datos de INE (2024) y OIT(2023).

La participación laboral femenina ha aumentado del 52% en el año 2015 al 68% en el año 2023, mostrando un avance importante. Sin embargo, el 83% de las mujeres trabaja en el sector informal, lo que significa poca estabilidad y casi ningún beneficio laboral, esto hace que aunque participen mas, sus condiciones laborales siguen siendo mas vulnerables.

- **Ley N.º 348 Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia (2013):**

La Ley N.º 348, promulgada en Bolivia en 2013, busca erradicar la violencia contra las mujeres mediante la prevención, atención, protección y reparación integral, así

como la persecución y sanción de los agresores. Establece mecanismos, políticas y servicios para garantizar que las mujeres vivan una vida libre de violencia, abordando 16 tipos de violencia reconocidos, como la física, psicológica, sexual, económica, y la violencia mediática y simbólica.

Objetivos principales

- **Establecer mecanismos integrales:** Crea un sistema para prevenir, atender, proteger y reparar a las mujeres que sufren violencia.
- **Sancionar a agresores:** Busca la persecución y sanción de los agresores para garantizar la vida plena y el ejercicio de los derechos de las mujeres.
- **Erradicar la violencia:** Se prioriza la erradicación de la violencia como forma de discriminación de género que impide el desarrollo de las mujeres.
- **Promover el "Vivir Bien":** Fomenta la armonía, el desarrollo integral y una vida digna para las mujeres.

Otros aspectos clave

- **Responsabilidad social:** Reconoce que la lucha contra la violencia es una responsabilidad de toda la sociedad.
- **Ámbitos:** Sanciona la violencia en el ámbito público y privado.
- **Deberes de las autoridades:** Establece que las autoridades deben brindar información adecuada, trato digno y atención oportuna a las víctimas.
- **Servicios de atención:** Implementa los Servicios Legales Integrales Municipales (SLIM) para la denuncia y asistencia, además de casas de acogida y refugio temporal.
- **Ley General del Trabajo.**

La Ley General del Trabajo, promulgada el 8 de diciembre de 1942, es la principal norma que regula las relaciones laborales en Bolivia. Su objetivo es proteger los derechos de los trabajadores y establecer las obligaciones de los empleadores. Define aspectos fundamentales como la jornada laboral, el salario mínimo, los descansos, las vacaciones, la estabilidad laboral, las indemnizaciones y la

seguridad social. Además, reconoce el derecho a la sindicalización y a la negociación colectiva. Esta ley busca garantizar condiciones de trabajo justas y dignas, promoviendo la equidad entre empleadores y trabajadores.

3. Innovación tecnológica y digitalización:

Vidales Barriquete, Ferrández Vega y Álvarez Dorado (2021) sostienen que la innovación tecnológica es un proceso de transformación que incorpora nuevas herramientas digitales y métodos sostenibles para mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones, siendo la digitalización un eje clave del desarrollo económico moderno.

Cabrera Flores y Serrano Santoyo (2019) definen la convergencia digital como “la integración de tecnologías, plataformas y servicios en un ecosistema común que transforma la forma en que se produce, distribuye y utiliza la información, generando innovación en todos los ámbitos de la actividad humana”

La innovación tecnológica representa un cambio constante que impulsa a las organizaciones a adaptarse y crecer mediante el uso de herramientas digitales y prácticas sostenibles. No solo busca mejorar la productividad, sino también hacer que los procesos sean más eficientes y responsables con el entorno. Este fenómeno transforma la manera en que trabajamos, nos comunicamos y desarrollamos nuevas ideas, fomentando la innovación en todos los ámbitos de la vida.

La transformación digital está modificando las formas de empleo y las competencias requeridas en comercio internacional. Se demandan habilidades en comercio electrónico, blockchain, inteligencia artificial aplicada a la logística, y sistemas aduaneros digitales.

- Las empresas bolivianas adoptan gradualmente plataformas como Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).



¿Qué es la VUCE?

La Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) es una plataforma electrónica desarrollada por el Estado boliviano y Aduana Nacional para centralizar, simplificar y digitalizar todos los trámites relacionados con operaciones de importación y exportación. Esta herramienta está disponible desde el 30 de septiembre de 2024 para todos los operadores de comercio exterior, funcionando las 24 horas del día, desde cualquier dispositivo con conexión a internet.

¿Por qué es importante la VUCE?

Durante años, el comercio exterior en Bolivia estuvo marcado por la **burocracia**, **los trámites duplicados** y los largos tiempos de espera. Obtener un solo certificado podía tomar hasta **3 meses**, exigiendo visitas presenciales a múltiples oficinas estatales.

Gracias al trabajo conjunto de la **Aduana Nacional**, la experiencia compartida con Uruguay y el apoyo internacional, se logró crear una plataforma que actualmente integra a **22 instituciones públicas** vinculadas al comercio exterior, marcando el inicio de una gestión pública más **eficiente, transparente y moderna**.

Beneficios de la VUCE para exportadores e importadores

- **Tramitación 100% digital:** desde la solicitud hasta la obtención del documento.
- **Ahorro de tiempo y dinero:** se eliminan desplazamientos, filas y papeleo.
- **Mayor transparencia:** trazabilidad completa de cada trámite.

- **Disponible 24/7:** puedes acceder desde tu celular o computadora en cualquier momento.
- **Seguridad jurídica:** respaldo normativo y protección en el intercambio de información.

¿Qué trámites se pueden realizar?

A través de la VUCE, los operadores pueden:

- **Solicitar** autorizaciones, permisos o certificaciones requeridas para importar o exportar.
- **Pagar en línea** los aranceles o tasas correspondientes.
- **Hacer seguimiento** en tiempo real del estado de sus solicitudes.
- **Obtener la documentación** final sin necesidad de presentarse físicamente en una oficina pública.

Documentos gestionados

A través de la plataforma VUCE Se pueden gestionar documentos de las siguientes instancias: IBMETRO, BCB, SENASAG, SENAVEX, AGEMED, SENARECOM,

¿Quiénes pueden usarla?

- Empresas exportadoras e importadoras
- Agentes de aduana
- Productores y pymes que inician procesos de internacionalización
- Consultores o gestores de comercio exterior

Se estima que en el corto plazo, el 75% de las importaciones y el 80% de las exportaciones se iniciarán a través de la VUCE.

¿Cómo empezar a usarla?

1. Ingresa a: www.vuce.gob.bo
2. Regístrate como usuario (con NIT y correo electrónico).
3. Explora el listado de trámites habilitados.

4. Completa la solicitud en línea según el tipo de operación (importación o exportación).
5. Adjunta la documentación digital requerida.
6. Realiza el pago correspondiente desde la misma plataforma.
7. Haz seguimiento y descarga el documento autorizado directamente desde tu cuenta.

La VUCE como motor del desarrollo

Más allá de la simplificación de trámites, la VUCE representa una nueva cultura de gestión pública basada en tecnología, competitividad y desarrollo económico. Se alinea con los estándares internacionales del comercio exterior, fortaleciendo la posición de Bolivia como país exportador y reduciendo significativamente los costos operativos para las empresas.

Recursos útiles

- Visita la plataforma de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE): <https://www.vuce.gob.bo>
- Descarga el Reglamento de implementación de VUCE

Mayor demanda de profesionales que dominen sistemas ERP y análisis de datos.

La carrera debe actualizar su malla curricular con contenidos de tecnología aplicada al comercio para que los futuros profesionales sean mas competitivos en el mercado laboral.

¿Qué es un ERP para pymes?

Un ERP para pymes, o planificador de recursos empresariales , es un software de gestión diseñado para integrar y automatizar las principales áreas de la empresa de una pequeña o mediana empresa.

Este sistema centraliza la información de distintos procesos como compras, ventas, producción, recursos humanos y contabilidad en una única base de datos.

Administra todo lo relacionado con el personal, desde la contratación y capacitación hasta la evaluación de la productividad de los empleados.

Dependiendo de las particularidades de cada negocio, en el ERP para pymes pueden incluirse módulos adicionales como:

- TPV (Terminal Punto de Venta).
- Conexión con Prestashop para e-commerce.
- Logística.
- Manufactura.
- Marketing.
- Proyectos.

4. Inserción laboral y alianzas institucionales:

“La Alianza del Pacífico promueve una integración profunda basada en la cooperación entre sus países miembros, con plena libertad para la circulación de bienes, servicios, capitales y personas, lo que permite desarrollar proyectos conjuntos y fortalecer la articulación institucional.” (Roldán Pérez, 2015).

“Indudablemente, para muchos de ellos, la formación y experimentación urgente en tecnologías y sistemas de trabajo que nunca antes habían explorado supuso el reencuentro, por primera vez en muchas décadas, con la impotencia de no estar capacitado para desempeñar su trabajo.” (Rivas, 2021, p. 25).

La inserción laboral se define como el proceso que inicia cuando una persona decide emprender la búsqueda de empleo, culminando con su integración efectiva en el mercado laboral. MunicipiODS.(s.f.)

La inserción laboral hoy depende tanto de la cooperación entre instituciones como de la capacidad de las personas para adaptarse. La alianza del pacífico muestra que cuando los países trabajan juntos facilita la movilidad, se crean más oportunidades para que trabajadores y empresas se conecten. Al mismo tiempo, como señala Rivas⁸(2021), muchos profesionales necesitan aprender nuevas tecnologías como urgencia, lo que evidencias que la formación continua es clave para mantenerse vigente. En conjunto, ambas ideas muestran que empleabilidad e instituciones van de la mano en un entorno laboral que cambia rápidamente.

La empleabilidad de los egresados depende cada vez más de la vinculación universidad-empresa.

- En Santa Cruz, el 65% de los egresados de carreras económicas trabaja en el sector privado (INE, 2023).
- Las pasantías y programas duales aumentan las posibilidades de inserción laboral efectiva.

La carrera debe fortalecer convenios con cámaras empresariales (CADEX, CAINCO) y promover ferias laborales.

5. Condiciones del mercado laboral y formalización del empleo:

Según Hardy Raskovan (2014), las diferencias entre grupos sociales se reflejan directamente en el empleo: los sectores de menores ingresos tienen menos oportunidades laborales, mayor inestabilidad y menor acceso a trabajos formales, lo que evidencia que el mercado laboral está estrechamente ligado a la estructura social desigual de la región.

Tras casi dos décadas de aplicación del modelo económico del MAS, las cifras revelan una realidad que contradice el discurso oficial: el 74% de los asalariados en las principales ciudades del país se encuentra en la informalidad, sin acceso a seguridad social ni beneficios laborales.

Según el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), la legislación vigente, lejos de generar empleo digno, ha contribuido a precarizar el trabajo, estancar los ingresos reales y consolidar un sistema donde la ganancia

empresarial crece, pero los derechos laborales se diluyen. Empresarios e industriales y coinciden en que el actual marco normativo encarece la formalidad, desalienta la inversión y alimenta un mercado laboral frágil, en el que millones de bolivianos sobreviven sin estabilidad ni protección social.

El boletín Alerta Laboral N° 93, publicado por el Cedla, expone una verdad incómoda: el 74,4% de los asalariados en las principales ciudades del país tienen empleos inestables, sin beneficios laborales ni seguridad social. Una precariedad que, lejos de ser nueva, es herencia de décadas de políticas que priorizan la ganancia sobre el trabajo, sostiene el estudio.

El análisis del Cedla sostiene que el modelo del MAS —pese a su retórica antineoliberal— reproduce los vicios del pasado: concentración del excedente en manos de pocos, expansión de la informalidad y un sistema productivo débilmente transformado. Lejos de consolidar un “socialismo comunitario”, se forjó una nueva élite económica —una “burguesía popular”—aliada con sectores transnacionales en rubros clave como la minería, el oro y los hidrocarburos.

Muchos profesionales del área trabajan de forma independiente o por consultoría sin beneficios sociales. El Estado busca incentivar la formalización con programas de empleo y capacitación.

Se sugiere promover formación en emprendimiento formal y gestión empresarial dentro de la carrera.

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES DEL FACTOR LABORAL

N°	Variable Laboral	Descripción resumida del impacto	Peso (%)	Calificación (1–5)	Ponderación (Peso x Calificación)
1	Demanda laboral en el comercio internacional	Incremento de la necesidad de profesionales especializados en logística, aduanas y tratados internacionales impulsa la actualización curricular.	25%	5	1.25
2	Competencias y equidad de género en el mercado laboral	La inserción femenina crece; las políticas de equidad y las leyes 045 y 348 fomentan la igualdad en la formación y contratación.	20%	4	0.80
3	Innovación tecnológica y digitalización	Exige nuevas habilidades (comercio electrónico, VUCE, ERP, IA), influyendo directamente en la formación académica.	20%	5	1.00
4	Inserción laboral y alianzas institucionales	La vinculación universidad–empresa y programas duales fortalecen la empleabilidad y práctica profesional.	15%	4	0.60
5	Condiciones del mercado laboral y formalización del empleo	Alta informalidad afecta la estabilidad laboral; urge promover el emprendimiento formal y cumplimiento normativo.	20%	3	0.60
TOTAL CALIFICACION			100%		4,25

ANÁLISIS INTERNO

4.2. Análisis del micro entorno

Las 5 fuerzas de Porter

✓ Rivalidad de competidores

Acorde como lo expone el autor “La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales” (David, 2008, p. 101).

Institución	Tipo de institución	Programa ofrecido	Modalidad	Costo estimado
UAGRM	Pública	Comercio Internacional	Presencial / híbrida	Gratuita
UPSA (Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra)	Privada	Comercio Internacional	Presencial / virtual	Alto
UTEPSA (Universidad Tecnológica Privada de Santa Cruz)	Privada	Comercio Internacional	Presencial / virtual	Medio-alto
UCB (Universidad Católica Boliviana)	Privada	Negocios Internacionales	Presencial / híbrida	Alto



Análisis sector educativo sobre las 5 Fuerzas de Porter

El presente instrumento permitirá realizar un análisis organizacional de la empresa basado en la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales: 1) Rivalidad entre competidores existentes, 2) Entrada potencial de competidores nuevos, 3) Desarrollo potencial de productos sustitutos, 4) Poder de negociación de los proveedores y 5) Poder de negociación de los consumidores.

Su opinión representa un gran aporte y será el punto de partida para emprender un proceso de alineación organizacional. Agradecemos su valiosa colaboración.

Parte I: Rivalidad entre competidores.

El nivel de competitividad en un área, ramo o sector específico viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. La competitividad es mucho más intensa en un sector en la que prevalecen las siguientes condiciones: número de competidores, barreras emocionales, crecimiento de la empresa, guerras de precios, restricciones gubernamentales, costos de salida y márgenes de la empresa.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados expuestos y marca con una "X" la opción que se ajuste a la realidad de la empresa.

1. En cuanto al número de competidores ¿qué tan alta es la competencia en su sector educativo ?

1. Muy alta	2. Medianamente alta	3. Regular	4. Baja
		x	

2. ¿Qué importancia tienen los vínculos emocionales que unen a los directivos, docentes y personal administrativo con la institución educativa?

1. Muy importantes	2. Medianamente importantes	3. Importancia relativa	4. Sin importancia
x			

3. ¿Cómo calificaría las estrategias de crecimiento de la competencia?

1. Muy agresivo	2. Medianamente agresivo	3. Regular	4. Poco agresivo
			x
4. ¿Cómo es la fluctuación de precios en el sector educacion superior?			
1. Cambian constante	2. Medianamente frecuente	3. Poco frecuente	4. Cambian esporádicamente
			x
5. En el sector analizado, ¿cómo es la regulación gubernamental de las actividades de la carera comercio internacional?			
1. Muy fuerte	2. Medianamente fuerte	3. Fuerte	4. Poco fuerte
	x		
6. ¿Cómo son los costos de salida en el sector ?			
1. Muy elevados	2. Medianamente elevados	3. Regulares	4. Bajos
x			
7.¿Cuáles son los márgenes de tiempo con los que las instituciones de educación superior deben cumplir sus compromisos académicos y administrativos?			
1. Muy ajustados	2. Medianamente ajustados	3. Regulares	4. Extensos
		x	

AMENAZAS A NUEVOS COMPETIDORES

Acorde como lo expresa el autor, cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento

especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado (David, 2008, p. 102).

✓ BARRERAS DE INGRESO

N°	Requisito institucional	Descripción / Propósito	Entidad responsable o que lo emite
1	Personalidad jurídica reconocida	Acredita la existencia legal de la universidad como persona jurídica educativa.	Ministerio de Educación
2	Licencia de funcionamiento institucional vigente	Autoriza oficialmente a la universidad privada a operar en el sistema educativo superior.	Ministerio de Educación
3	Resolución Ministerial de creación o autorización	Documento que aprueba la creación legal de la universidad y su inclusión en el sistema nacional.	Ministerio de Educación
4	Cumplimiento de requisitos de infraestructura, planta docente y reglamentos internos	Garantiza que la universidad cuenta con instalaciones adecuadas, personal calificado y normas internas vigentes.	Dirección General de Educación Superior Universitaria (DGESU)

5	Registro en el Sistema de Universidades Privadas	Inscripción oficial que permite participar en evaluaciones, acreditaciones y procesos académicos nacionales.	DGESU – Ministerio de Educación
---	---	--	--

En caso que sea universidad pública el procedimiento general es el siguiente:

-*Instancias Universitarias Internas: El trámite se inicia dentro de la propia universidad. La propuesta de creación de la nueva carrera o programa debe ser elaborada y aprobada por las instancias internas de gobierno universitario, como el Honorable Consejo Universitario, siguiendo los reglamentos internos y los lineamientos del Sistema de la Universidad Boliviana.

-Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB): Para las universidades que pertenecen al sistema público, el proyecto debe pasar por la aprobación del CEUB, específicamente a través de la Secretaría Nacional Académica, que coordina y evalúa los planes de estudio y desarrollo curricular de las universidades del sistema.

-Ministerio de Educación: Una vez aprobado internamente y por el CEUB (si corresponde), la solicitud formal y la documentación requerida se presenta ante el Ministerio de Educación.

Parte II: Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza competitiva versa sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en un sector determinado. Michael Porter identifica ciertas barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores en un mercado: economías de escala, lealtad del cliente, costo de cambio, requerimiento de capital, acceso a canales de distribución, experiencia y efectos de aprendizaje, regulación de la empresa, diferenciación del producto, acceso a la tecnología, ventaja en costos y, política gubernamental.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados expuestos y marca con una "X" la opción que se ajuste a la realidad de la empresa.

1. En referencia a las barreras: economías de escala, investigación, marketing y servicios ¿qué tan determinantes son estas barreras para entrar en su sector educativo?

1. No tienen importancia	2. Poco importantes	3. Importancia relativa	4. Importantes
			x

2. ¿Cómo calificaría la lealtad de los clientes en el sector educativo?

1. Muy baja	2. Baja	3. Promedio	4. Alta
			x

3. ¿Qué tan significativos son los costos en que incurren los clientes por el cambio hacia una institución distinta?

1. Muy reducido	2. Reducido	3. Normal	4. Alto
			x

4. ¿Cómo calificaría los requerimientos de capital para la operación en el sector educativo?

1. Muy Bajos	2. Bajos	3. Regular	4. Altos
			x

5. En referencia al acceso a los canales de comunicación , ¿Con qué facilidad la institución del sector educativo capturan la atención de los futuros estudiantes para vender sus servicios?

1. Muy facilidad	2. Medianamente fácil	3. Fácil	4. Con dificultad
	x		

6. Cuanta es la experiencia y aprendizaje es requerida para entrar al negocio en el sector educativo ?

1. Sin experiencia	2. Poca experiencia	3. Cierta experiencia	4. Suficiente conocimiento
			x
7. ¿Existen medios regulatorios que dificultan la entrada de otras instituciones al sector educativo ?			
1. Prácticamente inexistente	2. Grado Bajo	3. Regular	4. Alto grado de regulación
		x	
8. ¿Las instituciones del sector prestan atención a la diferenciación de sus servicios?			
1. No es necesaria	2. Medianamente necesaria	3. Necesaria	4. Altamente necesario
	x		
9. El acceso a la tecnología de punta en el sector educativo es:			
1. No es importante	2. Poco importante	3. Importancia relativa	4. Importante
			x
10. ¿Para entrar en el sector educativo qué importancia se presta a la ventaja en costos que poseen las instituciones educativas ya establecidas?			
1. No es importante	2. Poco importante	3. Importante	4. Suficientemente importante
			x
11. ¿En qué proporción el gobierno impone normas regulatorias que limitan o impiden el acceso de nuevas instituciones al sector educativo?			

1. No regula	2. Poca regulación	3. Regulación normal	4. Alta regulación
	X		

✓ DESARROLLO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. Un ejemplo es el de los productores de contenedores de plástico que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio; otro ejemplo es el de los fabricantes de paracetamol, que compiten con otros productores de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto (David, 2008, p. 103).

Cuadro: carreras sustitutas a la carrera de comercio internacional

Carrera	Competencias que ayudan a ejercer Comercio Internacional	Ejemplo de aplicación
Administración de Empresas	Gestión empresarial, planificación estratégica, logística, finanzas, negociación, liderazgo.	Gestión de operaciones de importación/exportación, planificación de proyectos internacionales, administración de empresas comerciales.
Economía	Análisis de mercados, estadística aplicada, macro y microeconomía, investigación económica, análisis financiero.	Evaluación de riesgos de comercio exterior, análisis de políticas comerciales, proyecciones de mercado internacional.

✓

Parte III: Desarrollo potencial de productos sustitutos

Esta fuerza competitiva se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados expuestos y marca con una "X" la opción que se ajuste a la realidad de la empresa.

1. ¿Existe disponibilidad de productos sustitutos cercanos?

1. Elevada disponibilidad	2. Suficiente disponibilidad	3. Disponibilidad media	4. Baja disponibilidad
		X	

2. ¿Cómo son los costos en que incurren los consumidores al cambiar a productos sustitutos en su sector?

1. Muy altos	2. Alto	3. Regular	4. Bajos
X			

3. ¿Cómo son las estrategias para la producción de servicios sustitutos en el sector educativo?

1. Muy Agresivas	2. Agresivas	3. Medianamente agresivas	4. Poco agresivas
		x	

4. Como es el contraste de las relaciones precio-valor de los productos sustitutos para el sector educativo:

1. Ampliamente desfavorable	2. Desfavorable	3. No afecta	4. Favorable
x			

✓ **Capacidad de negociación de los proveedores**

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando

el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados (David, 2008, p. 104).

Aspecto	Qué analizar
Proveedores de docentes	Nivel de demanda, especialización y experiencia de los docentes; dificultad para reemplazar.
Materiales y recursos académicos	Acceso, costo y disponibilidad de libros, software, bases de datos y simuladores.
Infraestructura y servicios	Dependencia de proveedores de aulas, laboratorios, internet, plataformas educativas.
Servicios complementarios	Proveedores de formación práctica, pasantías, convenios con empresas.
Costo de cambio	Dificultad y costo de reemplazar a un proveedor por otro equivalente.

Calidad y diferenciación	Qué tan único o especializado es lo que ofrece el proveedor y cómo impacta la calidad del servicio educativo.
---------------------------------	---

Parte IV: Proveedores			
El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en un sector, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.			
Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados expuestos y marca con una "X" la opción que se ajuste a la realidad de la empresa.			
1. Como se consideran los niveles de negociación con los proveedores:			
1. Muy elevado	2. Elevado	3. Normal	4. Bajo
			X
2. ¿Los recursos o servicios que proporcionan los proveedores a la universidad son difíciles de reemplazar o muy costosos de conseguir en otro lugar?			
1. Muy caro	2. Caro	3. Accesible	4. Medianamente accesible
3. ¿En qué medida la universidad depende de los proveedores que suministran materiales educativos, tecnología, equipos o servicios para el funcionamiento de las clases y la gestión académica?			
1. Muy dependiente	2. Medianamente dependiente	3. Normal	4. Baja dependencia

			x
4. ¿Cuál es la ubicación de los proveedores de la institución ?			
1. Muy lejanos	2. Lejanos	3. Regular	4. Cercano
			x
5. ¿Cuál es el grado de confianza hacia los proveedores?			
1. Inexistente	2. Poca	3. Regular	4. Suficiente
			x
6. ¿Cómo son las relaciones con los proveedores?			
1. Confrontación	2. Baja confrontación	3. Neutra	4. Sentido de colaboración
			x
7. ¿Qué posibilidades existe que los proveedores puedan convertirse en la competencia de su institución?			
1. Muy altas	2. Altas	3. Normal	4. Bajas
			x
8. Los productos del proveedor no tienen sustitutos, en otras palabras, ¿la institución no tiene mucho más de dónde elegir?			
1. No existen sustitutos	2. Pocos sustitutos	3. Existencia moderada de sustitutos	4. Suficientes sustitutos
			x
9. Si la carrera decidiera cambiar de proveedores, ¿cómo son los costos en que incurre producto del cambio?			
1. Muy altos	2. Altos	3. Medianamente altos	4. Bajos
			x

10. ¿Cómo califica la calidad de los productos de los proveedores de la carrera?			
1. Inaceptable	2. Baja	3. Normal	4. Alta
		x	

Capacidad de negociación de los consumidores

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados. Cuando éste es el caso, los consumidores a menudo tendrán mayor margen de negociación sobre el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes accesorios (David, 2008, p. 105).

Aspecto	Qué analizar
Número y concentración de estudiantes	Cantidad de estudiantes potenciales y si hay grupos grandes que puedan influir en decisiones de matrícula o servicios.
Disponibilidad de alternativas	Presencia de otras universidades o carreras similares que ofrecen la misma formación.
Sensibilidad al precio	Qué tan importante es el costo de la matrícula y otros pagos para la elección de la carrera.
Diferenciación del servicio	Grado de exclusividad de la carrera, mallas curriculares, convenios internacionales, prácticas profesionales.

Información disponible	Nivel de conocimiento de los estudiantes sobre calidad, resultados de empleabilidad y reputación de la carrera.
Capacidad de influencia	Posibilidad de los estudiantes de negociar servicios adicionales, becas, horarios, prácticas o convenios de pasantías.
Costos de cambio	Dificultad o facilidad para que un estudiante se cambie a otra universidad o carrera.

Parte V: Clientes

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en un sector.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados expuestos y marca con una "X" la opción que se ajuste a la realidad de la empresa.

1. ¿Cómo son los costos en que incurren los clientes al cambiar a los servicios de otra institución de educación?

1. Inexistente	2. Bajo	3. Regular	4. Altos

2. ¿Qué tan fragmentada se encuentra la clientela, es decir, el equilibrio de la empresa depende de uno o varios clientes importantes?

1. Altamente fragmentada	2. Fragmentada	3. Algo fragmentada	4. Poco fragmentada
X			

3. ¿Existe la posibilidad de que los estudiantes de la carrera de Comercio Internacional busquen desarrollar por su cuenta actividades formativas,

como cursos, certificaciones o programas internacionales, que normalmente serían ofrecidos por la UAGRM			
1. Muy posible	2. Medianamente probable	3. Probable	4. Difícil
x			
4. ¿Existen condiciones en el entorno educativo que permitan a los estudiantes acceder fácilmente a programas o instituciones que sustituyan los servicios académicos de la universidad?			
1. Muchas facilidades	2. Suficientes facilidades	3. Moderadamente	4. Pocas facilidades
5. ¿Qué tan comprometidos y participativos están los estudiantes de la carrera de Comercio Internacional de la UAGRM con las clases, proyectos, programas de extensión y demás servicios que ofrece la facultad?			
1. Muy bajo	2. Bajo	3. Regular	4. Alto
			x
6. ¿En qué medida los estudiantes pueden influir en las condiciones, calidad o servicios que ofrece la institución educativa?			
1. Muy elevado	2. Elevado	3. Normal	4. Bajo
			x

ANÁLISIS INTERNO

4.3. CADENA DE VALOR

Cadena de valor

Según David (2007), quien cita a Porter, el negocio de una empresa se concibe mejor como una **cadena de valor**, donde el valor creado es la diferencia entre los ingresos totales y los costos de todas las actividades necesarias para desarrollar y comercializar un producto o servicio. Además, David recuerda que las empresas de

una misma industria comparten una cadena de valor semejante, que comprende actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones, la concertación de alianzas y el servicio al cliente.

- **Logística de entrada**
- **ADMISIÓN**

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL:

Evolución anual de la población estudiantil, según sexo:

Año	2020	2021	2022	2023	2024	I/2025
Mujeres	1262	1965	2223	2346	2495	1441
Hombres	921	1327	1438	1621	1697	930
Total	2183	3292	3661	3967	4192	2371

Porcentual	2020	2021	2022	2023	2024	I/2025
Mujeres	58%	60%	61%	59%	60%	61%
Hombres	42%	40%	39%	41%	40%	39%

desde el año del 2020 hasta el año 2025 la población estudiantil se incrementado paulatinamente tanto como mujeres y hombres

Según Colegio del que salió bachiller:

Año	2020	2021	2022	2023
Colegio Fiscal	1372	2129	2404	2717
Colegio Particular	729	1071	1174	1178
Sin Definir Colegio	82	92	83	72
Total	2183	3292	3661	3967

Modalidades de admisión:

- a) Curso Preuniversitario (CUP):
- b) Prueba de Suficiencia Académica (PSA):
- c) Admisiones especiales:

- Ingreso directo de bachilleres destacados:
- Ingreso directo de bachilleres con discapacidad:
- Ingreso directo de deportistas destacados:
- Otros ingresos (traspasos, exenciones, convenios sujetos a reglamentación específica):
- Traspasos, convalidaciones y cambio de carrera

PSA Prueba de Suficiencia Académica
CUP Curso Pre-Universitario
BD Bachilleres Destacados
BDD Bachilleres Deportistas Destacados
BDI Bachilleres Discapacitados

AÑO	SEM	N° DE POSTULANTES					TOTAL POSTULANTES		N° DE ACEPTADOS				
		PSA	CUP	BD	BDD	BDI	N°	%	PSA	CUP	BD	BDD	BDI
2019	I	564					564	100	183		12	1	
	II	280					280	100	127				
2020	I	303	549				852	100	82	180	13	1	
	II	74	97				171	100	39	42			
2021	I	301	376				677	100	163	153	25		1
	II	87	74				161	100	43	45			
2022	I	267	422				689	100	165	164	16	1	
	II	162					162	100	61		1		
2023	I	245	434				679	100	145	212	16	1	
	II	214					214	100	83		2		

Pasos del proceso de preinscripción

1. Dirígete al sitio oficial de admisión de la UAGRM.

2. Selecciona la facultad: en este caso la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) para la carrera de Comercio Internacional.
3. Ingresa al formulario de preinscripción, selecciona la carrera “Comercio Internacional (código 152-0)”.
4. Completa los datos requeridos: información personal, bachillerato, fotografía, etc., según lo dispuesto por admisiones.
5. Verifica la documentación requerida y asegúrate de entregarla o subirla si el sistema lo permite.
6. Confirma la fecha y hora que se te asignará para la inscripción formal (una vez aprobada la preinscripción).

Inscripción académica

- Inicia el proceso de **inscripción oficial en la carrera** a través del sistema:
 <https://inscripcion.uagrm.edu.bo>
- En esta fase completas tu registro en la **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE)** y seleccionas tus **materias del primer semestre**.
- Si es tu primera vez, te asignan un **usuario y contraseña institucional** (correo UAGRM).

Entrega de documentación física

Debes presentar en ventanilla de la FCEE o Secretaría Académica:

- Fotocopia legalizada del **título de bachiller**.
- Certificados de notas originales de 4º, 5º y 6º de secundaria.
- Fotocopia de **cédula de identidad**.
- Comprobante de **pago de matrícula**.
- Formulario de inscripción impreso.

(La facultad te indica las fechas y formatos exactos de entrega).

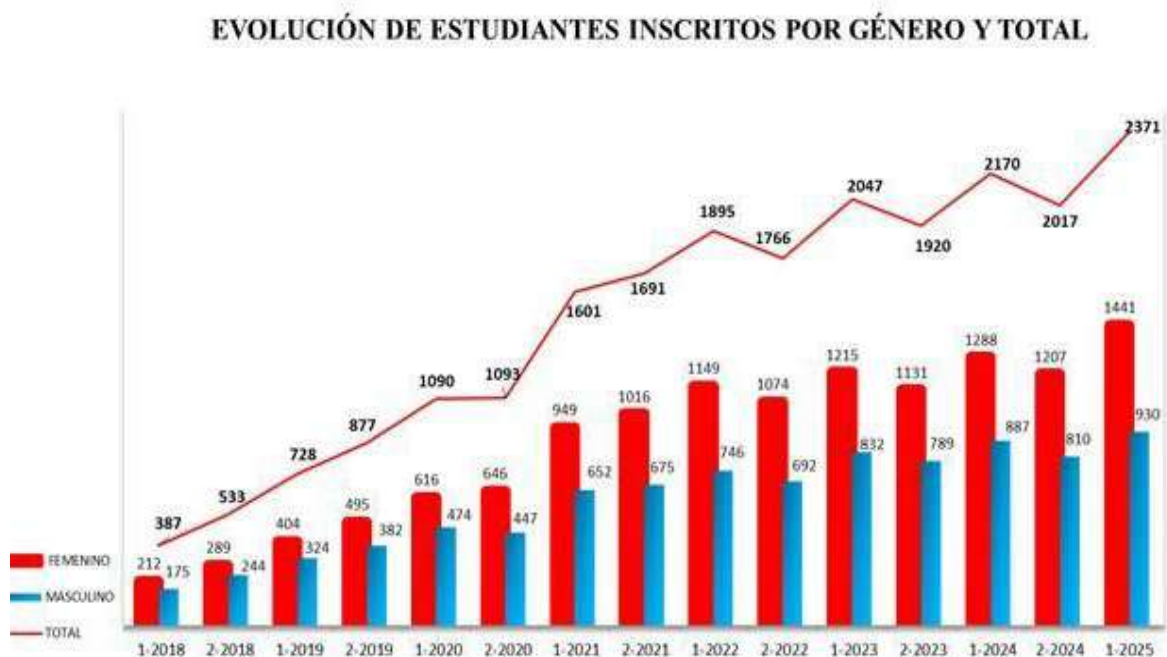
La **logística de entrada** en la carrera de Comercio Internacional de la UAGRM es **eficiente** en varios aspectos, destacando la **claridad en la comunicación de requisitos y fechas**, y la **accesibilidad del sistema de inscripción**, lo que facilita el proceso para los estudiantes.

Sin embargo, el **tiempo de respuesta para la confirmación** sigue siendo un área de mejora, ya que presenta ciertos **retrasos** que pueden generar incertidumbre. Además, aunque la **entrega de documentación física** se maneja de manera adecuada, podría optimizarse a través de plataformas más accesibles o un sistema digital más ágil.

OPERACIONES

EVOLUCIÓN ESTUDIANTIL Y RENDIMIENTO ACADÉMICO

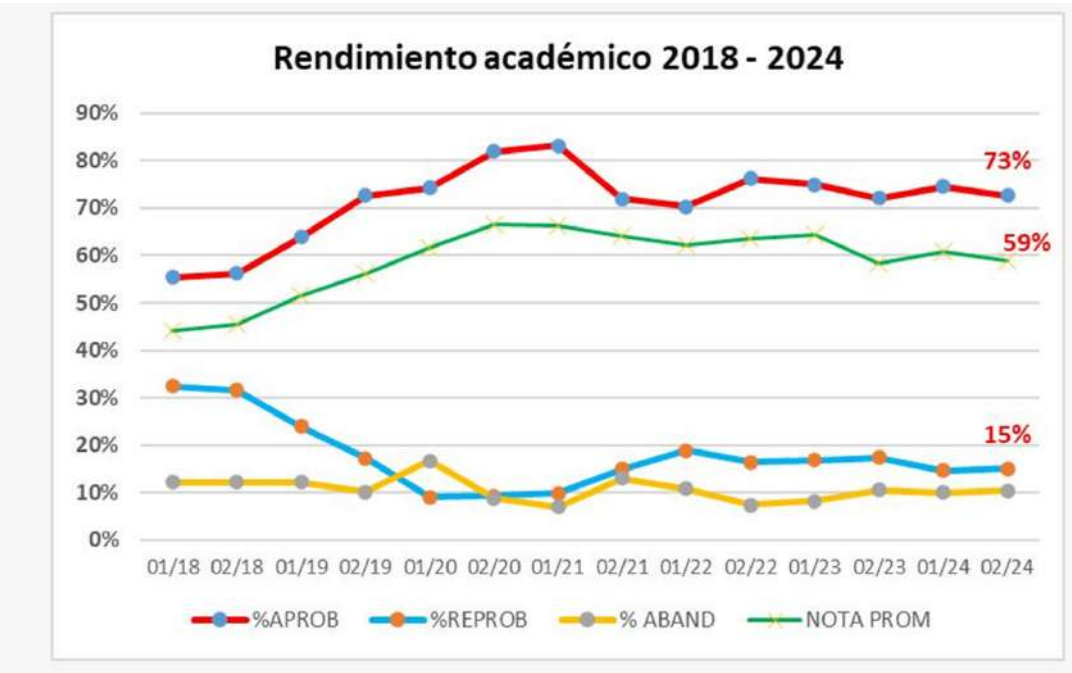
La carrera de Comercio Internacional ha experimentado el mayor crecimiento en el número de estudiantes comparando con las otras cuatro carreras de la facultad, llegan a contar con 2.371 estudiantes activos en el semestre 01/2025



En cuanto al rendimiento académico, el promedio de aprobados en los 4 últimos años de funcionamiento de la carrera ha sido 74%, que es el mayor promedio de aprobados de toda la facultad según datos proporcionados por el CPD

Semestre	APROBROBADOS	REPROBADOS	ABANDONOS	NOTA PROM
01/2018	55%	32%	12%	44%
02/2018	56%	32%	12%	45%
01/2019	64%	24%	12%	52%
02/2019	73%	17%	10%	56%
01/2020	74%	9%	17%	62%
02/2020	82%	9%	9%	67%
01/2021	83%	10%	7%	66%
02/2021	72%	15%	13%	64%
01/2022	70%	19%	11%	62%
02/2022	76%	16%	7%	64%
01/2023	75%	17%	8%	64%
02/2023	72%	17%	11%	58%
01/2024	75%	15%	10%	61%
02/2024	73%	16%	11%	59%
01/2025	81%	19%	7%	61%
Prom. Ultimos 4 años	74%	17%	10%	62%

Fuente: Resumen ejecutivo para estudiantes de la acreditación



Fuente: informe de gestión 2024 carrera de comercio internacional

PPA DE LA CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL

U.A.G.R.M.	NRO.	DE	INSCRITOS	POR	NIVEL	PAG:	1			
C.P.D.	CON	EL	PPS	PROMEDIO	FECHA:	24/11/2025				
SANTA	CRUZ	DE	LA	LOCALIDAD	DE	SANTA	CRUZ	RepNivel		
FAC	CARR	NOMBRE_CA	LOCALIDAD			PERIOD	NIV	CANT	PPS_P	
	4 152-0	COMERCIO	INTERNACIO	SANTA	CRUZ	ene-25	1	789	40,98	
	4 152-0	COMERCIO	INTERNACIO	SANTA	CRUZ	ene-25	2	549	52,83	
	4 152-0	COMERCIO	INTERNACIO	SANTA	CRUZ	ene-25	3	202	59,77	
	4 152-0	COMERCIO	INTERNACIO	SANTA	CRUZ	ene-25	4	204	58,01	
	4 152-0	COMERCIO	INTERNACIO	SANTA	CRUZ	ene-25	5	162	64,41	
	4 152-0	COMERCIO	INTERNACIO	SANTA	CRUZ	ene-25	6	87	71,44	
	4 152-0	COMERCIO	INTERNACIO	SANTA	CRUZ	ene-25	7	158	70,25	
	4 152-0	COMERCIO	INTERNACIO	SANTA	CRUZ	ene-25	8	216	70,67	
TOTAL	POR	CARRERA	X	LUGAR	=====>>>	2367	61	PROMEDIO	61,045	PPA DE LA CARRERA
	6,1								6,1045	

PP

ORGANIZACIÓN ACADÉMICA:

La Carrera de Comercio Internacional organiza sus actividades de acuerdo con el cronograma académico aprobado por Vicerrectorado en coordinación con la Decanatura de la FCEE, el mismo que contempla el inicio de actividades académicas, programación y ofertas de materias, aprobación de carga horaria, inscripciones, inicio de clases, adición, retiros, casos especiales, último día de clases, fecha para exámenes finales, entrega de notas, mesa examinadora, verano y otros. Así también, la organización de actividades de la Carrera se encuentra expresada en su Plan de Desarrollo Estratégico (2021-2025) y Plan Operativo Anual, tomando como referencia líneas estratégicas, políticas, metas, indicadores y directrices del Plan de Desarrollo de la UAGRM.

Maestro de Ofertas:

El maestro de ofertas es elaborado tomando en cuenta las normas de inscripción, retiro, adición y dispensación. Este documento es elaborado por el Director de Carrera, de acuerdo a las estadísticas de estudiantes aceptados a través de las diferentes modalidades de ingreso de la UAGRM y la FCEE, de los estudiantes activos en la Carrera y de acuerdo al saldo presupuestario programado de la Carrera.

Proceso de Inscripción:

De acuerdo con el cronograma establecido en el calendario académico, se procede a la inscripción de los estudiantes en las fechas establecidas. El estudiante se inscribe a través de su perfil en la plataforma de la UAGRM, procediendo a

inscribirse en los horarios de acuerdo a las materias que tiene habilitadas para inscribir. El CPD de la FACULTAD, en coordinación con la encargada de la unidad de Operación Académica de la carrera, habilita las materias para inscripción tomando como límite de cupo el máximo establecido. Tanto el estudiante como el docente deben sujetarse a los horarios establecidos en los maestros de ofertas, no pudiendo modificar a voluntad los mismos.

PLANILLA DE DOCENTES DE LA CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL

N°	Docente	Materia	NSA (Nivel)	Duración Total Semanal (minutos / horas)
1	SALDIAS CALLEJAS HECTOR	ADMINISTRACION GENERAL	1	270 min / 4.5 h
2	ORBENES ARAVENA JAIME CARLOS	ADMINISTRACION GENERAL (x2 grupos)	1	540 min / 9.0 h
3	DURAN ALVES ERWIN RODRIGO	ADMINISTRACION GENERAL	1	270 min / 4.5 h
4	JUSTINIANO FLORES NED	ADMINISTRACION GENERAL	1	270 min / 4.5 h
5	PARADA RUIZ WALTER	ADMINISTRACION GENERAL	1	180 min / 3.0 h

6	MARTINEZ BONILLA CARLOS	FUNDAMENTOS DEL COMERCIO INTERN	1	270 min / 4.5 h
		SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCAD	6	270 min / 4.5 h
7	BERNAL CABA FELIX MARIO	FUNDAMENTOS DEL COMERCIO INTERN	1	270 min / 4.5 h
8	GUZMAN MONTAÑO BERGMAN	FUNDAMENTOS DEL COMERCIO INTERN	1	270 min / 4.5 h
9	PAZ SEVERICHE RICHARD	FUNDAMENTOS DEL COMERCIO INTERN	1	270 min / 4.5 h
10	FAJARDO YULIANA	ADMINISTRACION PUBLICA	2	270 min / 4.5 h
11	CABALLERO FRANCO PABLO MARIO	ADMINISTRACION PUBLICA	2	270 min / 4.5 h
12	TOLEDO GUTIERREZ ANIBAL HENRY	ADMINISTRACION PUBLICA	2	270 min / 4.5 h
13	SALOMON SAAVEDRA CARLA ELVIRA	ADMINISTRACION PUBLICA	2	270 min / 4.5 h
14	ARANCIBIA URGEL GADNER JUAN	COMERCIO INTERNACIONAL DE BOLIMA	2	270 min / 4.5 h
15	AKAMINE JORGE	COMERCIO INTERNACIONAL DE BOLIMA	2	270 min / 4.5 h

16	LA FUENTE ARRAYA MARIA FATIMA	COMERCIO INTERNACIONAL DE BOLIMA	2	270 min / 4.5 h
17	ESCALANTE DE VENEGAS CANDYTER	COMERCIO INTERNACIONAL DE BOLIMA	2	270 min / 4.5 h
		COMERCIO INTERNACIONAL VIRTUAL	8	270 min / 4.5 h
18	MORON CARDENAS ROBERTH ALAIN	COMERCIO INTERNACIONAL DE BOLIMA	2	270 min / 4.5 h
19	GUZMAN SANGUEZA JOSE LUIS	CONTABILIDAD I	2	270 min / 4.5 h
20	MOLINA MERY VIDAL	CONTABILIDAD I	2	270 min / 4.5 h
21	GARRIDO PINTO MARCO ANTONIO	CONTABILIDAD I	2	270 min / 4.5 h
22	VILLARROEL VILLARROEL JANETH	CONTABILIDAD I	2	270 min / 4.5 h
23	SALAZAR PEREZ GUSTAVO	CONTABILIDAD I	2	270 min / 4.5 h
24	APAZALEON ROSNAY	INGLES I, INGLES IV, INGLES V (x3 grupos)	2, 5, 6	540 min / 9.0 h
25	CORTEZ ROJAS EDILI	INGLES I, INGLES II, INGLES III (x3 grupos)	2, 3, 4	540 min / 9.0 h

26	CASTEDO OROSCO CLAUDIA	INGLES I, INGLES IV (x2 grupos)	2, 5	360 min / 6.0 h
27	SORIA AVILA EVELYN VANESA	INGLES I, INGLES II, INGLES III, INGLES V (x4 grupos)	2, 3, 4, 6	720 min / 12.0 h
28	CESPEDES BENAMDES RODRIGO	INGLES I	2	180 min / 3.0 h
29	LOZANO MORALES SAUL ENRIQUE	GESTION DEL TALENTO HUMANO	3	270 min / 4.5 h
30	MENDOZA MERCADO ADAM	GESTION DEL TALENTO HUMANO	3	270 min / 4.5 h
31	SORUCO MENDOZA DAMD	GESTION DEL TALENTO HUMANO	3	270 min / 4.5 h
32	CARRENO PONCE YONATHAN	GESTION DEL TALENTO HUMANO	3	270 min / 4.5 h
33	VACA GUZMAN ORIAS CARLOS	GEOESTRATEGIA Y ESCENARIOS ECONO	3	270 min / 4.5 h
	I	LOGISTICA DE LA DISTRIBUCION FISICA	5	270 min / 4.5 h
34	MENDEZ JUSTINIANO EDGAR OMAR	GEOESTRATEGIA Y ESCENARIOS ECONO (x2 grupos)	3	540 min / 9.0 h
35	MORALES RODRIGUEZ LUIS DAVID	GEOESTRATEGIA Y ESCENARIOS ECONO	3	270 min / 4.5 h

		PLANIFICACION Y DIRECCION ESTRATEGI (x2 grupos)	7	675 min / 11.25 h
36	GIL LOAYZA JOSE MIGUEL	COSTOS	3	270 min / 4.5 h
37	FRANCO MEDINA MARCO ANTONIO	COSTOS	3	270 min / 4.5 h
38	SANCHEZ OLIVERA VEYMAR	COSTOS	3	270 min / 4.5 h
39	CANEDO HEREDIA CARLOS MAURICIO	COSTOS	3	270 min / 4.5 h
40	VASQUEZ VELASQUEZ JOSE LUIS	COSTOS	3	270 min / 4.5 h
41	DAVALOS GUTIERREZ BRIGTH MARY	INGLES II	3	180 min / 3.0 h
42	ARAMAYO BEJARANO JOSE LUIS	ESTADISTICA I	3	270 min / 4.5 h
43	HERRERA VELASCO SANDRA GRETTEL	ESTADISTICA I	3	270 min / 4.5 h
44	MERUVIAS DENKA	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	4	270 min / 4.5 h

45	GAMARRA LANDIVAR LUIS ALBERTO	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	4	270 min / 4.5 h
46	BORJA SAAVEDRA JUANA	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	4	270 min / 4.5 h
		PLANIFICACION Y DIRECCION ESTRATEGI	7	270 min / 4.5 h
47	MENDEZ CLAURE ROMINE	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	4	270 min / 4.5 h
48	MONTAÑO MARISCAL JENNY INGRID	INGLES III	4	180 min / 3.0 h
49	ARRAYA FLORES CRISTIAN ALEJANDR	INSTRUMENTOS DE REGULACION DE CO	5	270 min / 4.5 h
50	SANJINEZ AGUIRRE OSCAR EDGAR	INSTRUMENTOS DE REGULACION DE CO	5	270 min / 4.5 h
	PEÑA CUELLAR MARIA ESTHER	LOGISTICA DE LA DISTRIBUCION FISICA	5	270 min / 4.5 h
		ACUERDOS Y TRATADOS DE COMERCIO	5	270 min / 4.5 h
		SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCAD	6	270 min / 4.5 h
51	ALBERTI UZQUEDA JOSE ANTONIO	LOGISTICA DE LA DISTRIBUCION FISICA	5	270 min / 4.5 h

		ACUERDOS Y TRATADOS DE COMERCIO	5	270 min / 4.5 h
52	SALVATIERRA NEGRETE RENY	ACUERDOS Y TRATADOS DE COMERCIO	5	270 min / 4.5 h
53	CABALLERO PADILLA MARIA GORETT	LEYES Y NORMAS DEL COMERCIO INTERI	5	270 min / 4.5 h
54	DI AZ VOGTH MARCO ANTONIO	LEYES Y NORMAS DEL COMERCIO INTERI	5	270 min / 4.5 h
55	CARRION TOLEDO FREDDY	LEYES Y NORMAS DEL COMERCIO INTERI	5	270 min / 4.5 h
56	FRIAS TERAN JERSON	INVESTIGACION DE OPERACIONES (OPER)	5	270 min / 4.5 h
57	VILLAGOMEZ MELGAR JOSE JUNIOR	INVESTIGACION DE OPERACIONES (OPER)	5	270 min / 4.5 h
58	SUSTACHS NUÑEZ DAVID	INVESTIGACION DE OPERACIONES (OPER)	5	270 min / 4.5 h
59	PARRADO RUIZ FERNANDO	MARKETING INTERNACIONAL I	5	270 min / 4.5 h
60	CORTEZ UZEDA MARCO ANTONIO	MARKETING INTERNACIONAL I	5	270 min / 4.5 h
61	NOTTAMENDOZA ALBERTO EMILIO	MARKETING INTERNACIONAL I	5	270 min / 4.5 h
62	GISBERT ZUÑIGA JUAN JOSE	MERCEOLOGIA Y ARANCEL ADUANERO	6	270 min / 4.5 h
		FISCALIZACION Y VALORACION ADUANERA	6	270 min / 4.5 h

63	CHAVEZ GONZALES NARDA IVETT	MERCEOLOGIA Y ARANCEL ADUANERO	6	270 min / 4.5 h
64	GALVEZ LINARES OMAR FERNANDO	FISCALIZACION Y VALORACION ADUANERA	6	270 min / 4.5 h
65	HURTADO PARADA SAUL ANGEL	REGIMENES ADUANEROS	6	270 min / 4.5 h
66	SERRATE MENDIA LILIANA	REGIMENES ADUANEROS	6	270 min / 4.5 h
67	LLANOS MENDEZ JOSE LUIS	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION AP (x2 grupos)	6, 7	540 min / 9.0 h
68	TERRAZAS SOTO RICARDO	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION AP	6	270 min / 4.5 h
69	NEGRETE LANDIVAR GABY LOURDES	NEGOCIACION INTERNACIONAL I	6	270 min / 4.5 h
70	CUELLAR MONTAÑO FAYE NOELIA	NEGOCIACION INTERNACIONAL I	6	270 min / 4.5 h
		NEGOCIACION INTERNACIONAL II	8	270 min / 4.5 h
71	CABRERA CASTILLO OSMAN	INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS	7	270 min / 4.5 h
		BOLIVIA EN LOS PROCESOS DE INTEGRA	8	270 min / 4.5 h

72	MACHACA PEREYRA GLORIA MIREYA	INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS	7	270 min / 4.5 h
73	HASSENTEUFEL BARRANCOS EMPER	LOGISTICA DE LA DISTRIBUCION FISICA	7	270 min / 4.5 h
74	VACA AÑEZ MARIOLY	LOGISTICA DE LA DISTRIBUCION FISICA	7	270 min / 4.5 h
75	GARRON CUELLAR GIOVANNA DEL CA	ADMINISTRACION FINANCIERA	7	270 min / 4.5 h
76	SARAVIA YAÑEZ RODRIGO JULIAN	ADMINISTRACION FINANCIERA	7	270 min / 4.5 h
77	MENDEZ HERRERA ROBERTO	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION AP	7	270 min / 4.5 h
78	DOMINGUEZ ALVAREZ MARIO CESAR	RELACIONES JURIDICAS Y CONTRATOS IN	7	270 min / 4.5 h
79	SUAREZ ORTIZ JOSE ESTEBAN	RELACIONES JURIDICAS Y CONTRATOS IN	7	270 min / 4.5 h
80	ARNEZ FERREL CLAUDIA PAOLA	MARKETING INTERNACIONAL II	7	270 min / 4.5 h
81	VARGAS VASQUEZ AIVLIS MAITSE	MARKETING INTERNACIONAL II	7	270 min / 4.5 h
82	ROJAS RALDES ROXANA	MARKETING INTERNACIONAL II	7	270 min / 4.5 h

83	FLORES VARGAS MONICA GABRIELA	BOLIVIA EN LOS PROCESOS DE INTEGRA	8	270 min / 4.5 h
84	MAGARIÑOS SETEVEN	COMERCIO INTERNACIONAL VIRTUAL	8	270 min / 4.5 h
85	ULLOA MORALES LORENA SILVIA	FINANZAS INTERNACIONALES	8	270 min / 4.5 h
86	QUISPE CABELLOS HILARION	FINANZAS INTERNACIONALES	8	270 min / 4.5 h
87	RIVERO MOLINA CLAUDIA VANESSA	INTELIGENCIA FINANCIERA	8	270 min / 4.5 h
88	MORALES CARRASCO WALTER ERWIN	INTELIGENCIA FINANCIERA	8	270 min / 4.5 h
89	LAGUNA QUIROGA JOSE LUIS	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION AP	8	270 min / 4.5 h
90	CESPEDES ROBLES NILDA	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION AP	8	180 min / 3.0 h
91	CALZADILLA OSINAGA PERCY	DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS D	8	270 min / 4.5 h
92	VARGAS SALAZAR ALEXANDER MILTH	DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS D	8	270 min / 4.5 h
93	ARANDIA PEDRAZAS ESTEBAN	NEGOCIACION INTERNACIONAL II	8	270 min / 4.5 h

Según la información del Maestro de Oferta de la carrera de Comercio Internacional, la carrera cuenta con 93 docentes, quienes en promedio imparten 4,5 horas de clase por semana.

Sin embargo, en la Cartilla de Información Oficial se reporta un total de 159 docentes, mientras que en el registro disponible en la página oficial de la UAGRM figuran únicamente 37 docentes registrados para la carrera de Comercio Internacional.

Fuente de Información	Número de Docentes
1. Registro Oficial (Página Web)	37 Docentes
2. Maestro de Oferta (Documento Adjunto)	93 Docentes
3. Cartilla de Información Oficial	159 docentes

De acuerdo con la información registrada en la cartilla de acreditación de la carrera, los docentes señalados imparten docencia en las asignaturas correspondientes a la carrera de Comercio Internacional son:

DOCENTES

Del total de los docentes de la carrera de Comercio Internacional (**159 docentes**), incluidos los docentes que dictan materias del área de formación básica instrumental (mayormente ciclo común) y de las áreas de formación específica y complementarias (90 docentes), el 100% tienen el grado de licenciatura. De los 159 docentes, el 49 % tiene Diplomado en Educación Superior, el 65% cuenta con una Maestría y 2 docentes tienen doctorado. Mencionar que 16% de los docentes tiene formación del área de conocimiento específico.

DOCENTES SEGÚN TIEMPO DE DEDICACIÓN Y ASIGNATURA:

De acuerdo al Reglamento General del Profesor Universitario en el Título IV, Capítulo IV, Art. 50 indica lo siguiente: “Según el tiempo de dedicación a las labores académicas los docentes se clasifican en:

a) Profesores a tiempo COMPLETO

b) Profesores a tiempo horario.

La Carrera de Comercio Internacional cuenta con **123** docentes a tiempo completo (77%) y 36 a tiempo horario (23%). 3.3.2. EXPERIENCIA ACADÉMICA Y

PROFESIONAL DE LOS DOCENTES: El 85 % de los Docentes de la Carrera de Comercio Internacional cuentan con más de 5 años de experiencia académica tal como se describe en el siguiente cuadro:

Plan de estudios



CARRERA COMERCIO INTERNACIONAL

PLAN DE ESTUDIO 152-0

PRIMER SEMESTRE					
SIGLA	MATERIA	HT	HP	CREDITO	PRE REQUISITOS
ADG100	ADMINISTRACION GENERAL	4	2	5	Modalidad de ingreso
CJS100	ADMINISTRACION TRIBUTARIA	2	4	4	Modalidad de ingreso
CIN100	FUNDAMENTOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL	4	2	5	Modalidad de ingreso
ECO100	INTRODUCCION A LA ECONOMIA	4	2	5	Modalidad de ingreso
MAT100	CALCULO I	4	2	5	Modalidad de ingreso
INV100	INTRODUCCION A LA INVESTIGACION	2	4	4	Modalidad de ingreso
TOTAL		20	16	28	
SEGUNDO SEMESTRE					
SIGLA	MATERIA	HT	HP	CREDITO	PRE REQUISITOS
ADG150	ADMINISTRACION PUBLICA	4	2	5	INV100, ADG100
CIN150	COMERCIO INTERNACIONAL DE BOLIVIA	4	2	5	CIN100
CPA150	CONTABILIDAD I	4	2	5	CJS100
ECO150	MICROECONOMIA I	4	2	5	MAT100, ECO100
MAT150	CALCULO II	4	2	5	MAT100
ING150	INGLES I	4	0	4	CIN100
TOTAL		24	10	29	
TERCER SEMESTRE					
SIGLA	MATERIA	HT	HP	CREDITO	PRE REQUISITOS
ADG200	GESTION DEL TALENTO HUMANO	4	2	5	ADG150
CPA200	COSTOS	4	2	5	CPA150
CIN200	GEOSTRATEGIA Y ESCENARIOS ECO MUNDIALES	4	2	5	CIN150
ECO200	MICROECONOMIA II	4	2	5	ECO150
MAT200	ESTADISTICA I	4	2	5	MAT150
ING200	INGLES II	4		4	ING150
TOTAL		24	10	29	
CUARTO SEMESTRE					
SIGLA	MATERIA	HT	HP	CREDITO	PRE REQUISITOS
ADG250	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	4	2	5	ADG200, CIN200
CJS250	LEGISLACION EMPRESARIAL Y LABORAL	2	4	4	CJS100, ADG200
ECO250	MACROECONOMIA	4	2	5	ECO200
MAT250	INGENIERIA ECONOMICA	4	2	5	MAT200, CPA200
MAT260	ESTADISTICA II	4	2	5	MAT200
ING250	INGLES III	4		4	ING200
TOTAL		22	12	28	
GRM001	MODALIDAD DE TITULACION TECNICO MEDIO - Gest. Adm. en Comer. Int.			0	Vto hasta el 4to semestre

La **carrera de Comercio Internacional** tiene una duración de **8 semestres (4 años)** y su estructura académica incluye **prerrequisitos** entre asignaturas y **titulaciones intermedias** a los niveles de **Técnico Universitario Medio** y **Técnico Universitario Superior**, además de la titulación final a nivel de **Licenciatura**.

la normativa de titulación suele exigir un mínimo de horas de práctica empresarial (400 h) y/o pasantía para la titulación final.

Grado de flexibilidad en lo horarios de la carrera de comercio internacional

2. Ciclo Común: Máxima Flexibilidad

Las materias de los primeros niveles (que coinciden con el ciclo común o tronco común) tienen la mayor cantidad de grupos y docentes, lo que se traduce en una flexibilidad horaria real. La carrera facilita el ingreso y la nivelación inicial

ofreciendo un amplio abanico de opciones para que los nuevos estudiantes puedan acomodar sus horarios.

Ciclo de Carrera (Nivel 1a 5): Menor Flexibilidad

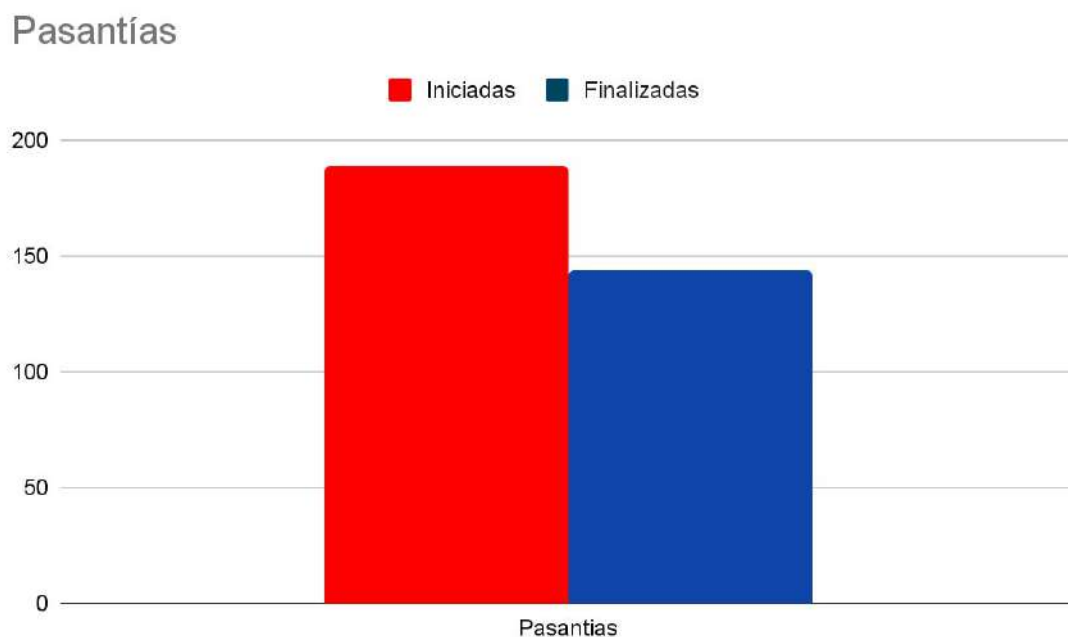
NSA	Materia(s) de Ejemplo	N° de Grupos	Horarios Predominantes
5	MARKETING INTERNACIONAL I (MKT300)	3	Principalmente mañana y noche.
6	FISCALIZACION Y VALORACION ADUANERA (AAD360)	2	Mañana (11:30) y Tarde (13:45).
7	LOGISTICA DE LA DISTRIBUCION FISICA (DFI400)	2	Mañana (7:00) y Noche (20:30).
8	FINANZAS INTERNACIONALES (FIN450)	2	Mañana (7:00 y 9:15).
8	INTELIGENCIA FINANCIERA (FIN460)	2	Noche (18:15 y 20:30).

Las materias específicas de la carrera suelen tener **solo 2 o 3 grupos**, concentrando la oferta en horarios específicos (temprano en la mañana o tarde/noche) y dejando menos opciones en el medio día. Esto reduce la flexibilidad y los horarios son limitados en este ciclo.

Optimizar la Carga Docente: El documento muestra que muchos docentes tienen una carga horaria parcial (4.5 horas semanales). Aunque esto es flexible para el docente, la carrera podría negociar con algunos de ellos para abrir un grupo adicional de una materia específica, capitalizando la disponibilidad de un cuerpo docente ya existente de **93 profesionales**.

PASANTÍAS EJECUTADAS EN LA GESTIÓN 2024

Fuente: informe de gestión 2024 carrera de comercio internacional

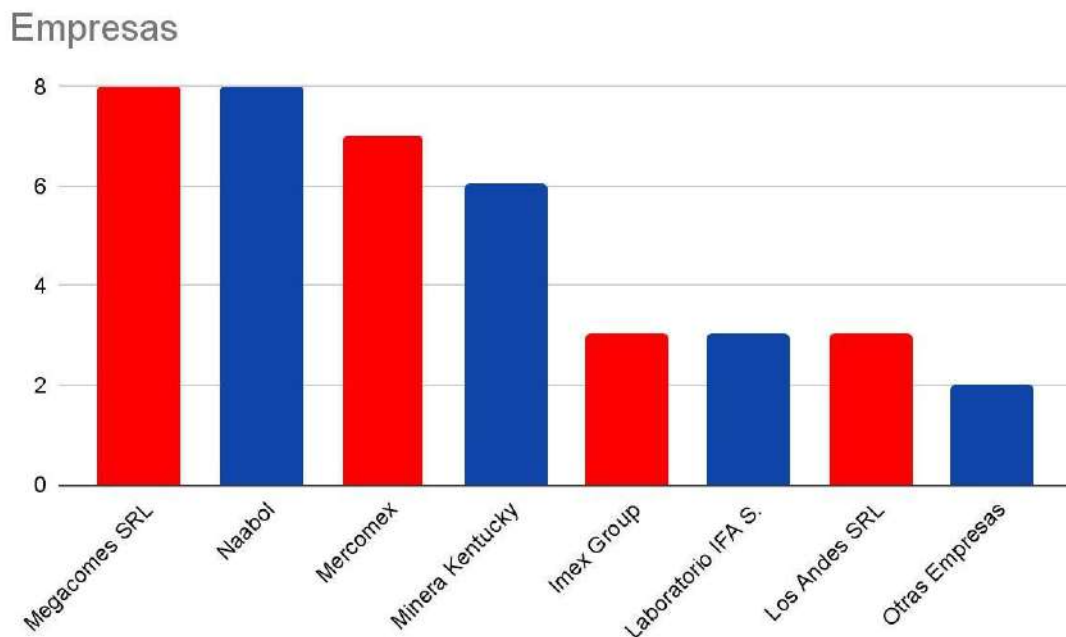


Fuente: informe de gestión 2024 carrera de comercio internacional

El gráfico muestra el desarrollo de las pasantías en la carrera de Comercio Internacional durante la gestión 2024. En total, 188 estudiantes iniciaron el proceso de pasantía, de los cuales 143 estudiantes lograron finalizar satisfactoriamente.

Esto representa un cumplimiento del 76.06% respecto a los estudiantes que iniciaron, dejando un 23.94% que no concluyó.

Empresas en las que realizaron las pasantías



Fuente: informe de gestión 2024 carrera de comercio internacional

La **organización académica** necesita ser una prioridad de mejora, ya que su falta de cumplimiento con el calendario académico impacta negativamente en la experiencia de los estudiantes. El **rendimiento académico** y la **gestión de las pasantías** siguen siendo áreas de fortaleza.

Logística de salida

MODALIDADES DE TITULACIÓN:

Siguiendo el Reglamento de tipos y modalidades de graduación establecido por el CEUB, el Reglamento de Graduación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y las Reglas de titulación de la carrera de Comercio Internacional, los estudiantes de la carrera cuentan con varias opciones o modalidades

de titulación:

- Técnico Universitario Medio
Titulación directa,

al concluir el programa académico de la carrera de Comercio Internacional hasta el cuarto semestre.

- Técnico Universitario Superior:
- Titulación a través de Monografía - Proyecto de grado técnico - Tesina ✓
Licenciatura:
- Titulación a través Tesis de Grado
- Titulación a través de Proyecto de Grado.
- Titulación a través de Examen de grado
- *Titulación a través de la opción de Examen de Grado con preparación propia. * Titulación a través de la opción de Examen de Grado con Asesoramiento Académico - PEGA a través de educación continua en la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Graduación Directa:

De conformidad al art. 14° del Reglamento de tipos y modalidades de graduación del CEUB, el art. 151° del Reglamento de Graduación de la FCEE y el numeral 7.4.1. de las Reglas de titulación de la carrera de Comercio Internacional, la graduación directa es una modalidad de graduación basada en los ajustes principalmente cualitativos de los Planes de Estudio y de evaluación a lo largo de la carrera, estos ajustes garantizarán la formación de un profesional idóneo a la conclusión satisfactoria de estos Planes de Estudio. Esta Graduación se otorga inmediatamente a la finalización de los

estudios. Las graduaciones por excelencia, buen rendimiento y buen desempeño académico en el nivel de Licenciatura son modalidades que exigen a los estudiantes sobresalientes y excelentes de sujetarse a cualquiera otra modalidad de graduación.

✓ **Graduación por Excelencia:**

Es una modalidad que exige a los estudiantes sobresalientes, de someterse a otros Tipos o Modalidades de Graduación. La graduación por excelencia exige una valoración cuali-cuantitativa del rendimiento académico del estudiante en el curso de su formación. ✓ Graduación por buen rendimiento académico: El rendimiento académico es evaluado en función al aprovechamiento académico expresado en indicadores cuantitativos obtenido por el estudiante durante su permanencia en un programa de formación a nivel de licenciatura. Reconocimiento a la calidad. Cuando el promedio de calificaciones, la producción

Trabajos de investigación

Año	Monografías	Tesis	Proyectos de grado	Total
2022	7	3	0	10
2023	1	5	3	9
2024	5	5*		5

Fuente: informe de gestión 2024 carrera de comercio internacional

Nivel de Formación	Modalidad de Titulación	Requisitos Principales
Técnico Universitario Medio	Titulación Directa	- Concluir el programa académico hasta el cuarto semestre.- Presentar carpeta de documentación (formulario, carta de solicitud, fotocopia de CI, fotografías, etc.).- Cumplir con los requisitos específicos establecidos por la carrera.
Técnico Universitario Superior	Monografía / Proyecto de Grado Técnico / Tesina	- Haber aprobado todas las asignaturas correspondientes hasta el nivel superior.- Cumplir con las 400 horas de práctica empresarial certificadas.- Participar en cursos, conferencias o seminarios con un mínimo de 60 horas certificadas.- Presentar carpeta de documentación completa para inscripción en modalidad.
Licenciatura	Tesis de Grado	- Haber aprobado las 52 materias programadas hasta el octavo semestre.- Cumplir con 400 horas de práctica empresarial certificadas.- Participar en 60 horas mínimas de capacitación, conferencias o seminarios.- Presentar la carpeta de documentación completa para inscripción.
Licenciatura	Proyecto de Grado	- Cumplir los mismos requisitos académicos y administrativos que la tesis.- Elaborar un proyecto aplicado vinculado a la realidad empresarial o institucional.
Licenciatura	Examen de Grado / Examen de Grado con	- Haber aprobado todas las asignaturas del plan de estudios.- Cumplir con prácticas empresariales y capacitaciones certificadas.- Inscribirse

	preparación propia o asesorada (PEGA)	formalmente a la modalidad, presentando la carpeta de documentación requerida.- Prepararse de forma propia o mediante asesoramiento académico en la Unidad de Posgrado de la FCEE.
Licenciatura	Graduación Directa	- Concluir todas las materias y requisitos del plan de estudios.- Cumplir con ajustes cualitativos y evaluaciones integrales a lo largo de la carrera.- Se otorga automáticamente al finalizar los estudios, sin trabajo final adicional.
Licenciatura	Graduación por Excelencia	- Mantener rendimiento académico sobresaliente durante toda la carrera.- Cumplir con criterios cuali-cuantitativos de desempeño establecidos por la carrera.- Exime al estudiante de otras modalidades de titulación.
Licenciatura	Graduación por Buen Rendimiento Académico / Buen Desempeño	- Obtener altos promedios y demostrar desempeño académico destacado.- Participar activamente en actividades académicas y de formación profesional.- Reconocimiento a la calidad y producción académica del estudiante.

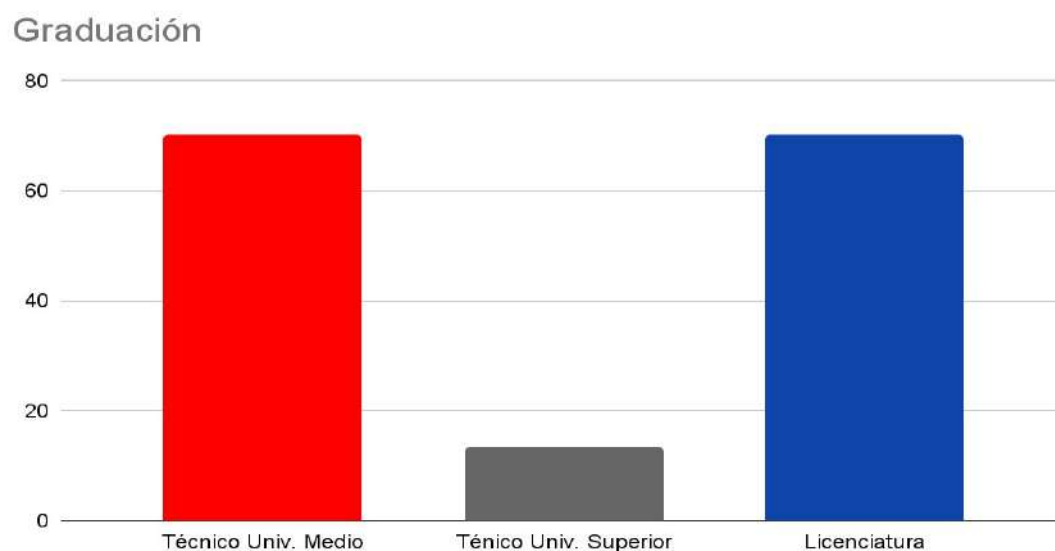
Trabajos de investigación

Año	Monografías	Tesis	Proyectos de grado	Total
2022	7	3	0	10
2023	1	5	3	9
2024	5	5*		5

Año	Monografía	Tesis	Proyecto de grado	Experiencia UAGRM	Trabajos de Inv. Lab.	Total
2022	7	3	0	0	0	10
2023	1	5	3	1	0	10
2024	5	0	0	1	19	25
2025	3*	4*	1*	0	11	19

Fuente: informe de gestión 2024 carrera de comercio internacional

GRADUADOS EN LA GESTIÓN 2024



El gráfico ilustra la cantidad de graduados de la carrera de Comercio Internacional durante la gestión 2024, desglosados por niveles de titulación intermedia. En el nivel

de Técnico Medio, se alcanzaron 70 graduados, mientras que en el nivel de Técnico Superior se registraron 13 graduados. Finalmente, en el nivel de Licenciatura, también se tuvo un total de 70 graduados.

a **logística de salida** muestra un buen rendimiento en la **eficiencia del proceso de titulación**, pero el **cumplimiento de los requisitos** sigue siendo una preocupación importante debido a las **60 horas de talleres** y la **espera para el programa PEGA**. Estos elementos están afectando la capacidad de los estudiantes para graduarse a tiempo. El **tiempo promedio de graduación** también requiere atención para reducir los retrasos.

4. Marketing y Ventas (Promoción Institucional)

La carrera realiza diferentes acciones de promoción institucional, extensión universitaria e interacción social que contribuyen a su posicionamiento dentro y fuera de la UAGRM.

Estas acciones no se limitan a la captación de estudiantes, sino que también buscan fortalecer la reputación académica, consolidar vínculos con el entorno productivo y social, y difundir la labor investigativa y formativa de docentes y estudiantes.

Función: Atraer estudiantes y mejorar la visibilidad y reputación de la carrera.

Labores:

- Realizar campañas de difusión en colegios, redes sociales y medios locales.
- Organizar ferias vocacionales y talleres de orientación profesional.
- Elaborar material promocional y contenido digital sobre la carrera.

COMPONENTES PRINCIPALES:

Actividad	Descripción detallada	Ejemplo aplicado / Valor agregado	Indicadores o resultados esperados
-----------	-----------------------	-----------------------------------	------------------------------------

Promoción Institucional	Estrategias comunicacionales para dar a conocer la carrera y su propuesta formativa en distintos niveles.	Campañas en redes sociales, ferias vocacionales, participación en medios y eventos académicos.	Incremento de la matrícula; mayor visibilidad institucional.
Extensión Universitaria	Actividades curriculares fuera del aula que permiten al estudiante aplicar conocimientos y desarrollar habilidades sociales y profesionales.	Seminarios, talleres, ferias académicas, actividades deportivas y culturales.	Participación activa de estudiantes; fortalecimiento del aprendizaje integral.
Interacción Social	Actividades orientadas a devolver a la sociedad parte del conocimiento recibido, a través de la práctica profesional y proyectos comunitarios.	Prácticas empresariales, programas de asesoramiento a PYMES, voluntariado académico.	Impacto positivo en la comunidad; mayor vinculación universidad-sociedad.
Investigación Aplicada	Producción y difusión de conocimiento que contribuye al desarrollo del comercio exterior y la economía regional.	Publicación de artículos, participación en congresos, investigaciones estudiantiles.	Mejora de la reputación académica e institucional.
Promoción Internacional	Acciones que posicionan la carrera fuera del país mediante alianzas y redes académicas.	Convenios, intercambios estudiantiles, participación en redes internacionales.	Mayor proyección internacional; oportunidades de cooperación.

PROMOCIÓN INSTITUCIONAL:

Actualmente se realizan campañas en redes sociales, como ser promocionando las características de la carrera de comercio internacional, jornadas vocacionales dentro de la universidad para cada uno de los distintos colegios que visita la universidad, brindándoles buena atención y facilitando toda la información que requieran para poder convencer de elegir estudiar la carrera de comercio internacional.



De esta manera se lleva realizando este tipo de promoción de la carrera de comercio internacional desde la aprobación de su creación, logrando así obtener cada vez a inicio de cada semestre cierta cantidad de estudiantes nuevos.

Crecimiento y rendimiento académico:

Comercio Internacional ha experimentado el mayor crecimiento en el número de estudiantes comparado con las otras carreras de la Facultad, con un promedio semestral de crecimiento del 14% desde el semestre I-2018 al semestre I-2025.



EVOLUCIÓN DE ESTUDIANTES INSCRITOS POR GÉNERO



Fuente: CPD – FCEE

Este grafico nos demuestra como ha ido evolucionando la cantidad de estudiantes inscritos de la carrera de comercio internacional, de acuerdo a cada inicio de semestre clasificado por genero, indicando así:

- Semestre 01-2018: se puede observar que los primeros alumnos que ingresaron a la carrera de comercio internacional fueron 387 alumnos nuevos inscritos.
- Semestre 02-2018: ingresaron 146 alumnos nuevos.
- Semestre 01-2019: ingresaron 195 alumnos nuevos.
- Semestre 02-2019: ingresaron 149 alumnos nuevos.
- Semestre 01-2020: ingresaron 213 alumnos nuevos.
- Semestre 02-2020: ingresaron 3 alumnos nuevos.
- Semestre 01-2021: ingresaron 508 alumnos nuevos.
- Semestre 02-2021: ingresaron 90 alumnos nuevos.
- Semestre 01-2022: 204
- Semestre 02-2022: hubo una baja de -129 alumnos inscritos.
- Semestre 01-2023: 281
- Semestre 02-2023: hubo una baja de -127 alumnos inscritos.
- Semestre 01-2024: ingresaron 250 alumnos nuevos.

- Semestre 02-2024: hubo una baja de -153 alumnos inscritos.
- Semestre 01-2025: ingresaron 354 alumnos nuevos.

Dando un total de 2780 ,2309 (este proporcionado con CPD alumnos que se inscribieron a la carrera de comercio internacional, sin embargo en los siguientes semestres:

Semestre 02-2022 semestre 02-2023, y el semestre 02-2024, hubo baja de estudiantes inscritos que se retiraron de la carrera de comercio internacional por motivos de abandono, cambio de carrera, entre otros.

Dándose un total de baja de 409 alumnos, quedando la carrera de comercio con un total de 2371 alumnos inscritos hasta el momento.

Extencion universitaria:

Actualmente la carrera realiza de manera regular actividades para la formación de los estudiantes como ser talleres, conferencias, seminarios, entre otros.

Hasta el momento se van realizando:

- Cantidad de talleres:
- Conferencias:
- Seminarios:

Interacción Social:

Las actividades de extensión académica incluyeron visitas empresariales y regionales a nivel local e internacional para complementar la formación práctica de los estudiantes y el mundo laboral.

Actividades de extensión (2022-2025)

Se realizaron:

- 6 misiones exploratorias locales, con mas de 300 participantes a Canal Tamengo y empresas portuarias y de transporte.
- 4 misiones exploratorias internacionales, con mas de 200 Participantes a los puertos de Iquique y Arica, empresas aduaneras y de comercio internacional.
- 6 visitas academicas a empresas, con mas de 200 Participantes a empresas municipales, aduaneras, exportadores y productores.

Las pasantías internacionales representan una oportunidad única dentro del plan formativo de Comercio Internacional. Como carrera especializada en el rubro de la internacionalización económica de organizaciones, es fundamental que los estudiantes comprendan no solo la dinámica comercial dentro del país, sino también los procesos logísticos y operativos a nivel internacional. Cruzando fronteras

Pasantías autogestionadas: Estudiantes que gestionaron sus propias prácticas profesionales en el exterior, buscando oportunidades alineadas a sus intereses y al perfil de la Carrera. Durante la gestión se han promovido y apoyado experiencias en el exterior, tanto a través de iniciativas individuales de los estudiantes como mediante alianzas estratégicas institucionales, como el convenio con la Terminal Puerto Arica en Chile. Esta pasantía se ha consolidado como una experiencia enriquecedora y permitió la participación de ocho estudiantes, quienes han vivido cerca el funcionamiento portuario en un entorno real y especializado.

PASANTÍAS REALIZADAS EN LA TPA (2024-2025)			
N°	Estudiante	Mes	Año
1.-	Paola Valeria Alfaro	Feb.	2024
2.-	Erick Claros Arrayasa	Feb.	2024
3.-	Ana Belén Flores	Ago.	2024
4.-	María Estela Torrez	Ago.	2024
5.-	Luciana Contreras Osinaga	Mar.	2025
6.-	Fernando Jose Aguirre Lucana	Mar.	2025
7.-	Claribel Azucarela	Ago.	2025
8.-	Paola Zarate	Ago.	2025



Fuente; comercio internacional

Realizan diferentes tipos de pasantías internacionales como ser:

- Pasantías autogestionadas: Estudiantes que gestionaron sus propias prácticas profesionales en el exterior, buscando oportunidades alineadas a sus intereses y al perfil de la Carrera.
- Pasantías por convenio: Desarrolladas a través de alianzas institucionales, como la experiencia con la Terminal Puerto Arica, que garantiza un espacio de formación directa en el entorno portuario del Pacífico.

Investigación aplicada:

Durante el periodo 2021-2025, se impulsó la producción científica como parte del proceso formativo. Con el acompañamiento de sus docentes, se promovió la elaboración de trabajos de investigación elaborados por estudiantes en el marco de sus defensas de grado y Técnico Universitario Superior, fortaleciendo la calidad académica y el enfoque investigativo desde la formación de base. Desde 2024, este esfuerzo se consolidó con la creación del Laboratorio de Investigación en Comercio Internacional (LICI), concebido como espacio de apoyo técnico y metodológico para docentes y estudiantes que desarrollan investigaciones vinculadas a temas estratégicos de interés nacional e internacional. El LICI, además de organizar jornadas académicas, promueve líneas temáticas que articulan el comercio internacional con el desarrollo regional, la sostenibilidad y las dinámicas del mercado global, promoviendo la generación de conocimiento con impacto real.



Entre la gestión 2022 a 2025:

Se realizaron 64 trabajos de investigación

Año	Monografía	Tesis	Proyecto de grado	Exposición UAGRM	Trabajos de Inv. Lab.	Total
2022	7	3	0	0	0	10
2023	1	5	3	1	0	10
2024	5	0	0	1	19	25
2025	3*	4*	1*	0	11	19

Fuente: comercio internacional

Podemos observar en la tabla un incremento en la gestión 2024, con un total de 25 trabajos, representado a la gestión con más cantidad de investigaciones.

Los trabajos de investigación de laboratorio son los más frecuentes realizados por los estudiantes, con un total de 49 trabajos, lo que representa un 76% del total.

Las monografías y las tesis se mantienen de manera constante.

Los proyectos de grado y exposición UAGRM, son los menos realizados, pero de igual manera contribuyen al desarrollo académico.

Jornada de investigación científica formativa:

Con el firme propósito de promover la difusión y el intercambio de conocimientos en el ámbito del comercio internacional, se crearon espacios académicos para fortalecer la cultura investigativa. Las Jornadas de Investigación, organizadas por el LICI en 2024 y 2025, se diseñaron con base en los principios de la investigación formativa y bajo las normativas de la Dirección de Investigación, Ciencia e Innovación Tecnológica (DICIT) de la UAGRM. Este evento promovió la interacción

activa entre el ámbito académico, el sector productivo y diversas instituciones públicas y privadas vinculadas al comercio internacional.

Componentes destacados de la jornada de investigación científica formativa:

En total se llevo a cabo:

- 3 concursos de investigacion
- 3 conferencias
- 1 foro
- 4 ferias
- 3 exposiciones de investigacion

Laboratorio LICI:

El Laboratorio de Investigación ha logrado posicionarse como un espacio dinámico, inclusivo y fundamental para la Carrera. • Formación de competencias investigativas en estudiantes de diferentes niveles. • Articulación docente-estudiante en proyectos con enfoque práctico y de impacto. • Mayor visibilidad académica a través de eventos internos y publicaciones en desarrollo. • Proyección institucional, alineando sus actividades con los lineamientos de la DICIT y la Universidad. Impacto del LICI 35 Carrera de Comercio Internacinal El 10 de septiembre de 2025 se logró la institucionalización del laboratorio como modelo de investigación en todas las carreras de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.

5.SERVICIOS (POSTVENTA / EGRESADOS)

El  rea de servicios representa la etapa de postventa de la carrera, en la cual la universidad mantiene vínculos con sus graduados y con las empresas que colaboran con el programa.

La idea es no perder la conexión con quienes forman parte del entorno profesional del comercio internacional, brindando servicios académicos, talleres y apoyo institucional tanto a egresados como a organizaciones del entorno.

Función: Mantener la relación con egresados y apoyar su desarrollo profesional continuo.

Labores:

- Ofrecer talleres de actualización, diplomados y cursos de especialización.
- Gestionar la bolsa de empleo y oportunidades laborales.
- Crear y mantener la red de egresados.
- Realizar seguimiento del desempeño laboral y satisfacción de graduados.

COMPONENTES PRINCIPALES:

Actividad	Descripción detallada	Ejemplo aplicado / Valor agregado	Indicadores o resultados esperados
Vinculación con Egresados	Mantenimiento del contacto con graduados mediante redes, encuestas y actividades conjuntas.	Base de datos actualizada, encuentros anuales, grupos en redes sociales institucionales.	Fidelización y participación de egresados; retroalimentación académica.
Talleres y Diplomados Gratuitos o Subsidados	Organización de cursos y capacitaciones dirigidos a egresados y empleados de empresas vinculadas.	Talleres de actualización en aduanas, logística, comercio exterior, y gestión empresarial.	Desarrollo profesional continuo; mayor prestigio institucional.

Bolsa de Empleo y Pasantías Profesionales	Plataforma que vincula a estudiantes y egresados con empresas nacionales e internacionales.	Convenios con empresas exportadoras, ferias de empleo, prácticas laborales.	Incremento del nivel de inserción laboral; mejor reputación ante el sector privado.
Relación con Empresas y Entidades Públicas	Fortalecimiento de alianzas con el sector empresarial mediante servicios académicos, asesorías o capacitaciones.	Convenios, proyectos de consultoría, programas de apoyo a PYMES.	Mejores relaciones interinstitucionales; oportunidades de colaboración.
Servicios Institucionales y Recreativos	Actividades de integración entre docentes, estudiantes, egresados y empresas aliadas.	Actividades en la sede deportiva, eventos institucionales, encuentros empresariales.	Mejora del clima organizacional y sentido de pertenencia.

1.INFRAESTRUCTURA

La carrera de Comercio Internacional actualmente cuenta con infraestructura propia (dos módulos) en cuanto a la disponibilidad de aulas, centros de cómputos, salones, entre otros. En la actualidad se cuenta con lo siguiente en cuanto a infraestructura:

- Se posee un total de en nuestros módulos propios y se comparten aulas con las carreras de economía, administración de empresas, ingeniería financiera e ingeniería comercial; con capacidades para 40 a 60 estudiantes, y las aulas más grandes con capacidad para más de 90 estudiantes. ,en las materias compartidas de ciclo comun
- Se cuenta con una sala de cómputo con capacidad para 39 estudiantes y docente en el módulo 233 donde Antes se compartía en el Centro Informático Facultativo modulo 257 con capacidad para 131 estudiantes y una superficie de 287 m2.
- Contamos con el acceso a la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras “Lic. Eduardo Berdecio Moreno”, con una superficie de más de 420 m2.
- Contamos con un ambiente para “laboratorio de investigación de comercio internacional” en el módulo 243.
-
- Se tiene acceso a la sala de instituciones de investigaciones económicas y sociales “José Ortiz Mercado”. En el módulo 243

- Contamos con un salón de actos Juana Borja en él módulo 243 con capacidad para 120 estudiantes aproximadamente y un Salón de actos de la Facultad, modulo 244, con una superficie de 110 m2 que alberga hasta a 65 estudiantes.
- Dirección de Carrera cuenta con tres oficinas, una para secretaria o auxiliar administrativo, dirección y sala de reuniones con capacidad para 12 personas.
- Seguimiento curricular cuenta con dos ambientes que permiten planificar y desarrollar y hacer seguimiento a las diferentes actividades académicas programadas.

Al momento de realizar el proceso de autoevaluación, la carrera deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Aulas
- Bibliotecas
- Laboratorios e Instalaciones Especiales
- Servicio de Bienestar Estudiantil
- Sala de Formación Académica
- Gabinetes para Docentes
- Oficinas y Áreas de Servicios y Administrativas y Otros
- Infraestructura Deportiva

Tipo de Infraestructura	Disponibilidad Actual	Capacidad / Uso	Observaciones Relevantes
Aulas	9 aulas propias y uso compartido con Economía, Administración, Ing. Financiera e Ing. Comercial	Entre 40 y 90 estudiantes	Aulas funcionales, pero aún se depende de otras carreras por falta de módulos totalmente propios.
Sala de Cómputo (Módulo 233)	Propia, con equipamiento informático	Capacidad para 39 estudiantes y un docente	Mejora significativa respecto al anterior uso compartido (Centro Informático Módulo 257).
Biblioteca “Lic. Eduardo Berdecio Moreno”	Acceso compartido con toda la Facultad	Superficie de 420 m ²	Amplia y equipada; requiere actualización de material especializado en comercio exterior.
Laboratorio de Investigación de Comercio Internacional (Módulo 243)	Ambiente propio	—	Espacio dedicado al análisis e investigación aplicada; primer paso hacia la infraestructura técnica propia.
Sala de Investigaciones Económicas y Sociales “José Ortiz Mercado” (Módulo 243)	Acceso compartido	—	Fomenta actividades investigativas y desarrollo académico multidisciplinario.
Salones de Actos	“Juana Borja” (cap. 120) y Módulo 244 (cap. 65)	Superficie total de 230 m ² aprox.	Espacios adecuados para eventos académicos, defensas y conferencias.
Dirección de Carrera	Tres oficinas: Dirección, Secretaría y Sala de Reuniones	Capacidad para 12 personas	Espacio funcional, aunque limitado para reuniones amplias y gestión simultánea.
Área de Seguimiento Curricular	Dos ambientes propios	Uso administrativo y académico	Permite el monitoreo, programación y evaluación de actividades académicas.

FUENTE: Elaboración propia

2.DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA

La carrera de Comercio Internacional cumple las actividades de administración y gestión académica las cuales están alienadas a la planificación estratégica de la Universidad, la Facultad y de la Carrera. Para validar lo antes descrito, la carrera, al desarrollar el proceso de autoevaluación, realizará el desglose de la administración y gestión académica, en los siguientes aspectos:

- Estructura organizacional
- Selección, calificación, experiencia y evaluación de los directivos
- Calificación, experiencia y cantidad del personal de apoyo administrativo
- Sistema de información y comunicación
- Sistema de toma de decisiones
- Proceso de evaluación

LA ACREDITACIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL

El 19 de septiembre de 2025 se consolidó como una fecha memorable para la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM). La carrera más reciente de la institución, Comercio Internacional, logró su Acreditación nacional otorgada por el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), obteniendo una calificación de 86,87 puntos, un reconocimiento alcanzado apenas ocho años después de su creación.

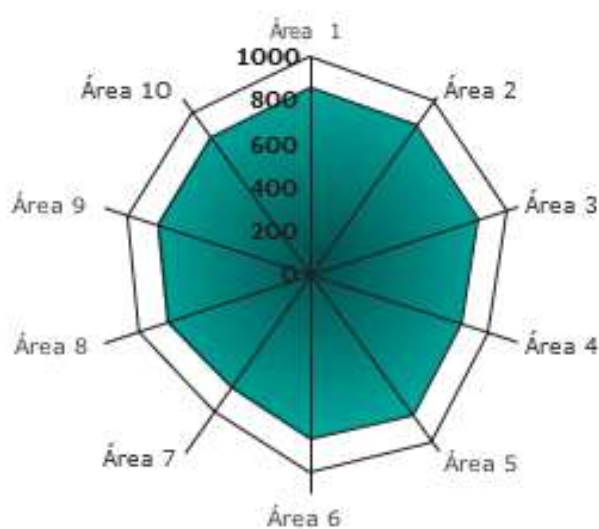
El anuncio oficial se realizó durante un acto académico conmemorativo por su 8.º aniversario, en el cual se presentó el informe de acreditación ante autoridades universitarias, pares evaluadores, docentes, estudiantes y personal administrativo.

El director de la carrera, MSc. Luis Alberto Gamarra Landívar, manifestó su orgullo por este importante logro y destacó el respaldo institucional recibido desde 2023:

“Hoy vivimos una jornada especial, marcada por dos celebraciones: los ocho años de fundación de nuestra carrera y la obtención de una exigente evaluación externa. Esta acreditación representa el fruto del esfuerzo conjunto de toda nuestra comunidad universitaria, posible gracias al compromiso de los docentes, la participación activa de los estudiantes, el apoyo constante del personal administrativo y el acompañamiento de nuestras autoridades. Este reconocimiento de calidad demuestra que cumplimos con los más altos estándares nacionales e internacionales y nos impulsa a continuar creciendo, innovando y fortaleciendo la formación en Comercio Internacional en beneficio del país.”

10 ÁREAS DE AUTOEVALUACIÓN

- 1.- Normas Jurídicas e Institucionales
- 2.- Contexto Institucional y propósito de la carrera
- 3.- Proyecto curricular
- 4.- Organización, Administración y Gestión Académica
- 5.- Docentes: Programa, Enseñanza Aprendizaje
- 6.- Estudiantes: progresión y logros
- 7.- Investigación e interacción social
- 8.- Recursos educativos
- 9.- Administración financiera
- 10.- Infraestructura física e instalaciones



ALIANZAS ESTRÁTEGICAS

Durante el periodo comprendido entre 2022 y 2025, la carrera de Comercio Internacional fortaleció de manera significativa sus relaciones institucionales con diversos organismos a nivel local, nacional e internacional, con el propósito de

mejorar la formación práctica, aumentar la empleabilidad y promover la proyección profesional de sus estudiantes.

A través de la firma y ejecución de convenios de cooperación, se llevaron a cabo actividades extracurriculares, programas de pasantías, visitas técnicas y eventos académicos, que favorecieron la integración del aprendizaje teórico con su aplicación en contextos reales.

Estas alianzas estratégicas se consolidaron como un elemento esencial para impulsar la participación activa de los estudiantes y posicionar a la carrera como un referente académico y profesional dentro del ámbito del comercio y los negocios internacionales.

INSTITUCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	RESULTADOS
CADEX	Pasantías y seminarios	Feb-22	• Alianza académica para capacitaciones • Participación en ferias
IBCE	Capacitación y talleres	Mar-22	• Cursos de formación técnica para estudiantes. • Pasantías
Terminal Portuaria de Arica (TPA) Chile	Pasantías Internacionales	Feb-23	• 8 estudiantes seleccionados para pasantías.
Universidad de Tarapacá Arica, Chile	Pasantías Internacionales	Feb-23	• Visitas académicas.
Asociación de cafetaleros de Samaipata	Investigaciones y Asesoramientos empresariales	Feb-24	• 5 trabajos de investigación presentados • Acuerdo para asesoramiento

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al comenzar la actual gestión de la Dirección de Carrera, en octubre de 2021, la estructura organizacional presentaba limitaciones, contando únicamente con dos funcionarios administrativos y tres consultores profesionales, lo que dificultaba brindar una atención eficiente a los procesos académicos y administrativos.

Ante esta realidad, se elaboró una propuesta de reestructuración organizacional, la cual fue aprobada en 2023 por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

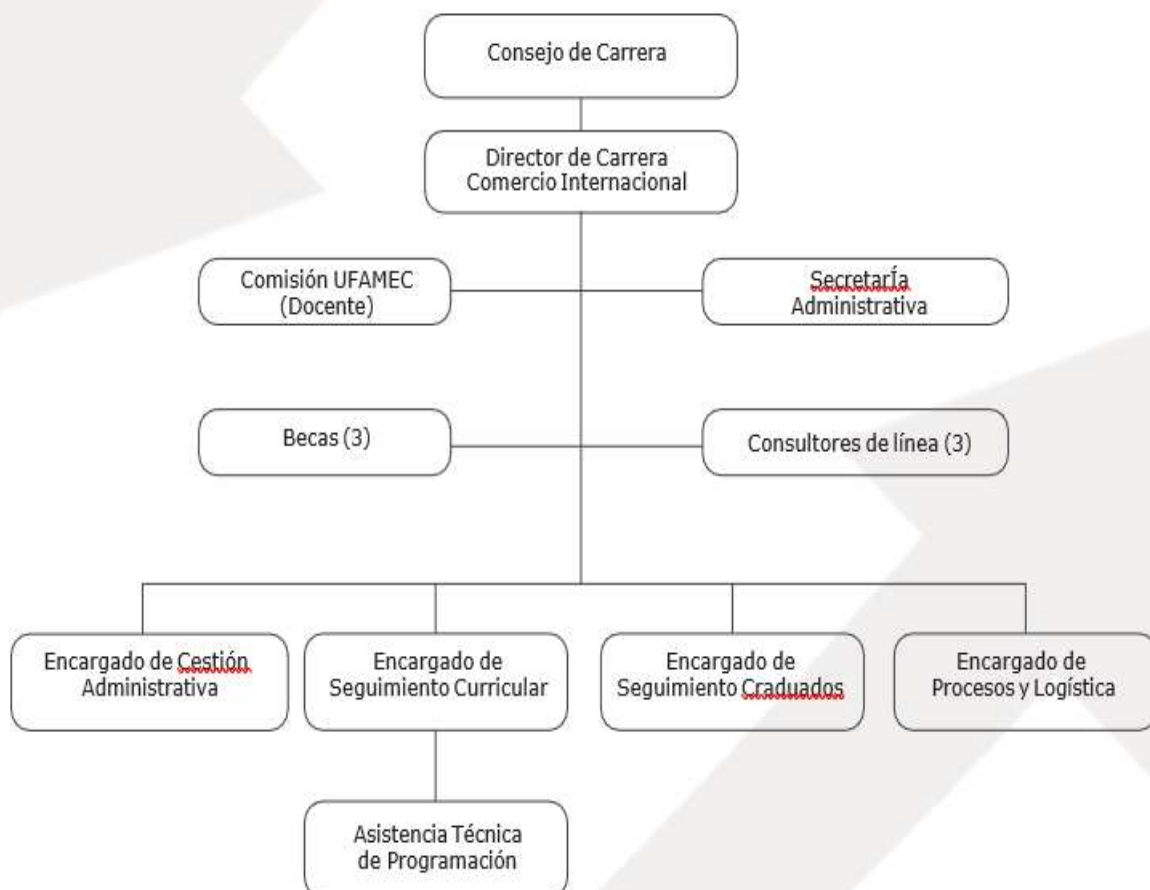
Dicha aprobación permitió conformar un equipo más fortalecido, capaz de afrontar con mayor eficacia los desafíos del crecimiento académico, administrativo y de vinculación externa.

ESTRUCTURA ORCÁNICA



Facultad de Ciencias
Económicas y
Empresariales
UAGRM

Dirección de Carrera
Comercio Internacional



PLANTEL ADMINISTRATIVO



MSC. LUIS ALBERTO CAMARRA LANDÍVAR
Director carrera Comercio Internacional – FCEE
UAGRM



ING. BIANCA IBÁÑEZ FLORES
Encargada de Seguimiento
Curricular



LIC. SHIRLEY CÉSPEDES
Encargada de Gestión
Administrativa



ING. KEIMY VARGAS
Encargada de Seguimiento
a Graduados



LIC. LIVIA HERRERA
Consultora Gestión
Administrativa



LIC. ROSITA MINOJOSA
Consultora Relaciones Públicas
e Investigación



LIC. MARÍA JOSÉ MANSILLA
Encargada de Actividades
Extracurriculares y Extensión



ING. LUIS ENRIQUE MUÑOZ
Consultor
Gestión Logística



ING. JORGE ANTONIO SALEK CANIDO
Encargado
de Procesos y Logística

Docentes

Los docentes forman otro de los componentes fundamentales del Proceso Enseñanza-Aprendizaje, quienes, al desarrollar y llevar a cabo los programas de formación profesional, determinan la eficiencia y eficacia en el proceso cognitivo. En este marco, la carrera de Comercio Internacional, consciente de que este activo es un soporte fundamental, prevé en el presente plan un conjunto de acciones tendientes al logro de maximizar la cualificación para asegurar la calidad de enseñanza en la carrera.

Número de docentes

Según el artículo N° 96 del Estatuto Orgánico de la U.A.G.R.M, la admisión del docente a la Universidad exige a los postulantes:

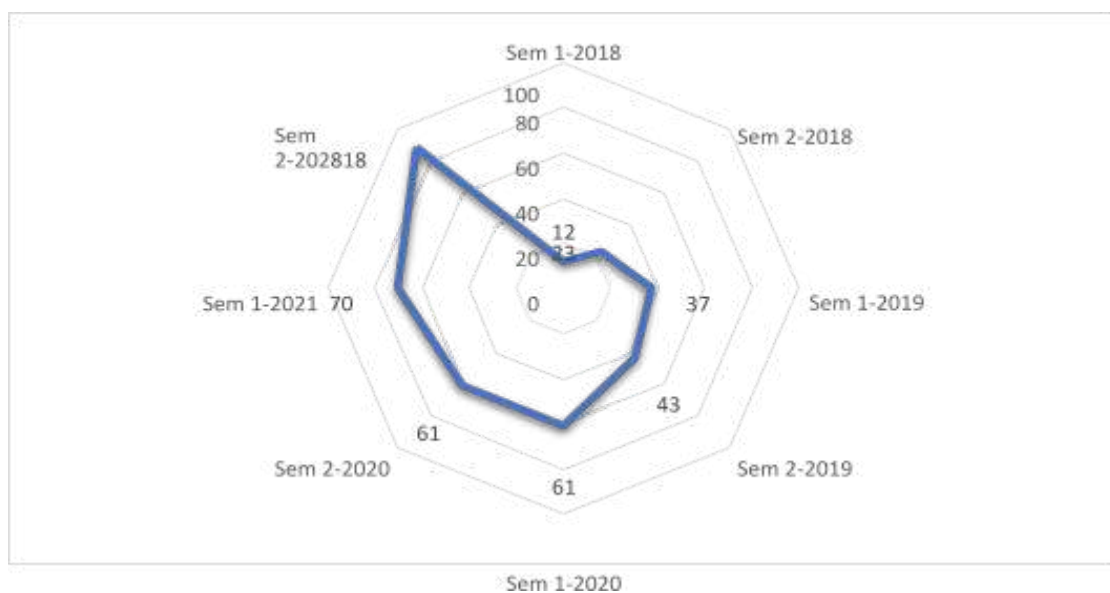
- Título académico de licenciatura
- Título de postgrado como mínimo de Maestría o especialidad médica, en el área del conocimiento a la que postula.
- Diplomado en Educación Superior.
- Experiencia Laboral mínima de cinco años en el ejercicio de su profesión, en cumplimiento de lo que señala el reglamento del profesor universitario.

La carrera de Comercio Internacional inició sus actividades académicas en el primer semestre de 2018, implementando de forma progresiva los niveles curriculares conforme avanzaban las gestiones. Este crecimiento gradual implicó la incorporación paulatina del personal docente, en función de las asignaturas programadas y sus respectivos contenidos mínimos.

Sin embargo, los procesos de regularización docente no se desarrollaron con la eficiencia esperada, debido a limitaciones en la asignación de carga horaria institucional, compromiso que inicialmente debía ser asumido por las autoridades superiores de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras (FCEE) al momento de la creación de la carrera.

En la actualidad, y de acuerdo con los registros del Centro Informático Facultativo, la carrera cuenta con un total de 88 docentes, de los cuales 51 se encuentran regularizados y 37 desempeñan funciones bajo la modalidad de invitados. Esto refleja que solo el 58% del plantel docente pertenece formalmente a la institución, situación que evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de estabilidad y consolidación del recurso humano académico dentro de la carrera.

Crecimiento del plantel docente



Nota: Fuente elaboración propia a partir de datos del (Centro Informático Facultativo , 2022)

Dedicación a la Docencia

Considerando el plantel docente al semestre 2-2021, el 96,6% de los docentes son de dedicación a tiempo horario, esto significa que están programados con una o dos asignaturas. Estos desarrollan sus clases y se retiran. Los docentes a dedicación a tiempo completo en la actualidad representan las actuales autoridades.

Número de docentes según dedicación horaria o completa

AÑO	DEDICACIÓN DOCENTE		
TIEMPO	TIEMPO		TOTAL
HORARIO	COMPLETO		
2-2021	85	3	88

Nota: Fuente elaboración propia a partir de datos del (Centro Informatico Facultativo , 2022)

Niveles de formación

Año	Formación docente				Total
/categoría	Diplomado	Especialidad	Maestría	Doctorado	
2-2021	20	5	62	1	88

Nota: Fuente elaboración propia a partir de datos del (Centro Informatico Facultativo , 2022)

Los datos expresados en la tabla anterior muestran que casi el 70.5% de los docentes tienen el grado de Master en Ciencias en áreas específicas al que hacer científico, lo que garantiza la calidad académica el proceso de enseñanza aprendizaje.

Para el proceso de autoevaluación la carrera deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Criterios de Selección, Evaluación y Promoción Docente
- Relación Profesor / Alumno
- Nivel Académico de Grado y Posgrado Categoría de los Docentes
- Desempeño Docente en la Investigación e Interacción Social
- Régimen de Dedicación
- Experiencia Académica y Profesional de los Docentes
- Políticas de Incentivos

Estudiantes

La composición de los estudiantes es un factor fundamental, puesto que forman parte de la razón de ser de la carrera, y la base fundamental para delinear las políticas y estrategias que lleven a un eficiente proceso de enseñanza aprendizaje, tomando en cuenta que tienen características distintivas que al mismo tiempo determinan el comportamiento de una carrera como lo es Comercio Internacional.

Población estudiantil

Número de estudiantes inscritos por semestre

<u>Semestre</u>	<u>T_INS</u>	<u>T_NUE</u>	<u>T_ANT</u>
Sem 1-2018	384	354	33
Sem 2-2018	533	146	387

Sem 1-2019	728	197	531
Sem 2-2019	877	117	760
Sem 1-2020	1093	69	1024
Sem 2-2020	1093	69	1024
Sem 1-2021	1601	345	1256
Sem 2-2021	1691	84	1607

Nota: Fuente elaboración propia a partir de datos del (Centro Informatico Facultativo , 2022)

En la tabla anterior se observa el número de estudiantes inscritos en la carrera desde el semestre 1-2018 hasta el semestre 2-2021, donde se detalla además la cantidad de estudiantes nuevos y antiguos por cada semestre, mostrando un incremento gradual; siendo Comercio Internacional una de las carreras que más ha crecido en cuanto a población estudiantil. Esto se debe a que esta está en expansión.

Crecimiento anual de la población estudiantil

Semestre	T_INS	Crecimiento semestral	Crecimiento respecto año base
Sem 1-2018	384		

Sem 2-2018	533	39%	39%
Sem 1-2019	728	37%	90%
Sem 2-2019	877	20%	128%
Sem 1-2020	1093	25%	185%
Sem 2-2020	1093	0%	185%
Sem 1-2021	1601	46%	317%
Sem 2-2021	1691	6%	340%

Nota: Fuente elaboración propia a partir de datos del (Centro Informatico Facultativo , 2022)

En la Tabla se observa que el número de estudiantes inscritos en la carrera pasó, desde el semestre 1-2018 al 2-2021, de 384 a 1691 estudiantes, experimentando una tasa de crecimiento promedio semestral de más del 30% y una tasa de crecimiento de 340% respecto al año base.

La tasa de crecimiento de la carrera es del 20%, como se muestra a continuación:

Tasa de crecimiento estudiantil

Tasa de Crec%				
Semestres	PI	PF	Crec. Una	
8	384	1691	1307	20%

Nota: Fuente elaboración propia a partir de datos del (Centro Informatico Facultativo , 2022)

3.COMPRAS Y EQUIPAMIENTO TECNOLOGICOS

Equipamiento de CPU y monitor para la sala de computo

En el mes de mayo, la Carrera de Comercio Internacional adquirió CPU y monitores de última generación para la sala de cómputo un espacio moderno y completamente equipado que representa un importante avance en el uso de herramientas tecnológica al servicio de la formación profesional.

la adquisición de los CPU y monitores promueve la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje, contribuyendo directamente al desarrollo de habilidades necesarias para el ejercicio profesional de los estudiantes de la carrera de Comercio internacional.

Inauguración de la Sala de Cómputo de la Carrera de Comercio Internacional

En el mes de mayo, la Carrera de Comercio Internacional celebró la inauguración oficial de su primera sala de cómputo, un espacio moderno y completamente equipado que representa un importante avance en el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica al servicio de la formación profesional.

Este nuevo ambiente académico tiene como propósito potenciar el aprendizaje práctico, mejorar el acceso a herramientas digitales especializadas y reforzar las competencias técnicas de los estudiantes en un contexto educativo cada vez más globalizado y digitalizado.

La creación de esta sala responde a una visión institucional orientada a la innovación y mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje, contribuyendo directamente al desarrollo de habilidades necesarias para el ejercicio profesional en el ámbito del comercio internacional.

La Carrera de Comercio Internacional expresa su agradecimiento a la MSc. Juana Borja Saavedra, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por su gestión comprometida, que hizo posible la habilitación de este importante recurso para la comunidad estudiantil.

Adquisición e Instalación de equipos tecnológicos (laboratorios , gabinetes, aires ,etc.)

En el mes de junio, la Carrera de Comercio Internacional adquirió equipos de Aires Acondicionados para el módulo 233 y 243 esto representa mejoras en las condiciones ambientales en los espacios académicos.

Laboratorios y Gabinetes	Equipamiento
1. Gabinete de Apoyo Estudiantil	Gabinete estudiantil en planta baja del módulo 255.
	Mesa de reuniones con una televisión y pizarra.
	COWORKING
	-Proyección y Vinculación Estudiantil-Gestor Coworking
	-Instituto de Investigación Económicas y Sociales JOM.
	- Biblioteca
2. Gabinete Psicopedagógico	-Admisión Estudiantil.
	Dos ubicados en la planta baja del módulo 244 (admisión estudiantil)
Salas de Computo del CITEF 256-Sala 1	El segundo está ubicado en planta baja del módulo 264.
Salas de Computo del CITEF 256-Sala 1	26 computadoras
	1 pizarra Digital
Salas de Computo del CITEF 256-Sala 2	45 computadoras
	1 pizarra Digital
Salas de Cómputo del CITEF 256-Sala 4	49 computadoras
	1 pizarra Digital
Salas de Computo del CITEF 256-Sala 3	21 computadoras
	1 pizarra Digital
Salas de Cómputo del CITEF 256-Sala 5	21 Computadoras
	1 pizarra Digital
Sala de cómputo de la carrera de Comercio Internacional	40 computadoras
	1 proyector multimedia

la adquisición de los equipos de Aires Acondicionados promueve la mejora continua en los ambientes académicos, contribuyendo directamente en mejores condiciones para los estudiantes y docentes de la carrera de Comercio internacional.

Equipos didácticos

Equipos didácticos utilizados en el proceso enseñanza aprendizaje

Bibliografía

- 2024 *Corruption Perceptions Index - Explore...* - Transparency.org. (n.d.). Retrieved November 8, 2025, from <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/bol>
- Cañas Gálvez, F. de P. (2012). *Burocracia y cancillería en la corte de Juan II de Castilla (1406-1454)*. Universidad de Salamanca.
https://www.google.com.bo/books/edition/Burocracia_y_canciller%C3%ADa_en_la_corte_de/pc6pEO_Fm_8C?hl=es-419&gbpv=1&dq=burocracia&pg=PA217&printsec=frontcover
- COMPILADO POR, Laura Baca Olamendi, Judit Bokser-Liwerant, Fernando Castañeda, Isidro H. Cisneros, & Germán Pérez Fernández del Castillo. (2000). *Léxico de la política* - Google Books.
https://www.google.com.bo/books/edition/L%C3%A9xico_de_la_pol%C3%ADtica/QK79r_mPPG8C?hl=es-419&gbpv=1
- David, F. R. (2007). *Conceptos de administración estratégica*. (Pablo Miguel Guerrero Rosas, Trans.). www.FreeLibros.me
- Dubois, Vincent. (2019). *SUJETOS EN LA BUROCRACIA relacion administrativa y tratamiento de la pobreza*. (Vol. 41, Issue 2020).
<https://www.casadellibro.com/ebook-sujetos-en-la-burocracia-ebook/9789563572247/11506628>
- El Observatorio de Políticas de Educación Superior | Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. (n.d.). Retrieved November 9, 2025, from <https://www.iesalc.unesco.org/es/policy-hub/observatory>
- Escobar Álvarez, Diego. (2019). *Gerencia pública y burocracia : la Nueva Gestión Pública (NGP), en clave latinoamericana*. Programa Editorial Universidad del Valle.
https://www.google.com.bo/books/edition/Gerencia_p%C3%BAblica_y_burocracia/oDmnEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=que+es+la+burocracia&pg=PA63&printsec=frontcover
- Hartos de corrupción* - Google Books. (2014). Seguro´Miquel .
https://www.google.com.bo/books/edition/Hartos_de_corrupci%C3%B3n/CgSIDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=que+es+la+corrupci%C3%B3n&pg=PT15&printsec=frontcover
- Léxico de la política* - Google Books. (n.d.). Retrieved November 8, 2025, from https://www.google.com.bo/books/edition/L%C3%A9xico_de_la_pol%C3%ADtica/QK79r_mPPG8C?hl=es-419&gbpv=1&dq=estabilidad+politica&pg=PA214&printsec=frontcover

- Morillas Cueva, L. (2020). *Respuestas jurídicas frente a la corrupción política*. Dykinson.
<https://elibro.net/es/lc/sibdi/titulos/182191>
- Schwab, K. (2019). *Insight Report*.
- Sulser Rosario, & Pedroza, J. (2004). *Exportación efectiva : reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*. Ediciones Fiscales ISEF.
https://books.google.com/books/about/Exportaci%C3%B3n_Efectiva.html?hl=es&id=xAUmAgalnHAC
- Valdes Pablo, S. J. (1987). *Política Mundial Contemporánea* - Google Books.
https://www.google.com.bo/books/edition/Política_Mundial_Contemporánea/4PdfAybRfUwC?hl=es-419&gbpv=1&dq=estabilidad+política&pg=PA37&printsec=frontcover
- WORLD BANK GROUP. (n.d.). *Acceso interactivo a datos | Indicadores mundiales de gobernanza*. Retrieved November 8, 2025, from
<https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

SEGURIDAD JURIDICA:

- La seguridad jurídica en Bolivia: un pilar indispensable para la democracia y el desarrollo.
<https://eju.tv/2025/03/la-seguridad-juridica-en-bolivia-un-pilar-indispensable-para-la-democracia-y-el-desarrollo/>
- TheGlobalEconomy.com. (2023). *Bolivia: Rule of Law Index*.
<https://www.theglobaleconomy.com/bolivia>
- World Justice Project. (2023). *Rule of Law Index 2023*.
<https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2023/Bolivia>

INDEPENDENCIA JUDICIAL Y ESTADO DE DERECHO:

- Freedom House. (2024). *Freedom in the World 2024: Bolivia*.
<https://freedomhouse.org/country/bolivia/freedom-world/2024>
- Américas Quarterly. (2023). *Bolivia is a warning for Mexico's judicial reform*.
<https://www.americasquarterly.org/article/bolivia-is-a-warning-for-mexicos-judicial-reform/>

NORMATIVA DE INVERSIÓN Y DE COMERCIO:

- Ley N.º 516 de Promoción de Inversiones, 4 de abril de 2014. *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*.
- Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (IISD). (2014). *Opening the door to foreign investment: An analysis of Bolivia's new investment promotion law*.
<https://www.iisd.org/itn/2014/08/11/opening-the-door-to-foreign-investment-an-analysis-of-bolivias-new-investment-promotion-law/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Bolivia. (2025). *Acuerdos comerciales vigentes y protocolos internacionales de inversión*.
<https://www.cancilleria.gob.bo>

CONTRATOS Y ARBITRAJE COMERCIAL:

- Ley N.º 708 de Conciliación y Arbitraje, 25 de junio de 2015. *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*.
- Resumen del arbitraje 2022 – Bolivia
<https://dailyjus.com/world/2023/02/arbitration-2022-year-in-review-bolivia>

PROPIEDAD INTELECTUAL Y NORMATIVA ADUANERA:

- Guía; Riesgo empresarial en el exterior: Bolivia 2024.
<https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-bolivia/overseas-business-risk-bolivia>
- Ley General de Aduanas N.º 1990, 28 de julio de 1999. *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*
- Referencia: Cabero Almenara, J. (1998). *Tecnologías de la información y la comunicación en la formación continua*. Horsori.
- *Las tecnologías de la información y comunicación (T.I.C.)*. Universidad de Valencia. <https://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>
- Referencia: Eustat. (2023). *Acceso a Internet - Definiciones*. Gobierno Vasco.
https://en.eustat.eus/documentos/elem_16561/definicion.html
- Referencia: Muñoz Meza, J. L. (2003). *Desarrollo de métodos de medición para evaluar la calidad de servicio en el acceso a Internet* [Tesis de pregrado,

Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Académico UNMSM. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/3107>

- *Referencia:* International Telecommunication Union. (2020). *Measuring digital development: Facts and figures*. ITU Publications.
- *Referencia:* Loo Villanueva, D. (2021). *Digitalización del proceso aduanero y su impacto en la operatividad aduanera en la cadena logística* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653491/Loo_VD.pdf
- *Referencia:* Hofmann, E., & Rüsç, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in Industry*, 89, 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2017.04.002>
- *Referencia:* Ben-Daya, M., Hassini, E., & Bahroun, Z. (2019). Internet of things and supply chain management: A literature review. *International Journal of Production Research*, 57(15-16), 4719-4742.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402140>
- *Referencia:* UNESCO. (2023). *Directrices para la gobernanza de las plataformas digitales: Salvar la libertad de expresión y el acceso a la información con un enfoque de múltiples partes interesadas*. Autor.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387360>
- *Referencia:* Cabero Almenara, J., & Barroso Osuna, J. (2010). La utilización de las TIC en la educación: Nuevos horizontes para la formación del profesorado. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 7(1), 25-38.
- *Referencia:* International Telecommunication Union. (2020). *Measuring digital development: Facts and figures*. ITU Publications.
- <https://agetec.gob.bo/sites/default/files/2025-06/Informe-de-Resultados-Encuesta-Nacional-firmado.pdf>
- <https://www.asfi.gob.bo/sites/default/files/2025-07/Transformaci%C3%B3n%20digital%20El%20impulso%20de%20los%20medios%20electr%C3%B3nicos%20de%20pago%20en%20Bolivia.pdf>

Política de educación superior

Brunner, J. J., & Miranda, D. A. (2016). Políticas de educación superior en América Latina: cambios y tendencias. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). Recuperado de <https://www.cinda.cl>

Ministerio de Educación de Bolivia. (2023). Plan Sectorial de Desarrollo Integral del Sector Educación 2021–2025 (PSDI-E). Recuperado de https://www.minedu.gob.bo/files/documentos-normativos/DGP/2023/PSDI_2021-2025.pdf

Consejo de Educación de las Universidades de Bolivia (CEUB). (2021). Plan de Desarrollo Universitario 2021–2025. Recuperado de https://ceub.edu.bo/doc/sndi/SNDI_PDU_2021_2025.pdf

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM). (2023). Plan Estratégico Institucional 2021–2025. Recuperado de <https://www.uagrm.edu.bo/dpu/wp-content/uploads/sites/26/2023/09/PEI-UAJMS-2021-2025-RR-05-2023-ajustado.pdf>

Oficina de las Naciones Unidas para los Países Menos Adelantados. (2022). Informe País 2022 – Bolivia. Recuperado de https://www.un.org/ohrlls/sites/www.un.org.ohrlls/files/national_report_2022_vpoa-bolivia.pdf

www.google.com.bo/books/edition/Sujetos_en_la_burocracia/a2XeDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

Levy-Carciente, S., Díaz-Rosillo, C., & Calderón, F. (2025). *Índice de la Burocracia 2025*. Florida International University. Recuperado de <https://freedom.fiu.edu/wp-content/uploads/2025/09/Indice-de-Burocracia-2025-Digital-Final-compressed.pdf>

4. Campañas de integridad y capacitación para funcionarios públicos.

Anexos y fuentes principales

Principales fuentes consultadas:

- Transparency International — CPI (2015-2024)
- Viceministerio de Transparencia / Observatorio — Diagnóstico de Corrupción 2017-2022
- Contraloría General del Estado — informes y auditorías
- Ministerio Público — comunicados y memorias
- Medios nacionales (El Deber, Los Tiempos, Unitel) para casos emblemáticos

Entorno económico y de negocios

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Tendencias del consumo sostenible en América Latina*. <https://www.iadb.org>
- Banco Mundial. (2024). *Bolivia: Acceso al financiamiento de PYMES*. <https://www.worldbank.org>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Informe sobre el comercio exterior de América Latina y el Caribe 2024*. <https://www.cepal.org>
- Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. (2024). *Informe anual de apoyo a las MYPES*. <https://www.produccion.gob.bo>

Condiciones del mercado laboral y competitividad

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Panorama laboral 2023: América Latina y el Caribe*. <https://www.ilo.org>
- Banco Mundial. (2024). *World Development Indicators – Bolivia*. <https://data.worldbank.org>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). *Empleo e informalidad en Bolivia*. <https://www.ine.gob.bo>

Cultura institucional y valores profesionales

- Consejo de Educación de Universidades de Bolivia (CEUB). (2021). *Plan de Desarrollo Universitario 2021–2025*. <https://www.ceub.edu.bo>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2024). *Informe sobre desarrollo humano en Bolivia 2024*. <https://www.undp.org/es/bolivia>

Desafíos del mercado profesional para egresados

- Ministerio de Educación. (2023). *Estadísticas sobre educación superior en Bolivia*. <https://www.minedu.gob.bo>
- Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM). (2023). *Plan Estratégico Institucional 2021–2025*. <https://www.uagrm.edu.bo>

Modernización académica y adaptación institucional

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Educación y transformación digital en América Latina*. <https://www.iadb.org>
- Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM). (2023). *Innovación académica y transformación digital universitaria*. <https://www.uagrm.edu.bo>

FACTOR LABORAL

Reina, D. T., Luna, Y. H., Tavera, J. K. R., González, J. T., Bueno, G. E. F. (2024). *Comercio exterior colombiano: Un análisis teórico e histórico*. Colombia: Alpha Editorial.

Interculturalidad, inclusión y equidad en educación. (2023). España: Ediciones Universidad de

Salamanca. https://www.google.com.bo/books/edition/Interculturalidad_inclusi%C3%B3n_y_equidad_e/PVGuEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

https://www.minedu.gob.bo/files/documentos-normativos/leyes/ley_164_ley_general_de_telecomunicaciones_tecnologias_de_informacin_y_comunicacion.pdf

<https://www.planificacion.gob.bo/uploads/marco-legal/LEY%20N%20516%20LEY%20DE%20PROMOCION%20DE%20INVERSIONES.pdf>

<https://www.studocu.com/bo/document/universidad-pedagogica/derecho-penal/norma-decreto/118480916>

<file:///C:/Users/59178/Downloads/Reporte%20sobre%20la%20Implementaci%C3%B3n%20del%20GDAP%202022.pdf>

Innovación tecnológica y desarrollo sostenible en la edificación. (2022). España: Editorial Dykinson, S.L..

https://www.google.com.bo/books/edition/Innovaci%C3%B3n_tecnol%C3%B3gica_y_desarrollo_so/SpanEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Cifras del comercio exterior boliviano (2024).

<https://ibce.org.bo/images/publicaciones/CE-326-Cifras-Comercio-Exterior-Boliviano-2024.pdf>

<https://boliviaemprende.com/articulos/bolivia-celebra-su-bicentenario-industrias-que-impulsan-su-desarrollo-economico#:~:text=Generaci%C3%B3n%20de%20empleo,total%20exportado%20por%20el%20pa%C3%ADs.>

Crecimiento laboral femenina [Frank I. Taquichiri Y.](#) (2024).

<https://www.opinion.com.bo/opinion/frank-i-taquichiri/crecimiento-laboral-femenina/20240811000036952674.html#:~:text=M%C3%A1s%20del%2070%25%20de%20las,crecimiento%20y%20fortalecimiento%20laboral%20femenina.&text=LEGISLACI%C3%93N%20LABORAL-,FRANK,TAQUICHIRI%20Y.>

Boletín 8M <file:///C:/Users/59178/Downloads/Boletin8M2025Vdif342.pdf>

<https://www.comparasoftware.com.bo/software-erp>

