

“EL FUTURO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN BOLIVIA: MÁS ALLÁ DEL DIAGNÓSTICO”

Bolivia se encuentra frente a una de esas decisiones que no admiten dilación ni eufemismos. Las empresas públicas, concebidas durante las últimas dos décadas como instrumentos de desarrollo, se han convertido —en demasiados casos— en un factor de presión fiscal, distorsión institucional y deterioro de la confianza pública. No se trata ya de un debate ideológico ni de un ejercicio técnico más, sino de una definición estructural que compromete recursos, credibilidad y futuro.

En este contexto, *Diálogos al Café Marcos Escudero* abrió un espacio de reflexión profunda sobre el porvenir de las empresas estatales, con un enfoque deliberadamente orientado a ir más allá del diagnóstico y adentrarse en las decisiones que el país ha venido postergando. Las exposiciones de Pablo Camacho, Jaime Villalobos, Francesco Zaratti y Rolando Morales articularon una mirada convergente desde la gestión pública, la experiencia histórica, el análisis energético y la economía institucional, construyendo un mapa claro de los riesgos actuales y de las rutas posibles para salir de ellos.

DEL DIAGNÓSTICO A LA URGENCIA FISCAL: CUANDO EL MODELO DEJA DE SOSTENERSE

El punto de partida fue la dimensión real del problema. En poco más de veinte años, Bolivia pasó de un núcleo acotado de empresas estatales a un entramado de más de sesenta entidades y decenas de plantas industriales, muchas de ellas deficitarias, subutilizadas o directamente inviables. Las cifras expuestas —pérdidas acumuladas, endeudamiento con el Banco Central y drenaje de reservas internacionales— revelan que el problema dejó hace tiempo de ser sectorial para convertirse en un riesgo macroeconómico de primer orden.

Emergió con claridad una tipología inquietante: empresas con quiebra técnica, empresas que subsisten sin generar valor y plantas industriales concebidas sin sustento productivo real. El costo de oportunidad asociado a este esquema es contundente: miles de millones de dólares que podrían haberse traducido en hospitales, infraestructura vial o educación fueron absorbidos por un modelo que prometió industrialización, pero produjo fragilidad fiscal.

GOBERNANZA, PODER Y CAPITAL HUMANO: EL NÚCLEO DEL FRACASO

Más allá de los números, el conversatorio coincidió en identificar un problema más profundo: la arquitectura de gobernanza. La captura política de las empresas públicas, la normalización de nombramientos no meritocráticos y la debilidad de los directorios han erosionado cualquier posibilidad de gestión eficiente. Se subrayó una distinción clave para entender el fenómeno: no todo fracaso responde a corrupción; en muchos casos, la causa principal ha sido la ineptitud estructural, alimentada por la ausencia de capital humano especializado y por incentivos mal diseñados.

La experiencia histórica mostró que incluso empresas con fuerte carga simbólica o constitucional pueden ser gestionadas de manera profesional cuando existen reglas claras, autonomía operativa y rendición de cuentas. Sin estos elementos, la empresa pública deja de ser una herramienta de

desarrollo y se transforma en un mecanismo de transferencia permanente de recursos desde la sociedad hacia la ineficiencia.

DECIDIR SIN DOGMAS: REESTRUCTURAR, TRANSFORMAR O CERRAR

El eje más exigente del diálogo fue el de las decisiones. Se descartó con claridad cualquier enfoque uniforme o automático. Cada empresa pública requiere una evaluación específica, sustentada en auditorías independientes, análisis financiero riguroso y una lectura honesta de su viabilidad económica y social. A partir de ese diagnóstico, las rutas son necesariamente diferenciadas: reestructuración profunda para aquellas con potencial real, reconversión estratégica para las que puedan cumplir un rol distinto al originalmente concebido y liquidación ordenada para las que ya no tienen posibilidad de recuperación.

Se enfatizó que reestructurar no equivale a inyectar recursos adicionales sin cambios de fondo. Implica rediseñar modelos de negocio, reducir costos, redefinir escalas, profesionalizar la gestión y establecer metas verificables. La reconversión, por su parte, supone aceptar que algunas empresas no deben producir, sino investigar, regular, asociarse o facilitar inversión privada en cadenas de valor donde el Estado no puede ni debe operar solo.

La liquidación, lejos de ser presentada como una derrota, fue abordada como una decisión responsable cuando el déficit es estructural y persistente. Ejecutada con reglas claras, protección social y transparencia, puede evitar que el Estado continúe sosteniendo pérdidas que comprometen a toda la economía.

El análisis comparado reforzó estas conclusiones. Las experiencias regionales muestran que los rescates financieros sin reformas institucionales profundas solo prolongan la dependencia y agravan el problema fiscal. En contraste, los casos exitosos combinan gobernanza corporativa sólida, participación privada bajo reglas estables, financiamiento vía mercados de capitales y control ciudadano efectivo.

El litio sintetizó la urgencia del momento. La ventana de oportunidad es limitada, los precios son volátiles y la competencia internacional es intensa. En este contexto, postergar definiciones no preserva soberanía ni genera valor: consolida la irrelevancia. Decidir tarde también es decidir.

CONSIDERACIONES FINALES

El intercambio dejó una constatación difícil de eludir: Bolivia ya dispone de suficiente información para decidir qué hacer con sus empresas públicas; lo que ha faltado es voluntad para asumir el costo de hacerlo. Mantener estructuras inviables, bajo el argumento de su función social o su valor simbólico, ha terminado por debilitar precisamente aquello que se pretende proteger: la sostenibilidad fiscal y la capacidad del Estado de cumplir sus funciones básicas.

El debate apuntó a una corrección de rumbo más que a una ruptura. Algunas empresas pueden ser rescatadas si se las gestiona como lo que son —organizaciones productivas— y no como extensiones del poder político. Otras requieren redefinir su rol, abandonando la lógica de producción directa para convertirse en plataformas de asociación, regulación o inversión. Y en los

casos donde el déficit es estructural, la salida responsable es una liquidación ordenada que limite daños futuros en lugar de prolongarlos.

La clave no reside en más recursos, sino en reglas. Sin gobernanza profesional, transparencia y separación efectiva entre política y gestión, cualquier reforma será superficial. En sectores estratégicos como el litio, además, el tiempo impone disciplina: retrasar decisiones no preserva margen de maniobra, lo reduce. El mensaje final fue inequívoco: el futuro de las empresas públicas no se define por ideología, sino por la capacidad del Estado de decidir con realismo y ejecutar con rigor.

Disertantes: Carlos Toranzo
Ricardo Calla

Moderador: Iván Velásquez

Enlaces de Video: **Facebook:** <https://www.facebook.com/share/v/1DpdgbRzMX/>

YouTube: xxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxx