

Dirección estratégica y meritocracia para modernizar las empresas públicas bolivianas

Autor: Larry Fernández Palma, PhD

Afiliación institucional: Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), La Paz, Bolivia.

Resumen

Las empresas públicas bolivianas requieren una transformación que vincule sostenibilidad financiera, cumplimiento de su finalidad social y conducción profesional. Este artículo analiza el diagnóstico técnico elaborado por la Oficina Técnica para el Fortalecimiento de la Empresa Pública en agosto de 2026 y plantea que las decisiones de continuidad, reorganización o liquidación deben complementarse con una evaluación verificable de la dirección estratégica, la gestión empresarial competitiva, la modernización y la capacidad gerencial. El análisis adopta una perspectiva de gestión empresarial que articula gobierno corporativo, sostenibilidad y valor público, sustentada en evidencia documental y criterios de evaluación, sin atribuir responsabilidades ni establecer relaciones causales no demostradas. Se realizó una revisión documental cualitativa del informe proporcionado, sus limitaciones declaradas, noticias institucionales periodísticas de 2026 y directrices internacionales de gobierno corporativo. Se distinguieron resultados observados, estimaciones condicionadas y recomendaciones de intervención. El documento principal comprende sesenta y seis empresas, aunque el universo institucional mencionado es de sesenta y siete, y recomienda treinta y tres continuidades, diecisiete reorganizaciones y dieciséis disoluciones o liquidaciones. Las empresas recomendadas para reorganización concentran el mayor porcentaje del pasivo reportado. Por ello, el debate exclusivamente centrado en cerrar empresas deja insuficientemente atendida la transformación de organizaciones con mayor exposición financiera. La revisión reconoce que el diagnóstico incorpora dimensiones operativas, justificación estratégica y referencias a gobernanza. No permite sostener que estas materias fueron totalmente omitidas, porque parte de los anexos metodológicos y las fichas individuales no integra la copia disponible. Sin embargo, en el cuerpo examinado no se presenta una evaluación específica y comparable de competencias directivas, procesos de selección por mérito, autonomía de decisión ni ejecución de estrategias comerciales. Esta limitación justifica ampliar el análisis antes de convertir una clasificación financiera en una decisión definitiva sobre el futuro empresarial. Se propone una evaluación gerencial complementaria que examine la calidad del modelo de negocio, el conocimiento del mercado, la productividad, la gestión de riesgos y la capacidad de cumplir compromisos. La meritocracia debe traducirse en concursos transparentes, perfiles pertinentes, evaluación práctica, prevención de conflictos de interés y permanencia condicionada a resultados comprobables. Los directorios deben conducir la estrategia y supervisar a la gerencia, mientras el Estado explicita sus objetivos de propiedad y financia de manera transparente las obligaciones de servicio público que impone. La modernización debe integrar procesos, información confiable y capacidades humanas, evitando identificarla únicamente con adquisición de equipos o sistemas. La propuesta organiza la intervención en etapas de saneamiento informativo, selección profesional, ejecución de un plan empresarial y evaluación pública de

resultados. Cada empresa debe fijar indicadores financieros, operativos, comerciales y sociales con línea de base, responsables y metas consistentes con su sector. Las alternativas de recuperación deben compararse con sus costos y riesgos, los apoyos estatales deben tener límites, condiciones y revisión periódica. Cuando la recuperación no resulte defendible, corresponde evaluar una salida ordenada con protección de derechos laborales y continuidad de servicios esenciales. Se concluye que profesionalizar la conducción empresarial es una condición necesaria, aunque insuficiente por sí sola, para mejorar el desempeño público. La reforma requiere combinar mérito, autonomía responsable, control y decisiones sustentadas en evidencia, reconociendo restricciones sectoriales y obligaciones sociales. Su aporte consiste en transformar el diagnóstico en una agenda de gestión verificable, útil para preservar valor público y evitar que nuevas estructuras reproduzcan los problemas existentes en beneficio de la ciudadanía.

Palabras clave: empresas públicas; dirección estratégica; meritocracia; modernización; capacidad gerencial.

Abstract

Bolivian state owned enterprises require a transformation that connects financial sustainability, fulfilment of their social purpose and professional leadership. This article examines the technical diagnosis prepared by the Office for the Strengthening of Public Enterprises in August 2026 and argues that decisions on continuation, restructuring or liquidation should be supplemented with a verifiable assessment of strategic direction, competitive business management, modernisation and managerial capacity. The analysis adopts a business management perspective that connects corporate governance, sustainability and public value, drawing on documentary evidence and evaluation criteria without attributing responsibility or establishing unproven causal relationships.

A qualitative documentary review examined the supplied report, its declared limitations, institutional and journalistic publications from 2026, and international corporate governance guidelines. Observed findings were distinguished from conditional estimates and proposed interventions. The main document covers sixty six enterprises, although it identifies an institutional universe of sixty seven, and recommends thirty three continuations, seventeen restructurings and sixteen dissolutions or liquidations. Enterprises recommended for restructuring account for the largest share of reported liabilities. A debate focused exclusively on closing enterprises therefore gives insufficient attention to transforming organisations with greater financial exposure.

The review acknowledges that the diagnosis includes operational dimensions, strategic justification and references to governance. It cannot establish that these subjects were entirely omitted, because some methodological annexes and individual assessments are absent from the available copy. Nevertheless, the examined report does not present a specific, comparable assessment of executive competencies, merit based recruitment, decision making autonomy or commercial strategy implementation. This limitation supports broadening the analysis before turning a financial classification into a definitive decision about an enterprise's future.

A complementary managerial assessment is proposed to examine business model quality, market knowledge, productivity, risk management and the ability to fulfil commitments. Meritocracy should become transparent recruitment, relevant professional profiles, practical assessment, conflict of interest prevention and

retention conditional on demonstrable results. Boards should guide strategy and supervise management, while the state specifies its ownership objectives and transparently finances the public service obligations it imposes. Modernisation should combine processes, reliable information and human capabilities, rather than being identified solely with purchases of equipment or systems.

The intervention follows stages of information verification, professional selection, business plan implementation and public assessment of results. Each enterprise should establish financial, operational, commercial and social indicators with baselines, accountable officers and targets appropriate to its sector. Recovery options should be compared against their costs and risks, and state support should include limits, conditions and periodic review. Where recovery cannot be justified, an orderly exit should be evaluated while protecting labour rights and maintaining essential services.

The article concludes that professionalising business leadership is a necessary condition, although insufficient on its own, for improving public enterprise performance. Reform requires merit, accountable autonomy, oversight and evidence based decisions, while acknowledging sectoral constraints and social obligations. Its contribution is to turn diagnosis into a verifiable management agenda that preserves public value and prevents new organizational structures from reproducing existing problems, for the benefit of citizens.

Keywords: state owned enterprises; strategic direction; meritocracy; modernization; managerial capacity.

Introducción

La recuperación de las empresas públicas requiere profesionalizar su conducción. Se analiza cómo transformar el diagnóstico de la Oficina Técnica para el Fortalecimiento de la Empresa Pública (OFEP) en decisiones que mejoren la competitividad y preserven el valor público.

Materiales y Métodos

Se realizó una revisión documental cualitativa del informe OFEP, noticias y publicaciones de OCDE, FMI y Banco Mundial, con corte al 12 de octubre de 2026. Se contrastaron cifras y criterios empresariales. La copia no desarrolla fichas individuales ni metodología separada: **la revisión no es una auditoría ni demuestra causalidad gerencial.**

Resultados

El diagnóstico comprende **66 empresas**; ENTEL BOLIVIA S.A.C. queda fuera por información insuficiente. Recomienda 33 continuidades, 17 reorganizaciones y 16 disoluciones o liquidaciones. Las reorganizaciones reúnen **Bs 90.815,0 millones de pasivo, el 77,2% del total**; los cierres, 5,6%; las continuidades, 17,2%. En términos sencillos, cerca de 77 de cada 100 bolivianos del pasivo reportado corresponden a empresas que requieren reorganización. **Pasivo significa obligaciones, no pérdidas** (OFEP, 2026, apartados 3, 5 y 8).

El costo proyectado sin intervención estructural es **Bs 16.459,2 millones para tres años**, estimado sobre 28 empresas; no es una pérdida ya realizada. La metodología pondera finanzas en 50%, operaciones en 30% y endeudamiento en 20%, y considera justificación estratégica. Sin embargo, el cuerpo revisado no expone una evaluación comparable de competencias gerenciales y selección por mérito. El informe registra

16 cierres en conclusiones y 18 en el apartado 9.2; se utilizan los primeros (OFEP, 2026).

Brújula Digital (2026) reportó 20 empresas críticas, categoría distinta del cierre. YPFB (2026) anunció meritocracia; **el anuncio no acredita resultados**. En 67% de las jurisdicciones relevadas por la OCDE, los directorios tienen autonomía estratégica; el dato no mide éxito empresarial (Organisation for Economic Co-operation and Development [OCDE], 2024b).

Discusión

Baum et al. (2020) vinculan riesgo fiscal, incentivos gerenciales y supervisión. La OCDE (2024a, cap. VI) recomienda directorios competentes y selección por mérito. El Banco Mundial (World Bank, 2026) reconoce debilidades directivas y falta de capacidades. Estos aportes justifican evaluar la conducción antes de descartar una recuperación.

El Estado debe definir qué resultado social exige y cómo lo financia; el directorio, aprobar la estrategia y supervisar; la gerencia, ejecutarla. Deben separarse pérdidas por obligaciones públicas, restricciones sectoriales e ineficiencia.

Autonomía responsable significa facultades claras, decisiones trazables y rendición de cuentas. No corresponde exigir utilidad comercial a cualquier costo ni justificar indefinidamente malos resultados con una finalidad social.

La **meritocracia verificable** requiere convocatoria abierta, perfil sectorial, experiencia comprobada, resolución de un caso empresarial, evaluación independiente y decisión motivada. La permanencia debe depender del desempeño y respetar el debido proceso. La selección gerencial debe evaluar decisiones ante problemas de abastecimiento, inventarios y liquidez, complementando los antecedentes curriculares con competencias comprobables.

La **modernización debe mejorar procesos y decisiones**, integrando tecnología y capacidades organizacionales. Se propone verificar información y conducción en 90 días, aprobar responsables y plan empresarial en los tres meses siguientes, evaluar mejoras entre los meses seis y doce. Son plazos orientativos. El cuadro 1 precisa compromisos verificables.

Cuadro 1. Acciones e indicadores de la transformación propuesta

Acción	Cómo comprobarla	Quién responde
Seleccionar por mérito	Perfil, prueba y puntaje publicados	Instancia competente de designación
Aprobar estrategia de mercado	Demanda, costos y metas verificadas	Directorio y gerencia
Modernizar operaciones	Costo unitario, calidad y entregas	Gerencia y responsables operativos
Condicionar apoyo estatal	Flujo de caja y metas trimestrales	Propietario estatal y directorio

Fuente: elaboración propia. Las metas se fijan por empresa, con línea de base y evidencia.

Desde una perspectiva social, **cerrar una empresa puede destruir capacidades difíciles de reconstruir**: personal especializado, aprendizaje productivo, relaciones con proveedores y acceso territorial a servicios. Puede afectar empleos directos e indirectos, ingresos familiares y actividad local; además, el Estado afrontaría costos de liquidación, obligaciones pendientes y posible pérdida de valor de sus activos. Son efectos potenciales que deben cuantificarse por empresa. La OFEP (2026,

apartado 5) registra 28.292 trabajadores en las empresas evaluadas: **esa cifra no equivale a puestos amenazados por cierre**. Preservar empleo y capacidades exige actividad sostenible, no prolongar pérdidas sin una alternativa empresarial.

Antes de una decisión irreversible, se propone **comparar el cierre con un escenario técnicamente sustentado de recuperación bajo conducción profesional**. Debe examinarse si un directorio competente, una gerencia calificada, una estrategia comercial, la reconversión productiva, las alianzas o el aprovechamiento compartido de activos podrían mejorar los resultados. La alternativa seleccionada requiere demanda y abastecimiento, demostrables, presupuesto limitado, responsables y metas de liquidez, productividad y empleo sostenible. La viabilidad debe comprobarse: **la decisión debe sustentarse en evidencia, escenarios y, cuando sea viable, una intervención acotada**. El criterio es determinar si la recuperación genera mayor valor económico y social que el cierre, considerando costos de transición y riesgos fiscales, sin financiar indefinidamente intervenciones fallidas.

Conclusiones

La crisis exige **reformular capacidades y reglas de conducción**, además de estructuras y balances. La concentración del pasivo en empresas propuestas para reorganización justifica priorizar su transformación. El diagnóstico debe complementarse con evaluación directiva, selección por mérito, estrategia de mercado e indicadores verificables. **Antes de renunciar al patrimonio productivo y al empleo, deben contrastarse alternativas creativas de recuperación con gerencia competente y metas exigibles**. Si no ofrecen viabilidad defendible, la decisión de salida debe proteger derechos laborales y servicios esenciales. La finalidad social exige rigor empresarial y evidencia, no continuidad indefinida. **Y debemos hacerla, ¡YA!!!**

Referencias

- Baum, A., Medas, P., Soler, A., & Sy, M. (2020). *Managing fiscal risks from state-owned enterprises* (IMF Working Paper 20/213). International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9781513557502.001>
- Brújula Digital. (2026, 12 de septiembre). *Empresas estatales: diagnóstico crítico, deudas y otros datos clave*. <https://brujuladigital.net/economia/2026/09/12/empresas-estatales-diagnostico-critico-deudas-y-otros-datos-clave-66258>
- Oficina Técnica para el Fortalecimiento de la Empresa Pública. (2026, 27 de agosto). *Informe diagnóstico técnico empresas públicas del nivel central del Estado, en el marco del artículo 6 de la Ley N.º 1755 de 30 de julio de 2026* (INF/DAGET N.º 0127/2026).
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024a). *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024b). *Ownership and governance of state-owned enterprises 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/395c9956-en>
- World Bank. (2026, 24 de junio). *Boosting corporate governance for stronger state-owned enterprises*. <https://www.worldbank.org/en/brief/2026/06/24/boosting-corporate-governance-for-stronger-state-owned-enterprises>

Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos. (2026, 28 de abril). *Nueva gestión de YPFB define cinco pilares para una “nueva era”: evaluación meritocrática y tolerancia cero a la corrupción*. <https://www.ypfb.gob.bo/node/515>