Fundación Milenio

Evaluación del Plan Bicentenario

Resumen y análisis de la propuesta

Pablo Mendieta Ossio

Serie Análisis

Nº 40
Octubre de 2025

PRESENTACION

La Fundación Milenio presenta el Número 40 de la Serie Análisis. Esta Serie publica estudios que exploran cuestiones de amplio interés relacionados con la economía, la situación social, la problemática ambiental, el sistema político o la gobernabilidad.

Evaluación del Plan Bicentenario: Resumen y análisis de la propuesta, es un trabajo de síntesis, evaluación y lectura crítica del *Plan Bicentenario*. *Para vencer la crisis y construir el futuro,* documento elaborado por un equipo de investigadores de la Fundación Milenio, y publicado en mayo de 2025. El Plan Bicentenario contiene una propuesta programática que busca responder a los principales desafíos del país, en el contexto de la crisis actual, y en el marco de los 200 años de la fundación de Bolivia.

El autor de este informe, que pone bajo la lupa dicho documento, es el prominente economista Pablo Mendieta Ossio. Se trata, sin duda alguna, de un trabajo muy prolijo y de encomiable calidad académica, realizado -en sus propias palabras- "con el ánimo de identificar sus aspectos positivos, relevar las debilidades para tomarlas en cuenta en su eventual implementación y explorar las oportunidades y desafíos que tendría."

Al respecto, me permito destacar tres conceptos del informe:

> "El Plan Bicentenario constituye una propuesta estructural ambiciosa, técnicamente robusta y con una visión transformadora para el desarrollo económico de Bolivia hacia 2040. Su diseño macroeconómico, basado en pilares como la consolidación fiscal, independencia monetaria y revolución exportadora, ofrece una hoja de ruta integral para superar la crisis estructural del país… Sin embargo, el éxito de la propuesta está condicionado por factores críticos de gobernabilidad, operatividad institucional y sostenibilidad política. El plan implica reformas profundas —incluido un rediseño constitucional y fiscal— que requieren un pacto político amplio, capacidad estatal renovada y mecanismos sociales compensatorios que aún no están debidamente articulados."
>
> "La propuesta tiene el potencial de convertirse en la base de un nuevo pacto técnico-político, respaldado por organismos multilaterales. Pero enfrenta amenazas considerables, como el alto costo político del ajuste, la posibilidad de resistencia sindical, y una implementación parcial por falta de institucionalidad operativa."
>
> "El Plan Bicentenario es un planteo valioso para construir una salida estructural y legítima a la crisis boliviana. Su integración con agendas de implementación viables y socialmente inclusivas es el desafío clave. La colaboración efectiva entre el Estado y el sector privado será determinante para su éxito."

Nos complace sobremanera entregar este nuevo aporte a consideración del público y especialmente de los líderes políticos, legisladores y organizaciones de representación ciudadana.

Henry Oporto

Director Ejecutivo
Fundación Milenio

Evaluación del Plan Bicentenario: Resumen y análisis de la propuesta

Pablo Mendieta Ossio*

I. Introducción

El documento titulado *"Plan Bicentenario: Para vencer la crisis y construir el futuro"*, publicado en abril de 2025 por la Fundación Milenio, constituye uno de los esfuerzos más sistemáticos y estructurados por delinear una salida a la crisis multidimensional que atraviesa Bolivia en el umbral de sus 200 años de vida republicana. Su contenido, elaborado por un equipo técnico multidisciplinario bajo la coordinación de Henry Oporto e integrado por reconocidos economistas y especialistas en políticas públicas, busca instalar un debate riguroso sobre el futuro del país.

Lejos de fórmulas retóricas o diagnósticos complacientes, el Plan parte de una premisa sencilla y contundente: Bolivia enfrenta un "nudo crítico" donde confluyen desequilibrios macroeconómicos persistentes, fragilidad institucional, erosión del tejido social, degradación ambiental y estancamiento productivo. Una situación que, en palabras del documento, solo puede abordarse mediante una transformación profunda, simultánea y coherente en múltiples frentes.

Más que una hoja de ruta cerrada, este Plan se presenta como una plataforma técnica para el diálogo entre sectores políticos, sociales y económicos en la búsqueda de un nuevo contrato social.

A continuación, se presentan los principales elementos de la propuesta:

I. Origen, autores y propósito

El *Plan Bicentenario* es una iniciativa de la Fundación Milenio, institución de larga trayectoria en la producción de conocimiento y análisis económico y social. La propuesta fue construida en base al aporte de especialistas como Luis Carlos Jemio, Alan Bojanic, Manuel Contreras, Rubén Ferrufino, María Machicado, Fernando Lavadenz y Mauricio Medinaceli, entre otros, con apoyo en datos oficiales, estudios previos y revisión de documentos programáticos tanto del sector público como privado.

Más allá de su autoría colectiva, el documento responde a una motivación clara: ofrecer al país una alternativa programática, basada en evidencia y factibilidad, ante un contexto en el que las soluciones tradicionales parecen agotadas.

II. Diagnóstico: el agotamiento de un modelo

El análisis del contexto que ofrece el Plan es severo, pero necesario. En lo económico, se observa una década de altos déficits fiscales crónicos, caída de ingresos por exportación de gas, subsidios insostenibles (en particular a los combustibles), una política monetaria subordinada a las necesidades fiscales, y una pérdida casi total de reservas internacionales netas.

* Es Director de Centro de Estudios Boliviano de Estudios Económicos CEBEC-CAINCO. Las opiniones de este documento no comprometen la visión oficial de las instituciones a las que pertenece el autor. Corresponde a una reflexión personal sobre tres dimensiones del análisis: a) macroeconómico por la formación y experiencia del autor; b) laboral y empresarial para comprender los efectos en estos dos sectores clave; y, c) de liderazgo político y empresarial.

Este cuadro ha derivado en una crisis de balanza de pagos, un tipo de cambio paralelo que casi duplica el oficial, inflación creciente (especialmente en alimentos), escasez de combustibles y un mercado cambiario distorsionado.

En lo institucional, el deterioro es igualmente preocupante: un sistema político fragmentado, con pérdida de legitimidad en el poder judicial y desconfianza extendida hacia los órganos de representación. Todo ello confluye en un clima de desafección social, informalidad galopante y pérdida de confianza en el futuro.

Desde esta óptica, la crisis no se interpreta como un fenómeno transitorio, sino como la expresión terminal de un ciclo económico-político basado en el auge de los precios de materias primas y en el protagonismo del Estado como principal motor económico. Ese ciclo, según el Plan, ha concluido, y lo que sigue es una oportunidad —y una obligación— para replantear las bases del modelo nacional.

III. Ejes estratégicos del Plan

La propuesta del Plan Bicentenario se estructura en torno a cinco ejes transversales:

1. Estabilización macroeconómica

La prioridad inmediata es evitar un colapso desordenado. Para ello, el Plan propone un programa de estabilización con tres pilares:

- **Consolidación fiscal**: reducción del gasto corriente (especialmente en masa salarial y subsidios), racionalización de las empresas públicas y reforma del sistema tributario.
- **Reforma cambiaria**: transición hacia un tipo de cambio flexible, respaldado por un mercado bursátil de divisas y mayor independencia del Banco Central.
- **Saneamiento financiero**: fortalecimiento del sistema bancario para preservar la confianza y evitar una crisis de depósitos.

El Plan estima que, con apoyo externo (FMI, FLAR y otros multilaterales), Bolivia podría acceder a un *financiamiento puente* que permita recomponer reservas, amortiguar el ajuste y recuperar la estabilidad de precios.

2. Transformación productiva y revolución exportadora

La estrategia de mediano plazo se apoya en un giro estructural: dejar atrás el modelo de crecimiento impulsado por la demanda interna y sustituirlo por uno orientado al mercado externo.

Se identifican sectores con potencial de reacción rápida y sostenida: agroindustria, minería (en especial litio), servicios digitales, turismo y economía forestal. Para ello, se propone una nueva arquitectura legal (nuevas leyes de minería, hidrocarburos y litio), reglas estables para la inversión privada y una diplomacia económica activa enfocada en acuerdos comerciales estratégicos con Brasil, Estados Unidos, Asia y la región.

3. Desarrollo humano

La dimensión social se aborda con una lógica de eficiencia y focalización. En salud, se propone avanzar hacia un seguro universal con financiación basada en resultados y modernización de la infraestructura pública. En educación, se plantea recuperar estándares de aprendizaje, invertir en competencias digitales y evaluar con mecanismos comparables internacionalmente.

La protección social se rediseña con énfasis en sostenibilidad: ajustes al sistema de pensiones, focalización de transferencias (como la Renta Dignidad) y rediseño de bonos con enfoque de ciclo de vida.

Además, se articula una estrategia integral contra la violencia de género, que combina prevención, atención y fortalecimiento institucional.

4. Sostenibilidad ambiental y transición energética

El Plan reconoce que la matriz económica boliviana es insostenible desde el punto de vista ambiental y energético. Por ello, impulsa una transición hacia energías renovables (solar, eólica, hidroeléctrica), acompañada de la eliminación gradual del subsidio a los combustibles fósiles, electrificación del transporte y fomento de inversiones verdes.

Se incorporan también políticas de reactivación forestal sostenible, erradicación del mercurio en la minería aurífera y acceso al mercado internacional de bonos de carbono.

5. Gobernabilidad democrática y nuevo contrato social

Finalmente, el Plan propone una reforma institucional profunda, que incluye:

- Reforma judicial integral
- Desburocratización del Estado y profesionalización del servicio civil
- Revitalización de la descentralización
- Reforma constitucional para liberar la iniciativa privada, fortalecer el Estado de derecho y redefinir las relaciones entre Estado, sociedad y regiones

Todo ello bajo el concepto de un “nuevo contrato social” que supere la polarización y permita recuperar legitimidad democrática.

IV. Calendario, riesgos y factibilidad

El Plan sugiere un calendario de cinco años, con prioridades diferenciadas: estabilización en el corto plazo, reformas institucionales y legales en el segundo año, y despliegue pleno de la estrategia productiva desde el tercero. Se reconoce que en el corto plazo habrá costos (contracción, ajuste de precios), pero con expectativas de crecimiento sostenido a partir del segundo año.

No obstante, los riesgos no son menores. El principal es la falta de consenso político y la debilidad institucional para ejecutar un programa de esta magnitud. El documento reconoce esta vulnerabilidad y apuesta por una transición ordenada y respaldada socialmente.

V. Valoración inicial

El *Plan Bicentenario* no es un ejercicio académico ni un manifiesto político. Es una propuesta técnica para salir de una crisis estructural, pensada con realismo, pero también con ambición. Si bien sus lineamientos son discutibles y perfectibles, su valor radica en ofrecer un diagnóstico honesto, un marco lógico de acción y una visión de futuro anclada en la evidencia.

A 200 años de la fundación de Bolivia, el dilema es claro: persistir en un modelo agotado o atrevernos a replantearlo con cabeza fría y mirada larga. El Plan propone lo segundo. La historia, y la ciudadanía, juzgarán si el país estuvo a la altura del desafío.

A continuación, comparto una evaluación desde tres puntos de vista del Plan, con el ánimo de identificar sus aspectos positivos, relevar las debilidades para tomarlas en cuenta en su eventual implementación y explorar las oportunidades y desafíos que tendría.

II. Una visión desde el ámbito macroeconómico

En un contexto donde Bolivia enfrenta desequilibrios fiscales crónicos, agotamiento de reservas internacionales, presiones inflacionarias y un entorno político volátil, el debate sobre el rumbo económico del país se ha intensificado. A continuación, se presenta un análisis detallado de esta propuesta, basado en los seis criterios técnicos evaluados: consistencia interna, sostenibilidad fiscal y externa, impacto social, viabilidad política, supuestos macroeconómicos y análisis de escenarios.

1. Consistencia interna: un enfoque articulado y multisectorial

El Plan Bicentenario presenta un diseño programático con un alto grado de coherencia interna. Sus pilares fundamentales —ajuste fiscal, reforma monetaria y tipo de cambio, transformación productiva, desarrollo humano y sostenibilidad ambiental— están estructurados bajo una lógica secuencial e interdependiente.

En el plano fiscal, se propone una reforma tributaria estructural enfocada en la ampliación de la base impositiva y en la mejora de la eficiencia del gasto. A esto se suma la racionalización del gasto corriente, en particular del subsidio a los hidrocarburos, y la reestructuración de empresas públicas deficitarias.

Por el lado productivo, el Plan plantea una estrategia exportadora basada en incentivos a sectores estratégicos como agroindustria, minería, servicios y energías renovables. Esta estrategia está diseñada para generar divisas, fomentar la inversión y aliviar las presiones sobre el tipo de cambio y las reservas internacionales.

En conjunto, el Plan se configura como un paquete integral de políticas públicas, técnicamente consistente y con visión de mediano plazo, aunque altamente exigente en su ejecución institucional.

2. Sostenibilidad fiscal y externa: consolidación y generación de divisas

Uno de los principales méritos del Plan Bicentenario es su enfoque explícito en la sostenibilidad fiscal y externa, entendida como condición indispensable para recuperar la estabilidad macroeconómica.

Desde el punto de vista fiscal, se proyecta una reducción progresiva del déficit, lo cual se lograría mediante un mix de contención del gasto corriente, reforma tributaria y eliminación gradual de subsidios ineficientes.

En el frente externo, el Plan apuesta por una estrategia exportadora proactiva, que busca aumentar el valor de las exportaciones y reducir la dependencia del financiamiento externo. Esto incluye reformas legales para atraer inversión extranjera en sectores clave, mejoras en infraestructura logística, acuerdos comerciales estratégicos y desarrollo de cadenas de valor.

En este sentido, el Plan asume que la estabilidad del tipo de cambio no puede sostenerse sin una corrección del desbalance externo. Por ello, se propone una transición hacia un tipo de cambio más flexible, acompañado por un sistema de intervención cambiaria transparente y un mercado de divisas formalizado.

3. Impactos sociales: compensaciones y protección focalizada

Se destaca que el Plan Bicentenario no ignora los costos sociales inherentes a un proceso de ajuste económico. Por el contrario, propone mecanismos compensatorios explícitos para proteger a los grupos más vulnerables.

Entre las medidas se encuentran:

- Rediseño de programas de transferencias directas, con énfasis en focalización eficiente.
- Mecanismos de compensación directa para mitigar los efectos del aumento en los precios de los combustibles.
- Mejora de la calidad del gasto social, particularmente en salud y educación, con enfoque en resultados y equidad.

Este componente social es relevante no solo desde el punto de vista ético, sino también como condición de viabilidad política y sostenibilidad del ajuste. No obstante, su implementación depende de la capacidad institucional para identificar beneficiarios, evitar filtraciones y mantener credibilidad ante la población.

4. Viabilidad política: necesidad de un nuevo contrato social

El documento reconoce que la viabilidad política de la propuesta es su punto más frágil. El ajuste que plantea implica reformas estructurales de alto impacto político y social, tales como:

- Eliminación progresiva de subsidios a los combustibles.
- Reforma del sistema tributario.
- Reducción del gasto corriente en sectores políticamente sensibles.
- Cambios en la arquitectura institucional del Estado.

Por ello, el Plan enfatiza la necesidad de construir un nuevo contrato social, que sirva de base para un consenso mínimo entre actores políticos, económicos y sociales. Sin este consenso, las medidas podrían enfrentar resistencia social significativa, lo que pondría en riesgo tanto la implementación como los resultados esperados.

En este aspecto, el Plan es consciente de sus limitaciones: plantea una solución técnicamente sólida, pero políticamente compleja.

5. Supuestos macroeconómicos: modelos robustos pero exigentes

Desde el punto de vista técnico, el Plan Bicentenario utiliza modelos macroeconómicos robustos, con diagnósticos realistas sobre el estado de la economía boliviana. Sin embargo, se sustenta en supuestos ambiciosos que deben ser tomados con cautela.

Entre los supuestos clave destacan:

- Aumento sostenido de la inversión privada, apalancada en reformas legales y mayor certidumbre.
- Recuperación de la confianza en el sistema financiero y estabilidad cambiaria posterior al ajuste.
- Acceso oportuno a financiamiento multilateral (FMI, BID, CAF) utilizado como ancla para la estabilización monetaria y fiscal.

Estos supuestos no son irreales, pero sí altamente sensibles al contexto político, la gobernabilidad y las condiciones del entorno internacional. En ausencia de alguno de estos factores, la efectividad del Plan podría reducirse considerablemente.

6. Análisis de escenarios: necesidad de mayor profundidad

El Plan incluye un ejercicio de análisis de escenarios, que compara los efectos de implementar el ajuste con y sin acceso a financiamiento externo. Esta comparación permite visualizar los riesgos y beneficios de actuar de manera ordenada frente a una estrategia de inacción.

No obstante, el Plan requeriría simulaciones multivariadas más avanzadas, que permitan proyectar impactos inter-temporales y no lineales en variables como inflación, pobreza, tipo de cambio real, empleo y consumo.

Una modelización más rica permitiría anticipar efectos colaterales y fortalecer el proceso de toma de decisiones. Este aspecto representa un espacio claro de mejora técnica.

7. Evaluación FODA: resumen estratégico

La matriz FODA sintetiza las principales características del Plan Bicentenario:

Fortalezas:

- Diagnóstico técnico sólido y actualizado.
- Propuestas integrales y coherentes.
- Inclusión explícita de un componente social.
- Metas cuantificadas y horizonte temporal definido.

Oportunidades:

- Potencial para generar un pacto económico nacional.

- Posibilidad de obtener respaldo multilateral.
- Ventana de oportunidad en sectores exportadores estratégicos.

Debilidades:

- Requiere alto grado de gobernabilidad y credibilidad institucional.
- Supuestos exigentes sobre inversión y financiamiento.
- Necesidad de modelización más avanzada.

Amenazas:

- Alta probabilidad de resistencia social.
- Polarización política e incertidumbre electoral.
- Riesgo de implementación parcial o capturas corporativas del proceso.

Comentario macroeconómico: una propuesta técnicamente válida y políticamente desafiante

El Plan Bicentenario representa una de las propuestas más estructuradas y técnicamente rigurosas para enfrentar la crisis macroeconómica de Bolivia. Su énfasis en la sostenibilidad fiscal y externa, su visión exportadora, y su atención al impacto social lo convierten en un documento de referencia para el debate nacional.

Sin embargo, su éxito dependerá menos de la solidez técnica —que es significativa— y más de la *capacidad política de generar consensos*, *canalizar apoyos multilaterales y ejecutar medidas impopulares con responsabilidad*. En otras palabras, el desafío no está tanto en el diseño como en la gobernanza.

III. Una visión desde el punto de vista de generación de ingresos

En el marco de la compleja crisis económica y social que atraviesa Bolivia, el *Plan Bicentenario* ha sido objeto de atención tanto por su alcance estructural como por las interrogantes que plantea respecto a su factibilidad práctica. Mientras los aspectos macroeconómicos del plan han sido discutidos previamente —ajuste fiscal, tipo de cambio, subsidios, exportaciones—, menos visibilidad ha tenido su impacto esperado en dos dimensiones esenciales para la estabilidad social y el crecimiento económico: el mercado laboral y el entorno empresarial.

Esta sección busca precisamente iluminar esas aristas. ¿Qué implicaciones tiene el Plan Bicentenario sobre el empleo formal, la informalidad, las relaciones laborales, la inversión y la estructura productiva? ¿Cómo se posiciona frente al tejido empresarial boliviano, en especial a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), que constituye el núcleo de la ocupación urbana?

Las respuestas son mixtas: el Plan ofrece una visión de largo plazo con propuestas orientadas a la transformación estructural del aparato productivo, pero requeriría una estrategia social-laboral explícita y mecanismos operativos para promover la formalización inclusiva. Desde la óptica empresarial, la propuesta resulta atractiva en su impulso exportador, pero exige condiciones de institucionalidad y gobernanza aún poco consolidadas.

1. Mercado laboral: una dimensión que requiere más atención

Uno de los aspectos positivos del Plan Bicentenario es que reconoce, en su diagnóstico, la gravedad de la situación del mercado laboral boliviano. La informalidad supera el 80% en sectores urbanos no agrícolas, y el empleo asalariado formal ha venido reduciéndose en participación desde mediados de la década pasada.

Sin embargo, el plan no desarrolla una *estrategia activa de política laboral*. Las medidas propuestas se centran en el ajuste macroeconómico y la liberalización del aparato productivo, con la expectativa de que una mayor inversión y crecimiento exportador generen empleo de calidad de manera indirecta. Esta visión, si bien coherente desde una perspectiva estándar, presenta limitaciones importantes en un contexto como el boliviano, donde la informalidad es estructural y no solo cíclica.

Por tanto, las principales observaciones son:

- Ausencia de medidas directas para la formalización. No se contemplan políticas específicas para incentivar la formalidad laboral, como reformas en la seguridad social, subsidios cruzados para MIPYMEs o mecanismos de simplificación tributaria laboral.
- Desvinculación entre empleo y desarrollo productivo. Aunque se propone una revolución exportadora multisectorial, no se establece un vínculo claro con la generación de empleo formal en sectores estratégicos.
- Costos sociales del ajuste sin protección laboral explícita. El desmontaje gradual de subsidios y la reducción del gasto pueden tener efectos contractivos de corto plazo en el empleo, sin que se prevean amortiguadores laborales.

En síntesis, el plan parte de un diagnóstico correcto sobre el mercado laboral, pero requiere una arquitectura institucional para gestionar la transición desde un modelo informal y de bajo valor agregado hacia un sistema de empleo digno, estable y productivo.

2. Enfoque sobre la empresa y el entorno productivo

Desde una perspectiva empresarial, el Plan Bicentenario presenta componentes ambiciosos y técnicamente razonables. Su propuesta de una "revolución exportadora multisectorial" —centrada en agroindustria, minería, turismo y servicios digitales— ofrece una oportunidad para relanzar la inversión privada, diversificar la matriz productiva y mejorar la inserción internacional de Bolivia.

Los eventuales atractivos del plan desde el punto de vista empresarial son**:**

1. Marco normativo pro-inversión: se propone una nueva legislación sectorial (minería, litio, hidrocarburos) que clarifique las reglas de juego y mejore la seguridad jurídica, condiciones clave para atraer capital privado nacional y extranjero.
2. Enfoque en sectores con potencial competitivo: la priorización de rubros con capacidad de generar divisas y empleos es coherente con la necesidad de estabilizar la balanza de pagos.

3. Reforma de subsidios con racionalidad económica: si bien compleja en términos políticos, la eliminación progresiva de subsidios distorsivos es bien vista desde una lógica de eficiencia de mercado.
4. Autonomía del Banco Central y disciplina macro: elementos que tienden a generar confianza en los agentes económicos y reducir la incertidumbre.

No obstante, el informe técnico identifica una serie de limitaciones prácticas que podrían afectar la traducción efectiva del plan en mejoras para el ecosistema empresarial nacional:

- Alta complejidad operativa e institucional. Las reformas requeridas (tributaria, energética, cambiaria) exigen un aparato estatal tecnificado, coordinado y políticamente respaldado, condiciones que en la actualidad no están plenamente garantizadas.
- Falta de una agenda específica para MIPYMEs. Aunque se reconoce la necesidad de diversificar la base productiva, no se plantea un esquema claro de apoyo a las pequeñas unidades empresariales que operan en contextos de baja formalidad.
- Poca atención a la territorialidad del desarrollo. El plan propone una estrategia nacional sin mecanismos de articulación con gobiernos subnacionales o sistemas regionales de producción.

Por tanto, aunque desde el punto de vista de los grandes sectores exportadores la propuesta resulta prometedora, para el grueso del tejido empresarial boliviano —pequeñas y medianas empresas— el plan aún no constituye una hoja de ruta operativa, ni en términos financieros, ni institucionales, ni regulatorios.

3. Equidad y cohesión social: un desafío pendiente

Una dimensión crítica del análisis es el impacto del Plan Bicentenario sobre la equidad social y la cohesión territorial. El enfoque económico propuesto, al centrarse en la inversión, la disciplina fiscal y el crecimiento impulsado por exportaciones, deja en segundo plano los mecanismos de redistribución activa y protección social.

Aunque se prevé una focalización del gasto público —como la Renta Dignidad y otros bonos—, no se identifican instrumentos concretos para mitigar los efectos distributivos negativos del ajuste sobre los hogares más vulnerables.

De acuerdo con el análisis FODA:

- La propuesta tiene como oportunidad convertirse en base de un nuevo pacto técnico-político, respaldado por organismos multilaterales.
- Pero enfrenta amenazas considerables, como el alto costo político del ajuste, la posibilidad de resistencia sindical, y una implementación parcial por falta de institucionalidad operativa.

Desde el plano empresarial, esta debilidad puede traducirse en mayor conflictividad laboral, paros o demandas salariales desalineadas con la productividad, que afecten tanto la estabilidad de operaciones como la previsibilidad en sectores clave.

4. Gobernanza y marco institucional: condición para la viabilidad

Un aspecto transversal en la evaluación es que la viabilidad del Plan Bicentenario depende en gran medida de su *arquitectura de gobernanza*. La propuesta contempla una serie de reformas institucionales —como la autonomía del Banco Central, nueva legislación sectorial y rediseño del sistema tributario— que requieren consensos amplios y estabilidad normativa.

Sin embargo, se advierte que el plan no incorpora mecanismos institucionales concretos para coordinar actores públicos, privados y sociales. Tampoco presenta un cronograma detallado ni una matriz de evaluación y seguimiento, lo que limita la posibilidad de monitorear avances o corregir desvíos.

Esto representaría una preocupación legítima para el sector empresarial, que requiere claridad normativa, certidumbre jurídica y una interlocución efectiva con el Estado para tomar decisiones de inversión de mediano y largo plazo.

5. Recomendaciones estratégicas desde lo laboral y empresarial

A la luz de los hallazgos, se sugieren cinco líneas de acción para fortalecer la dimensión social-productiva del Plan Bicentenario:

1. Diseñar una estrategia de formalización laboral progresiva, con incentivos tributarios y de seguridad social adaptados a las MIPYMEs.
2. Incorporar una agenda específica para empresas pequeñas y medianas, incluyendo acceso al crédito, simplificación regulatoria y asistencia técnica territorial.
3. Establecer un marco de protección social transitorio, que amortigüe los efectos del ajuste en el ingreso de los hogares informales.
4. Crear mecanismos de articulación público-privada multisectorial, con participación regional, para asegurar que las reformas lleguen a nivel operativo.
5. Desarrollar una matriz de evaluación con indicadores laborales y productivos, que permita monitorear impactos diferenciados por sector y territorio.

Los desafíos laborales y empresariales

El Plan Bicentenario representa un esfuerzo serio y técnicamente fundamentado para enfrentar las causas estructurales de la crisis económica de Bolivia. Su enfoque exportador, disciplinado y basado en evidencia, constituye un avance en el debate público.

No obstante, la ausencia de una estrategia laboral activa y de una agenda empresarial inclusiva limita su capacidad para generar cohesión social y sostenibilidad política. La transformación estructural propuesta no será posible sin un entorno empresarial fortalecido y sin trabajadores que transiten de la informalidad a la seguridad económica.

En última instancia*, la viabilidad del plan no se juega solo en la balanza fiscal, sino en su capacidad de construir legitimidad social en el tejido productivo del país.*

IV. Una mirada desde el punto de vista del liderazgo político y económico

En el contexto de una crisis económica prolongada y una creciente incertidumbre institucional, el debate sobre el futuro de Bolivia ya no puede reducirse al diagnóstico técnico. Las propuestas de política pública, por más rigurosas que sean, deben demostrar no solo coherencia macroeconómica, sino viabilidad política, legitimidad social y alineación con los liderazgos económicos que sostienen el aparato productivo.

En este escenario, el *Plan Bicentenario* se posiciona como una hoja de ruta estructural, integral y ambiciosa para enfrentar los desequilibrios fiscales, monetarios y productivos del país. Sin embargo, su implementación exige una profunda transformación del entorno institucional, un nuevo pacto político y una relación más estratégica con el sector empresarial.

A continuación, se analiza el Plan Bicentenario desde dos perspectivas convergentes: la del **liderazgo político**, con foco en su gobernabilidad, legitimidad y alineación con las condiciones institucionales del país; y la del **liderazgo empresarial**, evaluando su impacto sobre las decisiones estratégicas de los ejecutivos de nivel C (gerentes generales, gerentes de finanzas, gerentes de riesgos, etc.) y su compatibilidad con una agenda de desarrollo productivo privado.

1. La dimensión política: entre la necesidad técnica y el desafío de gobernabilidad

a. Viabilidad política: el talón de Aquiles del ajuste

Una de las principales observaciones es que el Plan Bicentenario, si bien técnicamente robusto, depende de una reconfiguración institucional profunda que en el contexto actual parece poco probable.

En efecto, el paquete de reformas propuesto —reforma tributaria, eliminación de subsidios, transformación del régimen de empresas públicas, flexibilización cambiaria, entre otros— requiere una mayoría legislativa amplia (que en este momento parece consolidada), estabilidad política sostenida y una coordinación intergubernamental que hoy se encuentra erosionada.

Además, el Plan parte del supuesto de que se podrá construir un nuevo contrato social, capaz de generar consensos amplios entre partidos, regiones, sectores sociales y económicos. Este es, sin duda, el punto más exigente y frágil de toda la propuesta. Como se advierte en el análisis FODA, el riesgo de polarización y rechazo político es alto, y puede derivar en una implementación parcial o incluso en el bloqueo del proceso reformista.

b. Consistencia estratégica de largo plazo

A pesar de las dificultades mencionadas, el Plan Bicentenario presenta una fortaleza clara: su visión estructural a 2040, que se distancia de los enfoques coyunturales y propone una transformación sistémica del modelo de desarrollo. Este atributo puede convertir al Plan en un insumo técnico valioso para futuros liderazgos políticos con orientación reformista, o incluso para negociaciones programáticas en el marco de procesos electorales.

Sin embargo, su consistencia estratégica no es garantía de ejecución. El desafío radica en traducir esa visión de largo plazo en etapas políticas viables, institucionalmente ordenadas y socialmente aceptables.

c. Legitimidad social y sostenibilidad política del ajuste

El Plan Bicentenario plantea una serie de medidas con efectos distributivos importantes: racionalización del gasto, eliminación de subsidios generalizados, transición energética, entre otros. Si bien incorpora mecanismos compensatorios, estos aún no están suficientemente detallados ni institucionalizados.

En este punto, *la viabilidad política se entrelaza con la sostenibilidad social*. La historia reciente de Bolivia demuestra que las reformas económicas, incluso cuando son técnicamente justificadas, fracasan si no van acompañadas de legitimidad social explícita y de amortiguadores efectivos para los sectores más vulnerables. En este sentido, el plan requiere de una estrategia de comunicación pública, de pedagogía política y de participación social que aún no ha sido diseñada.

d. Impacto territorial y articulación regional: el vacío operativo

Una de las limitaciones del Plan Bicentenario es su débil articulación con los territorios. Aunque menciona de forma general las regiones y autonomías, no propone una arquitectura operativa clara para implementar las reformas a nivel subnacional.

Esto no es un detalle menor. Bolivia es un país profundamente descentralizado en su configuración política y económica. La ejecución de políticas públicas, especialmente en áreas como salud, educación, empleo y desarrollo productivo, depende cada vez más de las capacidades y decisiones de los gobiernos departamentales y municipales.

La ausencia de una estrategia territorial representa un riesgo significativo para la gobernabilidad del Plan, especialmente si se busca implementar medidas contractivas o redistributivas desde un nivel central sin coordinación local.

2. Visión desde el liderazgo empresarial: evaluación C-Level

Desde la óptica del liderazgo empresarial —en particular, desde el punto de vista de los ejecutivos de nivel C o gerencial— el Plan Bicentenario ofrece tanto oportunidades como incertidumbres.

a. Estabilidad macroeconómica como precondición

El Plan es visto positivamente por su objetivo de restaurar la estabilidad macroeconómica a través de medidas de consolidación fiscal, racionalización de subsidios, recuperación de reservas y restauración de la credibilidad del Banco Central.

Estos elementos son cruciales para el sector empresarial, que opera hoy bajo un entorno caracterizado por alta incertidumbre cambiaria, presión inflacionaria y escasez de divisas. Desde una perspectiva de planificación financiera y riesgo operativo, la estabilización que propone el Plan es una condición necesaria para reactivar la inversión privada.

b. Reforma institucional y entorno regulatorio

El Plan también contempla reformas institucionales estructurales en áreas clave: nueva legislación sectorial (minería, litio, hidrocarburos), autonomía del BCB, reorganización de empresas públicas como YPFB. Desde el punto de vista empresarial, estos cambios son vistos como positivos en términos de previsibilidad y eficiencia del entorno regulatorio.

No obstante, el informe técnico advierte que la exigencia de "capital político" para estas reformas es elevada, lo que introduce riesgos de implementación y de reversibilidad normativa. Para un CEO o CFO, la inversión en un entorno inestable institucionalmente se convierte en una decisión de alto riesgo, incluso si las reformas propuestas son deseables.

c. Competitividad empresarial y productividad: una promesa aún difusa

El Plan propone una "revolución exportadora", que revaloriza el rol del sector privado como motor del crecimiento. Sin embargo, desde la perspectiva C-Level, esta promesa aún carece de instrumentos operativos claros.

- No se detallan políticas sectoriales específicas, salvo en términos generales.
- No se propone una agenda de financiamiento productivo o instrumentos de riesgo compartido, lo cual limita la movilización de inversiones privadas.
- Falta un enfoque diferenciado por tipo de empresa, lo que deja sin respuestas a la realidad de las MIPYMEs.

En suma, el plan ofrece una visión favorable del empresariado, pero no presenta aún las herramientas necesarias para convertir esa visión en decisiones de inversión viables.

d. Sostenibilidad y riesgos sistémicos

Otro aspecto valorado desde la alta gerencia empresarial es la inclusión de una estrategia de transición energética, retiro progresivo de subsidios y consolidación fiscal. Estas medidas contribuyen a reducir los riesgos sistémicos de largo plazo, y generan señales positivas para los mercados financieros y multilaterales.

El riesgo, nuevamente, reside en el corto plazo: los efectos sociales del ajuste pueden derivar en conflictividad, bloqueos o parálisis institucional, lo cual es percibido como una amenaza para la continuidad operativa de las empresas, especialmente en sectores sensibles como transporte, exportaciones o servicios logísticos.

3. La necesaria alineación estratégica y un pacto público-privado

Finalmente, el Plan Bicentenario expresa de forma explícita una visión pro-mercado, con apertura a la inversión privada y reconocimiento del empresariado como actor estratégico del desarrollo. Desde la perspectiva de los líderes empresariales, esta orientación resulta coherente con las necesidades del país.

No obstante, para que esta alineación se traduzca en acciones concretas, se requiere una arquitectura de gobernanza que permita construir un pacto público-privado, con:

- Mecanismos de diálogo estructurado entre Estado y empresarios.
- Acuerdos programáticos con plazos e indicadores compartidos.
- Seguridad jurídica e institucional para proteger las decisiones de inversión.

Un paso clave sería generar un documento híbrido, que articule la visión estructural de Milenio con las capacidades operativas del sector empresarial, bajo un modelo de corresponsabilidad en la transición económica.

Por tanto, el Plan Bicentenario representa un aporte significativo al debate nacional sobre la salida de la crisis económica. Desde el punto de vista político, su viabilidad depende menos de su diseño técnico y más de su capacidad de construir legitimidad social, territorial y parlamentaria. Desde la óptica del liderazgo empresarial, el Plan ofrece estabilidad y visión de largo plazo, pero aún debe traducirse en acciones concretas que reduzcan la incertidumbre operativa y habiliten nuevas inversiones.

En ambos casos, el factor común es la necesidad de liderazgo estratégico. La transformación que Bolivia requiere no vendrá de una sola propuesta, sino de la capacidad de articular visión, ejecución, gobernanza y compromiso colectivo. Ese es el reto del Bicentenario.

V. Comentarios finales

El Plan Bicentenario de la Fundación Milenio constituye una propuesta estructural ambiciosa, técnicamente robusta y con una visión transformadora para el desarrollo económico de Bolivia hacia 2040. Su diseño macroeconómico, basado en pilares como la consolidación fiscal, independencia monetaria y revolución exportadora, ofrece una hoja de ruta integral para superar la crisis estructural del país.

Desde una perspectiva técnica y económica, el plan articula coherentemente medidas fiscales, cambiarias, tributarias y productivas, sustentadas en modelos teóricos sólidos y evidencia empírica actualizada. El sector privado es reconocido como socio clave en esta transición, y se proponen mecanismos de apertura sectorial e inversión público-privada.

Sin embargo, el éxito de la propuesta está condicionado por factores críticos de gobernabilidad, operatividad institucional y sostenibilidad política. El plan implica reformas profundas —incluido un rediseño constitucional y fiscal— que requieren un pacto político amplio, capacidad estatal renovada y mecanismos sociales compensatorios que aún no están debidamente articulados.

La propuesta reconoce al empresariado como motor de crecimiento económico y generación de divisas, incentivando un entorno de mercado con reglas claras, estabilidad jurídica y apertura internacional.

El plan plantea oportunidades en sectores estratégicos como agroindustria, servicios digitales, minería, litio y energías renovables, muchos de los cuales son liderados por el sector privado nacional.

Los mecanismos propuestos de inversión público-privada, contratos transparentes y liberalización sectorial representan un entorno favorable para la expansión productiva.

No obstante, la falta de una estrategia clara de formalización laboral, incentivos diferenciados por sector y cronogramas operativos puede limitar la capacidad de respuesta inmediata del empresariado frente al ajuste.

El Plan Bicentenario es un planteamiento valioso para construir una salida estructural y legítima a la crisis boliviana. Su integración con agendas de implementación viables y socialmente inclusivas es el desafío clave. La colaboración efectiva entre el Estado y el sector privado será determinante para su éxito.