



## **El manejo de la Industria Petrolera Nacional (IPN)**

El sector de Energía de VENAMÉRICA, constituido por personas con amplia experiencia en el sector petrolero, quienes desempeñaron posiciones directivas y técnicas en la PDVSA del 1975 al 1999, movidos por el deseo personal y colectivo de aportar a nuestra Nación un postrero esfuerzo para la recuperación de la Industria Petrolera Nacional (IPN); y reconociendo que el futuro de esta importante industria es de las nuevas generaciones, una vez ocurrido el cese de la usurpación, nos dirigimos a usted para expresar nuestra muy profunda preocupación y ofrecer nuestro punto de vista acerca del manejo actual y futuro de esta importantísima industria, ya que la misma, en el corto y mediano plazo al menos, será el principal motor para impulsar el desarrollo económico del resto del país.

Como es de todos conocido PDVSA y sus empresas filiales atraviesan por una enorme crisis, por el deterioro de sus instalaciones y yacimientos, la drástica reducción de su capacidad operativa, una corrupción rampante y una pésima gestión administrativa. A esto se une la situación internacional por la que atraviesa la industria de los hidrocarburos, cuya vida parece limitada debido a las restricciones ambientales, al incremento de la competencia por el surgimiento de nuevos productores y a la sustitución de los hidrocarburos por nuevas fuentes de energías menos contaminantes. Esto conduce a que debemos aprovechar la ventana de oportunidades que aún nos queda en el tiempo de la manera más eficiente posible.

Existe un consenso en el sector petrolero que para lograr su recuperación se requerirá del concurso de los venezolanos más capaces y de mayor conocimiento y experiencia del sector petrolero, y el aporte de capital privado, nacional y extranjero. El gobierno que usted preside ha venido tomando control de algunas empresas de la IPN, como ha sido el caso de Citgo y Monómeros Colombo Venezolanos. El éxito que demuestren los nuevos directivos en su gestión contribuirá a crear la confianza necesaria, tanto en el talento humano requerido, como en los inversionistas y en la ciudadanía. Esto no será posible si no aprendemos de las experiencias del pasado, tanto en Venezuela como en otros países.

### **Las lecciones aprendidas del período 1975-1999 que son esenciales en el nuevo modelo de IPN**

La estrategia seguida desde el inicio de la nacionalización de la industria en agosto de 1975, permitió posicionar eventualmente a PDVSA como una de las mejores corporaciones petroleras a nivel mundial, hasta que esa trayectoria se interrumpió con el inicio de su politización en 1999. ¿Qué lecciones podemos sacar de esa exitosa estrategia para la próxima reorganización de la IPN? Fundamentalmente, las de reconocer la importancia que tienen, en nuestro medio, una serie de factores críticos de éxito:



1. **El respeto de los roles en la gerencia profesional:** El Ejecutivo, a través del Ministro de Energía y Minas, ejercía la representación del accionista, que es la República, y como tal dictaba los lineamientos a seguir en la IPN y nombraba la directiva de PDVSA. Con esos lineamientos PDVSA elaboraba, con la cooperación de las filiales, el Plan Estratégico de la IPN, que una vez aprobado por el representante del accionista, ejecutaba de manera profesional, sin interferencias externas, y rendía cuenta de su gestión ante el representante del accionista. Estos roles fueron respetados durante ese cuarto de siglo, pues de ese respeto dependía en buena parte el éxito de PDVSA.
2. **La meritocracia:** Gran parte del éxito de la llamada "PDVSA azul" fue estructurar tanto la Casa Matriz, como las operadoras, sobre una base de meritocracia, donde se contrataba el personal para una carrera, más que para un puesto, y el mismo se desarrollaba por sus capacidades, sus actitudes, sus logros y su potencial, sin importar su origen, o sus creencias políticas o religiosas. Por supuesto, como en toda organización humana, había excepciones lamentables, pero en general se trataba de tener mecanismos para contrarrestarlas, como el RYDE (Comité de Remuneración y Desarrollo Ejecutivo) que coordinaba la gestión humana en cuanto al potencial y el desarrollo de carrera del personal con potencial ejecutivo.
3. **Los mecanismos de contrapeso** ("check and balance"): las filiales debían rendir cuentas a la Casa Matriz; y esta, a su vez, al accionista, representado por el MEM. De la misma manera, existían muchos otros mecanismos internos de contrapeso, tales como las Oficinas de Auditoría Interna, los Auditores Independientes y el Departamento de Prevención y Control de Pérdidas, así como una estricta y activa Norma de Conflicto de Intereses. Y a esto habría que sumar una Política de Evaluación del Desempeño, donde cada persona era sujeto de un proceso continuo y permanente de evaluación de actuación. Por último, existía en PDVSA una unidad de la Contraloría General de la Nación, con funcionarios destacados para fines de control de la gestión de PDVSA. Dicho en buen criollo, existían fuertes contrapesos a la tentación de "cobrar y darse el vuelto".
4. **El blindaje contra la injerencia político partidista y el tráfico de influencias:** para mantener y fortalecer los mecanismos anteriores, era necesario limitar al máximo la injerencia política partidista en la gestión de la industria y especialmente el tráfico de influencias. Un estudio realizado por la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE), en el período anterior, definía a PDVSA y al Metro de Caracas como "islas de excelencia" dentro de la administración pública. En ambas instituciones, así como en la Oficina Central de Personal (OCP), organismo gubernamental, se respetó, por muchos años, la gerencia profesional, cuya continuidad no fue afectada por los cambios de gobierno.
5. **El desarrollo progresivo de una cultura organizacional sólida, fundada en principios y valores innegociables:** La aplicación de todo lo anterior permitió desarrollar una cultura basada en valores, tales como la ética, la honestidad, la búsqueda de la excelencia, el desarrollo basado en méritos, la transparencia y la



responsabilidad, todos los cuales hacían sentir orgullosos a sus miembros de pertenecer a esa organización, donde trabajar para producir óptimos recursos a la Nación Venezolana era la manera de ejercer la ciudadanía bien entendida.

## Cuando llega la hora de la tentación

La no comprensión de estos factores ha llevado a PDVSA, en los últimos 20 años, a ser una caricatura de lo que debe ser una empresa petrolera estatal bien manejada. Pero el nuestro no ha sido el único caso. Empresas como Petrobrás, Petroecuador, Yacimientos Petrolíferos Fiscales, Ecopetrol y Pemex han sufrido graves daños por el embate de las ambiciones de políticos insensatos o corruptos que tientan y presionan y, en ocasiones, logran corromper a los gerentes profesionales. Algunas publicaciones han analizado este fenómeno, que ha ocasionado varios problemas comunes en las empresas petroleras estatales, entre los cuales citamos:

1. **La inadecuada gestión de las ganancias**, que tratan de desviar el máximo para el Estado y limitan las posibilidades de desarrollo de la industria ("pan para hoy y hambre para mañana", pues se debilita el órgano productor de la riqueza).
2. **Considerar a estas empresas como patrimonio personal o del partido**, donde se suelen usar sus fondos como caja chica para fines políticos partidistas o personales; y donde se colocan a sus allegados en las diversas posiciones de la empresa y se otorgan contratos "a dedo".
3. **Interferir la gestión profesional por caprichos personales de los gobernantes**, sin ningún asidero técnico ni económico, poniendo a un lado el mérito individual y las competencias técnicas para tomar decisiones que afectan, por un lado la productividad y eficiencia de la Industria y por el otro, la carrera y la vida de los profesionales, así como la moral interna.

## El aporte que ofrecemos

Señor Presidente, desde hace varios años, los profesionales del Sector de Energía de VENAMÉRICA han trabajado y han colaborado con muchos otros técnicos petroleros de alto nivel en la elaboración de los planes para la recuperación de la IPN. Tanto en Venezuela como en el exterior existe una gran cantidad de venezolanos con mucha mística profesional, amor por Venezuela, profundos conocimientos y experiencia en el manejo de la industria; y en especial, estamos en contacto con personal conocedor de la forma de organizar y manejar estratégicamente los recursos humanos de una empresa petrolera de esa magnitud, pues lo ha hecho en Venezuela y en otras latitudes, que puede dar su aporte a las nuevas generaciones de relevo en la construcción de una industria ágil y moderna, como lo demandan las actuales circunstancias nacionales e internacionales.

En particular, en VENAMÉRICA hemos elaborado una base de datos de los ejecutivos de más alto nivel y potencial que salieron de la industria y hemos realizado un censo de



quienes estarían dispuestos a colaborar en su reconstrucción, siempre y cuando tal colaboración se realice en un ambiente empresarial de estricta transparencia e independencia de influencias extrañas a la gestión profesional. Ponemos a su disposición estos talentos para recuperar la industria de manera rápida, eficiente y efectiva, así como para evitar costosos errores y la pérdida de confianza en la gestión de las empresas que ya están, o eventualmente estarán, bajo el control del gobierno legítimo en Venezuela.

Estamos dispuestos a reunirnos con las personas y/o los equipos que usted designe, para discutir en profundidad los problemas que se están presentando o se van a presentar, algunos de ellos de extrema gravedad, y la forma idónea de resolverlos. Son importantísimas, y de ineludible cumplimiento, unas claras políticas de gestión empresarial y un ambiente de estricto respeto a la gestión meritocrática, que ofrezcan garantías a quienes ocupen posiciones técnicas, supervisorias, gerenciales y directivas, ya que estas personas emprenderán nuevos rumbos en su vida, que implican cambios que no pueden quedar al vaivén de los vientos, sin reglas claras de juego

---

## **HABLEMOS DE VENEZUELA**

8300 NW 53rd. St. Suite 350  
Doral, FL 33166. USA  
Ph 786 675 5883  
Fax 786 675 5885

[www.venamerica.org](http://www.venamerica.org)  
[presidencia@venamerica.org](mailto:presidencia@venamerica.org)