

Isabel Pereira Pizani

¿CUÁNTO
SABEN
LOS
VENEZOLANOS
DE SU **INDUS
TRIAPE
TRO
LE
RA?**

EJERCICIO
A PARTIR
DE LA
COMPARACIÓN
ENTRE
VENEZUELA Y
NORUEGA

COLECCIÓN
ECONOMÍA,
PETRÓLEO
Y SOCIEDAD



Observatorio
de Derechos
de Propiedad



cedice
Centro de Estudios
de Energía Venezuela

Isabel Pereira Pizani

¿CUÁNTO
SABEN
LOS
VENEZOLANOS
DE SU

INDUSTRIAS TROLLE RA?

EJERCICIO
A PARTIR
DE LA
COMPARACIÓN
ENTRE
**VENEZUELA Y
NORUEGA**



Palabras clave:

Industria petrolera
Noruega y Venezuela
Estructura de control
Modelo de propiedad
Propiedad y sociedad
Asamblea Nacional
Presidencialismo
Socialismo
Genocidio recursos humanos
Rendición de cuentas
Poder civil
Poder militar
PDVSA
STATOIL

Resumen

El presente trabajo que presenta el Observatorio de los Derechos de Propiedad de Cedice Libertad tiene por finalidad exponer, de forma sucinta, cómo dos industrias de propiedad del Estado pueden ser manejadas de forma diferente, dependiendo del carácter de las instituciones políticas existentes en cada sociedad. Si el marco institucional es democrático e inclusivo, la tendencia puede ser abierta a la participación, beneficio y rendición de cuentas a la sociedad. Por el contrario, si las instituciones son excluyentes, la propiedad se convertirá en un instrumento de control político por parte del sector que acapara el poder. Analizaremos los siguientes aspectos del modelo petrolero noruego y venezolano que nos aproximen a una mejor comprensión de la relación entre propiedad del Estado e instituciones políticas:

- A. algunas características internas del modelo organizativo de la industria petrolera venezolana que permitan comprender su bajo impacto, en el largo plazo, en el desarrollo del país;
- B. aspectos internos de la industria venezolana como el modelo de control, la subordinación de la industria al presidente de la República en términos administrativos y productivos, en la gestión de recursos humanos y las relaciones entre la industria y la sociedad;
- C. comparación entre el modelo noruego, portador de beneficios a corto y largo plazo para su sociedad, y el modelo concentrado venezolano;
- D. sistematización de un conjunto de propuestas acerca de cambios a lo interno de la industria venezolana, que permitan su conexión orgánica con la sociedad y el establecimiento de una industria transparente para los ciudadanos.

Contenido

- 7 **Presentación**

- 9 **En Noruega el petróleo nunca será excremento del diablo**
- 12 Comparación de algunos indicadores socio-económicos:

- 15 **El modelo noruego**
- 16 Los lineamientos del modelo noruego
- 17 El marco operativo general
- 18 La jerarquía en el control del sector

- 19 **¿La sociedad noruega participa en el negocio petrolero?**
- 20 Statoil

- 23 **Modelo Venezuela**
- 28 La industria petrolera en Venezuela es un feudo del Presidente de la República
- 30 Asamblea Nacional e industria petrolera
- 32 La óleo político castración de Luis Herrera
- 34 Presidentes de PDVSA desde el inicio de sus operaciones en 1976

- 36 **El genocidio petrolero de PDVSA**
- 39 **Conclusiones**
- 46 **Notas**
- 49 **Bibliografía y referencias**

Presentación

Una interrogante que inquieta a muchos venezolanos es ¿cómo dos industrias petroleras de Venezuela y Noruega, han podido ser conceptualizadas de forma tan divergente? En el caso venezolano la industria petrolera alimenta un país rentista con escaso o regresivo crecimiento del PIB, una utilización de los recursos que genera la industria como gasto corriente, mientras en Noruega el petróleo es considerado una fuente de inversión y ahorro hacia el presente y el futuro.

La respuesta está en la diferencia entre las instituciones políticas que constituyen la red de poder de cada uno de estos países. «Cada sociedad funciona con una serie de reglas políticas y económicas creadas e impuestas por el Estado y los ciudadanos colectivamente. Las instituciones económicas dan forma a los incentivos económicos: los incentivos para recibir una educación, ahorrar e invertir, innovar y adoptar nuevas tecnologías, etcétera. Es el proceso político lo que determina bajo qué instituciones económicas se vivirá y son las instituciones políticas las que determinan cómo funciona este proceso», tal como afirman Acemoglu y Robinson¹.

La hipótesis que asumimos en este análisis plantea que las diferencias entre el impacto de las industrias petroleras en Noruega y Venezuela, a pesar de ser en ambos casos propiedad del Estado, aunque la noruega tiene un porcentaje en la Bolsa, no es resultado de problemas técnicos, ni ambientales. En nuestro criterio, el efecto está vinculado a problemas ligados con la formulación estratégica, con los objetivos asumidos, la estructura de control, el manejo y valorización de los recursos humanos, un conjunto de elementos que perfilan la vinculación o separación de estas industrias como empresas públicas con su sociedad.

El análisis evidencia que la reforma de la industria petrolera es una tarea insoslayable para las instituciones políticas venezolanas, «La reestructuración del marco institucional del sector petrolero debe tener dos objetivos básicos. El primero es incrementar el ingreso

que obtienen del petróleo y áreas conexas. Para ello hay que reestructurar a PDVSA y la manera como maneja sus activos, tanto los que están en sus manos como los que entrega a contratistas, de modo que el ingreso petrolero de largo plazo se incremente. El segundo objetivo es lograr que el ingreso petrolero sirva para que la economía, la sociedad y los individuos en Venezuela incrementen su nivel de bienestar» (Douglass North)².

A esta afirmación de North solo habría que agregar la necesidad de que la estrategia petrolera sea un ámbito de interrelación entre la industria y la sociedad. Los sectores políticos están en la obligación de opinar, de intervenir en un gran debate sobre el presente y futuro de la industria. El rentismo solo puede vencerse con estrategias alternativas, con la validación de argumentos derivados en gran parte de experiencias en el mundo que constituyan las denominadas mejores prácticas empresariales, tal el caso de Noruega, la cual es observada ávidamente por países de nuestra región como México, Brasil, Uruguay y Colombia. Es imprescindible cuestionar algunas ideas que han determinado nuestro manejo político y económico, tales como: ¿Puede seguir existiendo la noción de que los ingresos petroleros son un tesoro del ejecutivo nacional, que asigna y redistribuye discrecionalmente sin que los venezolanos conozcan el por qué y cuál sería el abanico de opciones sobre las cuales decidir? El hermetismo y concentración de poder en manos del ejecutivo tiene que democratizarse, abrirse, las designaciones de los funcionarios que dirigen la industria no puede transcurrir en medio de una total opacidad y silencio, solo contabilizando las lealtades políticas de los candidatos, sin información para todos los grupos profesionales, técnicos, completamente alejados de las universidades y de la red de instituciones responsables de la formación de recursos humanos dentro y fuera de la industria. Otro aspecto primordial sería el rescate del principio democrático acerca de la imperiosa necesidad de 'rendir cuentas al ciudadano'. La consigna del gobierno actual acerca de que ahora 'el petróleo es de todos' carece de total fundamentación, puesto que no puede ser de todos algo que desconozco completamente y que me ignora como ciudadano.

En Noruega el petróleo nunca será excremento del diablo

En 1976, Juan Pablo Pérez Alfonzo calificó el petróleo como «excremento del diablo», aludiendo al peligro que representaba para una sociedad tener un reservorio de recursos naturales que podría proporcionar dinero fácil, sin mayores esfuerzos. Los noruegos, atentos a esta realidad, hablan de «Resource Curse vs. Blessing» (Maldición de los Recursos Naturales vs. Bendición).

Más que culpabilizar la existencia de un determinado recurso natural como causante de penurias, es necesario intentar corroborar la hipótesis de que los países son pobres porque lo hacen mal, o porque quienes tienen el poder toman decisiones erradas cuyo resultado es el crecimiento de la pobreza en lugar de alcanzar el bienestar.

Esta afirmación resulta inobjetable cuando se comparan los modelos de gestión de petróleo de Noruega y Venezuela. Noruega se encuentra entre los primeros diez países del mundo, situación que ha sido reforzada por un acertado manejo de su industria petrolera. Mientras que Venezuela se hunde en la pobreza y el conflicto, a pesar de haber contado con una poderosa industria petrolera que en algún momento fue considerada de las mejores empresas petroleras del mundo.

En 1950, Venezuela era el 4º país del mundo con mayor PIB per cápita, con USD 7.424; solo lo superaban los EE.UU., Nueva Zelanda y Suiza; además, el PIB per cápita de Venezuela era muy superior al de Noruega, que no llegaba a los USD 5.000.

Sesenta años después, la evolución de la riqueza en ambos países no podría haber sido más diferente. El PIB per cápita venezolano lleva sesenta años estancado, alcanzando en 2012 los USD 13.200 dólares.

¿CUÁNTO SABEN LOS VENEZOLANOS DE SU INDUSTRIA PETROLERA?

No se ha llegado ni a doblar el que se disfrutaba en 1950. En cambio, el PIB per cápita de Noruega casi se ha multiplicado por 10, alcanzando USD 55.300, dos países en los cuales el petróleo es una importante fuente de generación de divisas o, en el caso de Venezuela, su principal fuente de divisas. Algo habrán hecho mal los venezolanos y algo habrán hecho bien los noruegos.

En ambos países, tanto en el reino de Noruega como en Venezuela se decidió que serían sus órganos de gobierno quienes definirían la dirección del sector y, por lo tanto, su planificación de largo plazo, la creación de una empresa petrolera estatal StatoilHydro (<https://es.wikipedia.org/wiki/Statoil>) en Noruega y PDVSA (Venezuela), la formulación del marco regulador específico para el sector, la designación de los agentes reguladores que asisten a las autoridades políticas en el ejercicio del control de los recursos y en la actualización del marco legal y regulatorio del sector.

La gran dificultad que contenía esta decisión era que, si en Noruega las instituciones políticas a lo largo de más de un siglo habían sido completamente democráticas, en Venezuela estas instituciones carecían del temple y la fortaleza para otorgar un carácter incluyente a la industria petrolera. A pesar de que en una primera etapa de desarrollo e inserción de la industria puede argumentarse que los recursos petroleros se usaron para ampliar la democracia, es necesario resaltar que las instituciones que pudieron y pueden controlar esa poderosa industria, hayan sido y sean débiles a la existencia de un desequilibrio entre los poderes públicos, que otorga al poder central (el ejecutivo), el control de las divisas producto de las ganancias petroleras, tornando innecesario, según la visión del liderazgo político, la participación de los contribuyentes para financiarse.

Estos recursos petroleros en un país calificado como monoprodutor, en lugar de utilizarse como incentivo para crecer o ahorrar para el futuro, se convierten de tal forma en una renta en manos del sector que acapara el poder: puede usarse para perpetuarse como gobierno, comprar apoyo político, o para destruir a los rivales. El tema económico de los gobiernos venezolanos no es ni ha sido encon-

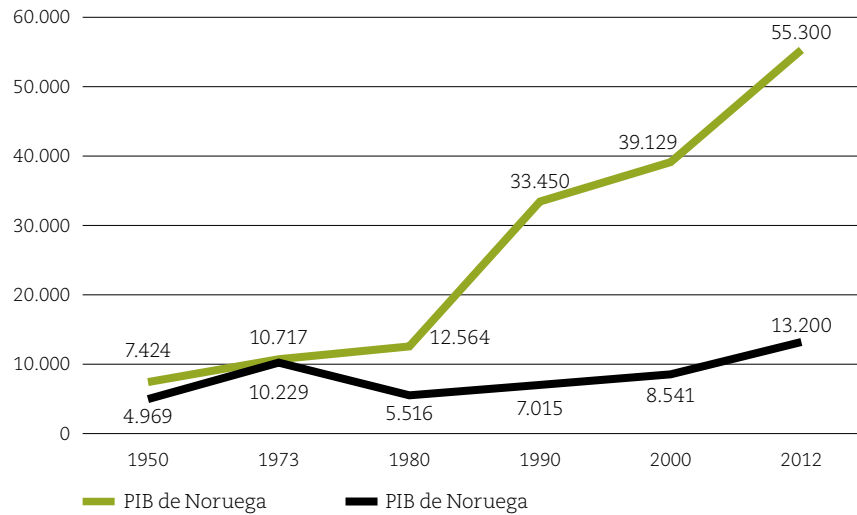
trar el camino para crecer económicamente, es otro, cómo redistribuir la renta, a quién y cómo beneficiar en este reparto, ejercido como privilegio de los grupos que controlan el poder político. Es muy significativo que el gobierno central, receptor y distribuidor de la renta, no cumpla con el mandato propio de las democracias de rendirle cuentas al ciudadano, quien solo conoce las orientaciones y decisiones de la industria a posteriori, como hechos cumplidos.

Guillermo O'Donnell enmarca este tema como un mecanismo de «Rendición de cuentas a la sociedad» (*accountability societal*), el cual «se pone en movimiento cuando algunos sectores sociales demandan que se anulen o castiguen decisiones estatales que consideran ilegales o severamente gravosas para sus intereses»³. En síntesis, es necesario que los venezolanos entendamos que las críticas a PDVSA reflejan las fallas de la democracia venezolana, del monopolio por parte del Estado de los sectores generadores de riqueza, como sustentación de un modelo rentista del petróleo, enfocado a la redistribución de los beneficios generados por el petróleo y no en el crecimiento económico, con una estructura de gestión cerrada a la participación ciudadana, concentrada en el poder ejecutivo presidencialista, sin conexión estratégica con la Asamblea ciudadana y, por ende, con vínculos clausurados de rendición de cuentas al ciudadano.

Estas fallas explican por qué la existencia de una poderosa industria petrolera, con elevado desarrollo tecnológico y humano, no es suficiente para garantizar el bienestar y la importancia de la previsión del futuro de los ciudadanos.

Una simple mirada a la evolución del PIB en Noruega y Venezuela muestra claramente el impacto de la gestión de la industria petrolera en ambos países. Las tendencias divergentes que asume el PIB como indicador son notables. En Venezuela se observa un evidente estancamiento, ajeno a los cambios de los precios del petróleo, de 10,72 USD/barril en 1980 solo sube menos de tres puntos, 13,20 USD/barril, mientras en Noruega la tendencia es totalmente ascendente al extremo que en el mismo período el PIB se quintuplica.

Evolución del PIB – Noruega vs. Venezuela



Fuente: <https://www.gurusblog.com/archives/venezuela-noruega/11/03/2013/>

Todos los indicadores económicos y sociales muestran que Noruega ha alcanzado una fortaleza social y económica mucho mayor que Venezuela. Noruega es un país mucho más igual que Venezuela. El coeficiente de Gini, medida económica que sirve para calcular la desigualdad de ingresos que existe entre los ciudadanos de un país se encuentra entre 0 y 1, siendo cero la máxima igualdad, en Noruega asume un valor de 0,259 vs. 0,39 en Venezuela. El gasto público de Noruega es superior al de Venezuela, aun así Noruega tiene un superávit del 15,2% y Venezuela un déficit del 17,5%. La inflación que en Venezuela supera el 500% (el peor castigo para la población de menores ingresos), en Noruega es del 0,6% y en cuanto a prestaciones, solo hace falta ver el indicador de camas de hospital por cada 1.000 habitantes: 1,3 en Venezuela y 3,52 en Noruega.

Comparación de algunos indicadores socio-económicos: Noruega-Venezuela

| Indicador | Venezuela | Noruega | Medida |
|------------------------|-----------|---------|---------------------------|
| Población | 28.074 | 4.707 | Miles de habitantes |
| Territorio | 912.050 | 323.802 | Km ² |
| Reservas petróleo | 209.400 | 5.320 | Mill. de barriles diarios |
| Producción de petróleo | 0,09 | 0,42 | Barriles / habitante |
| Reservas de petróleo | 300.900 | 6.680 | Millones de barriles |
| PIB per capita | 13.700 | 55.300 | USD |
| Coeficiente Gini | 0,39 | 0,25 | USD |
| Gasto Publico | 175.300 | 206.700 | Millones USD |
| Deuda pública/PIB | 49,0% | 30,3% | |
| Déficit público/PIB | -17,5% | 15,2% | |
| Inflación | 500% | 0,6% | |
| Camas hospitalarias | 0,9 | 3,52 | Unidad / 1.000 hab |

Actualización propia a partir de: <https://www.gurusblog.com/archives/venezuela-noruega/11/03/2013/>

El modelo noruego

El geólogo iraquí Farouk Al-Kasim afirmó que el secreto del éxito de la industria petrolera noruega está en la separación de la administración política y la regulación, la decisión como industria activa de involucrarse, la apertura a aprender el negocio de países y empresas con mayor experiencia. Las reglas de juego fueron claras desde un principio, se creó un fondo petrolero del cual solo puede usarse un 4% anual para cubrir eventuales déficit fiscales —se estima que al cabo de 35 años estará dejando un rendimiento del 8% en intereses. Totalmente diferente a Venezuela, los políticos noruegos acordaron de forma consensuada con el gobierno, separar la autoridad administrativa y la función comercial del Estado. Por tanto, una compañía que se ocupa de la participación estatal de las operaciones petroleras, según la tradición noruega, no debería estar asociada con funciones reguladoras o administrativas del Estado.

«Una institución es responsable de la política y la planificación. Una dirección de petróleo ejerce como autoridad reguladora, a la vez asesores técnicos del ministerio. El objetivo es muy claro: si se tiene una autoridad reguladora que solo se concentra en asesorar al ministerio y regular el sector, generará confianza, será respetada por las compañías petroleras»⁴.

El marco legal del sector petrolero lo define el Parlamento, como representación directa de la ciudadanía, con lo cual se resguarda el equilibrio entre los poderes que dirigen esta poderosa industria. Esta instancia tiene la prerrogativa de determinar las áreas geográficas en las que se pueda desarrollar la industria petrolera, de otorgar al Ejecutivo el permiso para que anuncie cada ronda de licitaciones y de vetar proyectos especiales que impliquen altas inversiones por parte del Estado. El Poder Ejecutivo administra al sector petrolero a través de distintos ministerios y agentes reguladores especializados. Los

ministerios que de manera directa están relacionados con las actividades petroleras son el Ministerio del Petróleo y la Energía, el Ministerio del Trabajo y Administración Gubernamental (administración de los condados y comunas) y el Ministerio de Finanzas.

Los lineamientos del modelo noruego

Según explica el analista mexicano Javier Estrada, los lineamientos del modelo noruego asumen los siguientes preceptos:

- A. Dirección nacional desde el inicio.** El reino de Noruega, a través de sus órganos de gobierno, conjuntamente con el parlamento, serán los que definan la dirección del sector y, por lo tanto, su planificación de largo plazo.
- B. Estrictas normas de seguridad.** Al ser el Mar del Norte una nueva región petrolera en el mundo, caracterizada por difíciles condiciones de producción y consciente de los riesgos que los trabajos petroleros podían representar para todos los involucrados, decidió que su regulación en materia de seguridad sería sumamente estricta.
- C. El negocio petrolero no debe destruir las posibilidades de crecimiento de otras actividades económicas.** Los noruegos han asumido como estrategia atender el peligro de que la industria petrolera arrase los demás sectores de la economía, destruyendo el atractivo de invertir y desarrollar otras actividades productivas, particularmente las tradicionales, como la industria pesquera, hidroeléctrica, aceites, bosques, minería, etcétera.
- D. Privilegiar la formación de recursos humanos que permita a la industria petrolera desarrollar los productos que esta requiera, con base al desarrollo de insumos y resultados de la investigación y desarrollo provenientes del propio país.** Se realizó un gran esfuerzo para adaptar sus industrias tradicionales e instituciones de enseñanza superior a los nuevos requerimientos de la industria petrolera.

- E. Competencia y cooperación.** Noruega cree en la competencia y cooperación al momento de seleccionar los candidatos para obtener licencias de exploración o de producción, o para ser los operadores de los bloques. Las empresas deben competir con sus mejores tecnologías y conocimientos. Una vez que la empresa gana la licitación, los socios y proveedores deben cooperar, formando un todo.
- F. Extracción sin dañar el negocio petrolero.** El Estado deba extraer el máximo de la renta petrolera a través del sistema impositivo, sin eliminar el atractivo económico al inversionista.

El marco operativo general

Los Directorados son agentes reguladores de la industria petrolera con un estatus jurídico y administrativo propio. Del Ministerio del Petróleo y la Energía, el Ministerio del Trabajo y Administración gubernamental y el Ministerio de Finanzas, dependen distintos directorados especializados en cuestiones técnicas.

- **Directorado Noruego del Petróleo:** es un ente regulador de la exploración y producción de hidrocarburos, responsable de la gestión y administración de los recursos en hidrocarburos de la nación.
- **Autoridad para el Control del Medio Ambiente:** tiene poderes específicos para otorgar los permisos que puedan implicar la contaminación del entorno, supervisar el cumplimiento de la normatividad ambiental y reaccionar en casos de accidentes o incidentes (por ejemplo, derrames o explosiones).
- **Directorado del Trabajo:** regula y supervisa asuntos en materia laboral y de seguridad industrial.
- **Oficina de Impuestos del Sector Petrolero:** define las tasas impositivas y los sistemas de recaudación en las actividades petroleras. Cada directorado cuenta entonces con autonomía técnica para la emisión de sus dictámenes.

La jerarquía en el control del sector

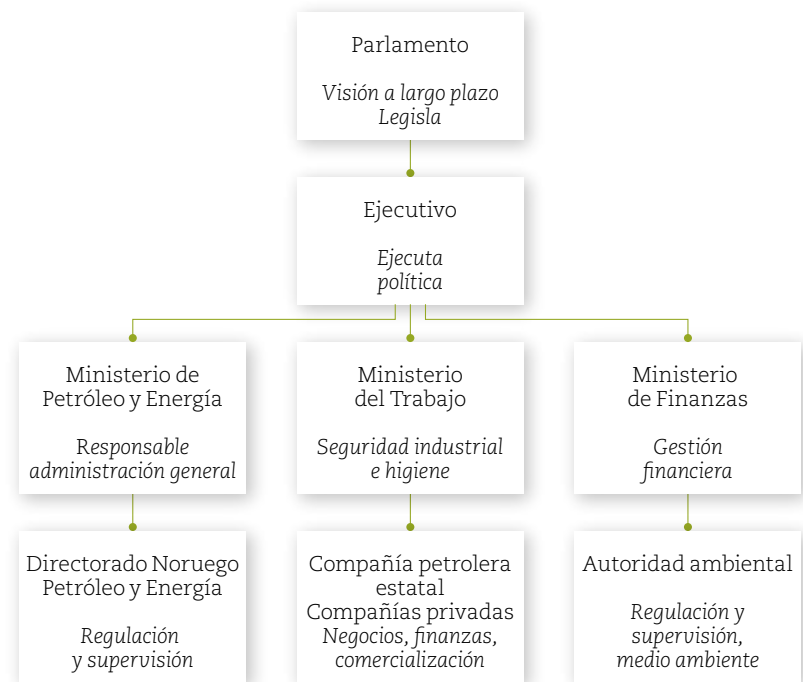
Las empresas petroleras, sean estatales o privadas, funcionan como inversionistas u operadores, pero finalmente interactúan en cada licencia para realizar los proyectos, establecer los negocios correspondientes, obtener los financiamientos, constituir las organizaciones y comercializar los productos.

La gestión del sector de hidrocarburos se concentra en el Ministerio del Petróleo y la Energía y en el Directorado Noruego del Petróleo, en tanto que en casos de cambios legales o impositivos, o en incidentes y accidentes, participa el Parlamento, otros ministerios y agencias reguladoras.

¿La sociedad noruega participa en el negocio petrolero?

Esta pregunta debemos formularla los venezolanos, sobre todo cuando la experiencia a partir de 1999 indica que los gobiernos de turno pueden cambiar radicalmente el camino y estrategia de la industria más importante del país. En Noruega, a diferencia de nuestra realidad, el poder mayor de la industria está en manos del Parlamento, electo directamente por los ciudadanos, tal como se observa en este organigrama:

Organigrama del sector petrolero noruego



Fuente: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2816/17.pdf>

El Parlamento es el órgano político que define las grandes tendencias de largo plazo; luego el Gobierno, entidad que ejecuta la política. Dentro del Gobierno, las áreas responsables del sector son el Ministerio del Petróleo y Energía y el Directorado Noruego del Petróleo.

El Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales regula la seguridad petrolera. El Ministerio de Finanzas es responsable de las finanzas y los impuestos del sector petrolero.

A diferencia de Venezuela, en Noruega existe una separación de roles y de responsabilidades entre el Parlamento, los Ministerios, las Petroleras y los Directorados (entes reguladores), en la dirección y el control del sector petrolero. Pudiera representarse como una imagen triangular con las áreas de competencia de cada una de las autoridades mencionadas.

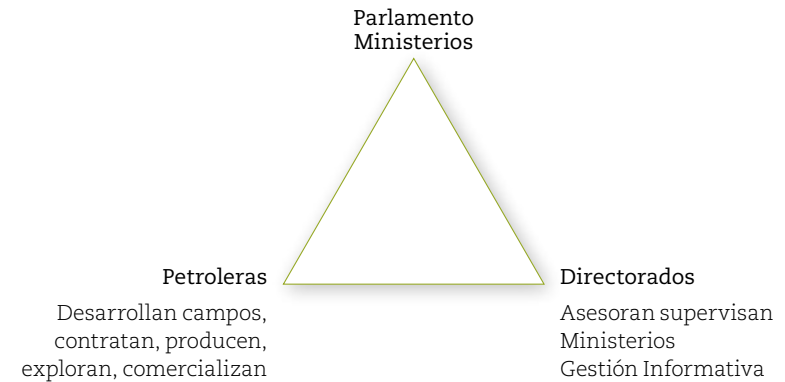
StatoilHydro

StatoilHydro, establecida en 1972, es la empresa más grande de Noruega; el Estado aún mantiene la mayor parte de su propiedad, registra ventas anuales por 135 mil millones de dólares, cuenta con más de 20 mil empleados y logra ganancias netas para reinvertir por 11 mil millones.

La organización del sector petrolero implica una amplia participación del Estado, no solo del gobierno, sino también del Parlamento. Las decisiones originales salen de la oficina del Ministerio de Petróleo y Energía y de las oficinas especializadas, pero luego las decisiones en estrategia petrolera se debaten en el entorno parlamentario.

La compensación del Estado se asegura a través del sistema de impuestos y de inversiones directas para maximizar la creación de valor a través de las licencias otorgadas, gestión de recursos, desarrollo industrial, investigación y desarrollo.

«El mayor éxito de nuestro modelo es que existen roles claros en la estructura de gobierno; legislaciones que permiten claridad y estabilidad en las condiciones de inversión; requisitos que aplican a todas las empresas de petróleo, que dejan fuera posibles negociaciones



alternas con las grandes empresas petroleras; y diálogo constante entre empresas petroleras y gobierno», enfatizó Mette Karine Gravadahl Agerup, asistente de la dirección general del Ministerio de Petróleo y Energía de Noruega. El Estado recibe el flujo de caja de la industria petrolera de varias fuentes, sin embargo, el sector tiene dos principales maneras de captar la renta económica: los impuestos y el interés financiero directo del Estado; el dividendo de Statoil no es una fuente importante de ingresos, pero los impuestos de Statoil sí»⁵.

Como explicó Björn From, director de Inversiones del Ministerio de Finanzas de Noruega:

«Nuestro sistema ha generado una enorme riqueza en Noruega y nos puso en una situación financiera cómoda. A través de la regla de gasto, todos los ingresos del petróleo van al fondo de pensiones y solo 4 por ciento del fondo al presupuesto. De esta manera evitamos que petróleo y gas se conviertan en un problema para el país, sino todo lo contrario, en un beneficio»⁶.

Modelo Venezolano



El propietario único de la industria petrolera venezolana es el Estado, según rezan los artículos 302 y 303 de la carta magna:

Artículo 302. *El Estado se reserva, mediante la ley orgánica respectiva y por razones de conveniencia nacional, la actividad petrolera y otras industrias, explotaciones, servicios y bienes de interés público y de carácter estratégico. El Estado promoverá la manufactura nacional de materias primas provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables, con el fin de asimilar, crear e innovar tecnologías, generar empleo y crecimiento económico y crear riqueza y bienestar para el pueblo.*⁷

Artículo 303. *Por razones de soberanía económica, política y de estrategia nacional, el Estado conservará la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela, S.A., o del ente creado para el manejo de la industria petrolera, exceptuando las de las filiales, asociaciones estratégicas, empresas y cualquier otra que se haya constituido o se constituya como consecuencia del desarrollo de negocios de Petróleos de Venezuela, S.A.*⁷

Las actividades de exploración y producción deben ser realizadas por el Estado, sus empresas y a través de empresas mixtas, el resto de la cadena, menos la petroquímica, puede ser desarrollada por los particulares, sin participación del Estado. La industria del gas natural no está reservada al Estado⁸. Los fondos que produce la industria petrolera provienen de las regalías, el Impuesto sobre la Renta, impuestos menores y los dividendos de la estatal. Todo debería ir al Fisco y a través del Banco Central.

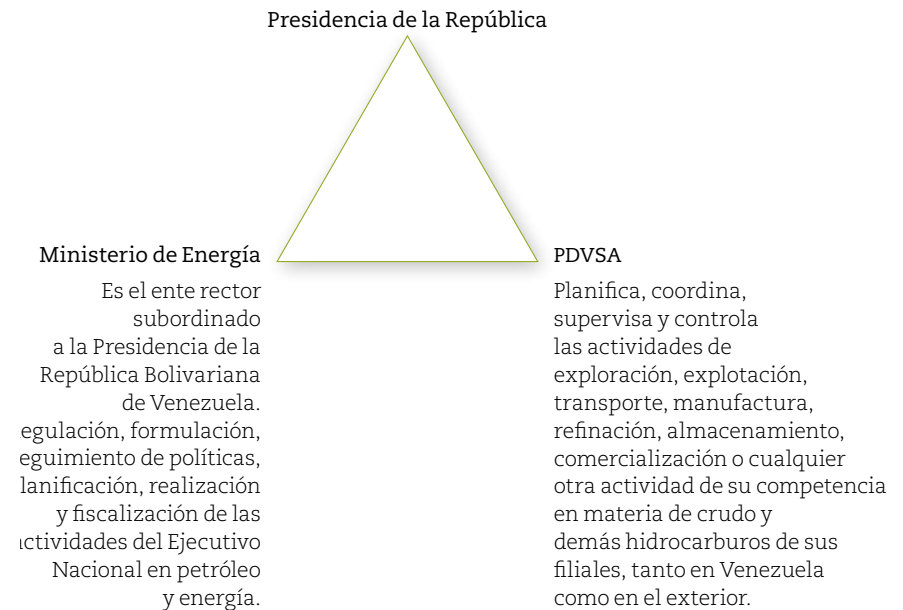
Al respecto es importante considerar la opinión de analistas sobre el futuro energético, que plantean que en el futuro la apuesta está en el gas, el petróleo está de salida y en el futuro cercano se comercializará como un *commodity*, es decir, costo de producción más un margen pequeño. Consideran, asimismo, que no es descabellado pensar que el precio podría estar dentro de unos cinco años en 35 USD/barril. Rusia hizo el presupuesto del 2017 y 2018 asumiendo 40 USD/barril. Hay productores por *Fracking* que podrían vender en menos de 35 USD/barril. Las energías alternativas con los carros eléctricos harán que el precio del petróleo se desplome⁹.

La estatal petrolera rinde sus cuentas en la Asamblea de PDVSA que preside el ministro de Petróleo y Minería, como representante del accionista. El ministro presenta su Memoria y Cuenta anualmente ante la Asamblea Nacional. Aunque la de 2016 la presentó ante el Tribunal Supremo de Justicia-TSJ, acogiéndose al desconocimiento del estatus legal de la Asamblea promovida por el Ejecutivo Nacional con respaldo del TSJ¹⁰.

En esta circunstancia, donde el gobierno produce y regula sin ningún ente que pueda ejercer contraloría, sucede que los venezolanos desconocen el monto del aporte de PDVSA al fisco nacional, tal como reseña Miguel Ángel Santos: «Desde mediados del año 2004 el propio gobierno ha reconocido públicamente que no se están liquidando todos los dólares que se reciben por venta de petróleo en el BCV, tal y como lo ordena la ley vigente. Por eso resulta lógica la propuesta introducida por el nuevo presidente del BCV de eximir a PDVSA de la obligación de vender los dólares al ente emisor, a ver si así se termina de legalizar algo que de todas maneras ya venía ocurriendo. Ahora sí que no tenemos manera de estimar con alguna precisión la producción y exportación petrolera, porque no sabiendo nada sobre los barriles y sobre los ingresos, tenemos una ecuación y dos incógnitas. De manera que cuando José Guerra dice que faltan dólares y Gustavo García dice que faltan barriles, a uno no le queda otra cosa que decir, haciéndole gala a la profesión de economía, que podría ser una cosa o la otra, pero también una combinación de ambas»¹¹.

El Estado es el único dueño y dada la particularidad de que en Venezuela no existe un equilibrio de poderes donde unos legislan, otros ejecutan y otros supervisan, ocurre que la industria petrolera queda al total arbitrio del poder central ejecutivo y del presidente de la República.

A diferencia de Noruega, el vínculo entre el Gobierno y el Poder Legislativo se difumina y con ello la participación de la sociedad y la rendición de cuentas al ciudadano. El ejecutivo asume las funciones de regulador y productor de forma contraria al caso de la industria noruega, donde la separación de estas funciones es clave para la generación de confianza entre los inversionistas.



La industria petrolera genera el 96% de las divisas que recibe el Estado venezolano en la actualidad

Este dato es significativo para la situación económica del país, pues depende en todo caso de los precios del petróleo en el mercado internacional para el cubrimiento de su gasto corriente, condición que determina que los ingresos petroleros sean utilizados como renta, entendida como la diferencia entre el valor de la producción a precios internacionales menos los costos de producción.

La participación de la industria en Noruega como soporte para el equilibrio presupuestario es alrededor de 20%; en Venezuela el aporte en divisas se acerca al 95%, situación que sugiere la pregunta: ¿acaso no existe ningún otro sector en la economía venezolana capaz de aportar divisas al país, o es que el gobierno no ha estado atento como en Noruega acerca de la supervivencia de otros sectores?

El presidente de la República tiene la facultad, por decreto, de nombrar a todos los funcionarios que dirigen PDVSA, el Consejo de accionistas está cubierto por ministros de su gabinete, coordinado por su ministro de Minas, la junta directiva compuesta por 7 personas directamente postuladas por decreto al igual que el presidente de PDVSA. Si hacemos el ejercicio con la misma figura geométrica triangular, podemos apreciar la diferencia en los roles atribuidos en Noruega y en Venezuela.

Ámbitos comparados - Statoil vs PDVSA

| Ámbito | STATOIL | PDVSA |
|--------------------------------------|--|--|
| Tradición de la industria petrolera | 50 años | 100 años |
| Propiedad | Estado 70% Otros 30% | Estado 100% |
| Producción (MBD) | 2.1 | 2.5 |
| Jerarquía control | Parlamento / Min. Minas | Presidente de la República |
| Nro. de empleados | 20.500 | 145.439 |
| Ganancias | \$152 mm | \$124.459 mm |
| Puestos en el mundo | 5 | 19 |
| Énfasis estratégico en la actualidad | Investigación y desarrollo, recursos humanos, fondo de ahorro a futuro, apertura | Gasto social, gasto público, promoción política del socialismo |
| PIB Per Cápita | 55.300 | 14.200 |
| Objetivo | Generar energía para Noruega y el mundo (Presidente Statoil) | Contribuir e implantar el régimen socialista en Venezuela (Presidente PDVSA) |

Actualización propia a partir de: <https://www.gurusblog.com/archives/venezuela-noruega/11/03/2013/>

A pesar de que la diferencia en la tradición petrolera coloca a Venezuela en una aparente ventaja, un siglo de producción contra medio siglo de Noruega, el volumen de producción es semejante, y la producción de petróleo por habitante en Noruega supera la de Venezuela. Adicionalmente, Noruega cuenta con un fondo de ahorro considerado el mayor del mundo, con USD 800mm, mientras en Venezuela los intentos de fondos de ahorro han sido permanentemente desviados hacia el gasto corriente, porque su manejo ha estado a cargo de los gobiernos de turno.

Ambos tienen una producción de crudo similar, 2,4 millones de barriles/día para Venezuela, casi 2 millones para Noruega. Sin embargo, el potencial petrolífero de Venezuela es muy superior al de

¿CUÁNTO SABEN LOS VENEZOLANOS DE SU INDUSTRIA PETROLERA?

Noruega y se estima que cuenta con más de 209 mil millones de barriles de crudo de reservas, casi 7 veces más reservas de petróleo por habitante que Noruega. Aunque los técnicos dicen que esas de la Faja del Orinoco no son reservas sino recursos, acorde con las normas internacionales y las del mismo Ministerio de Petróleo.

La industria petrolera en Venezuela es un feudo del presidente de la República

El control absoluto de la industria petrolera por el presidente de la República es un subproducto del desequilibrio de poderes que caracteriza la relación Estado-Sociedad en Venezuela.

El desequilibrio de los poderes se conceptualiza como expresión del dominio del Estado patrimonialista, concebido como una institución que enajena la propiedad de los sectores que generan riqueza, propiciando de esta forma lo que hemos denominado **expropiación de ventajas comparativas al ciudadano**. Tal enajenación da origen, a su vez, a un segundo rasgo intrínseco del Estado venezolano: su carácter rentista.

El análisis de la existencia del Estado patrimonialista-rentista muestra claramente que en su interior se desata un desequilibrio entre los poderes que lo constituyen, en el cual resulta favorecido el Poder Ejecutivo Central como controlador de los recursos generados por el patrimonio estatal.

El concepto de Estado patrimonialista que existe en Venezuela alude a una institución —propietaria de las principales fuentes generadoras de riqueza de una país, que utiliza esta propiedad como instrumento para concentrar poder político. Este modelo ha regido nuestra relación Estado-Sociedad según decisión de las instituciones políticas y el dictamen de nuestras constituciones, particularmente en el período 1961-1999 y ha sido una de las causas ocultas del fracaso

venezolano en garantizar la existencia de ciudadanía y resolver el problema de la pobreza.

En lo político, este modelo de propiedad significa la liquidación de la autonomía de los poderes públicos responsables del equilibrio democrático a largo plazo. En el plano económico representa la **expropiación de ventajas comparativas al ciudadano**. La principal tarea del Estado ha sido y es redistribuir la renta que recibe como propietario del petróleo y de todas las industrias básicas. En esta concepción del mandato gubernamental no figura la necesidad de incentivar el crecimiento económico del país.

El Estado es propietario y asume el control de los sectores competitivos, para los ciudadanos queda el resto, lo no competitivo, bajo la promesa de que el gran propietario —El Estado—, subsidiará y financiará las aventuras económicas que tengan a bien emprender los ciudadanos¹².

Esto convierte al venezolano en un eterno competidor por recibir ingresos a través de la renta petrolera, no porque sea flojo o primitivo, sino porque la institucionalidad económica del país lo empuja a actuar de esta manera, como la forma más racional de prosperar. Dicho carácter propiciador de la concentración de la propiedad en las manos de los grupos de turno que asumen el poder político como botín de guerra, destierra a los ciudadanos y los enfrenta a los problemas de su existencia, lo que causa una real polarización. Por un lado está la economía petrolera con altos ingresos concentrados en manos del poder central, receptor y redistribuidor de la renta de manera discrecional, con énfasis en gasto corriente, muy baja capacidad de generar empleos directos y una tendencia fuerte a la proliferación de actos de corrupción. Por el otro, resisten gran parte de los emprendedores no petroleros, operando en la periferia, cargados de regulaciones y controles públicos, en su mayoría con baja productividad y disminuidas capacidades de generación de empleos.

Para que el carácter patrimonial no signifique un poder político sin límites y expropiador de ventajas comparativas al ciudadano, la única posibilidad radica en la preexistencia, antes de la implantación de la industria petrolera, de una configuración institucional autónoma y fuerte, capaz de asegurar que el manejo de la renta sea en beneficio de los ciudadanos y no una prerrogativa para asegurar el control político de la población y propiciar actos de corrupción¹³.

Así ha ocurrido en Noruega, país con poderes Legislativo y Judicial capaces de controlar el manejo de los recursos públicos, la rendición de cuentas al ciudadano y la plena existencia del Estado de derecho.

Asamblea Nacional e industria petrolera

La Asamblea Nacional (AN) no tiene ninguna injerencia estratégica en el manejo y gestión de la industria petrolera venezolana, a diferencia de lo que ocurre en Noruega, donde la instancia de representación ciudadana tiene una importante función en la definición de estrategias. Cuando se revisan los informes de gestión, se encuentra la descripción de tareas de una oficina de control posterior, receptora de quejas y reclamos de problemas y accidentes relacionados con la industria.

Los objetivos delineados por la Comisión Permanente de Energía y Petróleo, los cuales se mencionan a continuación, no fundamentan la participación de la Asamblea en la formulación de la estrategia de largo plazo de la industria, la cual debe ser reconocida públicamente y discutida en el país, tal como ocurre en Noruega:

Objetivos de la Comisión Permanente de Energía y Petróleo

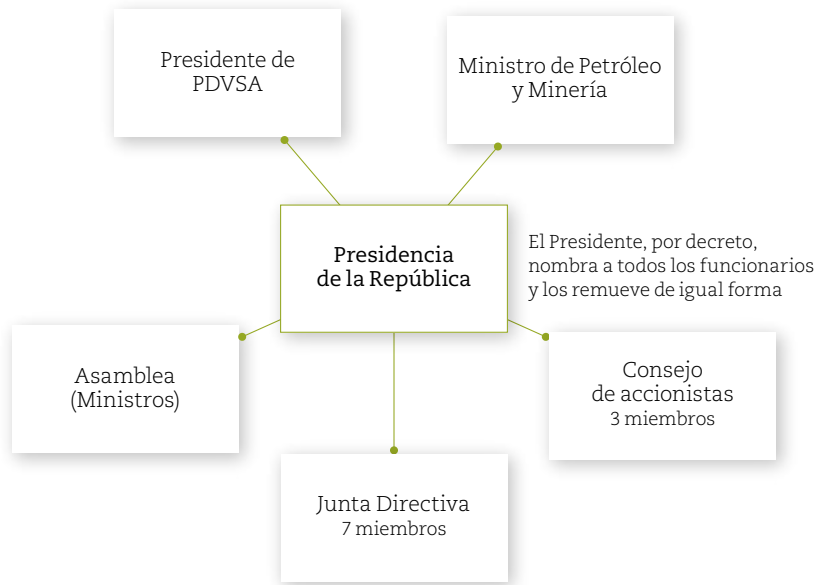
- A. Rescatar la operatividad de la Comisión Permanente de Energía y Petróleo** con la finalidad de conocer la realidad de la industria venezolana de los hidrocarburos, la minería y la energía en todas sus formas.
- B. Realizar las investigaciones pertinentes** en las diferentes actividades que componen la industria venezolana de los hidrocarburos, la minería y la energía en todas sus formas.

- C. Conformar las Subcomisiones Especiales a que haya lugar para investigar**, acerca de las diferentes denuncias y problemáticas que afectan el correcto funcionamiento de la actividad petrolera y gasífera venezolana, así como, las vinculadas al sector de la minería y la energética en general.
- D. Promover los correctivos y soluciones**, que permitan contribuir con el desarrollo adecuado de las actividades estratégicas sobre las que tiene competencia esta instancia legislativa.
- E. Analizar los Informes de Gestión, Memorias y Cuentas e informes de desempeño técnico y financiero** de las instituciones que conforman la industria nacional de los hidrocarburos, de energía eléctrica y de minería, así como de otros entes vinculados con dichos sectores.
- F. Vigilar y ser garante de las finanzas de la República**, producto de las actividades de hidrocarburos, minería y de energía, a través de la promoción de auditorías de los principales entes encargados del desarrollo de las actividades respectivas.
- G. Realizar un estudio exhaustivo de los diferentes Convenios Internacionales** vinculados a las áreas de competencia de la Comisión Permanente, suscritos por la República con los países que conforman el ámbito internacional.
- H. Investigar, controlar y legislar** en las materias que son competencia de esta Comisión Permanente, con la intención de ayudar en el crecimiento y desarrollo del país.

PDVSA se autodefine como una corporación, los integrantes de los distintos cuerpos directivos de PDVSA son nombrados directamente por el presidente de la República sin la intervención de ninguna otra institución que represente la voluntad de la sociedad venezolana.

El presidente nombra al presidente de PDVSA, a los miembros del Consejo de Accionistas, a la Junta Directiva y, por supuesto, tiene el poder de removerlos cuando no exista coincidencia en sus intereses políticos, tal como pautan los estatutos de PDVSA¹⁴.

Industria Petrolera, feudo del Presidente de la República



La óleo político castración de Luis Herrera

Quando en 1983 el presidente Luis Herrera Campins declara que es necesario poner fin a lo que denominó como «la oleo político castración de PDVSA», frase complicada para señalar la apertura a la participación directa de políticos en la gestión petrolera, en realidad abrió la caja de Pandora, era el reconocimiento de que PDVSA podía obedecer a intereses políticos del gobierno de turno. Realizando el primer nombramiento de un presidente fuera de la industria

petrolera, quien a su vez será ministro de Energía, órgano que ejercía una cierta tutela sobre PDVSA hasta ese momento.

Esta contradicción, al permitir la entrada directa de los políticos en la administración de PDVSA, en un país donde el Ejecutivo es un poder subordinado que ejerce el control directo de los poderes públicos, significó iniciar el camino para la toma del control de PDVSA, contrario a lo que aconteció en Noruega según declara Faroud Al Kasim, quien al ser preguntado sobre la forma en que la sociedad noruega participó en la gestión de su industria, dijo:

«Noruega no sabía nada sobre petróleo. Se dejó el tema a cargo de los políticos y creo que los políticos durante mucho tiempo dijeron “esto es muy complicado para nosotros, vamos a dejárselo a los técnicos” y francamente es por esa razón que yo siento que nosotros —que nos unimos al ministerio a los inicios del proceso—, tuvimos mucha influencia en la política».

En Venezuela, de manera muy diferente, se inicia el camino de colocar a PDVSA como instrumento de los planes de los gobiernos de turno, período que culmina en 2016 con el nombramiento de Eulogio del Pino, funcionario que sobrepone el interés político del régimen de turno de imponer el socialismo en Venezuela antes que velar por la puesta de PDVSA al servicio de la sociedad venezolana, tal como declara en 2017:

«PDVSA se politizó y se va a seguir politizando, porque vamos rumbo a ser una empresa socialista. Es el momento de avanzar hacia la PDVSA socialista».

Esta declaración difiere de la definición de la Misión por parte de la petrolera noruega Statoil:

«Transformamos recursos naturales en energía para la gente y progreso para la sociedad. Usamos nuestra competencia y tecnología para proveer de energía una población que crece de manera responsable. Esto nos guía a trabajar hacia un futuro donde la energía sea alcanzable y sostenible para todos».

Presidentes de PDVSA desde el inicio de sus operaciones en 1976

Manuel Quevedo | noviembre 2017 – presente

General de Brigada (Ejército)

Ministro de Vivienda y Hábitat (2015)

Presidente de las misiones Barrio Nuevo Barrio Tricolor y de la Gran Misión Vivienda (2014)

Jefe del Comando Regional número 5 (2014)

Eulogio Del Pino | septiembre 2014 – noviembre 2017

Exploración Geofísica, Universidad Central de Venezuela

Rafael Ramírez | noviembre 2004 – septiembre 2014

Ministro de Energía y petróleo (2005),

M.Sc. Política energética, Universidad Central de Venezuela

B.Sc. Mecánica, Universidad de Los Andes

Alí Rodríguez Araque | abril 2002 – octubre 2004

Ministro de Energía (1999)

Secretario general OPEP (2001)

Lic. Economía, Universidad Central de Venezuela

Gastón Parra Luzardo | febrero 2002 - abril 2002

Vicerrector académico Vicerrector, La Universidad del Zulia

(1980–1984)

Decano de la Escuela de Ciencias Sociales, Universidad del Zulia (1972-1975)

Lic. Economía, Universidad del Zulia.

Guaicaipuro Lameda Montero | octubre 2000 - febrero 2002)

Brigadier General de la Fuerza Armada.

Ingeniero eléctrico, University of the Pacific

M.Sc. Economic Planning

Héctor Ciavaldini | agosto 1999 - octubre 2000

Lic. Química, Universidad Central de Venezuela

Roberto Mandini | febrero 1999 - agosto 1999

Ing. de Petróleo, EE.UU

Luis Giusti | marzo 1994 – febrero 1999

Ingeniero petrolero, La Universidad del Zulia

M.Sc. en Petroleum Engineering, The University of Tulsa, Ok

Gustavo Roosen | marzo 1992 – marzo 1994

Ministro de Educación (1989)

M.A. Comparative Law, New York University (NYU)

B.A. Law, Universidad Católica Andrés Bello

Andrés Sosa Pietri | marzo 1990 – marzo 1992

Abogado

Juan Chacín Guzmán | octubre 1986 – marzo 1990

Geólogo

Brígido R. Natera | febrero 1984 – octubre 1986

B.S. Geólogo, Universidad Central de Venezuela, 1942

M.B.A. Stanford University, 1968

Humberto Calderón Berti | marzo 1983 – febrero 1984

Ministro de Energía (1979–1982)

M.Sc. in Petroleum Engineering, The University of Tulsa, Ok

Geólogo, Universidad Central de Venezuela

Rafael Alfonso Ravard | enero 1976 – marzo 1983

General de la Fuerza Armada de Venezuela

Ingeniero Civil, Massachusetts Institute of Technology

El genocidio petrolero de PDVSA

Entre 2002-2003 ocurre la gran catástrofe en materia de recursos humanos para la industria petrolera. Hugo Chávez destruye la reserva de experiencia y conocimientos de PDVSA al liquidar a sus mejores 18.000 trabajadores.

Según Human Rights Watch en su informe de septiembre 18 de 2008: «La discriminación política ha sido respaldada y practicada abiertamente en la industria del petróleo, que es una de las fuentes de empleo más importantes del país, así como el pilar de la economía nacional. Después de una huelga de dos meses, en diciembre de 2002 el gobierno despidió a casi la mitad de los trabajadores de la compañía petrolera del estado, Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) y creó listas negras de los empleados despedidos para impedirles el acceso a futuros empleos en el sector petrolero. Un mes antes de las elecciones presidenciales de 2006, el ministro de energía (quien también era el presidente de PDVSA) se jactó de que la compañía había “sacado de esta empresa [petrolera a] 19.500 enemigos de este país” y que estaban dispuestos a seguir haciéndolo. En esa oportunidad, también les dijeron a los empleados de PDVSA que “es necesario” que quien estuviera en desacuerdo con el gobierno “le ceda su puesto a un bolivariano”¹⁵. Si bien el ministro emitió un memorándum casi un año después, en el cual prohibía la discriminación política, existen evidencias convincentes de que la mentalidad discriminatoria que reflejaban sus comentarios iniciales también se plasmó en las políticas sobre empleo de algunas divisiones de PDVSA».

Posterior a la *razzia* contra los técnicos petroleros, la nómina de PDVSA se multiplicó 3,5 veces, sin que las actividades productivas crecieran significativamente. En el 2002, PDVSA contaba con una nómina de 39.354 trabajadores propios y 28.329 contratados con tendencia a disminuir. En el 2014 la nómina incluyó 147.126 trabajadores, 30.320 en labores distintas al sector, además de 25.698 contratistas.

En Venezuela, la reacción al genocidio sufrido por PDVSA al destruir el patrimonio de recursos humanos construido por esta empresa desde 1975, es calificado por Francisco Monaldi de la siguiente manera:

«Una de las tragedias que ocurrió durante la gestión de PDVSA fue el despido de 20.000 empleados, muchos de ellos técnicos altamente calificados, que no compartían o no estaban alineados con los “preceptos” del accionista principal, el Estado. Se decidió el sacrificio, sin mayores miramientos. Han transcurrido 20 años de chavismo, ¿y dónde están los profesionales, digamos, “comprometidos con la revolución”, pero que a su vez cuenten con altas calificaciones, manejando el negocio? ¿Quiénes son? ¿Tienen nombre y apellido?

*No hay una nueva generación que piense o diseñe la arquitectura del negocio petrolero. Una de las grandes debilidades de PDVSA es la falta de personal altamente calificado, después de lo que ocurrió en 2003. Y eso lo ves claramente en los resultados, en el manejo de los campos, en lo que se denomina la “gestión propia” de la industria y lo que hacen con los socios, que es lo único que ha subido en estos últimos años. Si ves la “gestión propia”, eso sí es un colapso y refleja la destrucción del capital humano».*¹⁹

Conclusiones

Como resultado del análisis realizado sobre aspectos de la relación entre Venezuela y Noruega, específicamente en el campo de sus industrias petroleras, en ambos casos propiedad del Estado, sostenemos que las diferencias en los logros, en el éxito para su población obtenido por cada país no es de origen técnico, en general obedece, de parte de Venezuela, a haber tomado un camino de políticas equivocadas, a la ausencia de limitaciones por parte de la sociedad en el manejo de una industria de propiedad pública, verdaderas causas del rompimiento de PDVSA con la sociedad venezolana. Los gobernantes que acusaban a PDVSA de ser un enclave técnico hasta 1999, hoy han convertido esta propiedad pública en una base para el financiamiento del populismo y el colectivismo, de espaldas completamente al carácter económico básico de esta industria, a sus requerimientos para el sostenimiento y desarrollo, a la total desinversión en su potencial técnico y a su real capacidad de fungir como inversor en el desarrollo económico y social del país.

En tal sentido, las sugerencias que se presentan a continuación se concentran en las áreas que en particular son relativas a la definición estratégica de la Misión de PDVSA, al modelo organizativo de la corporación, a la apertura de su esquema jerárquico de control, a su interrelación con la sociedad a través del poder legislativo y, por último, a

la recuperación de los valores de excelencia y calidad en materia de recursos humanos, gran estandarte de la PDVSA hasta 1999:

A. Total subordinación de la industria petrolera al presidente de la República, sin ninguna otra instancia que ejerza control con jerarquía, poder y autonomía.

Las funciones de regulación y producción no están efectivamente separadas. El presidente se paga y se da el vuelto.

Esta particular concepción ha sido una de las preocupaciones en la industria petrolera mundial, lo que ha llevado a Noruega y otros países como México, a insistir en la necesidad de separar estas funciones de regulación y control con todo lo que atañe a la producción, condición clave para generar confianza en el mercado petrolero mundial.

Este modelo de control de gestión, basado en la subordinación de una gerencia vinculada de manera biunívoca al despacho presidencial, quien nombra y destituye por decreto a cada una los miembros con posición directiva en la empresa, abre el camino para el uso discrecional de los ingresos que genera PDVSA en instrumento político a favor de la tendencia ideológica del gobierno de turno y, en consecuencia, despoja a la industria petrolera de su capacidad de convertirse en un instrumento efectivo para lograr el crecimiento económico y el bienestar de los venezolanos.

B. La desvinculación con la Asamblea legislativa como genuina representación de la sociedad, la cual se convierte, de hecho, en una oficina de control posterior sin ninguna incidencia en la estrategia petrolera de Venezuela, como sí ocurre en Noruega.

C. La gestión de una política de recursos humanos que amparó el genocidio contra 18.000 trabajadores por razones políticas en un período en que la planta total no llegaba a 40.000 personas.

Este cúmulo de observaciones abona la posibilidad de conectar PDVSA con la sociedad venezolana, los problemas no son solo la vola-

tilidad de los precios del petróleo, sino fundamentalmente la conexión de esta industria, propiedad del Estado, con la sociedad. La alta gerencia de PDVSA mostró en su desempeño hasta 1999 que los altos niveles de excelencia que habían mostrado ante el mundo, podían alcanzarse con esfuerzo, claridad y límites al Estado en su intervención directa en la gestión. En adelante se trata de conectar a PDVSA orgánicamente con el país respetando su estatus como empresa generadora de energía para el país y para la humanidad y recursos para el presente y futuro de los venezolanos.

En tal sentido, se plantean las siguientes sugerencias:

I. En materia de formulación estratégica, el papel de la Asamblea Nacional debe estar presente como representación directa de la sociedad venezolana. La Comisión de Energía debe jugar un rol activo en la gestión de la industria petrolera, superar la tendencia a fungir como control posterior de errores cometidos en la industria, no una oficina de quejas y reclamos como parecen evidenciar los informes de gestión de esa Comisión, sino fundamentalmente jugar un papel estratégico, evaluador de las tendencias y ejecuciones de los organismos petroleros.

La AN debe orientar el debate sobre la vinculación entre la sociedad y la industria petrolera. El objetivo es involucrar las instituciones políticas, los partidos, el liderazgo, los sectores intelectuales en una reflexión profunda sobre las siguientes preguntas:

¿Continuar utilizando los beneficios de la industria petrolera como una renta manejada discrecionalmente por el Ejecutivo o una fuente de ingresos que logre incentivar el crecimiento económico y el mejoramiento de indicadores sociales como la educación y la salud?

¿Cuánta confianza en los mercados externos genera una empresa con visión totalitaria que produce y se autorregula al mismo tiempo, que impide acogerse a la experiencia clave de Noruega y de otros países exitosos, que aun siendo sus empresas petroleras propiedad del Estado han logrado separar las funciones de produc-

ción y regulación, única manera de corregir rumbos y entrar en resonancia con los requerimientos mundiales e internos del país?

¿Es legítimo usar los recursos petroleros para tapar los errores en la política económica del gobierno, tales como importaciones masivas de alimentos después de haber destruido prácticamente el sector agroalimentario nacional? Cuestionamiento válido para otros sectores de la economía, hoy en franca declinación por las políticas de estatización realizadas por el actual gobierno.

¿Cuál es la posibilidad de crear una real fuente de ahorro con visión de futuro que asegure el porvenir de las nuevas generaciones, tal como ha logrado Noruega?

Otro tema vital es ¿cómo controlar la subordinación de la industria petrolera, cómo poner límites al poder cuasi absoluto de la Presidencia de la República sobre la industria petrolera?

- 2. La Asamblea Nacional, por su parte, está en la obligación de incorporar o crear un equipo de soporte en materia petrolera conocedor de las mejores prácticas mundiales**, con capacidad técnica para evaluar y asesorar tanto a PDVSA como al Ministerio de Minas y, sobre todo, avizorar las perspectivas del mundo en materia energética como base para tomar previsiones a futuro.
- 3. La Asamblea Nacional y el Ministerio de Petróleo y Minería (un ministerio de Energía moderno en el futuro) debe apoyarse en una Comisión Nacional de Energía y en un Ente Regulador de los Hidrocarburos**, que deben crearse a la brevedad (como existen en México y Brasil, entre otros).
- 4. Es urgente modificar los estatutos de PDVSA.** En materia organizativa y designación de responsabilidades es primordial contemplar la posibilidad de superar el ostracismo presidencialista. Tanto la designación del presidente de PDVSA, el Consejo de Accionistas y la Junta Directiva, al igual que el Ministro de Petróleo son nominados por decreto presidencial, es importante que estas decisiones sobre el equipo de gobierno de la industria sea producto

de evaluación objetiva acerca de la calidad de las postulaciones a las posiciones de dirección. Esta es una tarea que debe derivarse tanto de evaluaciones internas de la propia industria como de aprobaciones por parte de la Asamblea nacional, representación de las universidades y de la Presidencia de la República.

- 5. Una nueva directiva de la industria tiene como tarea inaplazable definir y ejecutar una política de recursos humanos que propicie en las condiciones más favorables la recuperación de técnicos, especialistas y gerentes**, cuya formación ha sido producto de una vasta inversión por parte de PDVSA y que hoy se encuentran prestando servicios a otras petroleras en el mundo.
- 6. Reorientar la industria petrolera para recuperar su alto nivel de desarrollo técnico.** Si bien es imprescindible valorar el alto impacto de los ingresos petroleros en el desarrollo de servicios públicos durante los gobiernos que culminaron en 1999, hay que reconocer que estamos ante la oportunidad de reorientar nuestra industria petrolera, que pueda recuperar los altos niveles de desarrollo técnico como lo mostró en períodos anteriores, pero que impone un reto crucial acerca de su definición estratégica: ¿seguir como una empresa propiedad del Estado, portador de ingresos para el gasto público o reorientar hacia la inversión en el crecimiento? Esta responsabilidad le corresponde al liderazgo político venezolano y a la Asamblea Nacional como legítima representación ciudadana.
- 7. Crear una estrategia para usar los recursos generados por empresas estatales a beneficio del país.** El problema no consiste en acabar con la renta, sino en tener claridad estratégica sobre cómo usar los recursos generados por empresas propiedad del Estado en beneficio del país, seguir con la quema de divisas en gasto corriente o apoyar una política abierta que atraiga inversiones y propicie que los ingresos generados por esta poderosa industria se conviertan, esta vez sí, en motor para el crecimiento económico y en generador de oportunidades para todos los venezolanos, quienes deben

estar informados sobre la misión, visión y estrategia de la industria, de forma tal que PDVSA se convierta en realidad en una empresa de todos los venezolanos. De allí la necesidad de crear el Fondo de los Ciudadanos (Noruega dixit), adonde deben ir los ingresos petroleros, y de allí el aporte como impuestos de los ciudadanos para el presupuesto nacional.

8. Devolver la mirada hacia la pertinencia, la calidad y la libertad de las instituciones políticas.

La más sana sugerencia que resalta de la pregunta ¿cuánto saben los venezolanos de su industria petrolera?, es devolver la mirada hacia la pertinencia, calidad y libertad de nuestras instituciones políticas, que definen si una propiedad pública está orientada a beneficiar a la sociedad o si es un instrumento para acrecentar el poder del estado sobre los ciudadanos. Si el objetivo de la industria es proporcionar recursos para afianzar en el poder a un sector político empeñado en implantar un modelo político-ideológico a contracorriente de la historia del mundo, será cierto que la propiedad del petróleo por parte del Estado dejará de ser una bendición para convertirse en un promotor de la infelicidad de los venezolanos. El poder del Estado como propietario de la industria tiene que ser limitado, controlado por las instituciones que representan directamente a la ciudadanía, tal es el caso de la Asamblea nacional, cuya conexión y participación en la industria petrolera aparece completamente difusa y no estratégica. Este es el verdadero lazo que hay que construir entre la industria petrolera y la sociedad y está en manos del liderazgo político como portadores de las aspiraciones de todos los venezolanos.

«En Noruega, se trata de ayudar a las empresas a prosperar, poniendo el bienestar de los ciudadanos y los residentes en primer lugar. Se trata de garantizar una sociedad fuerte, estable y vibrante, y se trata de garantizar la excelencia en la economía y la gobernabilidad. Y eso, amigos, es el secreto del éxito de Noruega»¹⁷.

Notas

1 ACEMOGLU, Daron y Robinson, James A., *Por qué fracasan los países*. DEUSTO Ediciones, 2012.

2 MONALDI, Francisco. *Entrevista a Douglass North [1920-2015], Premio Nobel de Economía*. Consultado en: <http://prodavinci.com/2015/11/25/actualidad/entrevista-a-douglass-north-1920->

3 O'DONNELL, Guillermo. *Hacia un Estado y para la democracia*, en PNUD, *Democracia/Estado/ Ciudadanía. Hacia un estado de y para la democracia en América Latina*, Nueva York, 2008, p. 38

4 Oilproduction.net, Luis Custodio - El País (Uruguay), 30 de mayo 2016: *El Modelo que puso a Noruega en el mapa petrolero*. Consultado en: <http://oilproduction.net/noticias/notas-de-opinion/item/2422-el-modelo-que-puso-a-noruega-en-el-mapa-petrolero>.

5 Mural|Empresas, Statoil, *¿modelo petrolero a seguir?*. Stavanger, Noruega, 3 de julio 2013. Consultado en: <http://www.mural.com/aplicaciones/libre/articulo/default.px?id=130313&md5=be29164e7bc97011bea19f165e86f34b&ta=0dfd-bac11765226904c16cb9ad1b2e-fe&po=4>

6 Petroleonews, *Pemex analiza el modelo noruego*, 27 de junio 2013. Consultado en: <http://www>.

petrolnews.net/noticia.php?ID=3a25ea&r=21013

7 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999. Consultado en: <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Venezuela/Leyes/constitucion.pdf>

8 Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, Art. 2do, Consultado en: http://www.mpetromin.gob.ve/repositorio/imagenes/file/normativas/leyes/LEY_ORGANICA_DE_HIDROCARBUROS_GASEOSOS.pdf.

9 Entrevista al Ing. Nelson Mata, profesor de la UCV, experto venezolano en temas energéticos. Mayo 2017.

10 Entrevista a Diego González, Ingeniero de Petróleo de la Universidades de Tulsa, Oklahoma y del Zulia; Coordinador del Centro de Estudios de Energía-CEEV de CEDICE-Libertad. Autor de la Serie «Barriles de Papel». Mayo 2017

11 *El Universal*, Miguel Ángel Santos. *PDVSA: una ecuación, dos incógnitas*. 23 de mayo 2005. Consultado en: <http://www.miguelangelsantos.net/venezuela/articles/PDVSA-Una-ecuacion-dos-incognitas>

12 En Noruega, desde una concepción opuesta que otorga el pleno valor a sus recursos humanos como responsables directo de la creación de valor, se impuso uno de sus rasgos culturales fundamenta-

les, el esfuerzo en priorizar la educación, la formación y el impulso a la creatividad. En el mundo entero es conocido el éxito del sistema educativo noruego, básico para el desarrollo de sectores industriales. Este criterio fue utilizado igualmente para la industria petrolera, tal como afirma Farid Al Kassem, «Noruega no tenía experiencia en el petróleo estaba en desventaja y eso no es cierto. No tenía conocimiento, pero se sentían muy orgullosos de su nivel académico, su sector tecnológico y eran muy competentes en otros sectores, por ejemplo la construcción naval, la industria pesquera, la forestal. Ya era una nación exitosa que estaba acostumbrada a tomar la iniciativa y ser creativa».

13 PEREIRA, Isabel. *El impacto de la subordinación de los poderes en el empresa privada*. Cedice 2017.

14 Estatutos de PDVSA, 10 de diciembre 2002. Consultado en: http://www.pdvsa.com/images/pdf/marcolegal/estatutos_de_pdvsa.pdf
La Asamblea. El Ministerio de Energía y Minas y los demás Ministros que oportunamente pueda designar el Presidente de la República, ejercerán la representación de la República en la Asamblea, las cuales serán presididas por el Ministro de Energía y Minas.

TITULO IV De la Administración.
CAPITULO I De la Junta Directiva.
Cláusula Décima Sexta. La Junta Directiva es el órgano administrativo de la sociedad con las más amplias atribuciones de administración y disposición, sin otras limitaciones que las que establezca la Ley y este Decreto. Cláusula Décima Séptima. La Junta Directiva estará integrada por lo menos de siete (7) miembros ni más de once (11), designados mediante Decreto por el Presidente de la República.
TITULO V Del Consejo del Accionista. Cláusula Trigésima Octava. La sociedad tendrá un Consejo de Accionistas, el cual estará integrado por tres (3) miembros designados mediante Decreto por el Presidente de la República.

15 Informe Human Rights Watch, *Una década de Chávez. Intolerancia política y oportunidades perdidas para el progreso de los derechos humanos en Venezuela*. 18 de septiembre 2008. Consultado en: <https://www.hrw.org/es/report/2008/09/18/una-decada-de-chavez/intolerancia-politica-y-oportunidades-perdidas-para-el>

16 Prieto, Hugo. Entrevista a Francisco Monaldi: «El fracaso de la política petrolera no es atribuible a la democracia», 21 de Agosto 2016. Consultado en: <http://prodavinci.com/2016/08/21/actualidad/francisco-monaldi-el-fracaso->

de-la-politica-petrolera-no-es-atribuible-a-la-democracia/

17 John Brian Shannon. *The Secret of Norway's Success*, 15 de diciembre 2015. Consultado en: <https://johnbrianshannon.com/2015/12/15/secret-of-norways-success/>

Bibliografía y referencias

ACEMOGLU, Daron y James A. Robinson, *Por qué fracasan los países*. Deusto Ediciones, 2012.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999. Consultada en: <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Venezuela/Leyes/constitucion.pdf>

CUSTODIO, Luis. «El modelo que puso a Noruega en el mapa petrolero». *El País* (Uruguay), 30 de mayo 2016. Consultado en: <http://oilproduction.net/noticias/notas-de-opinion/item/2422-el-modelo-que-puso-a-noruega-en-el-mapa-petrolero>.

Estatutos de PDVSA, 10 de diciembre 2002. Consultado en: http://www.pdvsa.com/images/pdf/marcolegal/estatutos_de_pdvsa.pdf

Estrada E., Javier H. «El modelo petrolero noruego y sus beneficios», en *Economía Informa* n°347, julio-agosto 2007. Consultado en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/347/06JavierEstrada.pdf>

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2816/17.pdf>

GONZÁLEZ, Diego. «Serie Barriles de Papel n° 67 y 68: PROPUESTAS PARA AVANZAR HACIA UNA NUEVA VENEZUELA. De la Reforma del Estado a la Reforma de la Nación», consultada en: <file:///C:/Users/Siragon/>

<Downloads/BARRILES%20DE%20PAPEL%20No%2067%20SEGUNDA%20PARTE%20@%2021%2001%202011.pdf>

<file:///C:/Users/Siragon/Downloads/BARRILES%20DE%20PAPEL%20No%2068%20TERCERA%20PARTE%20@%2012%2001%202011.pdf>

GURU Huky, «¿Por qué Venezuela no es Noruega?», 11 de marzo 2013. Consultado en: <https://www.gurusblog.com/archives/venezuela-noruega/11/03/2013/>

Informe Human Rights Watch, «Una década de Chávez. Intolerancia política y oportunidades perdidas para el progreso de los derechos humanos en Venezuela». 18 de septiembre 2008. Consultado en: <https://www.hrw.org/es/report/2008/09/18/una-decada-de-chavez/intolerancia-politica-y-oportunidades-perdidas-para-el>

Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, Art. 2do. Consultada en: http://www.mpetromin.gob.ve/repositorio/imagenes/file/normativas/leyes/LEY_ORGANICA_DE_HIDROCARBUROS_GASEOSOS.pdf

MONALDI, Francisco. «Entrevista a Douglass North [1920-2015], Premio Nobel de Economía». Consultado en: <http://prodavinci.com/2015/11/25/actualidad/entrevista-a-douglass-north-1920->

Mural|Empresas, «Statoil, ¿modelo petrolero a seguir?». Stavanger,

¿CUÁNTO SABEN LOS VENEZOLANOS DE SU INDUSTRIA PETROLERA?

Noruega, 3 de julio 2013. Consultado en: <http://www.mural.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=130313&md5=be29164e7bc97011bea19f165e86f34b&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe&po=4>

O'DONNELL, Guillermo. «Hacia un Estado y para la democracia», en PNUD, Democracia/Estado/ Ciudadanía. Hacia un estado de y para la democracia en América Latina, Nueva York, 2008, p. 38

PEREIRA, Isabel. «El impacto de la subordinación de los poderes en el empresa privada», Cedice, 2017.

Pereira, Escala, Fernández, Quiñones. Informe especial: «Costo e impacto de las expropiaciones, causas de un Estado patrimonialista». Observatorio de Propiedad de Cedice, 2016. Consultado en: <http://paisdepropietarios.org/propietariosve/observatorio/informes/>

Petroleonews, «Pemex analiza el modelo noruego», 27 de junio 2013. Consultado en: <http://www.petrolnews.net/noticia.php?ID=3a25ea&r=21013>

PRIETO, Hugo. Entrevista a Francisco Monaldi: «El fracaso de la política petrolera no es atribuible a la democracia», 21 de agosto 2016. Consultado en: <http://prodavinci.com/2016/08/21/actualidad/francisco-monaldi-el-fracaso-de-la-politica-petrolera-no-es-atribuible-a-la-democracia/>

SANTOS, Miguel Ángel. «PDVSA: una ecuación, dos incógnitas». *El Universal*, 23 de mayo 2005. Consultado en: <http://www.miguelangelsantos.net/venezuela/articulos/PDVSA-Una-ecuacion-dos-incognitas>

SHANNON, John Brian. «The Secret of Norway's Success», 15 de diciembre 2015. Consultado en: <https://johnbrianshannon.com/2015/12/15/secret-of-norways-success/>

How much do Venezuelans know about their oil industry?

An exercise based on a comparison between Venezuela and Norway

Isabel Pereira Pizani

Summary

The aim of this paper presented by Cedice Libertad's Observatory on Property Rights is to succinctly expound on how two industries owned by the State could be managed in different manners, depending on the nature of the political institutions existing in each society. If the institutional framework is democratic and all-inclusive, the trend may be to be open to participation, for the benefit of and accountable to society. On the contrary, if the institutions are excluding, property becomes an instrument for political control by the sector that is hoarding power. We shall analyze the following aspects of the Norwegian and Venezuelan oil model that would help us have a better understanding of the relationship between the State-owned property and the political institutions:

- A. Some internal traits of the organizational model in the Venezuelan oil industry that will enable us to comprehend its low long-term impact on the nation's development;
- B. internal aspects in the Venezuelan oil industry such as the control model, the subordination of the oil industry to the President of the republic in administrative and production terms, the management of the human resources and the relations between the industry and society;
- C. comparison between the Norwegian model, that offers short- and long-term benefits to its society and the concentrated Venezuelan model and

- d. the systematic enacting of a series of proposals on internal changes to the Venezuelan industry, permitting its organic connection to society and the establishment of an industry that is transparent to the citizens.

Presentation

One quandary that leaves many Venezuelans restless is, how could the two oil industries of Venezuela and Norway been conceptualized in such a divergent manner? In the Venezuelan case, the oil industry feeds a rent-based country with scarce or regressive GDP growth and a use of the resources generated by the industry as current expenses whereas in Norway, oil is considered to be a source of investment and savings for the present and future.

The answer lies in the difference between the political institutions comprising the network of power in each one of these nations since «every society functions based on a series of political and economic rules created and imposed by the State and the citizens collectively. Institutions dealing with the economy give shape to the economic incentives: the incentives for receiving an education, for saving and investing, for innovating and adopting new technologies, etcetera. It is the political process that determines under which economic institutions we shall live and it is the political institutions that determine how this process operates», as stated by Acemoglu & Robinson.¹

The hypothesis we assume in this analysis proposes that the differences between the impact of the oil industries of Norway and Venezuela, despite both being State-owned, although Norway has a percentage quoted in its stock exchange, is not the result of technical or environmental problems. In our criterion, the effect is linked to problems relating to the strategy drafted and objectives set; the control structure, the management and valuation of the human resources, a series of elements which prefigure a connection or separation of these industries as public companies to their respective societies.

The analysis shows evidence that the amendment to the oil industry is a task which must be tackled by the Venezuelan political institutions and «there must be two basic objectives in the restructuring of the institutional framework of the oil sector. The first one is to increase the revenues obtained from petroleum and connected areas. For this purpose, PDVSA and the manner in which it manages its assets (its own and those handed out to contractors) must be restructured to increase the oil-based revenues in the long term. The second objective should be to manage the oil-based revenues so that the nation's economy, society and individuals living in Venezuela enhance their level of wellbeing» (North, Douglass)².

To this affirmation by North we would only add the need for the strategy for the oil industry be a scope of inter-relation between the industry and society. The political sectors are in the obligation of voicing opinions, intervening in the large-scale debate about the present and the future of the industry. Rentism can only be vanquished through alternative strategies, the validation of arguments largely derived from experiences in the world that constitute the so-called best corporate practices such as in the case of Norway which is closely studied by the countries in our region such as Mexico, Brazil, Uruguay and Colombia. Some ideas which have determined our political and economic handling must be questioned such as, can the notion that the oil-based revenues as a treasure in the hands of the national executive branch of power - which allocates and redistributes it at its sole discretion without the Venezuelans knowing why and what the array of options is on which to make a decision - continue to exist? Hermetism and the concentration of power in the hands of the executive power needs to be democratized and opened up. The designations by the public officials conducting the industry cannot continue to take place in the midst of total opacity and silence, only accounting for the political loyalties of the candidates, without offering information to each and every professional and technical groups, completely alienated from the universities and the network of institutions responsible for training

human resources inside and outside the industry. Another main aspect would be to rescue the democratic principle regarding the overriding need for 'being accountable to the citizens'. The motto of the current government that now 'the petroleum is of all of us' lacks any basis whatsoever since something that I know nothing about and which ignores me as a citizen could not possibly be mine or owned by me.

Oil in Norway shall never be the Devil's Excrement

In 1976, Juan Pablo Pérez Alfonso classified petroleum as the «Devil's Excrement», alluding to the danger it represented for a society to have a reservoir of natural resources that could provide easy money without major efforts. Norwegians, in response to this reality, talk about «the Curse vs. the Blessing arising from natural resources».

Rather than putting the blame on the existence of a specific natural resource as the source for many evils, we should attempt to corroborate the hypothesis that nations are poor because they are doing it all wrong, or because those wielding power make the wrong decisions the result of which is growing poverty instead of attaining the wellbeing of the citizens.

This affirmation cannot be objected to when the oil management models of Norway and Venezuela are compared. Norway is among the top 10 countries in the world, and this has been reinforced by the proper management of its oil industry while Venezuela is drowning in poverty and conflict, despite having had a powerful oil industry which at some point in time was considered to be one of the best oil companies in the world.

In 1950, Venezuela was the 4th nation in the world with the highest GDP per capita, at \$7,424, only surpassed by the United States of America, New Zealand and Switzerland. Venezuela's GDP per capita was also vastly superior to that of Norway, which was not even \$5,000.

Sixty years later and the evolution of wealth in both countries could not be more different. Venezuela's GDP per capita has been

stagnant for 60 years, and in 2012 reached \$13,200 dollars, not even doubling that of 1950. On the other hand, Norway's GDP per capita has multiplied almost tenfold, reaching US\$ 55,300. Two nations where oil is an important source of generation of foreign currency, or in the case of Venezuela, its main source of foreign currency. The Venezuelans must have done something wrong and the Norwegians must have done something right.

In both nations, in the kingdom of Norway as well as in Venezuela it was decided that its government agencies would be the ones to define the stewardship of the sector and therefore its long-term planning through the creation of a State-owned oil company (STATOILHYDRO -<https://es.wikipedia.org/wiki/Statoil> - in Norway and PDVSA in Venezuela) for the drafting of the specific regulatory framework for the sector, the designation of the regulatory agents offering assistance to the political authorities in exercising control over the resources and updating the sector's legal and regulatory framework.

The major difficulty this decision contained was that, while in Norway the political institutions throughout over a century had been completely democratic, in Venezuela these institutions lacked the clout and fortitude to grant an all-inclusive nature to the oil industry. Although at an early stage in the development and insertion of the industry it could be argued that the oil resources were used to expand democracy, we must underscore that the institutions which could have and can control this powerful industry have been and continue to be weak in the existence of an unbalance between the public powers which have granted to the central power (the executive power) the entire control over the foreign currency resulting from the oil revenues, thereby making the participation of taxpayers for self-financing redundant as per the vision of the political leadership.

These oil resources in a country which has been classified as a mono-producer instead of being used as an incentive to grow or save for the future, have become to such an extent the revenues in

¿CUÁNTO
SABEN LOS
VENEZOLANOS
DE SU INDUSTRIA
PETROLERA?

the hands of the sector hoarding power: used to perpetuate itself as a government, to procure political support or to destroy its rivals. The economic issue of the Venezuelan governments has not been nor will it be to find a way to grow economically. It is another issue entirely different, which is to redistribute the revenues to whom and who to benefit from this distribution, exercised as a privilege of the groups in control of the political power. It is very significant that the central government that receives and distributes the oil revenues is not complying with the mandate inherent to the democracies of being accountable to the citizens, who only know the guidelines and decisions made for the industry a posteriori, as fait accompli.

Guillermo O'Donnell frames this issue as a mechanism of «accountability to society», which «is put into movement when some social sectors demand that State-made decisions deemed to be illegal or severely deleterious for their interests be annulled or punished»³. In synthesis, the Venezuelans must understand that the criticisms to PDVSA reflect the flaws in Venezuelan democracy and the State's monopoly on the wealth-generating sectors as the basis for an oil revenues-based model focused on the redistribution of the benefits generated by petroleum and not economic growth through a management structure that is closed off to citizen participation, concentrated in the president-based executive branch of power, lacking any strategic connection to the citizen assembly and therefore with accountability links shut off to the citizens.

These flaws explain why a powerful oil industry, with a high level of technological and human development, is not sufficient to guarantee the wellbeing of the citizens, and the importance of planning for the future of the citizens.

A simple look at the evolution of the GDP in Norway and Venezuela clearly shows the impact of the performance of the oil industry in both nations. The divergent trends in the GDP as an indicator are noticeable. An evident stagnation is observed in Venezuela, not related to the change in oil prices from 10.72 US\$/barrel in 1980 which

rose less than three points to 13.20 US\$/barrel while in Norway the trend is upwards to the extent that during the same period the GDP increased fivefold. (see p. 12-13)

All the social and economic indicators demonstrate that Norway has reached a social and economic strength that is far greater than in Venezuela. Norway is much more of an equal nation than Venezuela. The Gini coefficient (an economic measure that serves to calculate the inequality of income among the citizens of a country) is between 0 and 1, zero being the maximum inequality. In Norway the value is 0.259 and in Venezuela it is 0.39. Public expenditure in Norway is superior to that of Venezuela, yet Norway has a 15.2% surplus and Venezuela a deficit of 17.5%. The inflation rate in Venezuela surpasses 500% (the worst punishment for the lower-income population) and in Norway it is 0.6%. In regards to social benefits, suffice it to see the indicator of hospital beds per 1,000 inhabitants: 1.3 en Venezuela and 3.52 in Norway.

Guidelines in the Norwegian Model

Farouk Al-Kasim, a geologist from Iraq, has affirmed that the secret of the success of the oil industry in Norway is in the separation of the political administration and the regulations, the decision as an active industry to be involved and an openness towards learning the business from countries and enterprises with more experience. The rules of the game were clear since the beginning: an oil fund was created, only 4% per year of which can be used to cover eventual tax deficits and it is estimated that after 35 years it shall yield 8% in interest. Totally the opposite than in Venezuela, the Norwegian politicians jointly agreed with the government to separate the administrative authority and the commercial function of the State. Therefore, a company in charge of the State's share in the oil operations as per Norwegian tradition cannot be associated to regulatory or administrative functions at the hands of the State.

«One institution is responsible for the policies and planning. One oil department acts as the regulatory authority and technical ad-

visers to the ministry. The objective is very clear: if there is a regulatory authority that only focuses on advising the ministry and regulating the sector it shall generate trust and shall be respected by the oil companies»⁴.

The legal framework of the oil sector is defined by Parliament as the direct representation of the citizens, thereby safeguarding the balance between the powers directing this powerful industry. This instance has the prerogative of determining the geographical areas in which to develop the oil industry, to grant the executive power permission to announce each bidding round and veto special projects involving large sums of investments by the State. The executive branch of power administrates the oil sector by means of various ministries and specialized regulatory agents. The ministries directly related to oil activities are the ministry of petroleum and energy, the ministry of labor and the government administration (which manages counties and communities) and the ministry of finance.

The guidelines in the Norwegian model

As explained by Mexican analyst Javier Estrada, the guidelines in the Norwegian model assume the following precepts:

- A. National stewardship from the start.** The kingdom of Norway, by means of its government entities, jointly with Parliament, shall define the direction of the sector and therefore its long-term planning.
- B. Stringent security norms.** Since the North Sea is a new oil region in the world, characterized by difficult production conditions, and aware of the oil work risks possibly represented for all the parties involved, it was decided that its security regulations be extremely strict.
- C. The oil business must not destroy the growth possibilities in other economic activities.** Norwegians have assumed as a strat-

egy to attend to the danger that the oil industry bulldoze over the other sectors in the economy, destroying the attractions of investing and developing other production activities, particularly the traditional ones such as the fishing industry, the hydroelectric sector, other oils, forestry, mining, et cetera.

- D. Grant great importance to the training of human resources that enable the oil industry to develop the products it requires, based on the development of supplies and results from research and development conducted in the country.** Major efforts were made to adapt their traditional industries and superior education institutions to the new requirements by the oil industry.
- E. Competition and cooperation.** Norway believes in competition and cooperation when selecting candidates to obtain exploration or production licenses, or to be block operators. The companies must compete with their best technologies and knowledge. Once a company is awarded a bid, all the partners and vendors must cooperate and work as a whole.
- F. Extraction without damaging the oil business.** The State must extract the maximum amount of oil revenues through the tax system without eliminating the economic attractiveness for the investors.

The general operations framework

The boards of directors are regulatory agencies of the oil industry with a legal and administrative status of their own. Several specialized technical boards of directors depend on the ministry of petroleum and energy, the ministry of labor, the government administration and the ministry of finance.

- **The Norwegian oil board of directors** is a regulating entity on the exploration and production of hydrocarbons, responsible for the management and administration of the nation's hydrocarbon resources.

- **The environmental control authority**, with specific powers to grant the permits which may involve the contamination of surrounding areas, supervising compliance of the environmental norms and reacting in case of accidents or incidents (for example, spills or explosions).
- **The labor board of directors** regulates and supervises labor and industrial safety matters.
- **The tax office for the oil sector** defines tax rates and tariffs and collection systems on oil activities. Each board of directors has technical autonomy to issue their decisions.

The sector's control hierarchy

State-owned or private oil companies function as investors or operators, but finally interact in every license to carry out projects, set up the corresponding businesses, procure funds, constitute organizations and trade with products.

The performance of the hydrocarbons sector is concentrated in the ministry of petroleum and energy and its Norwegian oil board of directors, whereas Parliament, other ministries and regulatory agencies participate in the case of legal or tax-related changes or incidents and accidents.

Does Norwegian society participate in the oil business?

We Venezuelans must ask ourselves this question, especially since the experience as of 1999 indicates that the governments ruling at the time can radically change the path and strategy of the nation's most important industry. In Norway, unlike our real-life situation, the higher power in the industry is in the hands of Parliament, elected directly by the citizens, as can be observed in this organization chart: (see p. 19)

Parliament is the political body that defines the overarching long-term trends; later on the government executes the policy. Within the government, the areas responsible for the sector are the

ministry of petroleum and energy and the Norwegian oil board of directors.

The ministry of labor and social affairs regulates oil security. The ministry of finance is responsible for the finances and taxes on the oil sector.

Unlike Venezuela, in Norway there is a separation of roles and responsibilities among the Parliament, the ministries, the oil companies and the boards of directors (regulating entities) in the stewardship and control over the oil sector. This could be represented as a triangular image with the areas of competency of each one of the authorities mentioned.

StatoilHydro

StatoilHydro, established in 1972, is the largest company in Norway; the State still holds the largest share in it and its annual sales are 135 billion dollars. It has over 20 thousand employees and its net profits for reinvesting are 11 billion dollars.

Organizing the oil sector includes ample participation on the part of the State, not only from the government, but also Parliament. Original decisions are taken at the office of the ministry of petroleum and energy and specialized offices, but later on any strategic decisions for the oil industry are debated at the Parliament.

The State's compensation is ensured by means of a direct taxing and investments system to maximize the creation of valor through the licenses granted, the management of resources, industrial development as well as research and development.

«The greatest success of our model is that there are clear roles in the government structure; legislation permitting clear and stable investment conditions which are requirements that apply to all oil companies, that leave out any possible alternative negotiations with large oil companies and a constant dialogue between the oil companies and the government», emphasized Mette Karine Gradvahl Agerup, the assistant to the general department of Norway's ministry of petroleum and energy.

¿CUÁNTO
SABEN LOS
VENEZOLANOS
DE SU INDUSTRIA
PETROLERA?

The State receives the cash flow of the oil industry from several sources, but the sector has two main ways of catching economic revenues: taxes and the direct financial interest of the State. Statoil's dividends are not a major source of revenues but the taxes paid by Statoil are»⁵.

As Björn From, the director of investments of Norway's ministry of finance, explained:

«Our system has generated enormous wealth in Norway and has put us in a comfortable financial situation. By means of the rule of expenditure, all oil revenues go to the pension fund and only 4 percent to the budget fund. In this manner we avoid oil and gas from becoming a problem for the nation and on the contrary, a benefit»⁶.

The Model in Venezuela

The sole owner of the Venezuelan oil industry is the Venezuelan State, as stated in articles 302 and 303 of the Magna Charter:

Article 302. *For reasons of homeland convenience, by means of the respective organic law, the State reserves for itself the activities relating to oil and other industries, the exploitation, services and assets of public interest and of a strategic nature. The State shall promote the national manufacturing of raw materials arising from the exploitation of non-renewable natural resources, for the purposes of assimilating, creating and innovating technologies, generating jobs and economic growth and creating wealth and wellbeing for the people.*⁷

Article 303. *For reasons of economic and political sovereignty and national strategy, the State shall hold the total number of shares of Petróleos de Venezuela, S.A., or the entity created to manage the oil industry, except for the subsidiaries, strategic associations, companies and any other created or to be created as a result of the development of businesses at Petróleos de Venezuela, S.A.*⁷

Exploration and production activities must be carried out by the State, its companies and by means of joint ventures, the rest of the

value chain, except for petrochemistry, which may be conducted by private parties, without the State's participation. The natural gas industry is not reserved to the State⁸.

The funds produced by the oil industry arise from the royalties, income tax payments, minor taxes and the State-owned company's dividends. It should all go to the treasury by means of the Central Bank.

In this respect it is important to take into consideration the opinion of the analysts on the future of energy sources, who state that they are betting on gas in the future; oil is on its way out and in the near future shall be traded as a «commodity», meaning to say, production cost plus a small profit margin. They also consider that it is not insane to think that within five years, oil prices could be at 35 USD/Barrel. Russia drafted its 2017 and 2018 budget assuming a price of 40 USD/Barrel. Some producers use fracking and they could sell at less than 35 USD/Barrel. Alternative energy sources and electric cars shall make the price of oil plummet⁹.

The State-owned oil company submits its numbers to PDVSA's board of directors chaired by the minister of petroleum and mining, as the representative of the shareholder. The minister presents his accounts every year at the National Assembly. Although in 2016 the minister presented the accounts at the Supreme Court of Justice-TSJ, invoking an ignorance of the legal status of the assembly promoted by the national executive branch of power and endorsed by the TSJ¹⁰.

Under these circumstances in which the government produces and regulates without any entity exercising any comptrollership, it so happens that Venezuelans have no idea on the sums contributed by PDVSA to the national treasury, as mentioned by Miguel Ángel Santos: «Since mid-2004 the government has publicly recognized that all the dollars received for the sale of oil are not being liquidated at the BCV, as stipulated in the law in force. For that reason, the proposal filed by the new president of the BCV of exempting PDVSA from the obligation of selling the dollars to the issuing entity seems

logical, in order to finally legalize something that in any case had already been happening. So we have no way to precisely estimate the nation's oil production and export because by not knowing anything about the barrels and revenues, we have an equation and two quandaries. So when José Guerra says that dollars are missing and Gustavo García says that barrels are missing, one is left speechless by their flaunting of their professions as economists, since it could be one thing or the other but also a combination of both»⁴¹.

The State is the sole owner and given the particularity that in Venezuela there is no balance of powers where some legislate, others execute and yet others supervise, it so happens that the oil industry is at the total arbitration of the central power of the executive power and the president of the republic.

Unlike Norway, the link between the government and the legislative power is disappearing and with this the participation of society and the accountability to the citizens. The executive power assumes the functions of regulator and producer, contrary to the case in the Norwegian industry, in which the separation of these functions is key for the generation of trust among the investors.

The oil industry currently generates 96% of the foreign currency received by the Venezuelan State,

which is significant for the nation's economic situation since it depends in any event on the oil prices in the international market to pay for its current expenditure, a condition that determines that the profits from the oil be used as revenues, understood as the difference between the value of production at international prices minus the production costs.

The industry's participation in Norway as support to the budget balance is close to 20%. In Venezuela the contribution in foreign currency is close to 95%, a situation that begs the question, is there no other sector in Venezuela capable of contributing foreign currency to the nation, or is it that the government has not paid attention as in Norway to the survival of other sectors?

By decree, the President of the republic has the power to designate all the public officials that direct PDVSA. The council of shareholders comprises ministers from his cabinet, coordinated by his minister of mines; the board of directors is composed of 7 persons directly appointed by decree as well as the chairman of PDVSA. Carrying out the exercise with the same geometric triangular figure, we can appreciate the difference between the roles in Norway and Venezuela (see p. 27).

Despite the difference in oil tradition putting Venezuela in an apparent advantage, one century of production against half a century in Norway and similar production volumes, the production of oil per inhabitant in Norway surpasses that of Venezuela. Additionally, Norway has a savings fund deemed to be the largest in the world at \$800mm, whereas in Venezuela all attempts at creating savings funds have been permanently deviated towards current expenditures because they have been handled by the governments currently in power.

Both nations have a similar production of crude oil at 2.4 million barrels/day for Venezuela and almost 2 million for Norway. However, Venezuela's oil potential is vastly superior to that of Norway and is estimated at over 209 billion barrels of crude oil in reserves, which is almost 7 times more oil reserves per inhabitant than Norway. Although the technicians state that the ones at the Orinoco Oil Belt are not reserves but resources, according to the international standards and the ministry of oil, they are.

The oil industry in Venezuela is a fiefdom of the President of the Republic

The President of the republic's absolute control over the oil industry is a byproduct of the imbalance of powers characterizing the relationship between the State and society in Venezuela.

The imbalance of powers is conceptualized as an expression of the dominion of the paternalistic State conceived as an institution that expropriates private property from the wealth-generating sec-

tors, thereby fostering what has come to be called the *expropriation of comparative advantages from the citizens*. This divestment in turn gives rise to a second intrinsic trait of the Venezuelan State: its rent-based nature.

An analysis of the existence of the patrimonial rent-based State clearly shows in its interior an unbridled unbalance between the powers constituting it, in which the central executive branch of power as the controller of the resources generated from the State-owned patrimony, is favored.

The concept of patrimony-based State existing in Venezuela alludes to an institution that owns the main sources that generate wealth in a nation that uses this property as an instrument to concentrate political power. This model has ruled over our relationship between the State and society as per a decision made by the political institutions and the tenets in our constitutions, particularly during the 1961-1999 period and has been one of the hidden causes for the failure of Venezuela in guaranteeing the existence of citizenry and the resolution of the poverty problem.

In the political arena, this property model implies the liquidation of the autonomy of the public powers responsible for long-term democratic balance. In the economic arena, it represents the *expropriation of the comparative advantages from the citizens*. The State's principal task has been and continues to be the redistribution of the profits received as the owner of the oil and all the basic industries. In this conception of the government's mandate the need to incentivize the nation's economic growth is not included.

The State is the owner and assumes full control over the competitive sectors, and leaves the remains (not what is competitive) to the citizens under the promise that the major proprietor -The State- shall subsidize and finance the economic adventures the citizens decide to tackle¹².

This converts Venezuelans in eternal competitors for the reception of oil revenue profits, not because they are lazy or primitive, but because the nation's economic institutional system push them to

act in this manner as the most rational way to prosper. This fostering trait of concentrating property in the hands of the groups currently in power assuming political power as a booty of war banishes citizens and confronts them with the problems of their existence, thereby causing a veritable polarization. On the one side is the oil-based economy with high revenues concentrated in the hands of the central power who receives and redistributes the revenues discretionally, with an emphasis on current expenditure, a very low capability of generating direct jobs and a strong tendency towards the proliferation of acts of corruption. On the other hand, a large part of the non-oil entrepreneurs operating in the periphery, burdened down with regulations and public controls, the majority of whom present low productivity levels and diminished capacities for generating jobs, are holding on by the skin of their teeth.

For the patrimonial nature to cease being a limitless political power that expropriates the comparative advantages from the citizens, the only possibility lies in the preexistence, prior to the implementation of the oil industry, of an autonomous and robust institutional configuration capable of ensuring that the management of the profits are used for the benefit of the citizens and not a prerogative to secure political control over the population and foster acts of corruption»¹³.

This is what occurred in Norway, a country with legislative and judiciary powers capable of controlling the management of the public resources, being accountable to its citizens and fully implementing the rule of law.

The National Assembly and the oil industry

The National Assembly (A.N. for its acronyms in Spanish) has no strategic inherence in the management and performance of the Venezuelan oil industry, contrary to what happens in Norway, where the instance of citizen representation plays a major role in the definition of strategies. When performance reports are revised we can find the description of the tasks of a further control office

that receives complaints and claims of problems and accidents related to the industry.

The objectives delineated by the permanent energy and petroleum commission, mentioned next, are not the basis for the participation of the assembly in drafting the industry's long-term strategy which must be publicly acknowledged and discussed throughout the nation, as is the case in Norway.

Objectives of the permanent energy and petroleum commission:

- A. Rescue the operability of the Permanent Energy and Petroleum Commission** for the purposes of knowing the real-life situation in the Venezuelan industry of hydrocarbons, mining and energy in all its shapes and forms;
- B. Conduct the pertinent research** on the various activities comprising the Venezuelan industry of hydrocarbons, mining and energy in all its shapes and forms.
- C. Erect all the necessary special sub-committees to investigate the various denunciations and problems** affecting the proper operation of the Venezuelan oil and gas activities, as well as those linked to the mining and energy sectors in general.
- D. Promote the corrective actions and solutions** that would contribute to the proper development of the strategic activities over which this legislative instance has competency.
- E. Analyze the Performance Reports, Nation's Accounts and technical and financial performance reports** of the institutions comprising the domestic industries of hydrocarbons, electric power and mining, as well as any other entities linked to those sectors.
- F. Oversee and be the guarantors for the finances of the republic** resulting from hydrocarbon, mining and energy activities by promoting audits on the principal entities in charge of the development of the respective activities.

- G. Carry out a comprehensive study on the various international agreements** linked to the areas of competency of the permanent commission subscribed by the republic with the nations comprising the international scope.
- H. Investigate, control and legislate** the matters which are the competency of the permanent commission for the purposes of aiding the nation's growth and development.

PDVSA self-defines itself as a corporation. The members of the various boards of directors at PDVSA are appointed directly by the President of the republic without intervention from any other institution representing the will of Venezuelan society.

The President designates the chairman of PDVSA, the members of the shareholders' council, the board of directors and of course, has the power to remove them when their political interests do not coincide, as stated in PDVSA's bylaws¹⁴.

The oil political castration of Luis Herrera

When President Luis Herrera Campins declared in 1983 that it was necessary to put an end to what he called «the oil political castration of PDVSA», a complicated phrase to point at the openness toward the direct participation by the politicians in the management of oil assets, in reality he opened Pandora's box. It was well-known that PDVSA could answer to the political interests of the government currently in power at the time, by making the first designation of a chairman not from the oil industry, who in turn was also to act as the minister of energy which exercised a certain level of tutelage over PDVSA at the time.

This contradiction of permitting the direct entrance of politicians in PDVSA's administration in a country in which the executive power is a subordinated power that exerts direct control over the public powers implied the start of taking the path towards taking control over PDVSA, contrary to what took place in Norway, according to Faroud Al Kassim, who when asked about the way in which

¿CUÁNTO SABEN LOS VENEZOLANOS DE SU INDUSTRIA PETROLERA?

Norwegian society participated in the management of its industry, declared:

*«Norway knew nothing about petroleum. The issue was left in the hands of the politicians and I believe that for a long time the politicians told themselves «this is too complicated for us so we are going to leave it to the technicians» and frankly speaking that is the reason why I feel that those of us —who joined the ministry at the beginning of the process— had great influence over the politics».*¹³

In Venezuela, this was tackled in a different manner: The path was taken to use PDVSA as an instrument in the plans of the governments currently in power at the time, a period that ended in 2016 with the designation of Eulogio del Pino, a public official who put the political interests of the regime currently in power at the time of imposing Socialism en Venezuela above ensuring that PDVSA be put at the service of Venezuelan society, as he declared in 2017:

«PDVSA was politicized and shall continue to be politicized, because we are on the path towards becoming a socialist enterprise. It is the time to advance towards a socialist PDVSA».

This declaration defers from the definition of the mission of Norwegian oil company Statoil:

«We transform natural resources into energy for the people and progress for society. We use our competency and technology to provide energy to a population that grows responsibly. This guides us to strive and work towards a future in which energy is attainable and sustainable for all».

Chairmen of PDVSA from the start of its operations in 1976

Manuel Quevedo | noviembre 2017 – presente

General de Brigada (Ejército)

Ministro de Vivienda y Hábitat (2015). Presidente de las misiones Barrio Nuevo Barrio Tricolor y de la Gran Misión Vivienda (2014).

Jefe del Comando Regional número 5 (2014)

Eulogio Del Pino | September 2014 – November 2017

Exploratory geophysicist, Universidad Central de Venezuela.

Rafael Ramírez | November 2004 – September 2014

Minister of energy and petroleum (2005), M.Sc. energy policy UCV, B.Sc. mechanical engineering, ULA.

Alí Rodríguez Araque | April 2002 – October 2004

Minister of energy (1999), secretary general of the OPEC (2001), B.A. economics, UCV.

Gastón Parra Luzardo | February 2002 - April 2002

Academic assistant dean at LUZ (1980–1984), dean of the school of social sciences – LUZ (1972–1975). B.A. economics, LUZ.

Guaicaipuro Lameda Montero | October 2000[24] – February 2002

Brigadier general of the armed forces. Electrical engineer (University of the Pacific), M.Sc. economic planning .

Héctor Ciavaldini | August 1999 - October 2000

B.Sc. chemistry, UCV

Roberto Mandini | February 1999 - August 1999

Petroleum engineer, USA

Luis Giusti | March 1994 – February 1999

Petroleum engineer, LUZ, M.Sc. in petroleum engineering, Tulsa University, Ok.

Gustavo Roosen | March 1992 – March 1994

Minister of education (1989), M.A. comparative law, New York University (NYU), B.A. law, UCAB.

Andres Sosa Pietri | March 1990 – March 1992

Lawyer.

Juan Chacín Guzmán | October 1986 – March 1990

Geologist.

Brigido R. Natera | February 1984 – October 1986

B.Sc. geology, Universidad Central de Venezuela, 1942, M.B.A. Stanford University, 1968.

Humberto Calderón Berti | March 1983 – February 1984

Geologist, UCV and M.Sc. in petroleum engineering from Tulsa University, Ok. Minister of energy (1979–1982).

Rafael Alfonso Ravard | January 1976 – March 1983

General of the armed forces of Venezuela. Civil engineering degree from MIT (Massachusetts Institute of Technology).

The oil genocide of PDVSA

The greatest human resources catastrophe in the oil industry took place between 2002 and 2003. Hugo Chávez destroyed the reserves of experience and knowledge at PDVSA by firing its 18,000 best employees.

According to the September 18, 2008 report by Human Right Watch, «Political discrimination has been openly endorsed and practiced in the oil industry, which is one of the nation's largest sources of employment, as well as the pillar of its economy. After a two-month strike and lockdown, in December 2002 the government fired almost half of the employees of State-owned oil company Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) and created blacklists with the fired employees to prevent them from accessing future jobs in the oil sector. One month before the 2006 presidential elections, the minister of energy (who was also the chairman of PDVSA) boasted that the company had «removed from that [petroleum] company 19,500 enemies of this nation» and was willing to continue doing so. At the time the PDVSA employees were also told that «it was necessary» for anyone in disagreement with the government «to yield their job post to a Bolivarian».¹⁵ Although the minister issued a memorandum almost a year later in which he prohibited political discrimination, there is convincing evidence that the discrimination mentality reflected in his initial comments was acted on in the employment policies of some of PDVSA's divisions.

After the raids against the oil technicians, PDVSA's payroll multiplied 3.5 times but the production activities did not significantly increase. In 2002, PDVSA's payroll was 39,354 employees of its own and 28,329 contracted out, with a tendency towards diminishing. In 2014 the payroll included 147,126 employees, 30,320 of whom were in job posts different from the sector, apart from 25,698 contractors.

In Venezuela the reaction to the genocide at PDVSA which destroyed its patrimony of human resources erected by that company since 1975 was qualified by Francisco Monaldi as follows:

«One of the tragedies that took place at PDVSA was the firing of 20,000 of its employees, many of whom were highly qualified technicians who did not share or were not aligned to the «precepts» of the main shareholder, the State. The sacrifice was unceremoniously decided upon. Twenty years of the Chavista movement have gone by, and where are the so-called professionals «committed to the revolution», who are also highly qualified to manage the business? Who are they? Do they have a name and surname? There is no new generation that is thinking or designing the architecture of the oil business. One of PDVSA's major weaknesses is the lack of highly qualified personnel after what happened in 2003 and this is seen clearly in the results, in the management of the fields, in what is called the «in-house performance» of the industry and the profits received by the partners, which is the only thing that has gone up in the past few years. When studying the «in-house performance», there is a noticeable collapse that reflects the destruction of the human capital».¹⁵

Conclusions

As a result of the analysis conducted on certain aspects of the relationship between Venezuela and Norway, specifically in the arena of its petroleum industries (in both cases owned by the State), we sustain that the differences in the achievements and success for its population obtained by each nation is not of a technical nature and in general in Venezuela is due to having taken a bevy of mistaken policies, the absence of limitations on society in managing an industry that is of public property, all of which are the real causes for the rupture of PDVSA with Venezuelan society. The ruling heads of state who accused PDVSA of being a technical enclave until 1999, have nowadays converted this public property in a base for the financing of populism and collectivism, giving their backs completely to the basic

economic nature of this industry, its requirements to sustain and develop it, the total lack of investments in its technical potential and its real capacity of acting as an investor in the nation's social and economic development.

In this regard, the suggestions offered next focus on the particular areas which relate to the strategic definition of PDVSA's mission, its organization model, the openness of its hierarchical control scheme, its inter-relationship with society through the legislative power and finally the recovery of the values of excellency and quality in human resources, a major bulwark of PDVSA up until 1999:

A. The total subordination of the oil industry to the President of the republic, without any other instance with hierarchy, power and autonomy, exercising control. Regulation and production functions are not, in effect, separate. The President pays himself and gives himself back the change.

This particular conception has been one of the main concerns in the worldwide oil industry, leading Norway and other countries such as Mexico to insist in the need to separate these regulation and control functions from all matters relating to production, which is a key condition for generating trust in the worldwide oil market.

This performance control model, based on subordinating management linked unequivocally to the presidential office, which designates and removes through decrees each and every member in a director's position in the company, opens the way for the discretionary use of the revenues generated by PDVSA as a political tool to further the ideological tendency of the government currently in power at the time, thereby stripping the oil industry from its capacity to become an effective instrument for economic growth and the wellbeing of the Venezuelans.

B. The removal of the link with the National Assembly as the genuine representation of society, de facto becoming an office for

further control without any incidence on the strategy for the oil industry in Venezuela, as is the case in Norway.

C. The enactment of a human resources policy that endorsed the genocide against 18,000 employees for political reasons during a period when the total payroll was less than 40,000 persons.

This series of observations makes the ground fertile for the possibility of connecting PDVSA to Venezuelan society. The problems are not just the volatility of the oil prices but fundamentally the connection of this industry owned by the State to society at large. PDVSA's top managers demonstrated to the world by means of their performance up until 1999 that high levels of excellence could be attained through effort, clear guidelines and limits on the State's direct intervention in its management. Hereinafter the idea is to connect PDVSA organically with the country, respecting its status as a company that generates energy for the nation and for mankind and resources for the present and future of the Venezuelans.

In this regard the following suggestions are made:

I. In the drafting of the strategies, the National Assembly (A.N. for its acronyms in Spanish) must be present as the direct representative of Venezuelan society. The energy committee must play an active role in the management of the oil industry, overcoming the tendency to act as a later control body for mistakes committed in the industry and not a complaints office as seems to be evident through the performance reports of said committee, but must play a fundamental strategic role in evaluating trends and executed actions at oil agencies.

The A.N. must guide the debate on the link between society and the oil industry. The objective is to involve the political institutions, political parties, leaders and intellectual sectors in a profound reflection on the following questions:

Continue using the benefit of the oil industry as revenues managed at the sole discretion of the executive power or as a source of

income to incentivize economic growth and the improvement of social indicators such as education and healthcare?

How much confidence does a company generate in foreign markets if it has a totalitarian vision that produces and is self-regulating at the same time, that hinders it from replicating Norway's key experience and that of other successful nations, where their oil companies are owned by the State and yet, have managed to separate the production and regulation functions which are the only way to correct the course and be in resonance with worldwide requirements and the country's internal requirements?

Is it legitimate to use oil resources to cover up the government's economic policy mistakes such as the massive import of foodstuffs after having practically destroyed the domestic agricultural sector? A valid question also for other sectors in the economy, nowadays in frank decline due to the nationalization policies enacted by the current government.¹⁶

What are the chances of creating a real source of savings with a vision towards the future to secure the wellbeing of the next generations, as has been achieved in Norway?

Another vital issue is how to control the subordinated oil industry; how to set limits to the quasi-absolute power of the president of the republic over the oil industry?

2. In turn, **the National Assembly is obliged to incorporate or create an oil industry support team, knowledgeable in the best worldwide practices** and with the technical capability to evaluate and offer advice to PDVSA and the ministry of mines and above all to foresee any worldwide energy prospects as the basis for taking future precautions.
3. **The National Assembly and the ministry of oil and mines (in the future, a modern ministry of energy) must be based on a National Energy Committee and a hydrocarbons regulating entity** which must be created as soon as possible (as the ones existing in Mexico and Brazil, among other countries).

4. **PDVSA's bylaws must be amended urgently.** On the issues of its organization and the designation of responsibilities the bylaws must contemplate the possibility of overcoming president-based ostracism. The designation of the chairman of PDVSA, the shareholders' council and the board of directors, as well as the minister of petroleum are currently nominated as per a presidential decree, and it is important that these decisions on the industry's governing team be the result of an objective evaluation on the quality of the persons postulated for director's positions. This is a task which must be derived from internal evaluations inside the industry as well as candidates approved by the National Assembly, a representation from the universities and the Presidency of the republic.

5. **A new board of directors for the industry must have the pressing task of defining and executing a human resources policy that fosters under the most favorable conditions the recuperation of technicians, specialists and managers**, whose training has been the result of huge investments by PDVSA and which today are offering their services to other oil companies worldwide.

6. Although it is indispensable to value the huge impact of the oil revenues on the development of public services during the previous governments that ended in 1999, we must recognize that **we are facing the opportunity of reorienting our oil industry, which could recuperate the high levels of technical development it had in previous periods**, but which pose a crucial challenge regarding its strategic definition: shall we continue as a State-owned company, holding the revenues for public expenditures or shall we reorient the company towards investing in the nation's growth? This responsibility is in the hands of the Venezuelan political leaders and the National Assembly as the legitimate representation of the citizens.

7. The problem does not consist in putting an end to the revenues, but in **having strategic clarity as to how to use the resources generated by the companies owned by the State in benefit of the nation**. Continuing with the squandering of foreign currency on current expenses or endorsing an open policy that attracts investments and fosters the income generated by this powerful industry to be converted, this time around, in an engine for economic growth and the generator of opportunities for all Venezuelans, who must be informed about the mission, vision and strategy for the industry, making PDVSA into a company for all the Venezuelans in real term. Therein lies the need to create a Fund for the Citizens (Norway dixit) where the oil revenues must be placed, and be added to the tax contributions from the citizens for the national budget.
8. The healthiest suggestion underscoring the question as to how much do Venezuelans know about their oil industry is **to turn their gaze towards the pertinence, quality and freedom in our political institutions**, which define if a public property is geared towards benefitting society or whether it is an instrument to increase the power of the State over the citizens. If the industry's objective is to provide resources to reinforce in power a political sector bent on implanting a political ideological model against the current of the history of the world, certainly the property of the petroleum in the hands of the State shall cease to be a blessing and shall become a promoter of unhappiness for all Venezuelans. The power of the State as the owner of the industry has to be limited, controlled by the institutions directly representing the citizens, as is the case of the National Assembly, whose connection and participation in the oil industry appears to be completely diffuse and not strategic. This is the true link which has to be erected between the oil industry and society and it is in the hands of the political leaders as spokespersons for the aspirations of all Venezuelans.

«In Norway, we strive to aid companies to prosper, putting the wellbeing of the citizens and residents first. The goal is to guarantee a strong, stable and vibrant society and to guarantee excellence in the economy and governability. And that, my friends, is the secret to the success in Norway».¹⁷

¿CUÁNTO SABEN LOS VENEZOLANOS DE SU **INDUSTRIA PETROLERA?**

Ejercicio a partir de la
comparación entre
Venezuela y Noruega

1ª edición

Observatorio de Derechos
de Propiedad
Centro de Divulgación
del Conocimiento
Económico «CEDICE», 2013

2ª edición, 2018

Coordinación editorial

Rocío Guijarro

Texto

Isabel Pereira Pizani

Corrección

Alberto Márquez

Traducción al inglés

Paulette Paganni

Diseño

ABV Taller de Diseño
Carolina Arnal

© Centro de Divulgación
del Conocimiento Económico
«CEDICE»
Caracas, Venezuela 2018

Está permitida la reproducción de
esta publicación, citando la fuente
y con autorización previa del
Centro de Divulgación del
Conocimiento Económico «CEDICE»

Isabel Pereira Pizani

Socióloga egresada de la Universidad
Central de Venezuela, con doctorado
en Sociología del Desarrollo, en la
Universidad París I, Panteón-Sorbona.
Posgrado de especialización en
Desarrollo Rural en la Facultad de
Agronomía de la UCV; especialista en
diseño de políticas y programas de
desarrollo social y recursos humanos,
reforma del Estado, competitividad y
en consultoría gerencial para el diseño
organizacional y desarrollo humano
en empresas públicas y privadas.
Coordinadora del programa País
de Propietarios y del Observatorio de
Derechos de Propiedad de «CEDICE»
Libertad.

Centro de Divulgación del Conocimiento Económico CEDICE

Av. Andrés Eloy Blanco (Este 2)
Edificio Cámara de Comercio de
Caracas. Nivel Auditorio,
Los Caobos, Caracas, Venezuela.
Teléfono: +58 212 571.3357
Correo: cedice@cedice.org.ve
www.cedice.org.ve
Twitter: @cedice
RIF: J-00203592-7



¿INDUSTRIAS PETROLERAS?

¿CUÁNTO SABEN LOS VENEZOLANOS DE SU INDUSTRIA PETROLERA?

Ejercicio a partir de la comparación
entre Venezuela y Noruega

El Centro de Divulgación del Conocimiento Económico, A.C. CEDICE Libertad, a través de su programa Observatorio de Derechos de Propiedad, presenta el siguiente trabajo elaborado por Isabel Pereira Pizani, donde se expone, de forma sucinta, cómo dos industrias de propiedad del Estado pueden ser manejadas de forma diferente, dependiendo del carácter de las instituciones políticas existentes en cada sociedad. Si el marco institucional es democrático e inclusivo, la tendencia puede ser abierta a la participación, beneficio y rendición de cuentas a la sociedad. Por el contrario, si las instituciones son excluyentes, la propiedad se convertirá en un instrumento de control político por parte del sector que acapara el poder.



Observatorio
de Derechos
de Propiedad

