



JORNADAS PENSAR EN VENEZUELA



**ESTRATEGIA PETROLERA
VENEZOLANA
A LARGO PLAZO (2030)**

Autor: Ing. Humberto Peñaloza.

Revisión N° 1. Sociedad Venezolana de Ingenieros de Petróleo.

Caracas, 27 de marzo de 2008

ESTRATEGIA PETROLERA VENEZOLANA A LARGO PLAZO (2030)

por
Humberto Peñaloza

CONTENIDO	Pág.
Notas Introdutorias.	1
I	
Enfoques gerenciales para formular estrategias nacionales.	2
II	
¿Qué pasa con Venezuela?	4
III	
La Industria del Petróleo Venezolano Redefinida.	6
IV	
Estrategia Petrolera Venezolana a Largo Plazo (2030).	7
V	
Consideraciones Finales.	18
Referencias.	19

NOTAS INTRODUCTORIAS

A. El título “Estrategia Petrolera Venezolana a Largo Plazo (2030)” la empleo para diferenciarla de la estrategia que regularmente formula Petróleos de Venezuela en cada uno de sus ciclos anuales de planificación y los cuales están referidos a escenarios de mediano/largo plazo (5-10 años). En esta charla vinculo la actividad petrolera del país a un horizonte más amplio (30 años), período en el cual considero que debe lograrse la colocación segura de Venezuela en una órbita aceptable de desarrollo y modernidad.

B. En la primera versión de esta estrategia me refería a un escenario “a muy largo plazo”, pero opté por suprimir el adjetivo siguiendo recomendaciones amigas de mucho peso. El largo plazo en las civilizaciones milenarias se mide en cientos de años. Getulio Tirado relata en su libro “PARA CREAR ESPERANZAS EN EL FUTURO”, que Mao Tse Tung afirmó alguna vez --asediado por un periodista--que para transformar la mentalidad del campesino chino se requerían por lo menos quinientos años. Humberto Bauder disertaba meses atrás que en los países escandinavos --donde él vivió buena parte de su adolescencia-- los árboles de buena madera se siembran para ser industrializados noventa o cien años más tarde. El mensaje para los venezolanos que recogen esos dos ejemplos es que debemos empezar a pensar en el largo plazo, así sin adjetivos, pero en forma más esperanzadora. Al país podrá arruinarlo su propia riqueza mal administrada,

como está ocurriendo, pero así empobrecido seguramente vivirá muchas centurias.

C. Aclaro que, en aras de resaltar ciertos planteamientos conceptuales, sólo he desarrollado aquéllos que considero suficientes para cumplir con el objeto de esta charla: he dado por sabido un grupo de nociones y circunstancias, por lo cual no me detengo en ellas; y he frenado mi deformación profesional que con facilidad me hubiera llevado a una voluminosa recopilación de elementos de apoyo, que tendrán mejor cabida en una publicación más completa que haré sobre el tema.

D. Por honestidad intelectual y para que este distinguido auditorio se proteja de mis convicciones, transmito dos señales de alerta:

✓ *La primera es que soy petrolero de nacimiento, pero no adorador del petróleo.* Oriundo de Puerto Cumarebo --una zona urbana vecina al campo Santa Rita--, le he dedicado al petróleo venezolano toda mi vida profesional de 46 años, trabajando tanto en el sector privado como en el sector público, dentro y fuera del país. En ese recorrido he profundizado el convencimiento que el petróleo es un recurso natural propio del país cuya explotación debemos aprovecharla pragmáticamente como instrumento múltiple del desarrollo nacional. De ese desarrollo soy militante a tiempo completo, por una más siete razones: Venezuela y mis siete nietos.

✓ *La segunda es que me he convertido desde hace ya muchos años a la ideología del pragmatismo, que defino así: “Un pensamiento político de grandes ideales, que se alimenta de ideas realizables”.* Esta es la asimilación en positivo que he hecho de la crítica formulada por Jean François Revel a las izquierdas francesas en los años setenta: “Solamente se proponen las cosas revolucionarias, que de ordinario no son posibles; y no se plantean las cosas posibles, porque de ordinario no son revolucionarias. Así han caído en una trampa de inacción”. No quisiera ver a Venezuela parada por más tiempo frente a ese espejo distorcionador y frustrante.

I

ENFOQUES GERENCIALES PARA FORMULAR ESTRATEGIAS NACIONALES

La gerencia y el quehacer político

No debe extrañar a Ustedes que traiga a esta charla enfoques gerenciales para tratar de desenredar la tupida madeja socio-política-económica que se ha tejido en Venezuela en las décadas más recientes, madeja que obstaculiza tanto el progreso y modernización del país como el logro del bienestar de su gente.

Ocurre que la gerencia y el quehacer político han estado vinculados por siglos, como lo ha demostrado con toda claridad el analista político Anthony Jay, en su libro “LA GERENCIA Y MAQUIAVELO”. Allí establece que “*la nueva ciencia gerencial no es otra cosa que la continuación del viejo arte de gobernar*”, habida cuenta que los estados medioevales y las corporaciones modernas pueden definirse prácticamente con las mismas palabras: “*Instituciones creadas para el empleo eficiente de recursos y poderes mediante gobiernos (juntas directivas) que mantienen o incrementan la riqueza de la comunidad (accionistas) y proveen seguridad y prosperidad a la ciudadanía (empleados)*”.

Ocurre también que los estados modernos, o en camino a la modernización, han incorporado prácticas gerenciales a la gestión pública, unas veces por la vía del ascenso de la tecnocracia a los más altos niveles del gobierno, otras veces por la simple influencia que el espíritu empresarial privado ejerce sobre la administración pública. Esto último está recogido en el libro de David Osborne y Ted Gaebler “LA REINVENCIÓN DEL GOBIERNO”, aparecido en 1992, cuya lectura recomiendo altamente a los interesados en la materia. Se trata de establecer nuevos paradigmas en la comprensión que se tiene de la función pública para lograr renovaciones como éstas:

- ✓ Gobiernos catalíticos, que animen a los remeros en lugar de remar.
- ✓ Gobiernos propiedad de las comunidades, que sean operadores en lugar de servidores.
- ✓ Gobiernos competitivos.
- ✓ Gobiernos impulsados por una misión.
- ✓ Gobiernos orientados por la obtención de resultados.
- ✓ Gobiernos orientados por la ciudadanía, que no por la burocracia.
- ✓ Gobiernos que generen ganancias en lugar de justificar gastos.
- ✓ Gobiernos previsivos.

- ✓ Gobiernos descentralizados, con equipos de trabajo en lugar de jerarquías.
- ✓ Gobiernos orientados por el mercado, donde el propio mercado sirva como palanca de cambios.

Una última razón es que en Venezuela existe una organización estatal (PDVSA) que aplicó con éxito exigentes preceptos gerenciales para manejar el más importante negocio del país, cual es la explotación de los hidrocarburos propiedad del Estado venezolano; pero que hoy enfrenta serios problemas por la pérdida de personal profesional, situación ésta que es imperativo superar

Metas y Estrategias

Cuando se formula un proyecto cualquiera a largo plazo personal o colectivo, para ser acometido en etapas o fases dentro de presupuestos sucesivos, se entra de lleno en el ámbito gerencial de fomentar una organización o empresa capaz de dotarse de sus propias misiones y metas, así como de formular las estrategias para alcanzarlas. La semilla ética del proyecto florecerá en la medida en que en el curso de su realización el proyecto sea, según el caso, técnicamente viable, económicamente rentable, socialmente aceptable, legalmente a derecho y ambientalmente benigno.

El establecimiento de misión y metas capaces de generar motivaciones que refuercen el sentido de realización empresarial, es función principalísima de la gerencia. Mientras la misión es guía permanente para el desempeño del personal, las metas claras ayudan a darle a la organización una visión de conjunto, así como cohesión a su ejecutoria. En muchas organizaciones también se elabora un credo para crear el clima moral que debe presidir las actuaciones del personal, a todos los niveles de la estructura piramidal.

Sobre estrategias hay varias caracterizaciones provenientes de diferentes autores. “*Sirven de guía para determinar entre otras opciones, la naturaleza y el rumbo de la organización*”. *Sí las estrategias son medios para alcanzar una meta específica, no tiene sentido considerar estrategias sin comprender a fondo cual es el objetivo a largo plazo*”. Otros admiten que “*en el contexto de una estrategia general pueden definirse niveles jerárquicos de estrategia*”. Y por último, la elaboración de una estrategia “*implica un diálogo continuo con el futuro*”.

En la estrategia superior se concentran los temas que más interesan a la alta dirigencia; los que se refieren al largo plazo; y los que están relacionados con los entornos (internacional y/o

doméstico, según corresponda) para que la visión de conjunto proporcione bases más amplias de sustentación a las políticas y planes. De allí se deriva que la planificación estratégica es el marco de referencia indispensable en el cual se recogen las metas más elevadas, se fraguan las políticas más efectivas y se ordenan los planes de acción más racionales.

La sola formulación de estrategias no es suficiente. Paralelamente debe activarse un equipo para la administración, seguimiento y control de las estrategias en vigencia. Es propio recordar aquí que las estrategias no están grabadas en mármol y, al contrario, son susceptibles de ajustes cuando así lo aconsejan cambios importantes o significativos de los entornos.

Existen ejemplos suficientes para sostener que un conjunto de estrategias bien definidas y mejor ensambladas en una estrategia nacional son esenciales para que un país atrasado como el nuestro pueda colocarse en una órbita de desarrollo que satisfaga las más sentidas aspiraciones de su población. Se entiende que tal logro sólo es posible cuando existe una perfecta identidad entre el pensamiento y la acción, vale decir: entre la planificación y la toma de decisiones. De otra manera, el recorrido previsto para las estrategias no se alcanza realmente, generando frustración colectiva.

La maduración de esas estrategias será tanto más fácil cuanto más participen en el proceso los sectores involucrados, por la vía democrática de la consulta abierta. Y en lo tocante a su realización, dependerá del consenso político que a largo plazo alimente un compromiso inquebrantable de alcanzar las metas; del diseño de la organización que habrá de realizarlas; y de la firmeza del liderazgo que responda por ellas. A ese liderazgo le corresponde la tarea de promover cambios de actitudes y de valores, el establecimiento de nuevos paradigmas, para que la ciudadanía, con su potencial creativo y productivo, se haga guía de su propio recorrido de superación.

Rumbos, políticas y planes

El rumbo no es necesariamente una línea recta entre el punto de partida y el destino final. Pero en todas las organizaciones lo importante es tener la disposición de corregir las desviaciones tan pronto como ocurran. De no existir el rumbo con su correspondiente mecanismo de mantenimiento se corre el peligro de llegar a un destino indeseado, con la consiguiente generación de confusiones que malgastan energías y retrasan el progreso. El caricaturista Hamilton una vez explicó la confusión en nuestros países latinoamericanos con estas palabras: *“De ordinario consiguen lo que quieren, pero eso no era necesariamente lo que estaban*

buscando”.

Las políticas se nutren por lo general de valores normativos (en empresas) o de principios doctrinarios (en gobiernos). Lo que deseo recalcar aquí es que, seguramente, hacer bien las cosas está indicado en todas las doctrinas e ideologías. Entonces ¿para qué distraernos con ellas?

Los planes de acción establecen prioridades y secuencias para la más efectiva y eficaz aplicación en el tiempo de los recursos disponibles. Es obvio que tanto los cambios de planes, en forma brusca, como la falta de continuidad entre ellos, son elementos negativos que una gerencia responsable debe evitar. Es obvio también que los planes son susceptibles de ajustes cuando son recomendados por modificaciones en los entornos interno y/o externo de la organización. Son las unidades de inteligencia las responsables de detectar y evaluar debidamente la ocurrencia de tales modificaciones, anticipando así el alcance de los ajustes que fueren necesarios. Los elementos del plan deben ser coherentes, estar identificados con las metas perseguidas y aportar enriquecimiento a la gestión empresarial.

Jerarquización y flexibilidad

Cualquier gerencia que se respete como tal tiene que jerarquizar proyectos e inversiones. No puede ser de otra manera, dado lo finito de los recursos financieros que se manejan y las limitaciones que imponen el número y capacidad del personal disponible o aprovechable.

La jerarquización facilita tanto la asignación de recursos con miras al cumplimiento de los objetivos, como la adaptación oportuna de los planes a las situaciones cambiantes de los entornos. En algunos casos, obliga a la reevaluación de proyectos que fueron concebidos en circunstancias diferentes a las que más tarde realmente ocurren en esos mismos entornos.

Desde el punto de vista empresarial, la jerarquización adquiere significativo valor estratégico cuando apunta hacia la flexibilidad en todos los órdenes. Se trata de dejar en manos de la alta gerencia un número suficiente de opciones que, aún en condiciones de incertidumbre, le permita a la empresa cumplir con sus principales misiones.

II ¿QUE PASA CON VENEZUELA?

Ha llegado a ser un país sin destino

En cuanto a la aplicación de los enfoques gerenciales antes anotados al desarrollo integral y armónico de Venezuela, se registran múltiples evidencias del rechazo de los mismos por parte de un estamento político marcadamente cortoplacista, improvisador e imprevisivo que ha guiado al país por los despeñaderos del tercermundismo --camino al quinto patio- con todas sus degradantes implicaciones políticas, económicas, sociales, educativas, morales, institucionales y geopolíticas. Como la envolvente política nada quiere saber de establecimiento de objetivos a largo plazo, rigor gerencial, planificación estratégica y cumplimiento de metas, el país va a la deriva, sin rumbo conocido y sin destino. ¿Se entiende ahora que Venezuela necesita ser reconstruida y reclama por ello solidaridad prioritaria de su gente, participación corajuda de todos sus ciudadanos, y respuesta digna y entusiasta al llamado de estos tiempos difíciles?

De tales circunstancias han surgido soluciones casuísticas, temporales, fragmentadas, sin continuidad y sin proyecciones, a cual más dañinas y perjudiciales, tanto para el organismo productivo como para el organismo social. El resultado de esa situación es que hemos llegado a ser una sociedad pluralista y democrática, pero atrasada e improductiva, cada vez más dominada por elementos anarquizantes y disolventes. De allí la grave crisis múltiple que vive Venezuela en todos los órdenes: incapacidad administrativa en el manejo de los asuntos públicos; corrupción a la sombra del cuantioso gasto del Estado; deterioro progresivo de importantes instituciones; pérdida de legitimidad en lo político; deficiencias, deformaciones y desarticulaciones en las estructuras económicas; y en lo social, pobreza crítica creciente, colapso de los sistemas educativo y asistencial, daño sistemático a la salud mental de nuestra gente, inversión galopante de los valores éticos y desarraigo en la población con respecto a las virtudes ciudadanas.

Esta realidad nacional obliga a una reflexión profunda y de tal naturaleza que nos ayude a decidir colectivamente sobre el asunto fundamental que encierra esta pregunta:

¿Qué queremos ser como país dentro de 30 años?

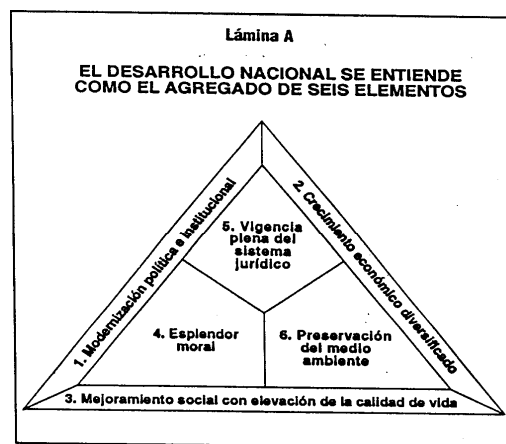
- Lo que Venezuela quiere llegar a ser fijará el destino que el país se proponga para sí. EL QUE
- Lo que Venezuela debe hacer para lograr esa visión futurista requiere de estrategias para alcanzar. EL COMO

Una meta de grandeza a largo plazo no implica en modo alguno expansión territorial ni la sumisión de otras comunidades por la fuerza de las

armas o del poderío económico. Hoy en día la grandeza de los países que líderizan el mundo se mide con otros parámetros: el calibre creativo y la capacidad productiva de su gente; su sentido de justicia; su apreciación de los valores éticos y estéticos; el manejo de sus propias limitaciones; el discurrir armonioso de su vida; y la firmeza de los propósitos colectivos. Lo indicado entonces es lanzar a Venezuela a una carrera ascendente, vigorosa y firme que le permita alcanzar una órbita de desarrollo. De eso se trata: del desarrollo nacional, entendido como una obra colectiva que implica (Lámina A):

- Modernización política e institucional, con plena participación ciudadana en todos los asuntos que interesen a la república;
- Crecimiento económico diversificado, pero selectivo, para acelerar el aprovechamiento de las ventajas comparativas que el país tiene en múltiples renglones;
- Bienestar social con elevación de la calidad de vida, enraizados ambos en el trabajo ennoblecedor de la gente;
- Esplendor moral;
- Vigencia igualitaria de la ley con respecto a los ciudadanos y sus ideas;
- Preservación del medio ambiente.

El desarrollo debe estar inspirado en metas razonablemente audaces para que motiven a la población y puedan ser alcanzadas por todos con decisión y esfuerzos mancomunados, pero es dable esperar en el proceso períodos difíciles y hasta peligrosos.



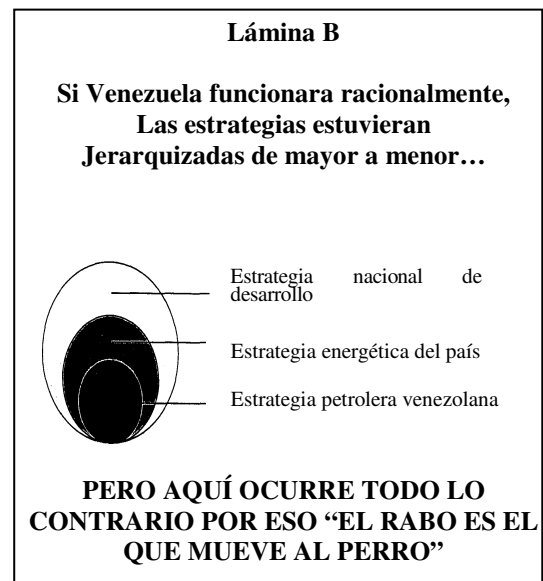
Ha llegado a ser un país sin estrategias a largo plazo

En estricto rigor, Venezuela debiera tener formulada desde hace muchas décadas una respuesta al futuro y en ejecución desde entonces una estrategia nacional de desarrollo que, habiendo señalado un rumbo, respondiera con lujo de detalles la pregunta fundamental antes formulada.

Configurada por la integración orgánica de otras estrategias sectoriales, esa estrategia superior contendría la estrategia energética del país, orientadora a su vez de la producción y uso de las distintas fuentes de energía presentes en nuestro país.

De esa estrategia sectorial pendería la correspondiente a los recursos petrolíferos venezolanos, con señalamiento de las formas y maneras de aprovecharlos eficientemente como instrumentos múltiples que son a la orden de desarrollo nacional. Pero ocurre que a los casi 100 años de haberse completado el pozo Zumaque 1 (1914), con su secuela de explotación masiva y creciente de esos recursos a tenor de un régimen concesionario de hidrocarburos cuya presencia y efectos dominaron literalmente al país hasta el 31/12/75; y a los 30 años del acto nacionalizador del petróleo en Venezuela, el país todavía no dispone de estrategia alguna a largo plazo: ni nacional para el desarrollo, ni energética para armonizar las distintas fuentes primarias con los otros sectores productivos, ni petrolera que establezca con claridad tanto el rol del país en el abastecimiento de la creciente demanda mundial de petróleo, como la integración cabal de la industria de los hidrocarburos a la economía venezolana (Lámina B).

En esos casi 100 años la explotación petrolera adquirió dimensiones económicas cada vez mayores y de más peso, que transformaron el comercio exterior y la gestión fiscal de Venezuela. El petróleo pasó a ser no sólo el más poderoso dinamizador de la economía del país, sino también el más decisivo elemento de su evolución política y socio-cultural. Pareciera que hasta tanto el país no alcance un nivel superior de desarrollo integral y armónico, el petróleo continuará siendo **“el rabo que mueve al perro”**, como lo ilustra la frase americana con tanta claridad. Y en esta situación anómala resulta por lo menos perverso, mas en todo caso soportable, que el petróleo mantenga el posicionamiento doméstico e internacional que ha alcanzado, mientras sea rabo y no se deje morder por el perro.



Fuente: H. Peñaloza. 1994.

Los planes a corto plazo prevalecen

Mal podría Venezuela tener estrategias a largo plazo cuando su envolvente política jamás se ha ocupado de establecer metas de engrandecimiento nacional a 25 ó 30 años plazo, salvo en contados casos específicos.

Entretanto, el estamento político se entretiene con la formulación quinquenal de Planes de la Nación que, una vez publicados en la Gaceta Oficial, resultan inmodificables; nadie les hace seguimiento; ninguna continuidad guardan entre sí; y curiosamente, no crean obligaciones ni siquiera a los gobiernos que los formulan.

Los resultados no pueden ser más pobres. Estimo que los Planes hasta ahora formulados han tenido una ejecución individual no mayor del 33 por ciento. Allí están de testigos mudos cientos de obras públicas inconclusas (escuelas, liceos y hospitales, entre ellas) y el más notable monumento a la negligencia y a la irresponsabilidad.: La autopista a Oriente, cuya construcción fue decretada hace 30 años. Uno se pregunta: ¿Por dónde va? ¿Cuánto va a costar, si alguna vez la terminan?

III LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO VENEZOLANO REDEFINIDA

Por cuanto esta charla tiene como tema específico la naturaleza y alcances de la "ESTRATEGIA PETROLERA VENEZOLANA A LARGO PLAZO (2030)" que el país debe formular y acometer sin más demora, estoy obligado a introducir aquí la siguiente redefinición de la Industria del Petróleo Venezolano (IVP), con la acogida y mejoras que ella recibiera en el Comité Organizador del V Congreso Venezolano de Petróleo. La proposición reza así:

Alrededor del petróleo venezolano, propiedad del Estado, se ha desarrollado una industria de alcances nacionales e internacionales en la cual participan cuatro sectores (Lámina C).

▪ El Sector Tutelar esta constituido por los Poderes Públicos, particularmente el Ministerio de Energía y las Comisiones de Energía de la Asamblea Nacional, que establecen el ordenamiento legal, el régimen fiscal y los lineamientos políticos de todas las actividades que se realizan sobre los hidrocarburos del Estado.

▪ El Sector Operativo Público atiende las actividades extractivas, refinadora y comercializadora de los hidrocarburos del Estado organizadas bajo la dirección empresarial de Petróleos de Venezuela S.A.

▪ El Sector Operativo Privado incluye una variada gama de empresas de particulares que ejercen funciones tales como concesionarias de estaciones de servicio, transportistas de hidrocarburos, productoras de bienes y suplidoras de servicios de toda índole (Cámara Petrolera), contratistas de variados ramos y operadores privados en empresas mixtas.

▪ El Sector Humano esta integrado por profesionales y técnicos de las más variadas disciplinas registrados por ley en colegios profesionales, así como por la fuerza de trabajo organizada sindicalmente en federaciones que participan en la realización de las actividades principales o secundarias los Sectores arriba mencionados.

Para que la rueda pueda funcionar debidamente se requiere que los cuatro sectores respondan, simultánea y confiablemente, tanto a las exigencias de su eje en términos de la velocidad de rotación, como a la longitud y rudeza del camino a recorrer. Un pinchazo en uno cualquiera de los cuatro sectores detendría la rotación de la rueda para dar paso a un deslizamiento con consecuencias negativas: calentamiento excesivo, reducción de la velocidad de desplazamiento y eventual incumplimiento de uno o varios de sus compromisos nacionales y comerciales.

La armonía de cada sector con los otros tres --dentro de márgenes de tolerancia establecidos por los términos más exigentes del interés nacional- es

condición sine qua non para que la industria del petróleo venezolano mantenga su línea de ascenso progresivo y atienda las misiones fundamentales que le fueran asignadas en el acto nacionalizador, en su rol de instrumento múltiple del desarrollo nacional:

- ❖ como generador de recursos financieros propios del país.
- ❖ como motor de transformación industrial.
- ❖ como bastón de soberanía geopolítica.
- ❖ como avanzada de interdependencia tecnológica.

Especial cuidado debe tenerse en garantizar que el esquema de gobernabilidad permita diferenciar claramente el rol de accionista con el rol de operador.



Fuente: H. Peñaloza. 1994

IV ESTRATEGIA PETROLERA VENEZOLANA A LARGO PLAZO (2030)

¿Por qué una estrategia petrolera a largo plazo?

- Si el petróleo ha llegado a ser el más poderoso dinamizador de la economía venezolana y el más decisivo elemento de la evolución política y socio-cultural del país.
- Si la nacionalización petrolera en Venezuela se hizo con dos propósitos principales, a saber: poner en manos del Estado la toma de las decisiones fundamentales concernientes a su más importante recurso mineral; incorporar las razones de la estrategia nacional de desarrollo --cuando quiera que ella sea formulada-- a la explotación de los hidrocarburos del Estado, por la vía de integrar la actividad petrolera al resto de las estructuras geopolíticas, económicas y socio-culturales del país.
- Si con la nacionalización petrolera cambiamos la propiedad de la planta productiva, la cabeza formuladora de metas y estrategias, los alcances de la planificación y la fuente de las decisiones fundamentales, no es menos cierto que queda en pie el grado de dependencia que tiene la economía venezolana con respecto a las exportaciones de petróleo crudo y productos refinados.
- Si no se vislumbra en el país, en un horizonte de 30 años, renglón alguno capaz de desplazar en importancia al petróleo como generador de divisas, ingresos fiscales y otros recursos en los montos y frecuencia que demanda el financiamiento del desarrollo de Venezuela.
- Si se ha modernizado y expandido la planta industrial del petróleo, pero no han cambiado ni la mentalidad rentística del estamento político ni la actitud paternalista del Estado venezolano.
- Si ha ocurrido un redimensionamiento de la industria del petróleo venezolano, pero no se avanza paralelamente en el desenvolvimiento del país, por lo menos en proporción a los recursos que el petróleo ha puesto a la disposición del Estado.
- Si el gran reto de Venezuela continua sin modificaciones, a saber: Pasar, tan pronto como sea posible, de una economía extractiva, agotable y monoexportadora, a otra economía de base reproductiva, renovable y diversificada en sus exportaciones, todo lo cual indica seguir siendo un país petrolero de importancia mundial, pero dejar de ser un país tan dependiente del petróleo.

Si todo eso es cierto, concluyo que éstas son condicionantes de peso para justificar el planteamiento que ahora formulo en el sentido de proporcionarle a la estrategia petrolera venezolana a largo plazo un contexto propio, con base en el desarrollo mismo del país (Lámina D).

Orientaciones estratégicas

En Venezuela están planteados dos asuntos de primerísima importancia, en este orden:

1. Que con base en un serio compromiso político a largo plazo, el país se decida a emprender con celeridad y rigor, durante los próximos 30 años, una obra de reconstrucción política, económica y social que satisfaga las más legítimas aspiraciones de nuestra población; y
2. Que el petróleo venezolano y su industria cumplan a cabalidad a los largo de ese exigente recorrido de tres décadas su papel como instrumento múltiple del desarrollo nacional, antes descrito.

Lo primero es en el fondo un asunto de liderazgo, valor moral y decisión respecto al desarrollo integral y armónico del país, porque como lo apuntó el ensayista Augusto Mijares: "Los países sólo se han enrumbado cuando una minoría inteligente, activa y honesta se hace centro y portavoz de las necesidades y anhelos colectivos, y vitaliza la acción de la gran mayoría que, aunque esté dolorida por la suerte de la Patria, no sabe como remediarlo; que teme y espera, pero en silencio; que quiere, pero no puede".

Lo segundo es de orden gerencial, habida cuenta que su resolución comienza por acoger como rumbo a largo plazo las dos siguientes orientaciones estratégicas:

- Mantener a Venezuela como país petrolero de importancia mundial hasta bien entrado el siglo XXI
- Mejorar la valorización del petróleo venezolano.

El lapso de 30 años para lograr el desarrollo nacional pudiera parecer demasiado caprichoso, pero ocurre que la celeridad de los cambios políticos, económicos y sociales en progreso a nivel mundial, por una parte; y por la otra, la posibilidad real de que la primacía del petróleo tenga sus décadas contadas a partir de la segunda mitad del siglo XXI, obligan a acelerar el proceso antes de que los puntos señalados tengan profundas repercusiones en Venezuela.

Medido en términos de evolución social y partiendo de los bajos niveles de preparación al trabajo, convivencia respetuosa y disciplina que se registran en la mayoría de nuestra población, 30 años podrían ser más bien un lapso corto. Si a ello agregamos las dificultades que se han enraizado en el país para evitar la aparición de Poderes Públicos fuertes --preferiblemente civiles--, definidos como "Aquellos que cumplen la Ley y, en consecuencia, tienen fuerza moral para hacerla cumplir", las tres décadas no serán suficientes. La disciplina, por ejemplo, es fácilmente inducible en gente preparada para el trabajo productivo y el entendimiento ciudadano, pero en caso contrario hay que imponerla, aún admitiendo que la sola imposición no produce grandes resultados inmediatos. Esto nos lleva a pensar en la generación que ahora está recién nacida, pero cuyos integrantes en ese período pueden llegar a ser mejores ciudadanos para que, por acumulación, tengamos mejores sociedades y un mejor país.

La tarea postulada como desarrollo nacional es de gran aliento y, como todo reto, abre desde ahora la oportunidad de liberar todas las fuerzas creadoras de nuestra sociedad para que, bajo el paraguas motivador de una acción nacional de desarrollo, coloquemos al país en una órbita significativa y cierta de grandes realizaciones. Ya se han desaprovechado oportunidades muy ricas que al país le depararon el petróleo venezolano y su industria, cuando permitimos que Venezuela cayera en el hoyo profundo de una deuda externa de 32.000 MM\$, en buena parte innecesaria e irracional, mientras PDVSA ha generado cuantiosos recursos financieros por la venta de hidrocarburos; y cuando toleramos que ese hoyo se hiciera más profundo por el envilecimiento progresivo de nuestra moneda y por la acción devastadora de las fuerzas inflacionarias (Tabla I).

En lo que respecta a PDVSA su revitalización, lograda a partir de 1976 por diseño que no por casualidad, hizo posible su sólido posicionamiento en los mercados energéticos del mundo, en los cuales compite con base en la fortaleza de sus cuantiosas reservas probadas de petróleo, gas natural y bitúmenes; la flexibilidad operativa y comercial de que se ha dotado en menos de cuatro lustros; y la aceptación internacional que disfruta por su capacidad técnica, confiabilidad, vuelo propio en el campo tecnológico y calibre negociador de su gerencia. **Venezuela ha llegado a ser una potencia petrolera de primer orden a nivel mundial.** Del cuidado en que se tenga en mantener su personal en cantidad y calidad en un ambiente profesional que promueva la creatividad dependerá del éxito futuro.

En esta línea de pensamiento no tiene cabida el dilema engañoso según el cual "hacemos mal en seguir invirtiendo en la industria petrolera cuando el país busca disminuir su dependencia del petróleo". Lo cierto es que la industria succiona petróleo del subsuelo, no recursos financieros del presupuesto nacional, al cual alimenta en un alto porcentaje. Lo otro cierto es que los aportes del petróleo, tanto al

Fisco como a la economía en su conjunto, representan la garrocha que el país necesita para dar el gran salto hacia su reconstrucción de una Venezuela petrolera, dependiente de la mono-exportación de crudos y productos fluidos a otra Venezuela petrolera, pero con bases económicas diversificadas y sólidas.

Tampoco tiene aceptación el despropósito de colocar en la misma balanza, de un lado, las poderosas realidades y razones de la economía petrolera del país; y del otro lado, teorizaciones macroeconómicas que todavía no han terminado su período de prueba y que, en consecuencia, debieran regresar a sus laboratorios de simulación, donde causan menos daño.

Mantener a Venezuela como país petrolero de importancia mundial hasta bien entrado el siglo XXI.

El primer elemento fundamental de la estrategia petrolera venezolana a largo plazo se alcanza con el juego apropiado de las siguientes piezas:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sostener una adecuada flexibilidad operativa y comercial. ▪ Reforzar la seguridad de suministros. ▪ Ampliar la integración vertical corriente arriba y corriente abajo. |
|---|

• Sostener una adecuada flexibilidad operativa y comercial se puede lograr por vías muy variadas, como son:

- exploración por crudos livianos y medianos
- aumento de la capacidad de producción petrolera en sintonía con la evolución de los mercados foráneos
- incorporación de tecnologías y prácticas más modernas de perforación, producción y manejo de crudos y gas natural
- incremento de la capacidad de conversión profunda en refinerías destinadas a crudos pesados y extrapesados, tanto en Venezuela como en el exterior
- aceptación de inversiones foráneas que vengán acompañadas de mercados y tecnologías
- aprovechamiento de desarrollo tecnológico propios para la obtención de combustibles sintéticos partiendo de crudos pesados y extrapesados
- ampliación de los mercados vía Orimulsión
- captura de mercados para el gas natural licuado (GNL)

Pero hay una circunstancia muy especial en este campo de la flexibilidad que debe tomarse muy en cuenta: la fortaleza futura de la IPV se encuentra en los petróleos pesados y extrapesados, particularmente los de la Faja del Orinoco, razón por la cual un esfuerzo especial deberá realizar nuestra industria de crudos livianos/medianos a favor de esa otra industria de crudos pesados/extrapesados, con todo lo que ello implica.

Tabla I
Los Grandes Números Financieros del Petróleo, 1976-1997
DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS POR VENTAS DE HIDROCARBUROS ORIGINADAS EN VENEZUELA

	Millones de Dólares USA	Distribución Porcentual
Ventas de Hidrocarburos	366.478	100,0
Ventas de exportación	339.072	
Ventas locales	19.551	
Fertilizantes y otros	7.855	
Costos y Gastos, sin impuestos	150.927	41.2
Costos y gastos, sin imp. y sin D & A	125.452	
Depreciación & Amortización	25.475	
Participación Fiscal	191.848	52.3
Impuestos de explotación	46.033	
Impuestos menores	9.788	
Impuesto sobre la Renta	136.027	
Ganancia Operativa PDVSA	23.713	6.5
Memo: Flujo de Caja Operativo	49.188	
Ganancia Operativa PDVSA	23.713	
Depreciación & Amortización	25.475	

Nota: Participación Fiscal / Ganancia Operativa PDVSA = 88/12

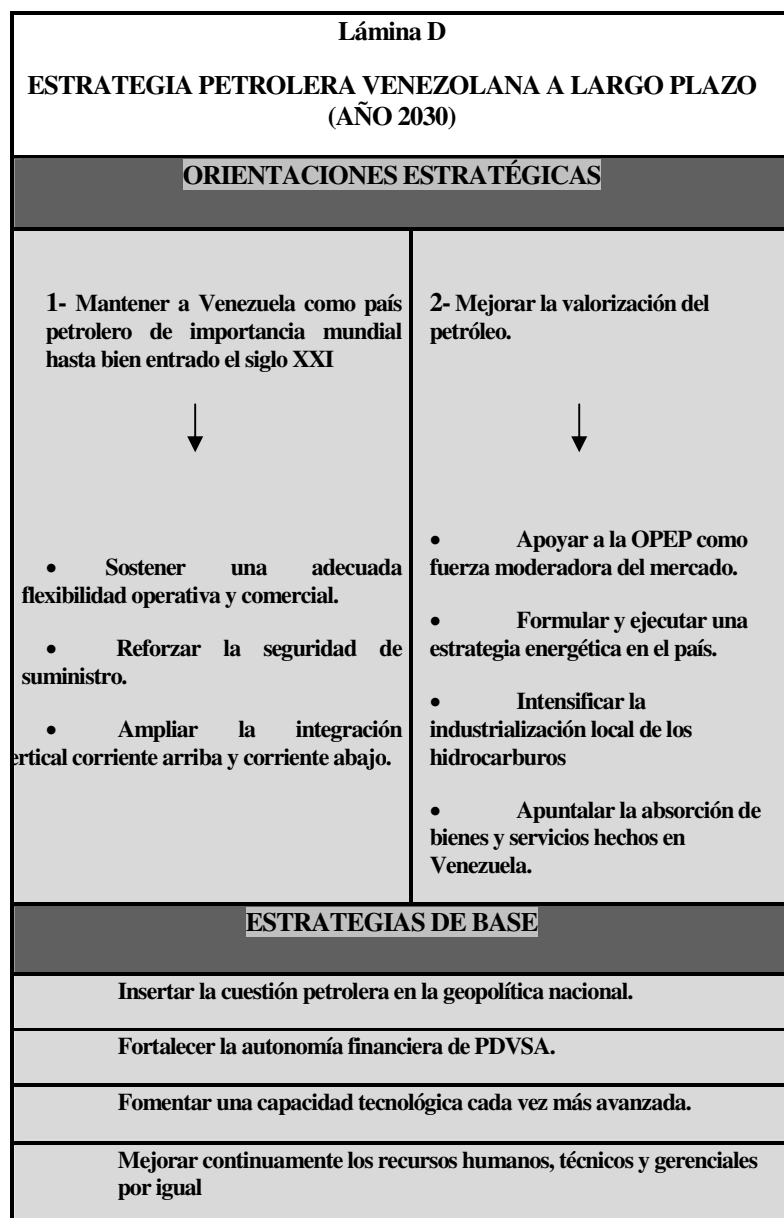
Fuente: Informes Anuales de PDVSA, 1976-1997

Tabla II
Los Grandes Números Financieros del Petróleo, 1976-1997
INYECCIÓN MONETARIA A LA ECONOMÍA VENEZOLANA ORIGINADA POR VENTAS DE HIDROCARBUROS EN VENEZUELA

INYECCION NETA DE DIVISAS	Millones de Dólares USA	Distribución Porcentual
Ingreso bruto por exportaciones directas	339.072	100.0
Divisas utilizadas por PDVSA	(27.625) (1)	8.1
Fondo Rotativo de PDVSA	(300)	0.1
TOTAL INYECCION NETA DE DIVISAS	311.147 (2)	91.8
DESEMBOLSOS EN EL PAIS		
Inversiones en PP&E	59.543	16.9
Costos y gastos, sin imp.	125.452	35.7
Depreciación & Amortización	(25.475)	(7.2)
Total	159.520	
Recaudación Fiscal	191.848	54.6
TOTAL DESEMBOLSOS	351.368	100,0

Fuente: Informes Anuales de PDVSA, 1976-1997

- (1) Información hasta 1993
- (2) No incluye divisas utilizadas por PDVSA entre 1994-1997.



Fuente: H. Peñaloza. 1994.

- Reforzar la seguridad de suministros hay que entenderla como una estrategia de mercadeo que se afina en la calidad total del servicio que la industria debe a sus clientes nacionales y foráneos.

Las gestiones que adelanta PDVSA para realizar el Plan de Negocios y Financiero 2006-2012 constituyen un signo positivo para sus clientes, muchos de los cuales ya comienzan a preocuparse por el crecimiento de la demanda a nivel mundial versus el nivel actual de capacidad de producción, la necesidad de refinación adicional y las exigencias ambientalistas. Pero, esto no debe quedarse en planes, como esta ocurriendo.

- Ampliar la integración vertical corriente arriba y corriente abajo descansa en dos realidades: 1) el país está metido en un atolladero fiscal y financiero de dimensiones nunca antes registradas en nuestra historia; 2) la IPV no dispondrá de recursos propios suficientes para aprovechar las oportunidades reales que abre la demanda creciente de petróleo en las próximas décadas. Las posibilidades del país de lograr financiamientos externos lucen distantes y difíciles. Las posibilidades de la industria de completar otros convenios para poner en ejercicio esquemas de distribución de producción, distribución de ganancias o similares en áreas de riesgo exploratorio son amplias, por esta razón; Venezuela tiene una posición envidiable en el mundo y las empresas energéticas más necesitadas de petróleo importado difícilmente podrán desconocer, desvalorizar o ponerla de lado.

En este tema debo incorporar otros cuatro puntos para completar el análisis. El primero reconoce que la asociación con intereses privados, nacionales o foráneos, en proyectos específicos e importantes es la opción que traería cambios más significativos al ampliar el abanico de posibilidades de la IPV a largo plazo, al mantenerla con vitalidad, vigor, flexibilidad y fortaleza. La entrada de capitales foráneos en el sector de los hidrocarburos, además, aceleraría la creación de un clima de confianza hacia el país de incalculables efectos positivos, infinitamente superiores a las simples declaraciones oficiales en foros internacionales que cada vez escuchan menos. A estas alturas del juego político-económico hemos debido haber aprendido dos lecciones: una, que no podemos empujar el autobús desde adentro, menos aún si está atascado; y otra, que las inversiones extranjeras bien canalizadas coadyuvan al desenvolvimiento del país, acercando la reactivación económica y por ende el bienestar social en un marco de estabilidad política. Teniendo presente que las empresas sean técnica y financieramente sólidas a toda prueba.

El segundo punto establece que esta ampliación propuesta de integración corriente arriba en áreas de riesgo exploratorio servirá para evaluar la capacidad del sistema político venezolano de ajustar la economía petrolera del país

a las realidades existentes. Espero que el interés nacional prevalezca sobre el orgullo nacional en la búsqueda de esquemas de inversión que abran caminos transitables para nuestra industria de los hidrocarburos, por cuanto las decisiones estratégicas de aceptar los intereses foráneos corriente arriba salvaguardan los principios rectores que guiaron el movimiento nacionalizador y fomentan un ambiente propicio para el desarrollo nacional. Para mí es claro que el desarrollo integral y armónico del país es dominante, materia en la cual el petróleo es un instrumento de primerísima importancia. En efecto, desde el punto de vista financiero, en Venezuela se produce, refina y vende petróleo y productos para generar divisas e ingresos fiscales que traigan prosperidad a la Nación y bienestar a su gente. Rechazo la idea de grabar en mármol la política petrolera o la ley nacionalizadora del petróleo, así como crear un templo para ellas de inactiva y aislada adoración. Como lo expresé antes, no soy adorador del petróleo.

El tercer punto analiza las limitaciones que el Estado pudiera imponer a su principal fuente propia de financiamiento. En este sentido el escritor Arturo Uslar Pietri expresa: "Venezuela tiene una inmensa riqueza petrolera que constituye, sin duda, la base más importante para cualquier planificación de su posible desarrollo futuro. Para que esto pueda cumplirse cabalmente, el país necesita replantear enteramente su manera de entender lo que significa el petróleo en el mundo y lo que Venezuela puede obtener por medio de él... Venezuela podría ser, en los próximos años, uno de los grandes actores del negocio petrolero en dimensión mundial, pero para ello requeriría hacer una revisión a fondo de muchas limitaciones mentales, de muchos tabúes y de muchas irrazonables demoras... Adoptar como principio que el Estado tiene que asumir la totalidad del negocio petrolero condenaría a la industria del petróleo venezolano a un papel marginal y reducido en el escenario mundial. Abrirlo a todas las posibilidades que hay se ofrecen de asociación y colaboración sería ponerse al día y obtener todas las ventajas posibles del negocio más grande que Venezuela haya tenido nunca. Limitar las Posibilidades económicas del País a la capacidad económica del Estado venezolano de invertir en la industria petrolera sería no sólo condenar esa industria a no alcanzar todo el desarrollo que podría obtener hoy, sino que en cierto modo sería también poner al Estado venezolano al servicio de la industria petrolera nacional". (Subrayado de HJP)

El cuarto y último punto es para rechazar por absurda la especie de que "inversiones rentables en la industria petrolera pueden ser contrarias al interés nacional". En efecto, las familias, las empresas y los países se consolidan económicamente en

tanto y cuanto sus patrimonios crezcan con solidez. Y según las ciencias económicas, las inversiones rentables constituyen el camino más expedito para robustecer el patrimonio a largo plazo.

En cuanto a la integración corriente abajo en importantes mercados de gran consumo en el mundo industrializado ha generado rendimientos insospechados, además de proporcionar al petróleo venezolano mercados crecientes y a su industria flexibilidad operativa y comercial. La industria colocaba directamente en los mercados mayores volúmenes de productos que de petróleo crudo en proporción 70/30. La presencia como inversionista en los mercados genera confianza, garantiza la colocación de importantes volúmenes de difícil colocación en momentos en que el parque refinador esta copado.

Al asegurar mercados foráneos, el país se ha dado una opción importante en el caso de una eventual contracción de la demanda mundial de petróleo.

Mejorar la valorización del petróleo venezolano

El segundo elemento fundamental de la estrategia petrolera venezolana a largo plazo, se construye sobre las siguientes piezas:

- Apoyar a la OPEP como fuerza moderadora del mercado
- Formular y ejecutar una estrategia energética en el país
- Intensificar la industrialización local de los hidrocarburos
- Apuntalar la absorción de bienes y servicios de origen venezolano

• Apoyar a la OPEP como fuerza moderadora del mercado hace explícito el reconocimiento de que la valorización del petróleo en el comercio internacional ha gozado de la protección moderadora de esa Organización, circunstancia que no ha sido debidamente apreciada por el mundo industrializado. Dos ejemplos recientes: El manejo desde 1981 de una capacidad de producción cerrada, que llegó en algunos años a fluctuar entre 12 y 14 MMBD, es uno. Si una parte siquiera de esa capacidad ociosa hubiera estado fuera de control por algún tiempo, los costosos trastornos al sistema petrolero todavía estuvieran repercutiendo en el abastecimiento petrolero (el colapso de los precios petroleros en 1986 y su pronta recuperación son prueba irrefutable de la existencia en la OPEP de resortes capaces de responder a la hora de introducir correctivos). La turbulenta situación creada por la invasión a Kuwait por parte de ejércitos iraquíes, es otro ejemplo. En una manifestación tangible de su preocupación por

las legítimas necesidades de los consumidores, la OPEP dio prueba de su confiabilidad cuando en pocos meses Arabia Saudita, los Emiratos Arabes Unidos y Venezuela incrementaron su producción para cubrir la merma de algo más de 4 MMBD ocasionada por el cierre operativo de Irak y Kuwait, resolviendo sin complicaciones mayores el desequilibrio temporal surgido en la oferta/demanda.

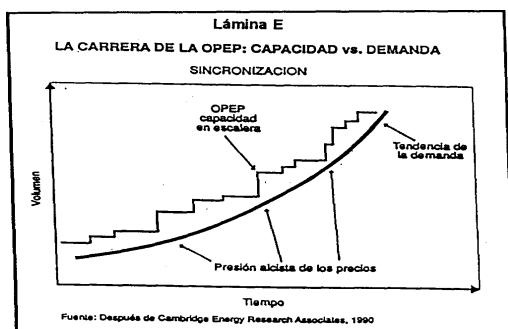
Mientras eso ha sucedido, es un hecho cierto que la OPEP ha avanzado a lo largo de los tres últimos lustros sin contar con los beneficios de un compromiso estratégico que a largo plazo guíe su comportamiento ante las cambiantes y convulsionadas situaciones registradas en ese período. Algunos de sus integrantes tienen una definida estrategia petrolera a largo plazo, pero la Organización como tal no dispone de una respuesta estructurada para la exigencia largoplacista. Una estrategia tal debiera tomar en cuenta los diversos factores que dinamizan la economía mundial; utilizar la producción como instrumento de ajuste para la preservación de los precios, que siempre han estado "administrados" por poderes distintos a la oferta/demanda; contemplar ajustes por inflación y por fluctuaciones monetarias para defender el poder adquisitivo del barril de petróleo exportado por sus países; y considerar medidas para acortar las diferencias existentes entre los precios del petróleo y los costos mayores de fuentes alternas de energía.

En las relaciones de Venezuela con esa Organización no pueden ponerse de lado dos hechos concretos, a saber: 1°) que con su integración actual, la OPEP difícilmente pueda dotarse de una estrategia a largo plazo que ayude a lo planteado para Venezuela en este documento; y 2°) que la estrategia de integración vertical corriente abajo de nuestra industria petrolera, y de la cual Venezuela obtiene estupendos beneficios la pone a competir con otros miembros de la OPEP.

Con respecto al primer punto, es conveniente agregar que apenas otros cinco países en el mundo están en condiciones industriales de suscribir los planteamientos estratégicos venezolanos a más largo plazo. Ellos son: Arabia Saudita, los Emiratos Arabes Unidos, Irak, Irán y Kuwait, por cuanto disponen de suficientes recursos petrolíferos para lanzarse a una carrera de 30 años tan larga como tan exigente. Los otros países de la Organización no tienen reservas probadas suficientes para pensar siquiera en un plazo de actuación de unos 10-15 años. Esa circunstancia podría utilizarse para plantear una reagrupación que proporcione mayor poder decisorio a los miembros fundadores de la OPEP y a los Emiratos Arabes Unidos, que son los exportadores de mayor estatura internacional. Cuando eso ocurra, la OPEP tendrá mucho menos complejidades internas y podrá ser factor decisivo en devolverle al

sistema petrolero estabilidad operativa, continuidad comercial, pronosticabilidad en los cambios, previsibilidad de precios y seguridad de suministros, de modo tal que el sistema en su conjunto gane fortaleza y confiabilidad.

En la búsqueda de tareas futuras para la OPEP, una de primerísima importancia radica en sincronizar (Lámina E) el crecimiento en la escalera de la de la capacidad de producción petrolera de los integrantes de la OPEP con tendencia ascendente de



la demanda mundial que se pronostica para el futuro a mediano y largo plazo, en forma tal que esa sincronización genere a su vez las condiciones para elevar los precios en una forma ordenada y previsible (Lámina E). De producirse esa sincronización demanda/oferta con las mejoras consiguientes en los precios se cubrirá buena parte de las ingentes inversiones requeridas a nivel mundial.

Otra tarea no menos importante para la OPEP radicará en respaldar una estrategia de precios que mantenga al petróleo de la Organización en competencia con el proveniente de otras áreas y con la energía proporcionada por otras fuentes.

- La necesidad de formular y ejecutar una estrategia energética en el país., aún en ausencia de una estrategia nacional de desarrollo de la cual aquélla debiera formar parte, destaca como elemento para mejorar la valorización del petróleo en el mercado doméstico. Se trata de armonizar las distintas fuentes primarias con los otros sectores productivos y, al mismo tiempo, aligerar la pesada carga de subsidios que llevan los hidrocarburos (petróleo y gas natural) en la satisfacción de la demanda doméstica.

En ausencia de la estrategia energética, las realidades económicas y de desarrollo han determinado la formulación de un Plan Energético Nacional informal que se viene aplicando con el visto bueno de las autoridades energéticas del país. Ese plan contiene los siguientes elementos, según el resumen hecho por el consultor Nelson Vásquez:

- El uso interno de la hidroelectricidad es la primera prioridad. En esta forma se ha

liberado para la exportación un volumen importante de productos del petróleo.

- Una vez que sea usada toda la hidroelectricidad económicamente aprovechable, la segunda prioridad corresponde al uso del gas como recurso energético. Ello asume implícitamente que las reservas de gas son suficientes para satisfacer las necesidades internas energéticas, su uso en los procesos de conversión profunda de los crudos extrapesados de la Faja del Orinoco, y su exportación como gas natural licuado.

- La tercera prioridad es el uso de los hidrocarburos líquidos cuando las dos primeras opciones, electricidad y gas natural, no estén disponibles. La política al respecto es el uso mínimo interno de los líquidos de petróleo, ya que su exportación representa ingresos importantes para la Nación.

- El carbón será principalmente para exportación. Es remota la posibilidad de su uso interno para generar energía.

- Las emulsiones provenientes de los bitúmenes de la Faja del Orinoco (Orimulsión) será para exportación y no se han anunciado planes para su uso en el país.

- Las energías no convencionales tales como nuclear, eólica, solar, etc., continúan bajo estudio y su uso en Venezuela luce muy remoto.

- La estrategia de intensificar la industrialización local de los hidrocarburos tiene elevadas metas en la expansión sostenida de la industria petroquímica venezolana, pero ahora se intenta ampliarla para incorporar la producción en el país de renglones que tienen como materia prima cortes o productos provenientes de la refinación. Por cuanto esta ampliación no avanza según las expectativas, se hace necesario revisar el proceso y las normativas establecidas recientemente en la ley.

Al margen del retraso, la estrategia tiene valor significativo para la actividad privada del país y por tal debe fomentarse a tenor de los planteamientos recogidos en el Cuarto Congreso Venezolano de Petróleo:

- El marco legal que regule la industrialización local deberá ser preciso para propiciar la participación efectiva de los inversionistas privados, nacionales o foráneos por igual.

- Deberá también responder a una planificación concertada entre el Estado y los industriales privados.

- En el encauzamiento de la economía venezolana hacia un mercado abierto y de libre competencia, la sustitución de importaciones y las exportaciones de los productos de la industrialización local deberán estar regidas por la competitividad. En este sentido, no será conveniente iniciar proyectos de este tipo cuyo principal soporte económico sean materias primas o servicios subsidiados.

- PDVSA deberá ofrecer a los inversionistas extranjeros y privados nacionales insumos a precios competitivos e infraestructura para desarrollar proyectos de interés.

- Deberán crearse mecanismos idóneos para la promoción de proyectos rentables, a fin de transferir las ventajas comparativas del país a los sectores industriales capacitados para convertirlas en verdaderas ventajas competitivas en los mercados internacionales. Deberá promoverse un organismo comercializador de alcance internacional que facilite la colocación de los productos de la industrialización local en mercados atractivos

- ❖ Para entender a cabalidad la estrategia de apuntalar la absorción de bienes y servicios de origen venezolano recordemos que al momento de la nacionalización la industria del petróleo venezolano era doblemente vulnerable con respecto al sector externo de la economía: prácticamente todo lo que se producía era para la exportación y casi todo lo que necesitaba para producir era importado. Esta vulnerabilidad frente a la importación se ha reducido significativamente con los pasos dados a favor de la transformación industrial, promocionando y estimulando las actividades manufactureras y de ingeniería de origen venezolano.

Gracias a la implantación de esta estrategia y a sus programas de evaluación de los sistemas de control y calidad, apoyo técnico al fabricante, normalización corporativa por parte de PDVSA, entre otros, Venezuela dispone ahora de un parque industrial capaz de producir bienes para la industria petrolera que antes se importaban; y de un sector de ingeniería nacional que contribuye a disminuir la dependencia técnica del exterior. Sin embargo, el sector ha venido debilitándose en la última década en forma preocupante, por lo cual, se hace necesario tomar acciones para su recuperación.

Estrategias de Base

Al lado de las dos orientaciones estratégicas hasta aquí consideradas, he formulado cuatro **estrategias de base**, cuales son:

- Insertar la cuestión petrolera en la geopolítica nacional
- Garantizar la autonomía financiera de PDVSA
- Fomentar una capacidad tecnológica cada vez más avanzada
- Mejorar continuamente los recursos humanos, técnicos y gerenciales por igual

- Insertar la cuestión petrolera en la geopolítica nacional ayuda a cuidar la ambientación de nuestra industria de los hidrocarburos en los contextos foráneos en los cuales ella se desempeña; propicia un clima de cooperación y de integración, en lugar de la confrontación y el aislamiento; obliga a mantener

una posición destacada en el mercado mundial acorde con el enorme potencial del recurso natural disponible; y orienta su actuación en la OPEP hacia el mantenimiento de precios competitivos que incentiven el crecimiento de la demanda petrolera mundial, con lo cual se fomentarán los siguientes elementos: desarrollo vigoroso de la industria petrolera; salida para el crudo pesado venezolano; expansión del ingreso fiscal; ampliación del consumo de bienes y servicios de origen venezolano; y reactivación de todo el parque productivo del país.

No se aspira en absoluto ubicar el petróleo como eje de la política exterior venezolana --que ya lo es de la economía--, pero sí que se utilice como garrocha para elevar las aspiraciones del país, frente al universo de naciones amigas, con mejores expectativas de éxito. Así de claro.

Resulta por lo demás incomprensible que en la geopolítica del país el petróleo nuestro pase sin dejar huella de su capacidad motorizadora y de respuesta.

- Fortalecer la autonomía financiera de PDVSA es una estrategia en la cual deberá concentrarse su alta gerencia, habida cuenta de las situaciones encontradas que han venido agravándose. De un lado, han quedado establecidos los altos requerimientos financieros del sector operativo público de la IPV para mantener o mejorar las posiciones ganadas en los mercados foráneos; y del lado opuesto, se han registrado las deficiencias financieras estructurales de PDVSA por efecto de las altísimas cargas fiscales que soporta. Lo primero fue discutido a propósito de la estrategia de reforzar la seguridad de suministro a sus mercados. Lo segundo se hace patético con sólo expresar que durante los últimos 10 años PDVSA ha tenido ingresos por ventas que sobrepasan los 600MMM de \$ y ha tenido que contraer endeudamiento por más de 16 MMM de \$.

Con miras a los elementos principales del Plan de Negocios y Financiero y a las exigencias previsibles para las próximas décadas del milenio, la estrategia financiera de PDVSA deberá concentrarse en el fortalecimiento de sus finanzas y la consolidación de su autonomía financiera, con extremo cuidado en el endeudamiento solo para proyectos rentables.

Las opciones a evaluar abarcan, por ahora, asociaciones, endeudamiento para programas específicos, financiamiento directo de proyectos, aplicación de nuevos esquemas ofrecidos por centros financieros internacionales, créditos de suplidores y fuentes convencionales de apoyo comercial.

Desde un punto de vista pragmático, la cuestión no puede plantearse en términos de una u otra opción, pues como fuentes de recursos financieros son complementarias. La conveniencia

de un esquema sobre los demás debe analizarse para cada proyecto, tomando en consideración cuatro parámetros que deben estar incorporados en una matriz de evaluación: la tecnología, el mercado, el capital y la rentabilidad.

En términos generales se puede establecer que un endeudamiento externo moderado, para ser aplicado a proyectos específicos que incrementen el flujo de caja de la industria en forma tal que asegure el cumplimiento de las obligaciones de pago, y que no comprometa en forma alguna la soberanía, no debe ser objetado.

Más importante que discutir opciones financieras es entender que los programas de mantenimiento o expansión de la industria son esenciales para el futuro del país; es reconocer que el Gobierno Nacional ni puede disminuir la participación fiscal que recibe del petróleo, hasta tanto no fomenta fuentes alternas de recursos, ni puede cortar drásticamente los programas de PDVSA sin reducir ostensiblemente tanto sus ingresos futuros, como las posiciones competitivas que se han ganado en los mercados internacionales; es aceptar con realismo que las inversiones de la industria no nacen de acumulaciones esporádicas o casuales sino que son de naturaleza continua, en respuesta a la evolución de la demanda petrolera en sus mercados y a sus propias exigencias de crecimiento, modernización y mantenimiento.

▪ **Fomentar una capacidad tecnológica cada vez más avanzada** obliga a recordar que durante los últimos 18 años la industria ha utilizado diferentes formas de adquisición y desarrollo de tecnologías que van desde los más simples contratos de asistencia técnica firmados con las exconcesionarias en 1976 hasta los más convenientes de cooperación conjunta, como el Convenio Venezolano-Alemania, en el cual se comparten los esfuerzos de investigación y la carga financiera, así como los beneficios que resulten en los proyectos de interés común.

Sin embargo, lo más importante ha sido el desarrollo de tecnologías propias logradas en el Intevep, un centro de investigación de alto nivel tecnológico que en sólo 30 años y en un país de poca tradición tecnológica, formó un grupo de investigadores de alta capacitación y logró importantes resultados en casi todas las áreas del conocimiento científico aplicables a la industria petrolera, como son la tecnología de impulsión, el desarrollo de la Orimulsión y el proceso de mejoramiento de crudos pesados y bitúmenes naturales llamado HDH, resultado del talento venezolano.

Para continuar fortaleciendo el acervo tecnológico del país, la estrategia de fomento de una capacidad tecnológica apropiada deberá incluir.

- Consolidación del desarrollo del Intevep
- Fomento de la capacidad tecnológica propia
- Acceso a fuentes tecnológicas externas.

- Apoyo a otros centros nacionales de investigación.

- Planificación educativa.
- Protección, utilización y comercialización de la tecnología propia no estratégica.
- Preservación del activo más importante: su gente.

Preciso es reconocer que vivimos en un mundo caracterizado por la interdependencia tecnológica global, que auspicia una veloz difusión del conocimiento, transformado ahora en la más importante fuente de poder. En nuestro caso venezolano esa interdependencia tecnológica deberá tomar estas direcciones: adquisición/mejoramiento de tecnologías no disponibles o no suficientemente desarrolladas en el país; y exportación de tecnologías propias.

▪ **Mejorar continuamente los recursos humanos, técnicos y gerenciales por igual**, una de las estrategias más importantes de PDVSA, se orienta al mejoramiento profesional y técnico de su personal, al cual se le proporciona además un sistema meritocrático de remuneraciones y ascensos con base en evaluaciones periódicas realizadas por supervisores respetuosos y debidamente preparados; un ambiente de trabajo adecuado a la función que se desempeña; y estímulos motivacionales para contar con su lealtad crítica y su permanencia entusiasta. La planificación de los recursos humanos de la industria se realiza tomando en cuenta los planes estratégicos. Esta planificación permite definir las necesidades futuras de profesionales para satisfacer los planes propuestos, cumplir con el reemplazo de la rotación de personal y los cambios cualitativos de la nómina según la política corporativa.

Mediante esta planificación se identifican los requerimientos de profesionales y en especial de profesiones críticas, como son: Ingeniería de Petróleo, Geología, Geofísica, Química, Sistemas, Mecánica, Eléctrica y Electrónica. Normalmente las profesiones críticas son difíciles de conseguir en el mercado nacional. Un aspecto que puede agravar la situación de los recursos humanos en Venezuela, es la fuga de talentos hacia otros países como resultado de la presente situación económica y social del país. Aunque la formación de los recursos humanos requeridos para el Plan de Negocios y Financiero puede ser difícil para el sector educativo venezolano, esto no debiera constituirse en cuello de botella, pero de ser necesario se fomentará la inmigración selectiva de personal capacitado. En todo caso, el reto que tiene el sistema educativo venezolano está no sólo en satisfacer las necesidades de la industria petrolera, sino también atender todo el sector productivo del país y mejorar la formación académica de los nuevos profesionales.

Cadena de eventos

Una estrategia de precios petroleros competitivos versus petróleos de otras áreas o energía de otras fuentes primarias comerciales -- vía OPEP o vía internacionalización- incentivará el crecimiento de la demanda petrolera mundial. En ese crecimiento encontrarán salida los crudos pesados venezolanos, lo que se traducirá en un desarrollo más vigoroso de nuestra industria petrolera, mayores ingresos fiscales y aumento en la demanda de bienes y servicios de origen venezolano, incorporando así efectos dinámicos sobre el conjunto del aparato productivo del país.

Paralelamente, el incremento de la producción petrolera desencadenará el desarrollo de las industrias corriente abajo (refinación, petroquímica y química) que a su vez serán mercados adicionales para el parque industrial y de servicios del país. De esa manera se materializará la integración orgánica de la industria petrolera a las estructuras económicas venezolanas, donde el continuo crecimiento del ingreso petrolero tendrá como contraparte el sostenido crecimiento del aparato productivo venezolano.

Todo lo cual resultará en una economía más sana y estable.

Demanda petrolera mundial a largo plazo

Las estrategias petroleras venezolanas hasta aquí expuestas encuentran asidero en la convergencia de opiniones generadas en los más respetados centros de análisis energéticos internacionales, según los cuales el petróleo y el gas natural seguirán siendo componentes importantes de la cesta energética del mundo, no obstante que el petróleo perdería posición relativa en la misma, pero sin dejar de mostrar crecimiento en términos absolutos (Tabla III).

Hay factores determinantes de un mayor consumo de hidrocarburos a nivel mundial, tales como crecimiento poblacional, mayor actividad económica y elevación del nivel de vida en los países en vías de desarrollo, que en conjunto neutralizan a otros elementos en dirección contraria que tienden a disminuir el consumo de hidrocarburos, verbigracia: más alta eficiencia en el uso de los energéticos y más cuidadosa atención a los problemas ambientales.

El examen de la situación a largo plazo indica que los recursos petrolíferos venezolanos tendrán demanda en el futuro, siempre y cuando se mantengan los precios a niveles competitivos con relación a petróleos de otras áreas y energías de otras fuentes.

Ocurre también, como se discutiera en páginas anteriores, que Venezuela se cuenta entre los seis países del mundo con cuantiosas reservas probadas de petróleo (76000 MMB) y disposición empresarial para elevar su capacidad de producción en forma tal de atender la demanda creciente que alcanzaría a 118 MMBD en el año 2030. Esa cifra representa un incremento de la demanda de 29 MMBD a partir de 2010. Los otros países que participaron con Venezuela en el suministro adicional requerido son: Arabia Saudita, Emiratos Arabes Unidos, Irak, Iran y Kuwait.

La posición de Venezuela en este asunto está encaminada por parte de PDVSA en su Plan de Negocios y Financiero 2006-2012, plan en el cual se incluyen recursos montantes a 40.000 MM\$ asignados a hacer más eficiente la producción de crudos, a contrarrestar la declinación anual de 22% que registran los yacimientos petrolíferos del país con larga historia extractiva y a elevar la capacidad de producción de 3,0 MMBD en 2006 a 5.8 MMBD para el año 2012.

En materia de precios la banda de la OPEP de 22\$ a 28\$ tuvo poca vigencia. El precio ha venido experimentando una tendencia sostenida al alza. Se estima que para el 2010 el precio se mantenga en niveles de 100\$/ bl, que ha tocado en el 2008, habiendo sobre pasado la barrera tecnológica lo cual incentivará el desarrollo de fuentes alternas de energía que irán desplazando al petróleo en el largo plazo.

De seguir en su tendencia ascendente provocarán además importantes y peligrosos desequilibrios en las economías más importantes del mundo, lo cual pudiera afectar también la economía nacional.

Tabla III
DEMANDA Y SUMINISTRO DE PETROLEO A NIVEL MUNDIAL, 1990-2030
(MMBD)

	1990	2000	2010	2020	2030
Demanda mundial de petróleo	58,21	77,50	89,00	103,00	118,00
Suministro mundial de petróleo	57,73	78,00	89,70	103,50	117,60
Suministro NO OPEP	40,45	53,82	55,70	58,00	58,50
Suministro OPEP	17,29	24,18	34,00	45,50	59,10
% OPEP	29,90	31,00	37,90	43,96	50,25

Fuente: OPEC Oil Supply Outlook to Year 2030.

V

CONSIDERACIONES FINALES

Los próximos ejercicios económicos de PDVSA

Las divisas producidas por la venta de hidrocarburos en el periodo 1976-1997 alcanzaron un monto de 366.478 MM\$ y si a esta cifra le sumamos lo ingresado en la última década por el mismo concepto de aproximadamente 400.000 MM\$ nos acercaríamos a la cifra de 800.000 MM\$. Las preguntas que saltan de inmediato a cualquier mente preocupada son éstas:

¿A dónde fueron a parar esos dólares?

¿Cómo se esfumó riqueza tan inmensa en manos del Estado?

¿Qué políticas económicas, monetarias y fiscales pudieron desaprovechar tan extraordinaria masa de recursos?

¿Cómo se explica el endeudamiento de 16000 MM\$ de PDVSA?

Si a ello se agrega el endeudamiento público externo contratado, los venezolanos tendremos que recurrir a ejercicios de irracionalidad para encontrar respuestas o explicaciones a esta paradoja cuasi -kafkiana: **Al país lo hundió la riqueza.**

Ahora bien, si repasamos ligeramente algunos puntos consignados en esta charla en cuanto al crecimiento de la demanda petrolera a una tasa aproximada de uno por ciento interanual hasta el año 2030; a los pocos países que pueden participar industrialmente en la atención de ese significativo crecimiento que experimenta el mercado, entre los cuales figura Venezuela; al hecho que nuestra industria petrolera ha jugado a plenitud y con éxito en las grandes ligas del negocio petrolero, la conclusión más firme que puede elaborarse lleva a lo siguiente: En los próximos ejercicios económicos de PDVSA la inyección neta de divisas que la industria aportará a la economía venezolana será mayor tanto en términos nominales como en términos reales. De allí nacen otras preguntas, que no tratan de buscar la quinta pata del gato sino expresar una profunda preocupación:

¿Cuánto dinero será dedicado a cumplir los objetivos del plan?

¿Quiénes van a responder por la correcta administración de esos recursos?

¿Con qué criterios de rendimiento económico, beneficio social y engrandecimiento patrio serán asignados?

Esta es la materia más delicada a la cual debemos abocarnos con la legítima intención de modificar a fondo la pésima administración de los recursos públicos que hemos constatado en los últimos lustros, en momentos en que el país confía en que su industria petrolera seguirá cumpliendo su misión fundamental.

Herramienta gerencial aplicable a Venezuela

Para terminar, retomo aquí el primer planteamiento de esta charla (La gerencia y el quehacer político) para señalar que, en opinión del consultor por excelencia, Peter F. Drucker, el desafío central que enfrenta la gerencia moderna, especialmente en grandes organizaciones que por décadas han registrado éxitos tras éxitos, lo constituye el hecho de que ahora ellas mismas se encuentran en un proceso de decaimiento. La lista incluye grandes empresas industriales o de servicios, sindicatos otrora poderosos, agencias gubernamentales de importancia, hospitales, iglesias, museos, tanto en Estados Unidos como en Europa y Japón. Estoy tentado a preguntar ¿por qué no aparecen en esa lista países que en efecto sufren de ese mismo mal?

Drucker, después de analizar el problema, ha propuesto recientemente una nueva herramienta gerencial que él denomina "LA TEORÍA DEL NEGOCIO" diseñado principalmente para hacer de un modo diferente lo que ya se venía haciendo. Según Drucker, lo que está en el fondo de ese decaimiento puede resumirse así: "Las premisas que sirvieron de base para construir y operar la organización ya no funcionan". Esas premisas se refieren, en primer lugar, al entorno de la organización y define como ella es aceptada por la sociedad, el mercado y los clientes; en segundo término, a la misión específica de la organización, ese enfoque no necesariamente ambicioso que define la diferencia para la sociedad misma y para la economía; y en tercer lugar, a la competencia, que define dónde y cómo una organización puede ofrecer excelencia para mantener así su liderazgo.

A la pregunta ¿Cómo se aplica una "teoría del negocio" válida?, Drucker responde: "Las premisas acerca del entorno, la misión y la competencia deben encajar en la realidad; las premisas en esas tres áreas tienen que aceptarse mutuamente; la "teoría del negocio" debe ser conocida y entendida por todos en la organización; y la "teoría del negocio" tiene que ser sometida a prueba constantemente".

Visto de cerca y con espíritu crítico, no tengo duda alguna que esta "teoría del negocio" también aporta valiosas guías para el manejo de países como el nuestro que no han podido ensamblar apropiadamente su estrategia de desarrollo para elevar y mantener una estatura social, económica y política a niveles aceptables tanto doméstica como internacionalmente.

El caso del decaimiento venezolano seguramente pasará a ser un ejemplo de texto. En épocas de pocos recursos, el país --pobre pero sano-- vivió de las exportaciones agropecuarias, con pocas deudas y mucho espíritu de lucha. Venía lentamente en ascenso. Como ya lo he referido, a partir de 1914 (Zumaque 1), reforzado en 1922 por el reventón del pozo Los Barrosos, llegó la era petrolera en

dimensiones hasta cierto punto manejables por ductores probos y patriotas, como Gumersindo Torres. Esa tónica de crecimiento pausado, de equilibrio fiscal y de armonía social se rompe con la entrada del petróleo venezolano a la Segunda Guerra Mundial, la penetración de las tesis socialistas en las organizaciones políticas emergentes -todas ellas, además, anti-imperialistas, anti-feudales y policlasistas-- y la formulación constitucional de 1961. Y se pulveriza luego con el redimensionamiento económico del país registrado a partir de 1974, como consecuencia de las alzas repentinas de los precios petroleros a nivel mundial. La riqueza súbita nos lleva a la ruina por la falta de un liderazgo capaz de incorporar, tanto en el comportamiento de lo público como de lo colectivo, tres valores básicos: la disciplina, la previsión y la moderación. El carrusel maldito del derroche entra en acción y su primer ocupante es la corrupción a la sombra del gasto público. También se embarcan en él el clientelismo partidista, empresarios especuladores, sindicalistas sin base, banqueros sin dignidad y aprovechadores de oficio que habitan en la sociedad civil, toda una carga inmensa y desgraciada que finalmente lleva al país al colapso.

¿Por qué ocurre todo este desastre? Parafraseo a Drucker para responder: Las premisas políticas que sirvieron de base para organizar el Estado y hacer productiva la sociedad, ya no funcionan. En efecto, la dirigencia política desconoce el entorno en el que opera, sin percatarse de los cambios de paradigmas que vienen ocurriendo en Venezuela y en el mundo; no le ha propuesto misión alguna al país, dominada como está por el cortoplacismo; y de ordinario rechaza la competencia y evita su aparición por cuanto ella no la tiene. Siendo así, las premisas acerca del entorno, la misión y la competencia no encajan en la realidad de un país joven y pujante; tampoco esas áreas se aceptan mutuamente, por la diversidad de valores e intereses que las mueven; las bases de las transacciones político-social-económicas no son conocidas por la sociedad en su conjunto, sociedad que el paternalismo estatal ha retrasado su maduración; y los procesos de verificación constante que se aplican tampoco constituyen prueba suficiente, habida cuenta que las organizaciones partidistas son juez y parte en las consultas ciudadanas.

No quisiera concluir sin hacer un comentario final sobre la Faja del Orinoco. La experiencia acumulada en más de 30 años de actividad nos debe llamar a reflexión. En este extraordinario yacimiento con acumulaciones de hidrocarburos a profundidades del orden de 3000 pies debería pensarse en una explotación integral con procedimientos y técnicas

no convencionales, en lugar de tener una multiplicidad de empresas con diferentes niveles de experiencias y tecnologías. Este debe ser un importante reto a la creatividad de nuestra gente.

Me permito también presentar un alerta: La preservación del ambiente en la Faja del Orinoco merece una atención especial, ante el gran número de actores que intervendrán en el largo plazo.

Llega a mi mente con mucha claridad una conclusión: la reconstrucción de Venezuela debe pasar por esta teoría de Drucker, no porque el país sea un negocio, sino porque Venezuela es la empresa que más nos interesa.

El compromiso es con Venezuela.

El país puede y debe avanzar hacia el futuro con una nueva visión, una visión basada en el empeño renovado de su gente para preservar la familia, las instituciones y los negocios legítimos, áreas en las cuales cada uno de nosotros en esta sala tiene muy marcadas responsabilidades.

Esta visión debe ser grandiosa, clara y desafiante para que congregue los mejores esfuerzos y aglutine las mejores voluntades.

El futuro dependerá del deseo colectivo de alcanzar la excelencia en el proceso de aprovechar las oportunidades existentes, de identificarnos con el desarrollo integral y armónico del país, y de mantenernos en la línea de un logro individual que se agregue a un éxito colectivo mayor y más resonante.

VENEZUELA LO MERECE Y LO RECLAMA.

REFERENCIAS

Notas Introductorias

- Getulio Tirado: "PARA CREAR ESPERANZAS EN EL FUTURO". Caracas, 1993.
- Jean-Fracois Revel: "U.S.A.: NUEVA REVOLUCIÓN (NI MARX NI JESUS)". Plaza & Janes Editores. Barcelona, España, 1971.

Capítulo I

- Anthony Jay: "MANAGEMENT AND MACHIAVELLI". Holt, Rinehart and Winston. New York, 1967.
- David Osborne y Ted Gaebler: "RIINVENTING GOVERNMENT". Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1992.
- Benjamin B. Tregoe y John W. Zimmerman: "Top MANAGEMENT STRATEGY". Simon & Schuster. New York, 1980.
- Bernard Taylor y John Harrison: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EXITOSA". Legis Editores. Bogotá, 1991.
- Adolfo Castillo y Carlos Tirado: "SIGNIFICADO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA". Fundesco.

Capítulo IV

- Augusto Mijares: "No PAISES SUBDESARROLLADOS, SINO PAISES MAL DESARROLLADOS". Diario El Nacional. Caracas, 13/02/70.
- Roberto de Oliveira Campos: "QUEMAR MITOS PARA QUEMAR ETAPAS". Revista Progreso. México, julio-agosto 1970.
- Arturo Uslar Pietri: "PARA UNA CONCEPCIÓN MAS ACTUAL DEL NEGOCIO PETROLERO". Caracas, 13105191.
- Nelson Vásquez: "POLÍTICA ENERGÉTICA INTEGRAL". Caracas, mayo 1991.
- Cuarto Congreso Venezolano de Petróleo: "EL SECTOR PETROLERO COMO MOTOR DE TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL" (Documento Base). Caracas, julio 1990.
- Petróleos de Venezuela S.A.: "PLAN DE NEGOCIOS Y FINANCIERO 1994-2003". Caracas, julio 1994.
- Cuarto Congreso Venezolano de Petróleo : "EL SECTOR PETROLERO COMO AVANZADA DE INTERDEPENDENCIA TECNOLÓGICA" (Documento Base). Caracas, Julio 1990.

-S.A. Al-Fathi: "OPEC OIL SUPPLY OUTLOOK TO THE YEAR 210" .

14th World Petroleum Congress. Stavanger, 1994.

-OPEP OIL SUPPLY AND OUTLOOK, 2007

-Twilight in the Desert: "THE COMING SAUDI OIL SHOCK AND THE WORLD ECONOMY"

Matthew R. Simmons, New Jersey, 2005.

Capítulo V

-Peter F. Drucker: "THE THEORY OF THE BUSINESS". Harvard Business Review, septiembre-octubre 1994.

Referencias de Humberto Peñaaloza

- "EL CUADRO POLÍTICO DEL PETRÓLEO VENEZOLANO: CAMBIOS Y OPORTUNIDADES". Seminario "Venezuela, Panorama 1969/Una Mirada al Futuro". Escuela de Estudios Internacionales Avanzados, Universidad Johns Hopkins, celebrado en Washington, DC, noviembre 1969. Edición de la Creole Petroleum Corporation. Caracas, 1971.
- Prólogo del libro "UN PROGRAMA PARA VENEZUELA" de la Asociación Pro-Venezuela. Caracas, 1971.
- "REFORMULACIÓN DEL QUEHACER POLÍTICO" Ponencia presentada en el Seminario "Venezuela: Los Próximos 20 Años" del Grupo Santa Lucía, agosto 1977.
- "CUATRO TEMAS DE REFLEXIÓN PARA UN NUEVO GOBIERNO" Documento editado por la Asociación Pro-Venezuela. Caracas, 1979.
- "LAS RELACIONES ENTRE EL ESTAMENTO POLÍTICO Y LA INDUSTRIA PETROLERA NACIONAL: UN JUEGO DE APROXIMACIONES RECELOSAS" Discurso de orden en el Cuarto Congreso Venezolano de Petróleo. Caracas, julio 1990.
- "IDEAS PRELIMINARES PARA FORMULAR UNA ESTRATEGIA PETROLERA VENEZOLANA A LARGO PLAZO". Primera versión preparada a solicitud de la Comisión Asesora del Presidente de la República en Asuntos Petroleros. Caracas, 1991.