



**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIOLOGIA  
MASTER EN GOBIERNO Y ADMINISTRACION PUBLICA  
TRABAJO DE FIN DE MASTER**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO DE  
PETROLEOS DE VENEZUELA, S.A.  
(PDVSA)**

Septiembre, 2015  
Alumno: César David Rincón



- **Objetivo de la Presentación.**

- 1) Antecedentes de la Investigación.**

- 1.1. Planteamiento.
- 1.2. Justificación
- 1.3. Delimitación.
- 1.4. Objetivos.
- 1.5. Metodología.

- 2) Marco Teórico: Conceptualización**

- 2.1. La Empresa Pública
- 2.2. Gobierno Corporativo
- 2.3. Empresa Pública y Gobierno Corporativo: Antecedentes.

- 3) Gobierno Corporativo de Petr6leos de Venezuela, S.A (PDVSA)**

- 3.1. Antecedentes del Negocio Petrolero en Venezuela.
- 3.2. Diagn6stico Estrat6gico del Entorno de PDVSA, en el Sector Petrolero Mundial.
- 3.3. Diagn6stico Estrat6gico del Dise1o del Gobierno Corporativo de PDVSA (2004-2014)

- 1) Propuesta de Mejora del Dise1o de Gobierno Corporativo de PDVSA.**

- 4.1. Modelo de Dise1o Organizativo Propuesto.
- 4.2. Propuestas de Mejoras para el Gobierno Corporativo de PDVSA

- 5) Conclusiones.**

- **Referencias Bibliogr6ficas.**





## OBJETIVO DE LA PRESENTACION

Presentar ante el tribunal evaluador, el contenido del trabajo de investigación, sobre la propuesta de mejora para el diseño organizativo del gobierno corporativo de la empresa pública estatal Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA)



## 1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION







# 1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.

## 1.2. JUSTIFICACION

La investigación parte de una oportunidad de mejora identificada en la revisión y análisis de los informes de gestión y evaluación del diseño organizativo del gobierno corporativo de PDVSA

(2004-2014)



Estudios de la OCDE y la CAF sobre las Empresas Publicas Estatales en América Latina, plantean: que el Gobierno Corporativo tiene una importancia particular, dado el impacto que este tipo de empresas, en la gestión política, económica y social de cada país, y requiere un compromiso serio por parte de los Miembros del Gobierno en funciones, Directorios y Altas Gerencias de las Empresas Publicas. (Bernal. et al, 2012)



### Justificación:

A raíz, de los diferentes análisis hechos a los informes de gestión de PDVSA, se cuestiona permanente al Gobierno Corporativo de PDVSA, de no gestionar eficientemente los compromisos de producción, manejo de las finanzas, los RRHH y sobre todo la falta de dirección estratégica para maximizar el valor de los ingresos del país, en potenciar su desarrollo sostenido.

Frente a estos cuestionamientos de los diferentes grupos de interés que se relacionan directa o indirectamente con PDVSA, nos surgieron algunas preguntas:

¿ Porque causas esta fallando el gobierno corporativo de PDVSA?

¿Diseño Organizativo?

¿Modelo de Relaciones entre JD, Alta Gerencia y las políticas que impone el gobierno?

¿ Problemas de competencias técnicas o profesionales de los directivos?

¿ Falta de eficacia y rendición de cuentas?

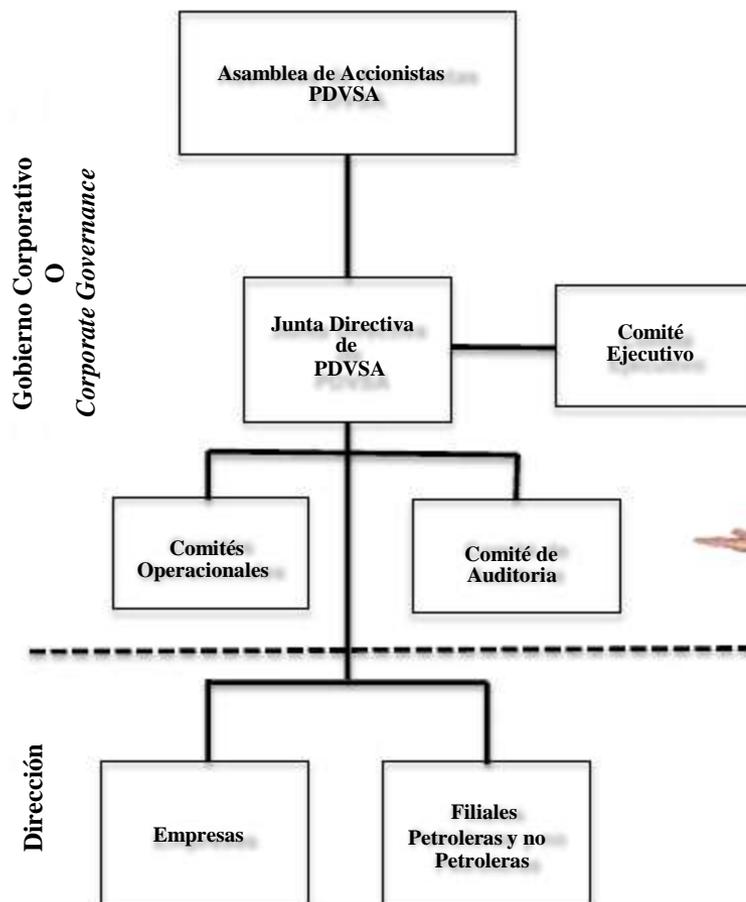
En este sentido, se creyó conveniente, realizar una revisión del diseño organizativo y modelo de gestión del gobierno corporativo de PDVSA. De manera tal, que su análisis a la luz de las mejores practicas del GC ayudasen a mejorar la dirección estratégica de la empresa.

Para ello, se tomaron como principios y criterios del buen gobierno corporativo, que se promueve en los países de la OCDE, y que han sido adaptados al Ámbito de la gestión pública por la CAF, en América Latina.

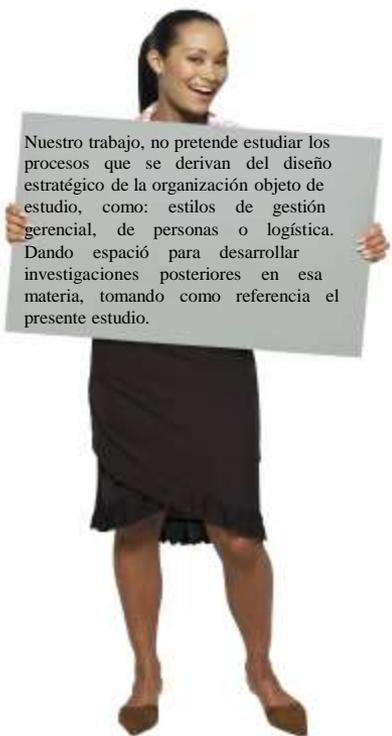
El valor teórico de la investigación, nos permite ampliar los conocimientos sobre el valor de la gobernanza corporativa en la EPE. Permitiendo hacer aportes que permitan formular estrategias de mejora de la gestión de los órganos que conforman el gobierno corporativo de PDVSA, en base a los resultados obtenidos del análisis a realizar al momento de investigar.



### Diseño Organizativo del Gobierno Corporativo de PDVSA ( 2004 – 2014 )



Esta investigación se concentra en el estudio conceptual del diseño y la relación de los órganos del gobierno corporativo “*corporate governance*” de PDVSA





#### OBJETIVO GENERAL

Establecer el análisis y evaluación de los principios del diseño estratégico del gobierno corporativo de PDVSA; período 2004-2014.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar las distintas perspectivas teóricas sobre el Gobierno Corporativo en la Empresa Pública Estatal.
2. Describir el Gobierno Corporativo de Petróleos de Venezuela S.A, en el período 2004-2014
3. Realizar una propuesta de mejora del Gobierno Corporativo de PDVSA, en base al análisis y evaluación de su diseño organizativo, acorde con las mejores prácticas del *corporate governance* que promueven los organismos multilaterales.





# ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

## 1.4. METODOLOGIA

El método de investigación esta condicionado por el propósito del objeto de estudio, obteniéndolo sobre la base de la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos que responde al planteamiento del problema.

Esté enfoque se fundamenta en la triangulación de métodos, lo que han denominado algunos autores como “*modelo o metodología de investigación mixta*” (Sampieri, ed. al. 2006)

Matriz de análisis, para alinear los objetivos de la investigación con la formulación de las preguntas de investigación y el esquema de contenido

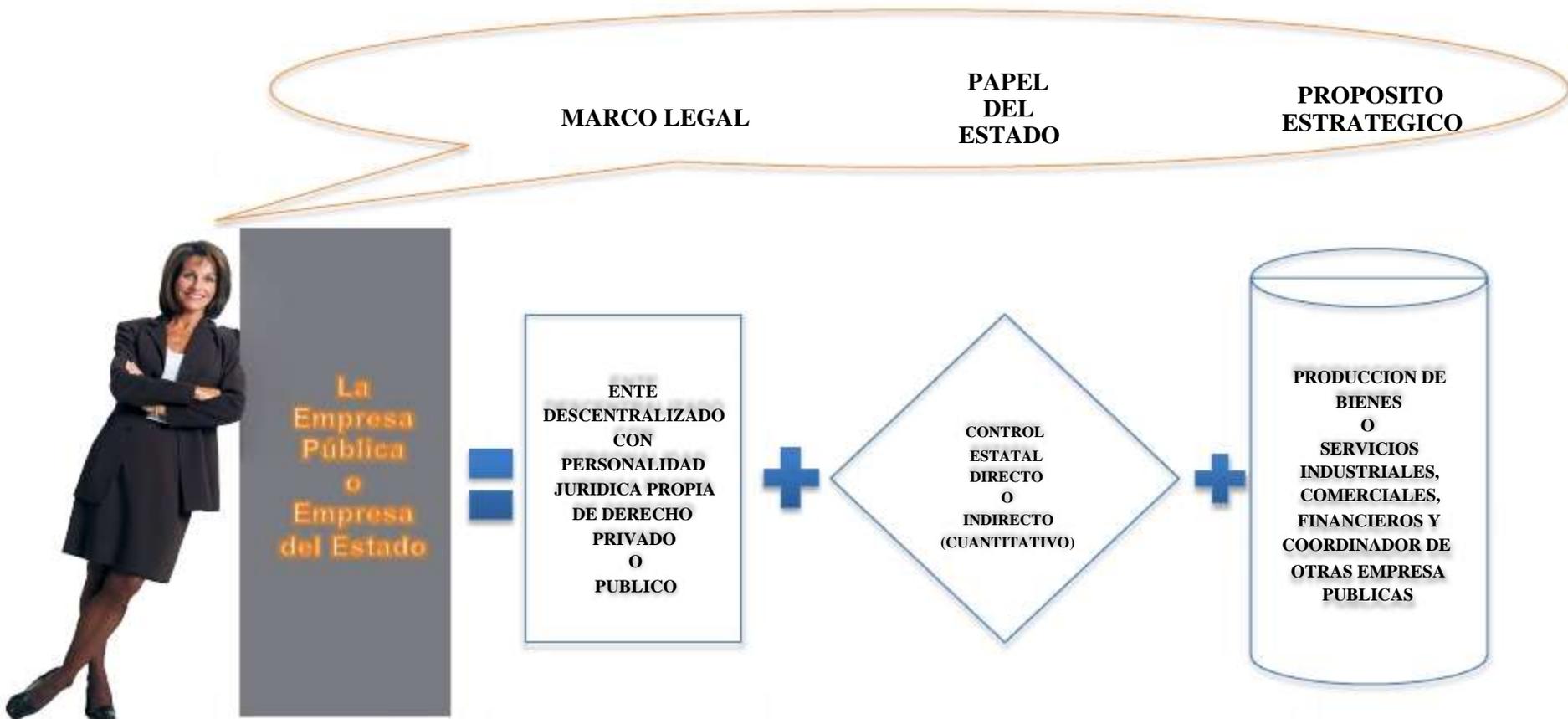
Tema: Propuesta de Mejora para el Gobierno Corporativo de Petróleos de Venezuela, S.A (PDVSA)		
Objetivo General: Establecer el análisis y evaluación de los principios del diseño estratégico del gobierno corporativo de PDVSA; período 2004-2014.		
Objetivo Especifico	Interrogante de Investigación	Esquema de Contenido de la Investigación
1. Identificar las distintas perspectivas teóricas sobre el Gobierno Corporativo en la Empresa Publica Estatal.	<p>¿ Que se entiende por Gobierno Corporativo?</p> <p>¿Qué se entiende por Empresa Publica?</p> <p>¿Cómo Funciona el Gobierno Corporativo?</p> <p>¿ Para qué la empresa publica debe tener un Gobierno Corporativo?</p> <p>¿ Para quién esta orientada la gestión del Gobierno Corporativo de la Empresa Publica?</p>	<p><b>Capitulo II. Marco Teórico.</b></p> <p>2.1. Empresa Publica. 2.1.1. Definición. 2.1.2. Características</p> <p>2.1. Conceptualización sobre Gobierno Corporativo. 2.1.1. Conceptos. 2.1.2. Modelos. 2.1.3. Principios.</p> <p>2.3. Antecedentes sobre empresa publica y gobierno corporativos</p>
2. Describir el Gobierno Corporativo de Petróleos de Venezuela S.A en el periodo 2004-2014	<p>¿Cual ha sido el desarrollo del Gobierno Corporativo en la industria petrolera nacional y en PDVSA hasta el año 2014?</p> <p>¿Cuál es el posicionamiento estratégico de PDVSA dentro del entorno del sector petrolero mundial?</p> <p>¿Cuál es el diagnóstico estratégico del diseño organizativo del gobierno corporativo de PDVSA entre el año 2004 y 2014?</p>	<p><b>CAPITULO III. Antecedentes del negocio petrolero venezolano</b></p> <p>3.2. Antecedentes del Negocio Petrolero en Venezuela 3.1.1. Antes de la Nacionalización 3.1.2. Nacionalización. 3.1.3. Post-nacionalización 3.1.3.1. Paro Petrolero</p> <p><b>CAPITULO IV. Diagnóstico estratégico del entorno de PDVSA en el sector petrolero mundial</b></p> <p>4.1. Análisis Estratégico del sector petrolero mundial. Posición de PDVSA en ese entorno.</p> <p><b>CAPITULO V. Diagnóstico estratégico interno del diseño organizativo de PDVSA</b></p> <p>5.1 Descripción general de PDVSA</p> <p>5.2. Análisis del diseño y organización del gobierno corporativo de PDVSA.</p> <p>5.3. Diagnóstico interno del gobierno corporativo de PDVSA</p>
3. Realizar una propuesta de mejora del Gobierno Corporativo de PDVSA, sobre la base de las mejores prácticas y diseños organizativos acorde con las últimas tendencias globales.	<p>¿ Cual es la relevancia y pertinencia de diseñar una propuesta de Gobierno Corporativo de PDVSA Acorde con las últimas tendencias globales?</p>	<p><b>CAPITULO VI. PROPUESTA DE MEJORA.</b></p> <p>4.1. Modelo de Gobierno Corporativo para PDVSA, como elemento modernizador de la empresa para implantar una cultura de gobernanza en el sector petrolero nacional</p> <p>6.2 Propuesta de mejora para el gobierno corporativo de PDVSA</p>

La técnica a utilizar en la recolección de datos e información, es la observación directa de las fuentes seleccionadas, que parte del registro sistemático, ordenado, válido y confiable de datos (Sampieri, ed. al. 2006) posteriormente resultan procesados mediante la técnica de análisis de contenido, cuya génesis parte del estudio y comprensión de las fuentes documentales consultada, con ánimos a producir la contextualización de las unidades temáticas, de esta investigación documental.





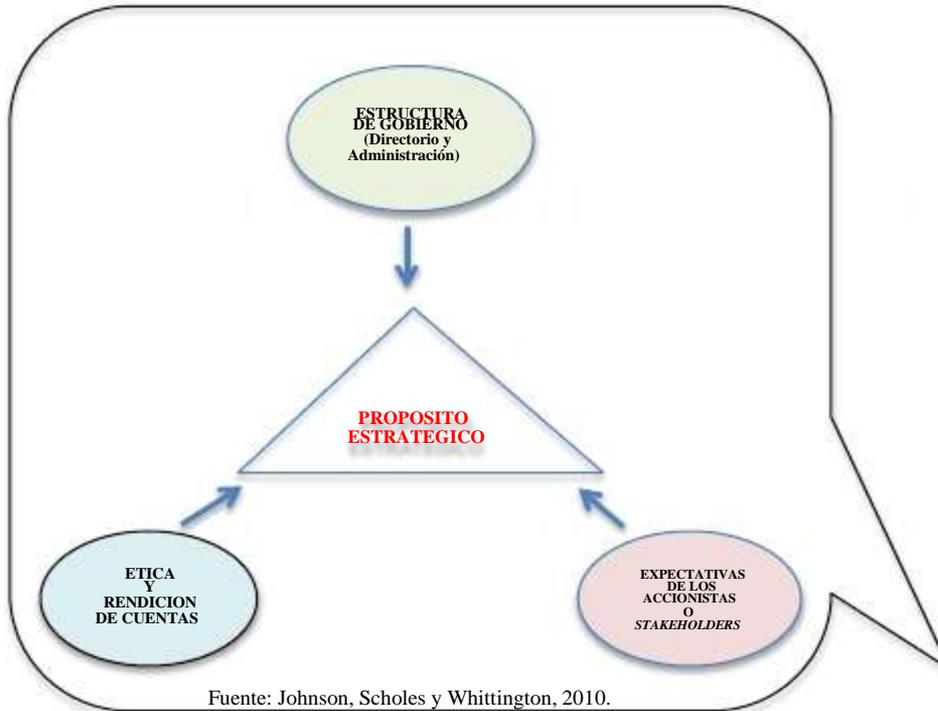
## 2. MARCO TEORICO: CONCEPTUALIZACION





# MARCO TEORICO: CONCEPTUALIZACION

## 2.2. GOBIERNO CORPORATIVO



Fuente: Johnson, Scholes y Whittington, 2010.

### PRINCIPIOS DEL GOBIERNO O GOBERNANZA CORPORATIVA ( OCDE, 2004)

1. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo.
2. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad
3. Tratamiento Equitativo de los Accionistas
4. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo
5. Divulgación de Datos y Transparencia
6. Las Responsabilidades del Consejo





# MARCO TEORICO: CONCEPTUALIZACION

## 2.3. EMPRESA PUBLICA Y GOBIERNO CORPORATIVO

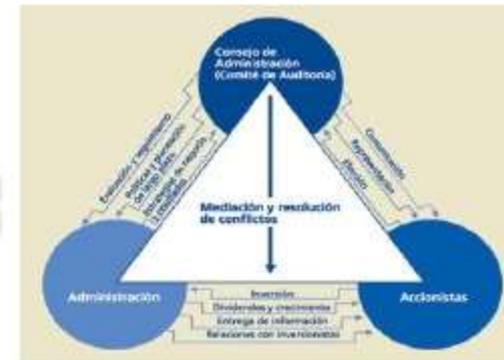


**C**rash inmobiliario  
**R**educción de empleo  
**I**nestabilidad socioeconómica  
**S**istema financiero caótico  
**I**neficacia política  
**S**ub-productividad



Empresa Pública o Estatal	Empresa Privada
Estado Interventor	Rentabilidad
Estado Promotor	Eficiencia y Eficacia
Rubros Estratégicos	Competitividad en los mercados
Servicios Públicos	RRHH Capacitado
Eficiencia vs. Ineficiencia	Sin Intervención de la Política
Transparencia vs. Corrupción	Rendición de cuentas al accionista
Politización vs. Capacidad Técnica	Responsabilidad Social
Estado Propietario vs. Empresario	Mejor que la Empresa Pública

Triángulo del Gobierno o Gobernanza Corporativa. (OCDE-CAF, 2012)



- I. *Importancia del gobierno corporativo en Empresas de Propiedad Estatal (EPE)*
- II. *Principales características del Gobierno en las Empresas Estatales de América Latina,*
- III. *Lineamientos para mejorar la gestión del Gobierno Corporativo en las Empresas Estatales en América Latina.*





## 2.3. EMPRESA PUBLICA Y GOBIERNO CORPORATIVO

### *Importancia del gobierno corporativo en Empresas de Propiedad Estatal (EPE)*

EL Estado es el accionista controlante (principal);

El Estado dirige o tiene un papel influyente en el Directorio,

El Estado determina los objetivos de negocio relacionados con el interés público, y en ocasiones tiene que balancear una agenda de política pública en la gestión de EPE.



### *Principales características del Gobierno en las Empresas Estatales de América Latina*

**Estructura corporativa.** Muchas de las empresas estatales en América Latina han adoptado una forma jurídica empresarial.

**Directorio.** Los directorios están en su mayoría compuestos por funcionarios públicos. Los miembros ejecutivos y los directores independientes no son todavía una práctica común en la región

**Criterios de selección de la administración.** La mayoría de los Estados de América Latina han adoptado directrices meritocráticas para la contratación de ejecutivos de alta dirección y el personal de la compañía. Sin embargo, los nombramientos políticos discrecionales se siguen produciendo en alto número de casos, y son frecuentes en el nombramiento de directores.

**Transparencia y difusión de información.** El desarrollo de sitios web corporativos han facilitado la comunicación de las empresas estatales con las partes interesadas. Uso de auditores externos.



### **Lineamientos para mejorar la gestión del Gobierno Corporativo en las Empresas Estatales en América Latina.**

**Marco Legal:** ej. Separación de la función del Estado propietario – regulador.

**Función de la Propiedad:** ej. Directorio independiente del propietario.

**Directorio y Administración:** ej. Separación de la gestión ordinaria de su dirección.

**Derechos de los Accionistas:** Fomento de la participación de los accionistas minoritarios en la JGA.

**Ambiente de Control y Accountability:** Sistemas de auditorías, publicación de los informes de gestión.

**Resolución de Conflictos:** ej. Establecimiento de mecanismos de RC



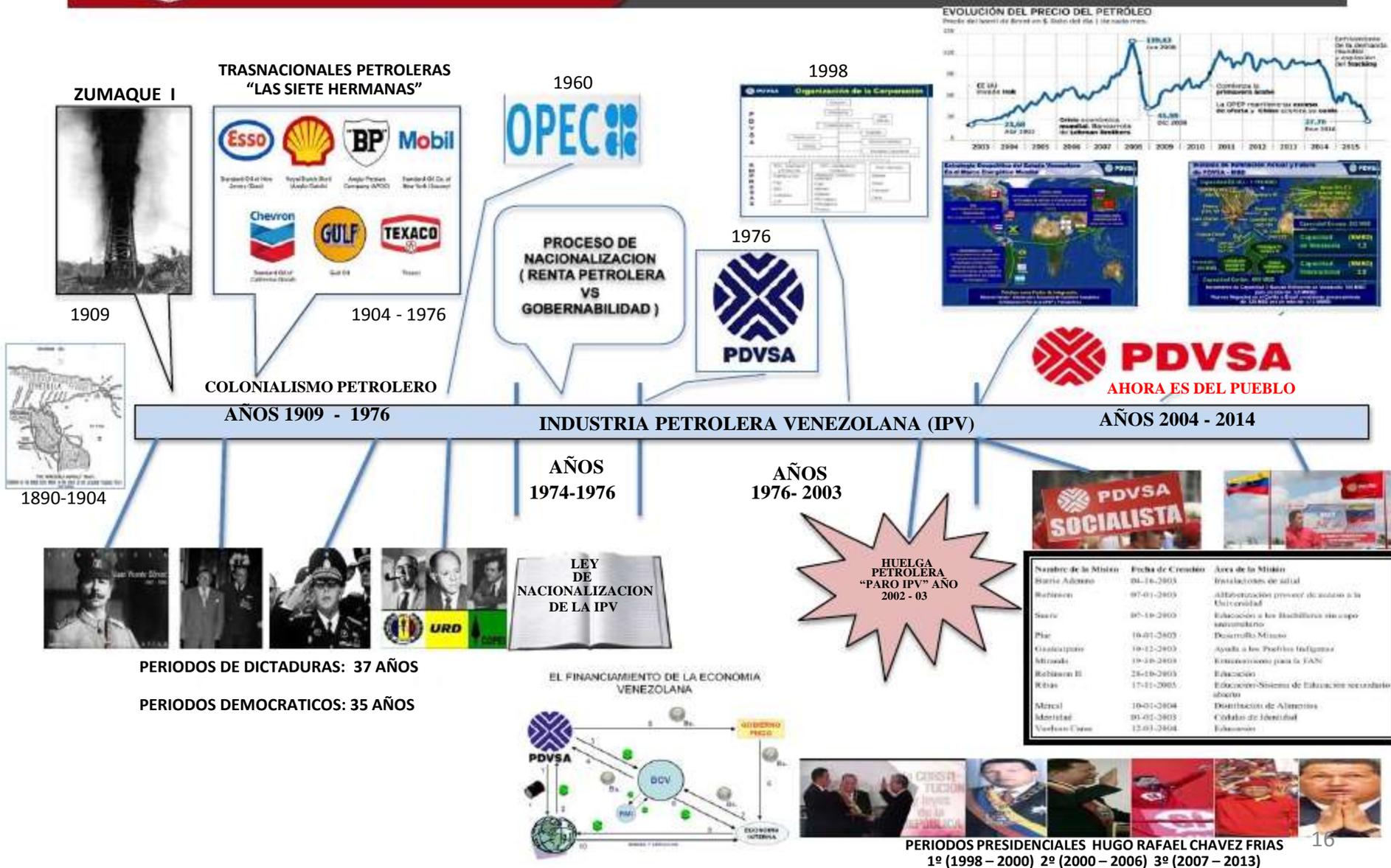


### **3. Gobierno Corpora@vo de Petróleos de Venezuela, S.A (PDVSA)**





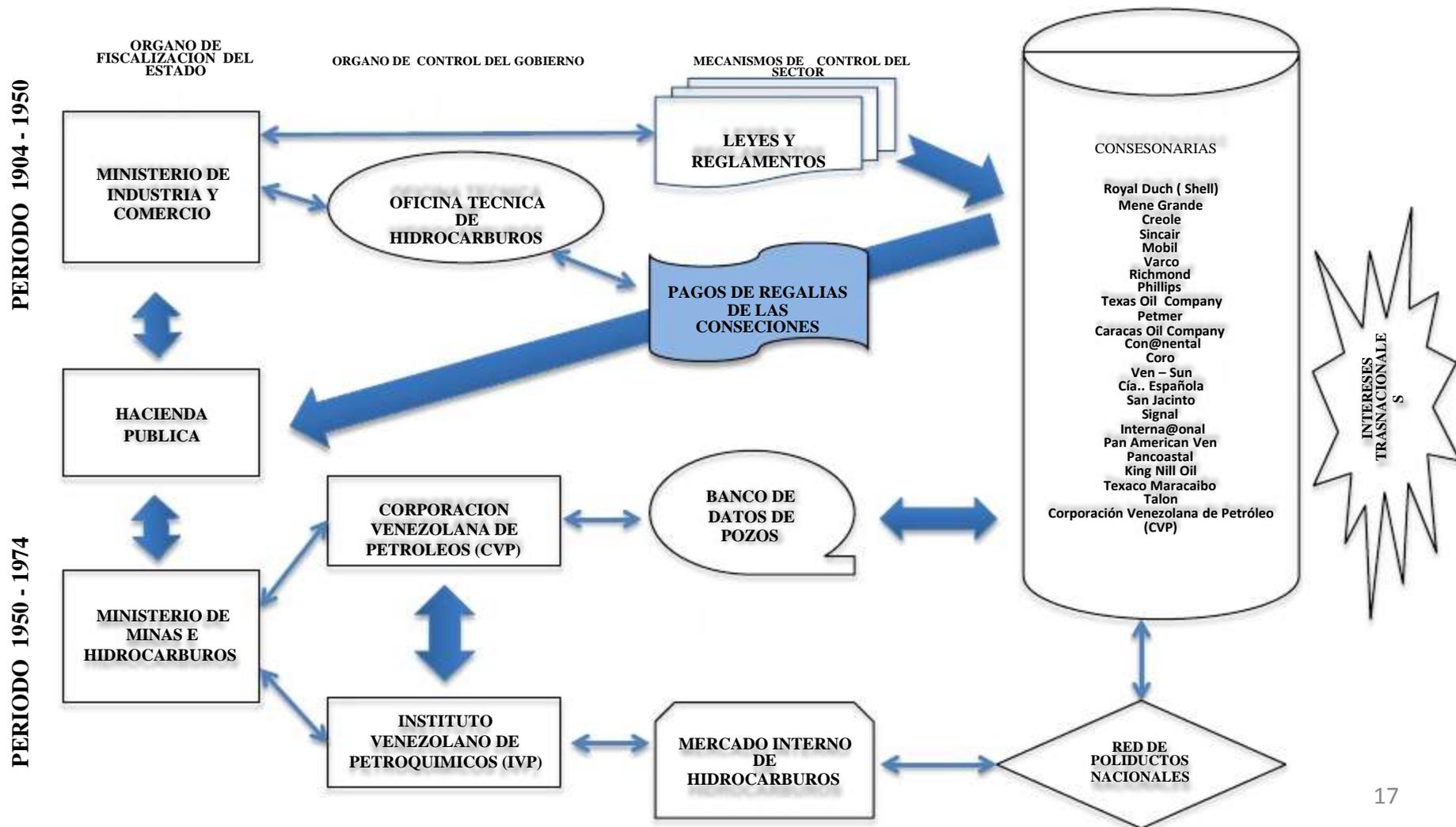
## 3.1. ANTECEDENTES DEL NEGOCIO PETROLERO





## 3.1. ANTECEDENTES DEL NEGOCIO PETROLERO

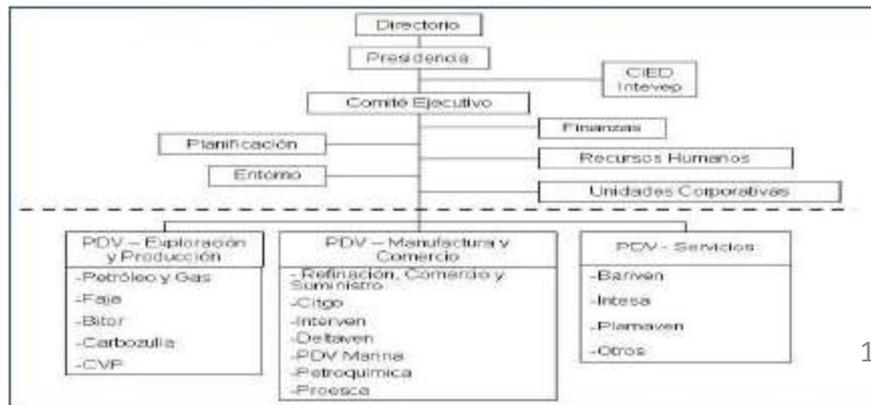
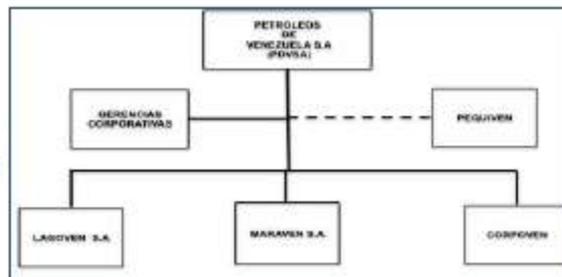
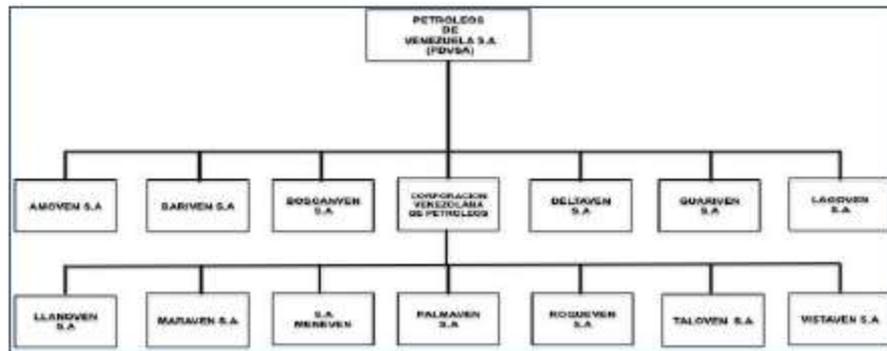
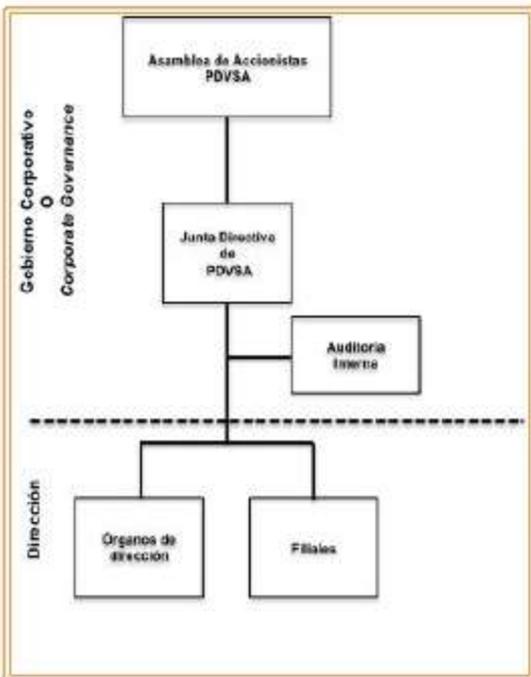
Modelo de relaciones del Gobierno de la Industria petrolera nacional antes de la nacionalización (1904 – 1974)





## 3.1. ANTECEDENTES DEL NEGOCIO PETROLERO

### Diseño Organizativo del Gobierno Corporativo de PDVSA, Post Nacionalización ( 1976 – 2003 )



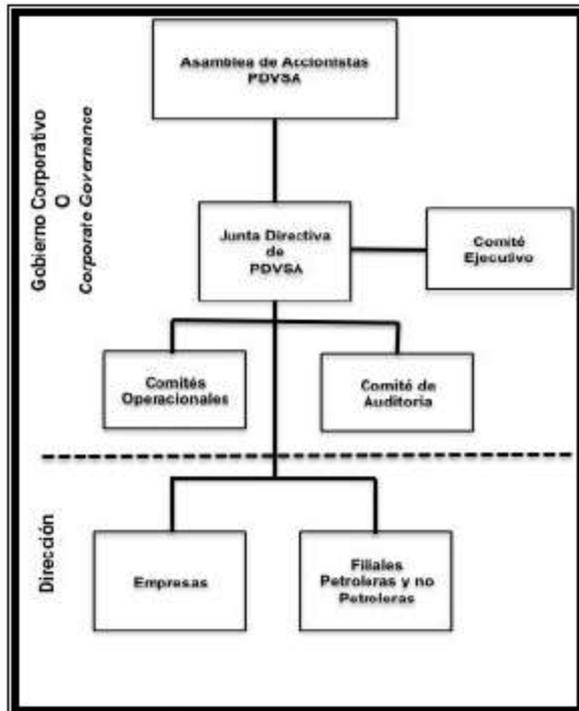
**Junta Directiva (1976 – 2003)**  
 1 Presidente.  
 1 Vicepresidente.  
 7 Directores Internos.  
 3 Directores Externos.



## 3.1. ANTECEDENTES DEL NEGOCIO PETROLERO

### Diseño Organizativo del Gobierno Corporativo de la Nueva PDVSA Socialista (2004– 2014 )

Ajustes en la composición del Directorio de la Junta Directiva de PDVSA, entre los años 2004 – 2014, con relación al Directorio Original (1976)



JUNTA DIRECTIVA	1976-2003	2004 - 2008	2008 - 2012	2013 - 2014
COMPOSICION DEL DIRECTORIO	Presidente 7 Vicepresidentes 7 Directores Internos 3 Directores Externos	Presidente 2 Vicepresidentes 5 Directores Internos 3 Directores Externos	Presidente 2 Vicepresidentes 6 Directores Internos 2 Directores Externos	Presidente 3 Vicepresidentes 4 Directores Internos 3 Directores Externos
PERÍODO Y TERMINO	2 años de período Puede ser renovado ó hasta que haya cambio en la Junta Directiva	2 años de período Puede ser renovado ó hasta que haya cambio en la Junta Directiva	2 años de período Puede ser renovado ó hasta que haya cambio en la Junta Directiva	2 años de período Puede ser renovado ó hasta que haya cambio en la Junta Directiva
RESPONSABILIDADES Y ROLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de la corporación,</li> <li>Responsable de convocar las reuniones con el Accionista,</li> <li>Preparar y presentar los resultados operacionales y financieros al cierre de cada ejercicio económico</li> <li>Cada Director tiene asignado la responsabilidad de enlace con cada unidad de negocios de la corporación, adicional a sus funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de la corporación,</li> <li>Responsable de convocar las reuniones con el Accionista,</li> <li>Preparar y presentar los resultados operacionales y financieros al cierre de cada ejercicio económico</li> <li>Cada Director tiene asignado la responsabilidad de enlace con cada unidad de negocios de la corporación, adicional a sus funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de la corporación,</li> <li>Responsable de convocar las reuniones con el Accionista,</li> <li>Preparar y presentar los resultados operacionales y financieros al cierre de cada ejercicio económico</li> <li>Cada Director tiene asignado la responsabilidad de enlace con cada unidad de negocios de la corporación, adicional a sus funciones.</li> <li>Controla la gestión del Comité Ejecutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de la corporación,</li> <li>Responsable de convocar las reuniones con el Accionista,</li> <li>Preparar y presentar los resultados operacionales y financieros al cierre de cada ejercicio económico</li> <li>Cada Director tiene asignado la responsabilidad de enlace con cada unidad de negocios de la corporación, adicional a sus funciones.</li> <li>Controla la gestión del Comité Ejecutivo</li> </ul>

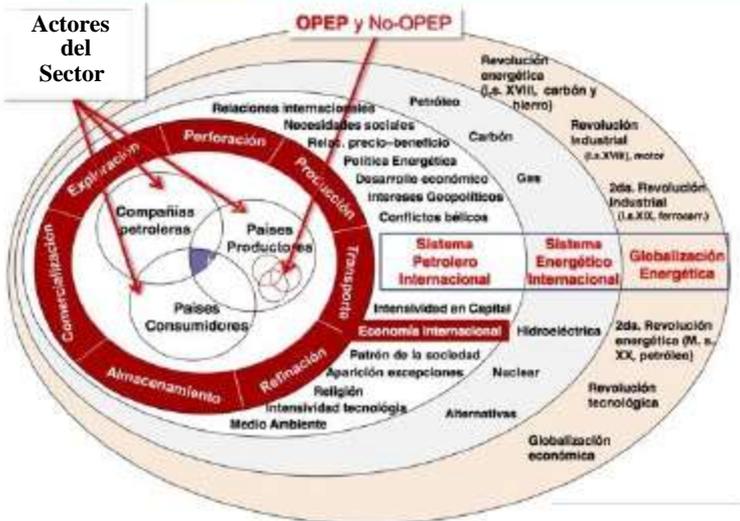
Fuente: Resoluciones y nombramientos de la Junta Directiva de PDVSA, (2004-2014)  
Elaboración propia, 2015.





## 3.2. Diagnóstico Estratégico del Entorno de PDVSA, en el Sector Petrolero Mundial.

Actores del Sector

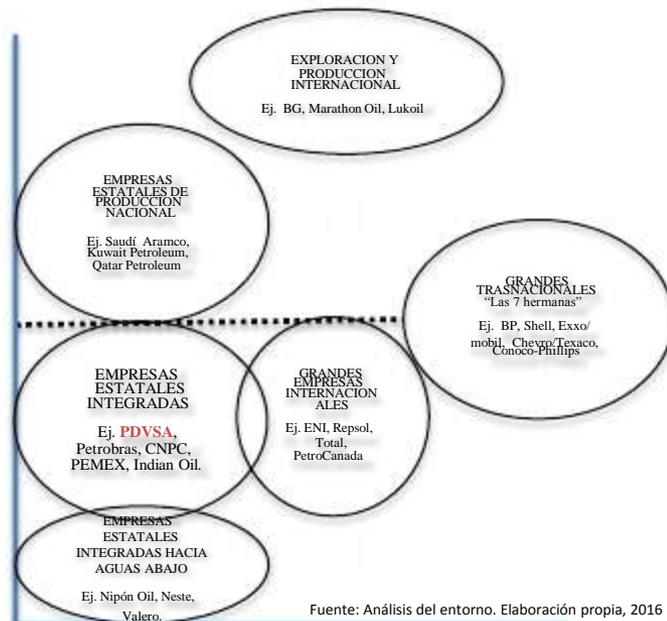


Cadena Productiva del sector petrolero

Upstream

INTEGRACION VERTICAL

Downstream



Fuente: Análisis del entorno. Elaboración propia, 2016

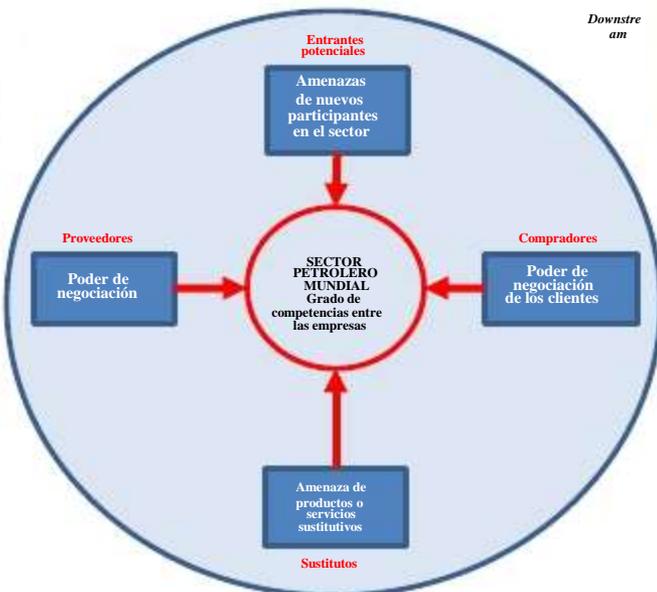
Nacional

En expansión de mercados

Mundial

POSICIONAMIENTO

Las 5 fuerzas de Michael Porter, ayudan a ver nuestro entorno y ventaja compe@va



Fuente: M. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review Press, On Strategy. 2011.



# 3.3. Diagnóstico Estratégico Interno del Gobierno Corporativo de PDVSA (2004-2014)

## Principios y Criterios de la Gobernanza Corporativa para EPE

- I. Marco Legal y Regulatorio.
- II. Función de la Propiedad del Estado.
- III. Directorio y Administración de la Junta Directiva.
- IV. Transparencia y Revelación de información "accountability"
- V. Derecho del Accionista o Accionistas (en caso que existan)
- VI. Resolución de Conflictos.

## Empresa Estatal a Aplicar los Principios del BGC - PDVSA

País	Resolución Bolivariana de Venezuela (R.B.V.)
Acciones	88 % de propiedad del Estado venezolano
Ente gubernamental autónomo	Nivel de gobierno: Poder de Planificación y Gestión
	son 17 empresas estatales autónomas
Número de Empresas de la Corporación	<b>Nacionales:</b> PDVSA Petrolera, PDVSA Gas, Corporación Venezolana de Petróleo (CVP), PDVSA Marítima, PDVSA TAREM, PDVSA Servicios, PDVSA Desarrollo Urbano, PDVSA Gas Comercial, PDVSA Industrias, PDVSA Local, Petrolcarbanos, PDVSA TI, PDVSA Agrícola, PDVSA Ingeniería y Construcción, DELTAVIS, Petroactivos, Petroactivos, Petroactivos, Petroactivos, Petroactivos, Petroactivos, Petroactivos, Petroactivos. <b>Internacionales:</b> CIPPEC, PDVSA América, PDV Energía, PDV Marketing (USA), PDVSA UK, PDV France, C.S. (Petroleum) Refiners Ltd S.A. (Canada), PDVSA Marketing International (France), (EMED) Marketing (Canada), Petrobras (Brasil), PDVSA Dinamarca.
	CAMPOSA INTANADA, ACTIVOS BIOLÓGICOS, GRUPO PETROLERO, HYDROTECH, RECUPERACIÓN Y OPTIMIZACIÓN INTANADA PARA COMERCIALIZACIÓN DE HIDROCARBUROS



Auditoría Documental  
Anexo 1: Lista de Chequeo

Criterio	Descripción	Estado	Observaciones
1	Existencia de marco legal y regulatorio...	100%	
2	Función de la propiedad del estado...	100%	
3	Directorio y administración de la junta directiva...	100%	
4	Transparencia y revelación de información...	100%	
5	Derecho del accionista o accionistas...	100%	
6	Resolución de conflictos...	100%	

Gobierno Corporativo de la Nueva PDVSA (2004-2014)



**58%**  
Cumplimiento de los  
criterios OCDE-CAF  
para el buen gobierno  
corporativo

## Análisis FODA : Diseño Organizativo del GC-PDVSA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>El Estado garantiza marco legal del sector petrolero</li> <li>Marco de incentivos bajo nacional como internacional.</li> <li>Auditoría financiera externa, con estándares internacionales</li> <li>Reservas probadas de crudo petróleo por el orden de 300 MBBLP</li> <li>Capacidad de refinamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El estado venezolano no tiene marco legal que garantice la separación del rol de Estado propietario y el de regulador del mercado</li> <li>Situación política y económica del País</li> <li>Alta volatilidad de los precios del petróleo</li> <li>Falta de seguridad jurídica ante nuevas inversiones en el sector petrolero.</li> <li>El Estado no se presentaría a PDVSA como las expectativas fiscales como amenazas potenciales.</li> </ul>
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marco legal de sector petrolero.</li> <li>Sistema de auditoría interna</li> <li>Elaboración de publicación e informes de gestión</li> <li>Junta Directiva con reglamento interno.</li> <li>Responsabilidad de la alta gerencia definida</li> <li>Asamblea de accionistas con su reglamento interno</li> <li>Plan estratégico elaborado</li> <li>Órganos del gobierno corporativo establecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe informe anual del gobierno corporativo</li> <li>No existe separación entre la gestión operacional y la dirección estratégica por parte de los Directores.</li> <li>No existen los Directores independientes.</li> <li>No existe un sistema de incentivos para los miembros del directorio</li> <li>Reglamento del directorio no está publicado.</li> <li>No existe un consejo de administración</li> <li>Actualización de código de ética y manifiesto</li> </ul>



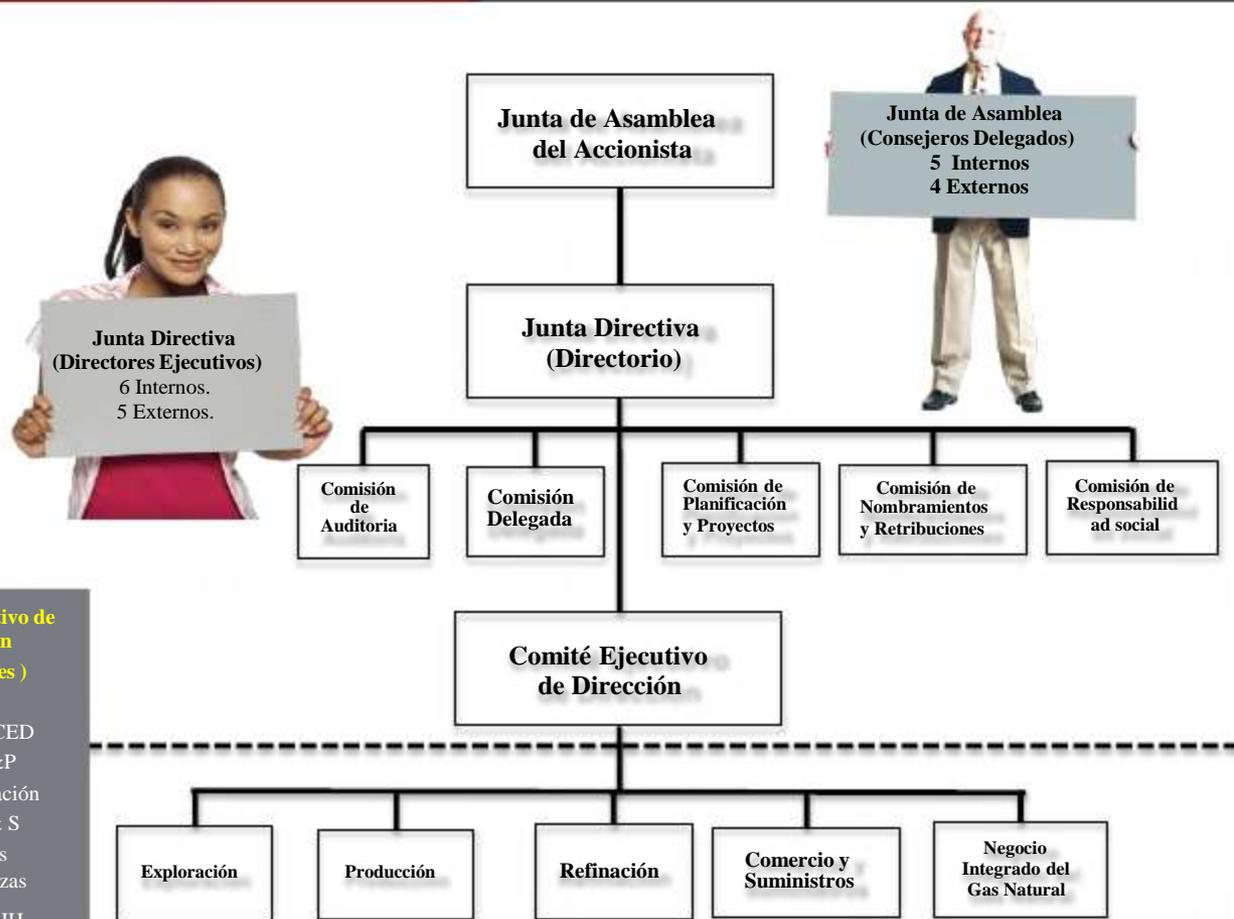
#### 4. Propuesta de Mejora del Diseño de Gobierno Corpora@vo de PDVSA.





# Propuesta de Mejora del Diseño de Gobierno Corporativo de PDVSA

## 4.1. Modelo de Diseño Organizativo Propuesto



Gobierno Corporativo  
Corporate Governance

AREAS OPERACIONALES

### Comité Ejecutivo de Dirección (Directores)

- Presidente CED
- CED E&P
- CED Refinación
- CED C & S
- CED Gas
- CED Finanzas
- CED RRHH
- CED P&PM
- CED E. Mixtas
- CED Logística
- CED Trabajadores
- Secretario CDE (sin voto)

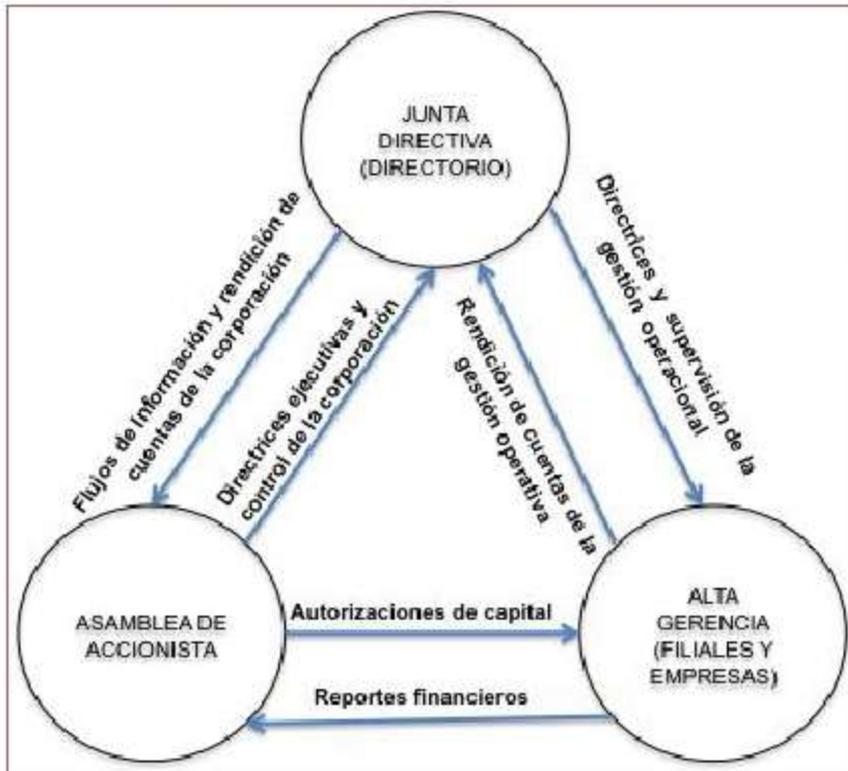
Cadena de Valor de Petróleos de Venezuela S.A



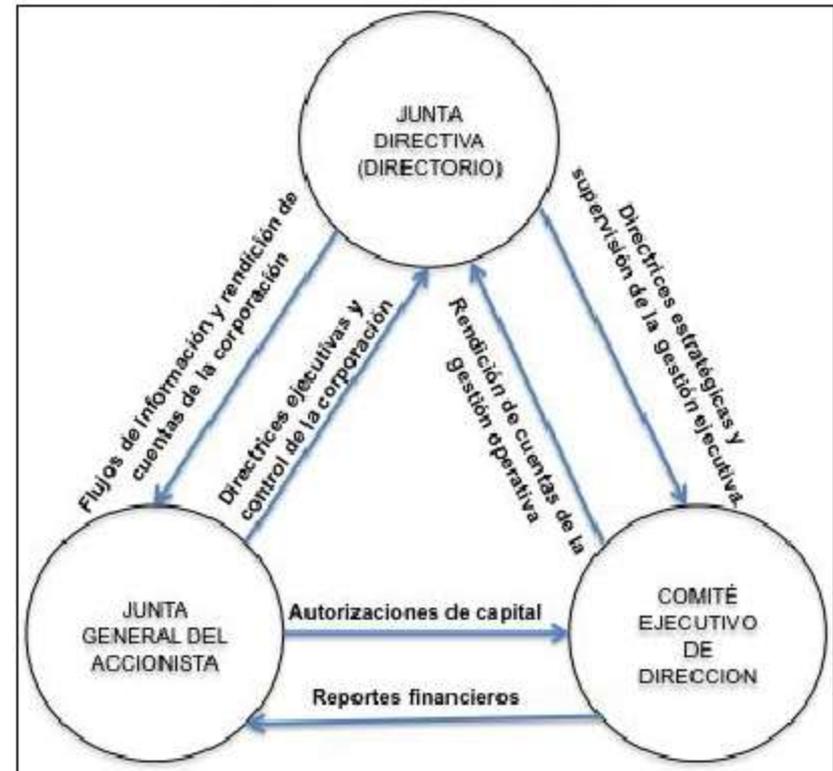
# Propuesta de Mejora del Diseño de Gobierno Corporativo de PDVSA

## 4.1. Modelo de Relaciones para el Diseño Organizativo Propuesto

Modelo de relaciones del gobierno corporativo de PDVSA (2004 – 2014)



Nuevo modelo de relaciones del gobierno corporativo propuesto para PDVSA (Ex novo)





# Propuesta de Mejora del Diseño de Gobierno Corporativo de PDVSA

## 4.2. . Propuestas de Mejoras para el Gobierno Corporativo de PDVSA

### Propuestas de mejora para el Marco Legal del Gobierno Corporativo de PDVSA

**Principio OCDE-CAF:** *Leyes y Regulaciones legales aplicables a la Empresas Públicas Estatales (EPE)*

**EPE aplicante:** **PDVSA.**

Resultado sobre cumplimiento de los criterios evaluados: **50%.**



Evidencia	Mejora propuesta
Existe una amenaza permanente del no cumplimiento, por parte del Estado venezolano, en tener una norma legal que garantice la separación del rol de Estado propietario y el de regulador del mercado.	Se propone a la Junta Directiva de PDVSA, elevar un anteproyecto de Ley o Reglamento que fije el rol del Estado como Propietario de PDVSA. Separando el rol del Estado como regulador, en este caso: Que el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería (MPPPM) no sea el único poderado que regule el control sobre la industria petrolera. Evitando de esta manera el conflicto de interés en las funciones estratégicas entre el MPPPM y PDVSA.
El gobierno corporativo de PDVSA, no cuenta con regulaciones que permitan obtener condiciones de financiamiento especiales o distintas a las de la empresa privada, ante la banca pública o privada.	Se propone a la Vicepresidencia de Finanzas de PDVSA, la elaboración de un informe sobre los pagos por concepto de impuestos en los cuales, por ser empresa pública debería gozar de beneficios fiscales, que permitan mantener los costos operacionales en su franja más baja, sin impactar el costo barril.
Suma y fortaleza a tener un marco legal propio del sector de los hidrocarburos líquidos y gaseosos, ser empresa regida por el derecho privado y tener su estructura legal corporativa aprobada oficialmente.	Se recomienda al gobierno corporativo de PDVSA hacer campañas de divulgación y mantener disponible de forma digital el marco legal disponible para a todo público.



# Propuesta de Mejora del Diseño de Gobierno Corporativo de PDVSA

## 4.2. . Propuestas de Mejoras para el Gobierno Corporativo de PDVSA

**Principio de la Función de la Propiedad del Estado del Gobierno Corporativo de PDVSA.**

**Principio OCDE-CAF:** *Claridad en identificar al representante de la propiedad del Estado.*

**EPE aplicante:** **PDVSA.**

*Resultado sobre cumplimiento de los criterios evaluados:* **100%.**



Evidencia	Mejora propuesta
Existe una fortaleza para el gobierno corporativo de PDVSA, donde se evidencia que es una empresa propiedad del Estado venezolano, y su apoderado ante la asamblea de accionistas es el Ministerio del Poder Popular del Petróleo y Minería. Posee una junta directiva independiente del propietario, permitiéndole la autonomía operacional.	Se recomienda al gobierno corporativo de PDVSA hacer campañas de divulgación y mantener disponible en su plataforma digital interna y pública, los estatutos y reglamentos de PDVSA y sus órganos que conforman el gobierno corporativo.



# Propuesta de Mejora del Diseño de Gobierno Corporativo de PDVSA

## 4.2. . Propuestas de Mejoras para el Gobierno Corporativo de PDVSA

**Principio del diseño, organización y administración del Directorio como órgano del Gobierno Corporativo de PDVSA.**

**Principio OCDE-CAF:** *Diseño, funcionamiento de la dirección estratégica de la EPE.*

**EPE aplicante: PDVSA.**

Resultado sobre cumplimiento de los criterios evaluados: **56%**.



Evidencia	Mejora propuesta
<p>Existe la amenaza permanente sobre PDVSA que NO tiene un Directorio de nombramiento escalonado, lo que le permitiría separar el ciclo electoral de autoridades políticas del ciclo de selección de directores, fortaleciendo la independencia político-partidista e ideológico de los gobiernos de turno, de la Junta Directiva.</p> <p>Arriesgando seriamente la continuidad administrativa de gestión operativa del gobierno corporativo.</p> <p>Ejemplo de ello es los nombramientos del presidente y los directores de Pdvsa son hechos por el presidente de la república de turno.</p>	<p>Realizar el estudio de factibilidad que permita establecer las reformas del reglamento de la junta Directiva, con relación a la elección de sus miembros, su permanencia en el cargo, y los criterios de postulación de los directores internos y externos.</p> <p>Por su carácter de derecho privado, PDVSA puede contratar personal especialista sin ninguna restricción, sino las que dan la leyes que rijan esa materia.</p>
<p>Existe la debilidad que no existe la figura Directores Externos independientes. Actualmente esas posiciones las ocupan Ministros del Poder Ejecutivo, lo cual hace que PDVSA sea proclive a recibir presiones no siempre congruentes con sus fines comerciales.</p>	<p>Se recomienda incorporar esta figura de Director Externo Independiente, fortaleciendo el concepto de gobernanza corporativa, permitiendo incorporar profesionales de reconocido conocimiento y experiencia asociada al sector petrolero, que no sean miembros de la industria y se lucren de actividad comerciales directas con ella.</p>
<p>Se carece de un órgano que regule los procesos de nombramiento de los Directores Externos Independientes, esta figura no existe en el gobierno corporativo de PDVSA.</p>	<p>Se recomienda reactivar el Comité de Remuneraciones e Incentivos de la Dirección Ejecutiva (RIDE).</p>
<p>La estructura del directorio no esta bien estructurada por carecer de miembros suplentes, y por no tener separada la gestión operativa de la empresa de su dirección, entendiéndose de los roles de estratégicos que deben tener los directores.</p> <p>Ejemplo de ello, es que un mismo director, puede pertenecer a distintos comités operacionales, que dirigen ellos en apoyo a la gestión de la Junta Directiva. Esto ocasiona, ineficiencia del nivel directivo en solventar las decisiones de índole estratégica para PDVSA, como</p>	<p>Se recomienda aplicar las mejores practicas para estructurar las funciones estratégicas de la Junta Directiva. De igual manera, se recomienda suprimir los comités operativos de la línea funcional y administrativa de la Junta directiva. Evitando así el descuido del rol principal de la junta: ser el órgano de administración y gestión estratégica de la corporación.</p>



# Propuesta de Mejora del Diseño de Gobierno Corporativo de PDVSA

## 4.2. . Propuestas de Mejoras para el Gobierno Corporativo de PDVSA

**Principio de transparencia y revelación de información “accountability” del Gobierno Corporativo de PDVSA.**

**Principio OCDE-CAF:** *modelo de “corporate governance” o gobernanza corporativa, que permite promover una gestión eficiente de la EPE.*

**EPE aplicante: PDVSA.**

*Resultado sobre cumplimiento de los criterios evaluados: 54,54%.*



Evidencia	Mejora propuesta
Básicamente encontramos un equilibrio entre tener un sistema de auditoría interna, auditoría financiera externa e independiente aplicando las normas contables internacionales, que permiten a la corporación homologar sus estados financieros con el resto de las empresas petroleras que se cotizan en los mercados de valores.	Se recomienda a la junta Directiva fortalecer el comité de auditoría interna, administrativa y fiscal. Así, como en conjunto con el comisario evaluar a los auditores externos.
La debilidad en este principio de transparencia es la falta de divulgación pública de los lineamientos para presentar los resultados financieros, la falta de un informe anual del gobierno corporativo, donde se observen indicadores de desempeño y eficiencia del cumplimiento o no, de las directrices estratégicas. Esto permitiría la transparencia para salvaguardar los acuerdos del accionista, en este caso el Estado.	Constituir de inmediato un equipo multidisciplinario para evaluar la información que contengan estos informes sin perjuicio de las reservas de información estratégica que el <estado se reserva en materia de seguridad energética.  Del resto debe iniciarse un plan de divulgación de todos los informes de gestión, balance de resultados y pérdidas. Y así divulgar a los diferentes <i>stakeholders</i> la información que necesitan saber sobre la gestión administrativa, financiera y operativa de PDVSA
La interacción y procesos de consultas con grupos de interés no está contemplada en ninguna disposición legal o reglamento interno de la corporación.	Crear en base a los principios de la gobernanza corporativa los mecanismos de relación directa con los diferentes grupos de interés que se relaciona con la gestión de PDVSA
No se evidenció un código de ética propio de PDVSA, existe la filosofía de gestión (Visión, Misión y Valores Corporativos) pero más allá de las declaraciones formales, no hay ningún lineamiento por parte del gobierno corporativo de impulsar una política de transparencia en la gestión estratégica de la corporación.	Crear bajo los principio del buen gobierno corporativo de las EPE, los códigos de ética, disciplinario, así como la comisión de Ética y Valores de PDVSA



# Propuesta de Mejora del Diseño de Gobierno Corporativo de PDVSA

## 4.2. . Propuestas de Mejoras para el Gobierno Corporativo de PDVSA

**Principio de los Derechos de los Accionistas del Gobierno Corporativo de PDVSA.**

*Principio OCDE-CAF: Conformidad de tener múltiples accionistas o un único accionista.*

**EPE aplicante: PDVSA.**

Resultado sobre cumplimiento de los criterios evaluados: **53,84 %**.



§ En el caso de PDVSA se cumple que el Estado es el único accionista, y posee el control del 100% sobre la asamblea de accionistas. Es importante aclarar que este principio evalúa la participación del gobierno corporativo, cuando las empresas estatales se han abierto a participaciones conjuntas con el sector privado bien sea para acometer expansiones de capital para llevar a cabo proyectos de inversión o falta de recursos para impulsar sectores estratégicos de la economía.

§ En relación con los derechos y trato equitativo de los accionistas, el Estado Venezolano se ve obligado a asistir a las Asambleas Generales de Accionistas, como dueño de las empresas públicas, las cuales están sometidas a las disposiciones del Código de Comercio, que contemplan la asistencia del accionista dueño como mandataria. Las condiciones bajo las cuales el Estado debe ejercer sus derechos de propiedad no se encuentran contempladas en ninguna normativa interna o legal.

§ En este particular PDVSA demostró que la Junta general de accionistas de la corporación posee su reglamento, agenda de trabajo, facilita la delegación de voto en su Junta directiva y existe la responsabilidad legal de los administradores de la corporación. Siendo elementos de diseño y funcionamiento del buen gobierno corporativo de PDVSA.



# Propuesta de Mejora del Diseño de Gobierno Corporativo de PDVSA

## 4.2. . Propuestas de Mejoras para el Gobierno Corporativo de PDVSA

**Principio de la resolución de conflictos del Gobierno Corporativo de PDVSA.**

**Principio OCDE-CAF:** *Compromiso de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias en el seno de la empresa (EPE)*

**EPE aplicante: PDVSA.**

Resultado sobre cumplimiento de los criterios evaluados: **33,33 %.**



Evidencia	Mejora propuesta
Se evidencio que el gobierno corporativo de la corporación no tiene mecanismos alternos a la resolución de conflictos, así como la contratación de órganos o asesores externos para este propósito.	Crear bajo los principio del buen gobierno corporativo de las EPE, las comisiones para manejar la resolución de conflictos en los diferentes niveles de la organización .  Se recomienda al gobierno corporativo de PDVSA, reimpulsar la política de "coaching" y los diálogos permanente con la alta gerencia de la corporación para impulsar la gestión transparente, para evitar los conflictos.



# Propuesta de Mejora del Diseño de Gobierno Corporativo de PDVSA

## 4.2. . Propuestas de Mejoras para el Gobierno Corporativo de PDVSA

Tiene una utilidad académica, obtención del grado de maestro, y una utilidad profesional de contribución a la mejora de PDVSA.



Una vez aprobada, la propuesta de mejora se sometería a la consideración de la Junta Directiva de PDVSA, por si pudiera ser útil en su gestión.



**IMPLANTACION**





CONSIDERACIONES FINALES  
**CONCLUSIONES**





## CONCLUSIONES



Existe debilidad en el diseño y modelo de relaciones entre los órganos de dirección del actual gobierno corporativo de PDVSA, por la falta de separación de la gestión operativa de la Industria (Gerencia) de la gestión estratégica de la Junta Directiva.



Se evidenció la falta de criterios declarados para la selección de Directores Ejecutivos Externos Independientes, al igual que, para la selección de los Directores suplentes (no existen actualmente) generando una fuerte carga de trabajo operativo y administrativo al cuerpo de directores principales ( múltiples cargos de dirección, adicionales al de Director principal de la JD de PDVSA).



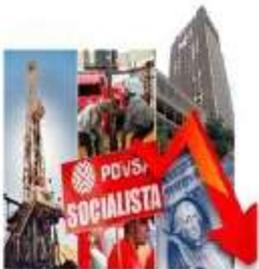
La eficacia del actual Gobierno Corporativo de PDVSA está cuestionada, por los diferentes grupos de interés que hacen vida en la Industria Petrolera, por la falta de transparencia en la gestión estratégica de la corporación (falta de informes de gestión del Gobierno Corporativo). No hay evidencia, del procedimiento de toma de decisiones de la Junta Directiva, salvo las resoluciones emitidas por la secretaria del Directorio.



Actualmente, no existe un ordenamiento jurídico que separe el papel del Estado Propietario, del Estado Empresario. En el periodo del Gobierno Corporativo de PDVSA estudiado en esta investigación, se evidenció la dualidad de funciones: entre la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva de PDVSA, como consecuencia del nombramiento del Ministro de Energía y Petróleo, como Presidente de PDVSA, en la misma persona, por parte del Presidente de la República de turno.



## CONCLUSIONES



Aplicar los principios del buen gobierno corporativo debería ayudar a limitar la discrecionalidad político-partidista del Estado dueño, que actualmente regula las decisiones estratégicas del Gobierno Corporativo de PDVSA, en torno de generar riqueza, y no ser, como en estos últimos años, el gran patrocinador del gobierno de turno, no solo, económicamente, sino ideológicamente, y activista de un modelo autocrático, que no rinde cuenta a sus *stakeholders*, y cada día que pasa, la producción de petróleo y gas baja por las fallas operacionales y falta de recursos para impulsar la mejora continua de los procesos de la industria



Es de carácter mandatorio retomar, el concepto de empleado público de carrera, para resguardar la capacidad técnica, profesional y ética, que los trabajadores de PDVSA deben tener por encima de cualquier pretensión política o desestabilizadora, que la Alta gerencia de turno, tenga a bien formular en contra a los propósitos estratégicos de la corporación, y poner en riesgo el patrimonio de la nación.



Retomar por parte del gobierno corporativo de PDVSA, la política de promoción de la marca PDV, en los mercados internacionales, así como, fortalecer los sistemas de refinación y comercialización de crudos y sus derivados, para maximizar el valor y generar mayores ingresos a la Industria, y al Estado.



Aplicar una estrategia ofensiva (fortalezas + oportunidades) para reorganizar el Gobierno Corporativo actual de PDVSA, en base, a los principios de *corporate governance* de la OCDE – CAF; Como se propone en el modelo alternativo diseño organizativo *ex-novo*, presentado en nuestro trabajo de investigación.



- Baptista, A. y Mommer, B.** 1987. *El petróleo en el pensamiento económico venezolano*. Caracas: Ediciones IESA.
- Bernal, Andrés.** ed.. 2012. *Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para la Empresa de Propiedad Estatal*. CAF. Serie de Políticas Públicas y Transformación Productiva #6.
- Grant, Robert. M.** 2014. *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y Aplicaciones*. Pamplona: Aranzadi S.A.
- Johnson, Gerry. Scholes, Kevan y Whittington, Richard.** 2010. *Fundamentos de la Estrategia*. Madrid: Pearson.
- OECD.** 2006. *OECD Guidelines on the Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, OECD Publishing.
- OECD.** 2011. *State Owned Enterprise Governance Reform. An Inventory of Recent Change*, OECD Publishing.
- OPEC.** 2014. *Annual Statistical Bulletin*. OPEC ( versión digital )
- Petróleos de Venezuela S.A.** 2014. *PDVSA. Informe de Gestión Anual 2014*. Caracas: Venezuela.
- Porter, Michael.** 2011. “*The Five Competitive Forces That Shape Strategy.*” in *Harvard Business Review Press: On Strategy*. HBR
- Sampieri, H. Collado, F. y Baptista, P.** 2006. *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill, 4ta edición
- Vieyra, Jesús ed..** 2015. *Gobernanza con transparencia en tiempos de abundancia: experiencias de las industrias extractivas en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

### WEBGRAFÍA UTILIZADA

[www.bancoMundial.org](http://www.bancoMundial.org)

[www.caf.com](http://www.caf.com)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

[www.opec.org](http://www.opec.org)

[www.pdvsa.com](http://www.pdvsa.com)



MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCION