



Año 24 No. 86

Abril - Junio 2019

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es> ES

Colapso eléctrico y colapso gerencial en Venezuela

González Oquendo, Luis J.¹

En la tarde del 7 de marzo de 2019, una secuencia de eventos generó una cadena de desconexión que –sin entrar en detalles técnicos– llevó a una caída del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional, generando un mega apagón que implicó que el 90% del territorio venezolano quedó sin energía, superando al colapso eléctrico del 28 de abril de 2008, ocasión en la que se perdió el 70% de la cobertura.

El impacto de este *backout* no debe medirse sólo en los alcances sino en la intensidad, magnitud y consecuencias. En primer lugar, las autoridades venezolanas tardaron más 5 días en restablecer el servicio eléctrico en algunas regiones del país. Segundo, después del apagón inicial, sobrevinieron –al menos– tres apagones nacionales más, sin contar los apagones regionales y los cortes de energía no programados. En el estado Zulia, por

ejemplo, el racionamiento eléctrico es superior a 12 horas diarias, aparejado con el incumplimiento del cronograma oficial establecido. Tercero, esto tuvo como consecuencia el desplome de la calidad de vida de la población. Además de pérdidas de reservas de alimentos refrigerados, llevó al cese de operaciones tanto de servicios básicos esenciales [agua potable, combustible, comunicaciones, etc.] como de actividades económicas, comenzando por la distribución de bienes y la prestaciones de servicios. A esto se ha de agregar las alteraciones de orden público en algunas regiones del país. El agregado de costos generados no ha sido posible –o no se ha querido– contabilizar.

¿Qué sucedió? La alta politización del debate público sobre el evento ha impedido la aclaratoria del suceso. El gobierno venezolano lo atribuyó a

¹ Sociólogo, Magister Scientiarum en Desarrollo Social, Magister en Ciencia Política, Doctor en Ciencias Humanas, Certificación Postdoctoral en Gerencia y Políticas Públicas. Investigador del Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos de la Universidad del Zulia. C-electrónico: luis_gonzalez@fces.luz.edu.ve

un sabotaje por parte de potencias extranjeras en connivencia con la oposición política nacional. Los detalles técnicos permanecen ocultos debido a que son considerados como de «alta seguridad del Estado». Hasta ahora, sólo se ha publicado un informe técnico que –debido a las reservas políticas- se maneja a nivel de hipótesis de trabajo (Molina Guzmán, 2019). La oposición política, por otro lado, indica que el apagón fue la consecuencia natural del deterioro institucional, organizativo y de infraestructura del sector eléctrico nacional.

¿Es posible reducir todo éste desastre sólo a los campos de lo técnico, político, seguridad o infraestructura? Por el contrario, es posible señalar algunos elementos propiamente gerenciales que bien permiten darle otra perspectiva:

- Venezuela –como parte de su proceso de modernización social durante el siglo XX- avanzó hacia el logro de grandes objetivos nacionales. Uno de ellos fue la extensión, desarrollo e interconexión de un sistema eléctrico nacional de amplia cobertura y relativa eficiencia estructural y funcional. Esto implicó no sólo la organización de empresas y construcción de infraestructura. Los avances se dieron en la formación de recursos humanos y el desarrollo de capacidades gerenciales. Esto puede ser revisado en detalle en el trabajo de Coing (2007). Durante la última década, las pérdidas de recursos humanos han debilitado la capacidad de respuesta del sector. Asimismo, la alta intromisión política y la falta de diferenciación funcional entre el componente político [Ministerio de Energía Eléctrica] y la empresa nacional [Corporación Eléctrica

Nacional] lleva a que los procesos de planificación, organización, dirección y control no sean llevados con la mayor autonomía.

- Esta falta de autonomía funcional –que se puede observar que el país no sólo en el sector eléctrico- ha incapacitado la diversificación de la matriz energética nacional. La generación hidroeléctrica ha alcanzado mayor peso frente a otras formas de generación: para 2013, la relación era 64% a 36% mientras que para 2019 se estimaba en 85% a 15%. Aunque es cierto que la tendencia histórica del desarrollo eléctrico en el país fue a incrementar la hidroelectricidad, sin embargo, este crecimiento no se compaginó con el incremento de la demanda demográfica y del aparato económico, además que no se desarrollaron fuentes alternas de generación [en especial, eólica, solar y nuclear]. Tras la crisis de 2008, aunque hubo un esfuerzo de inversión en la fuente termoeléctrica, se realizó en generación desconcentrada [plantas medianas], estrategia que no demostró capacidad suficiente ni sustentable para responder a las necesidades nacionales. Incluso las grandes instalaciones termoeléctricas estaban en situación de abandono. Un ejemplo de ello fue Maracaibo: contando con dos grandes instalaciones [Planta Ramón Laguna, Termozulia], no se pudieron utilizar durante semanas en tanto que no estaban operativas precisamente por decisiones políticas.
- Más allá de lo sucedido recientemente, las fallas del sector eléctrico nacional se iniciaron

hacia el bienio 2005-2007. Desde 2008, hay racionamiento eléctrico en el país. Se podría afirmar que los eventos recientes vienen a ser la condensación de una serie de contradicciones y causaciones acumuladas durante más de una década ¿Qué se hizo para evitar el colapso? Es difícil responder ésta interrogante. Las fallas, en vez de disminuir, se han hecho cada vez más extensas y recurrentes. Se observa inacción –es difícil señalar si por negligencia y/o incompetencia- por parte de las autoridades respectivas del sector. Su opacidad es evidente [no hay control legislativo ni ciudadano, no se publican indicadores cuantitativos desde 2013] lo que hace imposible tanto la participación, ni la vigilancia o la exigencia de rendición de responsabilidades al mismo.

- El sector eléctrico es un área estratégica en cualquier país. Los eventos recientes demuestran una enorme vulnerabilidad. Ni los organismos civiles ni militares han dado cuenta de las circunstancias de esta violación. De hecho, la versión oficial acerca del tercer gran apagón nacional [25 de marzo] indica que fue consecuencia de un disparo de fusil a las instalaciones de la más importante hidroeléctrica nacional ¿Es tan frágil la gestión de la seguridad del Estado venezolano que la acción de un francotirador es capaz de dejar a más de la mitad de un país sin servicio eléctrico varios días? Asumiendo la tesis oficial

del sabotaje, ¿cuáles protocolos de seguridad se había establecido para proteger las instalaciones? De existir, han demostrado incapacidad. Esta es una falla de gerencia estratégica fundamental.

Múltiples son las aristas desde las cuales se pueden analizar los sucesos que representan un cuadro general de colapso del sistema eléctrico nacional. Así como no se trata sólo del apagón, tampoco se puede reducir esto a una arista. La dimensión gerencial –dividida en dimensiones de planificación, organización, dirección y control- es fundamental para comprenderlos. Es importante considerar que tampoco debe limitarse a la gerencia operativa: las fallas de gerencia estratégica son harto evidentes.

Por ello, es atinente señalar que el colapso eléctrico nacional en Venezuela es –sin ninguna duda- un colapso gerencial. Cualquier intento de rectificación o reconstrucción exige asumir tal supuesto de partida.

Referencias

- Coing, H. (2007), *Historia de la regulación eléctrica en Venezuela*. Mérida: Publicaciones del Vicerrectorado Académico de la Universidad de los Andes-Institut de recherche pour le développement.
- Molina Guzmán, J. (2019), “Análisis de falla del sistema eléctrico nacional. Pérdida total del sistema. Día 07/03/2019”. Caracas: Escuela de Ingeniería Eléctrica de la Universidad Central de Venezuela.