



**Una parte no conocida de la historia de la nacionalización de los hidrocarburos**

## **Para recuperar la memoria histórica**

### **(1ª Parte)**

**Manuel Morales Olivera**

En medio de esa gran batalla que libró el pueblo boliviano por recuperar la dignidad y el futuro, la vida nos dio un lugar en la trinchera. Se tuvo que actuar 'en silencio' y por eso la mayor parte de lo que nos tocó vivir en ese tiempo es ahora desconocido para el pueblo boliviano. Diez años después, es posible contar algo de lo vivido.

En estos artículos no se dan nombres o datos con fecha, lugar y hora, a no ser en casos muy específicos, porque no pretendemos ni ensalzar ni denostar a nadie, porque no pretendemos que se juzgue a nadie. Nuestro objetivo es que el pueblo conozca esta parte de la historia no contada, para que colectivamente se puedan sacar las lecciones históricas necesarias.

Sin duda que otros actores del proceso de nacionalización de los hidrocarburos tendrán una perspectiva diferente de cómo sucedieron las cosas. No pretendemos en absoluto que nuestra perspectiva sea la única y verdadera; sin embargo damos fe de que todo lo que se relata en los artículos realmente sucedió.

Manuel Morales Olivera

En silencio ha tenido que ser:

## Para que salga el sol

*"En silencio ha tenido que ser y como indirectamente, porque hay cosas que para lograrlas han de andar ocultas ...".*

*José Martí*

El avión estaba ya en el aire volando hacia el sur, tenía retraso por problemas climáticos. Se calculó que por lo tanto, todo el operativo debía retrasarse algo más de una hora. Bajamos del aeropuerto, se dan las instrucciones al centro de operaciones y se fija la nueva hora. Se verifica que todo siga en orden. Estamos todos tensos, en una sala en Palacio, pero todo sigue de acuerdo a lo definido. El avión sigue en vuelo, el operativo sigue su curso ... no hay novedad. Pasan los minutos.

De pronto recibo un llamado a mi celular, identifico el número y se trata del gerente de una de las empresas. Contesto y después de un breve y cortés saludo me pregunta si sé algo de "un decreto" porque uno de los campos que opera su empresa está rodeado por el ejército y les dicen que ha salido un decreto y su gente no entiende lo que está pasando. Tomo aire y después de unos segundos de silencio le digo: "Te doy un consejo, obedezcan, es lo mejor que pueden hacer. Nada más te puedo decir". Mi interlocutor guarda silencio por varios segundos hasta que me responde: "Gracias, voy a dar esa instrucción".

Cuelgo el teléfono y pido informe. Es el único caso, es la única falla del operativo por el retraso de la hora, el resto de grupos operativos conjuntos de efectivos militares y personal de YPFB están informados y a la espera de la hora indicada. Me tranquilizo, espero que el incidente quede para la anécdota, y vuelvo a la sala de reunión. Falta algo más de una hora para que se haga historia. Recibimos informes de que ningún medio de comunicación sabe nada, que no se oyen ni rumores, que todo transcurre "con absoluta normalidad".

Eso nos preocupa de inmediato. En poco más de una hora se empezará con la transmisión en vivo y "nadie sabe nada", y nadie va a estar frente a sus televisores. Habíamos movilizado cientos de efectivos militares y decenas de profesionales de YPFB, estaban organizados en grupos conjuntos en las cercanías de todos los campos hidrocarburíferos del país, estaban equipos listos para transmitir en vivo al país y el mundo el momento en que el primer presidente "indio" de Bolivia nacionalizaba los hidrocarburos ....., todo esto en absoluta reserva.

El Gabinete había aprobado ya el Decreto Supremo antes de que saliera el sol y quedan en mi memoria los rostros de los ministros que no salían de su asombro y cómo la emoción empezaba a apoderarse de ellos. Al terminar la lectura del Decreto, el Gabinete se pone de pie y canta el Himno Nacional y los abrazos y la alegría se contagian a todos. El Presidente les pide la más

absoluta reserva para que el operativo militar se lleve adelante sin contratiempos. Se les invita a viajar con el Presidente para anunciar al país y al mundo el Decreto desde el campo San Alberto, uno de los “mega campos” emblemáticos. En el aeropuerto están convocados además decenas de dirigentes de los movimientos sociales para acompañar al Presidente a un acto “muy importante”. Recién en el avión se les informa que se ha emitido el Decreto de Nacionalización de los hidrocarburos.

La imprenta de la Gaceta Oficial de Bolivia, encargada de publicar el Decreto para que tenga vigencia ya había realizado las pruebas de imprenta, estaban listos los spots y ringles publicitarios para información del pueblo y hasta estaban listos los telones a ser colgados en las instalaciones, .... y todo esto se había hecho en absoluta reserva. Para el país todo transcurría “con absoluta normalidad”.

Por eso decidimos “filtrar” la noticia. Se instruyó que los ringles y spots publicitarios se distribuyan antes de lo planificado y además se pidió a un periodista amigo de una radioemisora que los viera “para dar” su opinión. El amigo recibió el mensaje con claridad y a los pocos minutos empezaron a hablar del tema, de la “posibilidad de una noticia trascendental”, “histórica”, de “un día histórico”.

Se confirma el aterrizaje del avión, el presidente se dirige hacia San Alberto. Es el detonante para dar la instrucción de que todos los campos empiecen a ser rodeados por los grupos conjuntos de efectivos militares y personal de YPFB. Al mismo tiempo, se da alerta máxima a los alrededores de doscientos técnicos y profesionales de las brigadas de apoyo internacional.

Mientras vamos recibiendo minuto a minuto los partes del Comando de Operaciones, se van sumando uno a uno los campos que son rodeados y se les informa a los operadores de los pozos, plantas e instalaciones que ha sido emitido el Decreto de Nacionalización de los Hidrocarburos y que deben acatar inmediatamente sus disposiciones.

Se inicia la transmisión en vivo desde el campo San Alberto a todo el país y el mundo, y al mismo tiempo prácticamente se completa el operativo de toma de control de todos los campos.

Días atrás el Presidente había recibido el informe final de situación y había tomado la decisión histórica, con firmeza, con coraje. En aquella reunión en la que a muchos les ganó el miedo, el Presidente, una vez más dio la talla de líder, definió los dos últimos temas que quedaban por definirse, entre ellos la fecha: 1ro. de mayo.

Ya en el campo San Alberto, cuando el Presidente lee el primer Artículo del Decreto de Nacionalización, la tensión deja paso a la emoción, se nos llenan de lágrimas los ojos y sentimos también la emoción de Evo al momento de leer. Ya es un hecho, ya es realidad, ... estamos recuperando la dignidad, estamos recuperando el futuro.

En el Comando de Operaciones, los efectivos de nuestras Fuerzas Armadas, cuando termina la lectura del Decreto en San Alberto, se ponen de pie y espontáneamente comienzan a cantar el Himno Nacional, al terminar se oye el grito de “¡Viva Bolivia Digna !!!!”, todos responden “¡Viva!!!!”. De inmediato se retoman los lugares de trabajo.

Mientras el país empieza a vibrar con la noticia, para nosotros empieza la segunda fase. Los técnicos de YPFB deben verificar si algún campo o planta ha iniciado sus procedimientos de cierre de operaciones. El Decreto dice que las empresas deben acatar inmediatamente las decisiones soberanas del gobierno y del Estado. Cerrar operaciones significaba no acatar el Decreto, y continuar con las operaciones significaba someterse al Decreto.

A los 10 minutos, recibimos el reporte de que ningún campo ni planta ha iniciado procedimiento de cierre de operaciones. A los 20 minutos el reporte es el mismo “sin novedad”.

Si alguna empresa iniciara el cierre de operaciones, debía recibir de manos de nuestras Fuerzas Armadas un ultimátum de 30 minutos para revertir el proceso de cierre de operaciones. Transcurrido ese plazo el ejército tomaría físicamente las instalaciones y los técnicos de YPFB tomarían a su cargo las operaciones. Al darse el ultimátum, partirían de sus bases, las brigadas internacionales de apoyo necesarias para garantizar la continuidad de operaciones.

Si se lanza una amenaza a las empresas más poderosas del mundo, esa amenaza debía ser en serio. Para que tu amenaza sea creíble debes estar dispuesto a cumplirla, pero además debes tener las condiciones reales para cumplirla, y si corresponde, debes encargarte que los que reciben la amenaza sepan que puedes cumplirla. Así se hizo.

Amenazar a las petroleras con que si no acataban tomaríamos los campos y empezábamos a operar nosotros, no era poca cosa. En ese momento nuestro YPFB no tenía condiciones para garantizar la continuidad de las operaciones, no tenía la cantidad suficiente y necesaria de profesionales con esa capacidad operativa. Las empresas petroleras lo sabían, nosotros lo sabíamos ... entonces, se organizaron las brigadas internacionales de apoyo en reserva, sin publicidad, pero .... tampoco estaban clandestinas.

Las brigadas internacionales llevaban más de dos semanas concentradas, en varios centros dispuestos adecuadamente para que de ser necesario actúen y garanticen la continuidad de las actividades petroleras. Estaban organizados en grupos de entre cinco y diez expertos, con carros en la puerta, tanque lleno y medio de comunicación.

Nos encargamos de que las principales empresas tuvieran la certeza de la llegada de “muchos” profesionales y expertos petroleros internacionales al país. Alojados en hoteles de una u otra ciudad, por decenas y cambiando hasta de alojamiento cada cierta cantidad de días .... Algunos grupos hicieron visitas de pozos, plantas e instalaciones con el pretexto oficial de “verificar en el terreno, los mecanismos de fiscalización de la producción”. En esas visitas en realidad se verificaban los datos del tipo de instalaciones y la cantidad aproximada de expertos necesarios para tomar el mando de las operaciones en caso de necesidad. La Petrobras impidió el ingreso de uno de estos equipos a una de las Refinerías. Al recibir el informe, una sonrisa se dibujó en nuestro rostro al saber que esta sería la última vez que una petrolera iba a poder hacer semejante desplante, alevoso y prepotente.

Así, se logró que en el medio petrolero se supiera de la presencia de muchos expertos internacionales en el país, pero las petroleras no podían saber cuántos eran en realidad ni qué experticia tenían. Todo esto se hizo para que el día de la Nacionalización, el 1ro. de mayo, cuando las petroleras conocieran el Decreto y leyeran la amenaza de que si suspendían operaciones entraríamos nosotros a operar sus campos e instalaciones, pudieran saber que nuestra amenaza era total y absolutamente creíble, porque gracias a los profesionales de YPFB y a las brigadas internacionales teníamos efectivamente la capacidad de operar sus campos e instalaciones.

Después se dijo que la presencia del ejército fue innecesaria. Es fácil hablar sin conocer la realidad. El ejército era la evidencia física y efectiva de que el Decreto no eran palabras vacías y negociables, los fusiles rodeando los campos eran la evidencia de que la amenaza de tomar los campos y operaciones si las empresas no acataban el Decreto, era una amenaza en serio.

Que finalmente el ejército no necesitó tomar ningún pozo o instalación y que ningún grupo internacional tuvo necesidad de operar porque todas las empresas se sometieron, no demuestra que la presencia del ejército fuera innecesaria. Por el contrario, su sometimiento al Decreto aquel 1ro de mayo, demuestra que la presencia del ejército y las brigadas internacionales eran lo suficiente y necesario para que acaten las decisiones soberanas de Bolivia.

Porque cabe recordar que el Decreto de Nacionalización dejaba ese mismo día sin efecto los más de 80 Contratos de Riesgo Compartido firmados por las empresas petroleras con los gobiernos anteriores. Ese día botamos al basurero más de 80 contratos petroleros, ¿querían que lo hagamos con una bandera blanca en la mano?

No botas más de 80 contratos petroleros al basurero en un solo día si no es poniendo las cosas absolutamente claras: O te sometes, o nuestro ejército te saca a patadas.

Los equipos internacionales se mantuvieron en alerta y en sus bases de operaciones hasta varias semanas después incluso de que se retirara el ejército de los pozos e instalaciones.

Pero volviendo al relato de ese 1ro. de mayo del 2006, recordamos que hasta la primera hora el parte del Comando de Operaciones siguió siendo el mismo: "sin novedad". Ningún campo ni planta había comenzado el cierre de operaciones, todas las empresas estaban acatando el Decreto.

Se informó al Presidente que todos los campos y las plantas seguían operando. Parecía increíble, habíamos dado el zarpaso y las empresas petroleras no habían podido reaccionar. Cuando el Presidente emprendió el viaje de regreso a la sede de gobierno se le informó que teníamos "todo bajo control". ¡No había ni colas en los surtidores de gasolina!!!!.

La tensión dejó paso a algunas risas, chistes y carcajadas. Pedimos al Comando suspender los reportes permanentes e informar "sólo en caso de novedad". De rato en rato verificaba mis teléfonos, seguían en silencio.

Ya al finalizar la tarde, la gente empezó a reunirse en la Plaza Murillo, llegó el Presidente al Palacio. ¡Evo había cumplido con la historia!!!!

Al finalizar el día, todas las empresas petroleras seguían operando, acatando el Decreto de Nacionalización. Ni el ejército, ni los técnicos de YPF, ni las brigadas internacionales de apoyo tuvieron que actuar. En la noche, el Presidente, ya en Palacio, volvió a preguntar: “¿Ni una sola?”. La respuesta fue, “Ni una sola. Todas las empresas han acatado el Decreto”. Nos quedamos con las ganas. Habíamos ganado la primera batalla “sin disparar ni un tiro”.

Y como si no fuera realidad, como si fuera una de esas imágenes históricas, esos momentos que uno sólo puede ver en los documentales, salí al balcón y al ver los rostros de la gente llenos de dignidad, de fuerza y de alegría, revisé una vez más mis celulares y ... en silencio recordando a los caídos en la Guerra del Gas, me dije a mi mismo: “Su sangre no ha sido en vano”.

Y así se redactó ...

## El Decreto de Nacionalización

Acababa de posesionarse Evo y debíamos cumplir con el mandato del pueblo, debíamos nacionalizar los hidrocarburos. Ya no era el tiempo de organizar movilizaciones para protestar o rechazar alguna medida, tampoco era el tiempo de hacer propuestas que sabíamos que no se iban a tomar en cuenta. Con Evo de Presidente, era el tiempo de hacer realidad los sueños.

El Decreto de Nacionalización de los Hidrocarburos se debía preparar cuanto antes. Sabíamos que era un tema vital, desde todos los puntos de vista, desde lo político hasta lo económico, era una cuestión de dignidad, era la posibilidad de reconquistar el futuro. La oposición apostaba en aquel momento a que el gobierno de Evo no iba a durar “ni tres meses” y a las pocas semanas se puso a “exigir” que cumpla su promesa de nacionalizar los hidrocarburos. Desde su punto de vista, estábamos acorralados.

Sin embargo, se equivocaban. A inicios del año 2006, no teníamos que empezar de cero, nuestra tarea estaba ya muy avanzada. La nacionalización no era una simple propuesta electoral sacada debajo de la manga para lograr votos. La nacionalización era un mandato y tenía historia.

¿Cuándo comenzó a redactarse en realidad, el Decreto de Nacionalización?

El primer semestre del año 2002. Si, el año 2002, no es un error de imprenta. Ese año, se había ya redactado el siguiente texto: “Se dispone la recuperación para el Estado Boliviano de la propiedad, la posesión y el control total y absoluto de los recursos naturales hidrocarburíferos ...”.

El texto corresponde al Proyecto de “Ley de Recuperación de los Recursos Naturales Hidrocarburíferos y de las Empresas Petroleras Capitalizadas” que presentó la Bancada del MAS en el Parlamento el año 2002.

¿Qué se dispuso cuatro años después, en el Decreto de Nacionalización del año 2006? “El Estado recupera, la propiedad, la posesión y el control total y absoluto” de los recursos naturales hidrocarburíferos.

Efectivamente, el año 2002 teníamos ya avanzado el tema y aquel año se realizaron cientos de talleres en todo el país y se vendieron cientos de miles de folletos explicando la situación del sector de hidrocarburos al pueblo boliviano.

Después, mucha agua pasó bajo el puente:

- A inicios del año 2003 se llevó adelante un bloqueo nacional de caminos exigiendo la recuperación de los hidrocarburos.
- En octubre del año 2003, el pueblo conquistó en la Guerra del Gas, a costa de su sangre, el derecho de que la riqueza hidrocarburífera vuelva a manos del pueblo,

- El año 2004, se realizó el Referéndum sobre el Gas en el que la pregunta 2 (impuesta a Carlos Mesa por el MAS), que consultaba sobre la recuperación de la propiedad de la producción de hidrocarburos, se convirtió en mandato vinculante del pueblo boliviano al obtener más del 94% de votos afirmativos, y
- El año 2005 se promulgó la Ley de Hidrocarburos 3058 en la que el MAS incorporó, movilización social y bloqueos de por medio, además del 32% del IDH, los Artículos 5, 66, 78 y 79, entre otros, referidos a la propiedad de los hidrocarburos, las condiciones de los nuevos contratos y sobre los entonces vigentes Contratos de Riesgo Compartido.

Así, desde el año 2002, en todas esas batallas, se fue complementando, corrigiendo y delineando el futuro Decreto de Nacionalización.

Si se revisan esos textos se podrá notar con claridad que todos ellos han sido redactados por la misma mano; ... ¡no fue un equipo el que redactó el Decreto de Nacionalización!!!, fue la mano del pueblo la que escribió la historia y el Decreto, a sangre y fuego.

Lo que tocaba el año 2006 era dar forma a la última parte de esa epopeya popular. Y esa tarea recayó en manos del equipo que bajo la dirección de Evo, trabajó en silencio casi tres meses.

¿Eran cuatro o cinco o siete los miembros de este equipo? Estaba conformado inicialmente por cinco personas. En el proceso fueron depuradas dos personas.

Este equipo de trabajo definido por el Presidente, informaba de sus avances a un equipo más amplio, cuyas reuniones las presidía y convocaba el propio Presidente. El equipo más amplio varió en su composición y número durante los casi tres meses que duró el trabajo de redacción. Algunas personas participaron en tres o cuatro reuniones, otras en una sola.

El Presidente manejó con gran capacidad el tema, de tal manera que en la práctica casi nadie más que él, conocía, sabía o tenía acceso a todo lo que se estaba trabajando.

Reunión tras reunión se fueron definiendo los temas, corrigiendo o complementando la redacción, blindando jurídicamente cada parte del Decreto para evitar arbitrajes internacionales, revisando cada detalle para lograr los objetivos.

Tres tendencias internas dieron la batalla. Una planteaba una nacionalización “clásica” como las anteriormente realizadas en Bolivia. Otra tendencia, de concepción neoliberal, planteaba que lo único que había que hacer era subir los ingresos estatales, que había que evitar “que el mundo se nos venga encima”. Y finalmente estaba la tercera fracción hegemónica, que planteaba la nacionalización tal y como finalmente se aprobó.

La lucha interna no fue agresiva ni mucho menos. Las dos primeras fracciones nunca llegaron a plantear abiertamente sus posiciones, sólo lograban poner en debate algún tema, pero Evo resultaba siempre apoyando las posiciones que ya habían sido trabajadas internamente desde hacía años atrás.

Un ejemplo de estas diferentes posiciones internas es la forma en la que se definió el famoso “82 – 18”.

Cuando se había ya definido que el Decreto establecería la firma de nuevos contratos con las petroleras en un plazo de 180 días, se analizó el tema de cuánta sería la participación del Estado durante ese período. Se pidió criterio técnico a un miembro del equipo de trabajo reducido y la respuesta fue algo así: “Yo creo que las empresas no van a aceptar más del 60% para el Estado”. Evidentemente molesto por la respuesta recibida pero con un ánimo hasta travieso, Evo dijo: “¿Por qué no 82 para el Estado y 18 para las petroleras?”.

Era sin duda alguna un golpe simbólico de gran coraje. Recordemos que en la época neoliberal las empresas pagaban 18% de regalías y se apropiaban del 82% para ellas. Era textualmente, dar la vuelta la tortilla.

El Presidente pidió informe si los grandes campos podían seguir operando con 82% para el Estado. A los pocos días se recibió el informe y para asombro y molestia de casi todos, resultó ser lo mismo: “Creemos que las empresas no van a aceptar más del 60% para el Estado”. Evo se indignó y la persona que dio el informe aquel día y su recién conformado equipo técnico, dejaron de participar en el proceso.

¿Por qué esta decisión tan drástica? ¿Era porque el informe no decía lo que el Presidente quería escuchar? Nada de eso. Era simple y sencillamente porque la respuesta estaba mal en esencia. No se había preguntado “cuánto podían aceptar las empresas”, se había preguntado “cuánto podían resistir económicamente los campos”. Es que resulta que en sus cabezas, en su forma de pensar dominaban las empresas. Lo importante para ellos era cuánto aceptarían o no las empresas; para ellos no cabía pensar en cuanto quería o decidía tomar para sí, el Estado.

Evo pidió entonces informe a los dos grupos de apoyo internacional con los que estábamos en contacto, se pidió pues criterio al “Apoyo A” y al “Apoyo B”, como en aquel momento se los designaba. Prácticamente, al día siguiente se convocó a la que resultó ser la última reunión.

Aquel día se le informó al Presidente: “Sábalo y San Alberto ¡Aguantan!!”. Evo preguntó entonces: “¿Qué opinan?”. Mi posición era conocida por todos y ya que nadie más se manifestaba, dije: “Estoy de acuerdo”. “¿Alguien se opone?” insistió Evo. El silencio fue la respuesta de los asistentes a la reducida reunión. “¡Aprobado!!”, dijo Evo y cerró el tema. Algunos miembros del equipo tuvieron miedo a tomar la decisión, de ahí que ni la apoyaran ni se opusieran a ella. Cosas de la vida, ni los radicales que querían expropiaciones ni los “neoliberales” que sólo querían subir impuestos, se pronunciaron. Coraje, firmeza y claridad estratégica, eso necesita un líder y Evo dio la talla. De esta manera quedó definido el famoso “82 – 18”.

Así, paso a paso se definieron los textos finales de todos los artículos del Decreto. Con palabras sencillas y directas, pero al mismo tiempo, con un sólido blindaje jurídico, la versión número 21 del Decreto fue finalmente aprobada.

En lo concreto, 7 objetivos se definieron y lograron a través del Decreto de Nacionalización.

1. **“Nacionalizar los recursos naturales hidrocarburíferos” y recuperar “el control total y absoluto” del sector.** (Artículo 1 del Decreto).
2. **Recuperar la propiedad de toda la producción de hidrocarburos.** (Artículo 2 del Decreto).
3. **Someter a las empresas petroleras a las nuevas condiciones de “control total y absoluto” por parte del Estado.** (Artículos 3, párrafos I y II del Decreto).
4. **Dejar sin efecto los anteriores Contratos de Riesgo Compartido.** (Artículos 3, párrafo III del Decreto).
5. **Imponer de hecho, nuevas condiciones económicas.** (Artículos 4 del Decreto).
6. **Dejar sin efecto toda la estructura jurídica neoliberal en el sector.** (Artículo 5 del Decreto).
7. **Recuperar YPF y dar condiciones para que se convierta en una corporación.** (Artículos 6, 7 y 8 del Decreto).

Lograr todo esto en el Decreto no fue poca cosa, pero con estas medidas se hacía algo más, se realizaba un cambio profundo, un cambio esencial en el sector de hidrocarburos.

En general los países utilizan dos formas de explotar los recursos naturales, una es el Régimen de Concesión y la otra es el Régimen de Prestación de Servicios.

En el Régimen de Concesión el Estado otorga una “concesión” a una empresa para que explote los recursos naturales y a cambio la empresa paga “regalías” al Estado. En este Régimen, la empresa que recibe la “concesión” es propietaria de los recursos naturales que explota, es propietaria de la producción que obtiene. Este era el Régimen vigente en el sector de hidrocarburos antes de la nacionalización debido a la Ley de Sánchez de Lozada y los Contratos de Riesgo Compartido. En otras palabras las empresas petroleras eran propietarias de la riqueza del país, del patrimonio de todo el pueblo.

En el otro régimen, en el de Prestación de Servicios, se da todo lo contrario. En lugar de otorgar una “concesión” a una empresa, se firman Contratos de Prestación de Servicios con esa empresa en los que se establece que toda la producción que esa empresa obtenga será entregada en propiedad al Estado y la empresa recibe simplemente un pago por sus servicios.

En el primer caso las empresas que reciben la “concesión” tienen el sartén por el mango, como sucede hoy en día en el sector minero, por ejemplo. La empresa define su inversión, su nivel de producción, la comercializa y se enriquece.

En el otro régimen es el Estado el que tiene el sartén por el mango ya que la empresa sólo cumple el rol de prestar servicios. Es el caso de un albañil o empresa contratada para construir una casa; el que define cuántos cuartos y cuántos pisos tendrá la casa, y quién vivirá en ella, es el dueño y no

así el contratista. En el Régimen de Prestación de Servicios, el Estado es el dueño y la empresa es el albañil.

Y esto es lo que estableció el Decreto de Nacionalización, estableció en el sector de hidrocarburos el Régimen de Prestación de Servicios bajo “control total y absoluto” del Estado y dejó atrás el Régimen de Concesión vigente hasta ese momento. Este es el cambio esencial que efectivizó el Decreto.

Poder decidir cuánto se produce, cómo se produce, a quién se vende, a qué precio se vende y qué se hace con la riqueza obtenida, todo eso se logró con el Decreto de Nacionalización. Antes, todo ese poder de decisión estaba en manos de las empresas petroleras; eran ellas las que definían y se enriquecían con nuestros hidrocarburos.

Diez años después, analistas y expertos diversos, no asumen o no quieren comprender “la pequeña” y vital diferencia entre uno u otro régimen, entre tener el sartén por el mango o ser el pescado en el sartén.

Antes de la nacionalización se dio incluso la situación de que las empresas petroleras se dieron el lujo de amenazar al país con dejarnos sin gasolina y diésel; éramos el pescado en el sartén. Con el Decreto de Nacionalización, nosotros las amenazamos con “sacarlas a patadas” si no se sometían a nuestro “control total y absoluto”.

El pueblo no había luchado por cobrar más impuestos a las petroleras, el pueblo luchó por tomar el control total y absoluto, por recuperar lo que era nuestro, por recuperar la dignidad y el futuro. Y cumplir ese mandato, era el desafío fundamental a la hora de definir el Decreto de Nacionalización.

¡Misión cumplida!!!

*"La historia la escriben los vencedores".*

*Winston Churchill*

**Los contratos petroleros:**

## ¿Dónde se redactaron?

La primera versión de los nuevos contratos a ser firmados por las empresas petroleras 180 días después de la Nacionalización, estaba lista y fue entregada en Palacio días antes del 1ro. de mayo del 2006.

Era claro que negociar más de 80 contratos con 10 empresas en 180 días no era fácil, por lo que “habíamos adelantado la tarea”. La primera versión tenía ya definida toda la estructura y el contenido de las Cláusulas. Faltaba, eso sí, el mecanismo específico mediante el cual, se iba a calcular y pagar la retribución a las empresas petroleras por los servicios prestados al Estado.

Esta primera versión nuestra fue redactada en base a los borradores que había trabajado previamente, el año 2005, el personal de YPFB de acuerdo a su visión de la Ley 3058. Sin duda alguna no era nuestra perspectiva de las cosas, pero haciendo justicia, la base de los nuevos contratos fue redactada por ellos.

Mientras se redactaba el Decreto de Nacionalización, desde febrero hasta marzo del 2006, se dio forma al mismo tiempo a los nuevos contratos petroleros, en oficinas de YPFB. Tuvimos ese tiempo el honor de contar con un maestro que, en incontables y largas charlas, respondía con paciencia todas nuestras preguntas. Preguntamos sobre los contratos a nivel mundial, sobre los diferentes modelos y estructuras, sobre cuáles eran sus resultados prácticos, sus ventajas e inconvenientes, etc.

Después de las primeras semanas, cuando empezamos a entrar en mayores detalles, el compañero ya conocía a cabalidad la legislación boliviana del sector. Entonces cuando se trabajaba una idea, él se encargaba de darle la redacción y la forma técnica adecuada.

Recuerdo la charla en la que se dibujó en la pizarra el que después sería “el clásico” diagrama de distribución de los ingresos de acuerdo a los nuevos contratos. Se dibujó una columna de ingresos totales y se la dividió con su franja 1 de IDH y Regalías, su franja 2 de Costos Recuperables y su franja 3, dividida entre YPFB y las empresas operadoras.

“Si hacemos esto ... ¿Se puede?”, pregunté. Una sonrisa se dibujó en su rostro y me dijo algo así: “Se puede, pero debes estar consiente que eso es ... una alevosía”.

El apoyo de este compañero nos permitía tener seguridad absoluta de que ninguna de nuestras ideas, por descabellada que pareciera, estuviera fuera del marco de lo real, de lo posible. Pero además, este compañero tuvo otra virtud extraordinaria, no dio en ningún caso criterio sobre lo que debíamos o no hacer; comprometido con el proceso pero respetuoso absoluto de nuestra perspectiva de las cosas, de nuestras decisiones.

Al finalizar cada jornada de trabajo, me reunía con el compañero Jorge Alvarado, prácticamente todos los días. Esta sana costumbre que se extendió hasta que dejó lamentablemente la Presidencia de YPF, permitió que el trabajo se realizara de la forma más fluida y coordinada. Jorge recibía el informe diario, daba sus criterios y observaciones, se definían con él todos los temas, incluidos los operativos y ... recuerdo siempre, la alegría en su rostro saboreando anticipadamente el momento de “poner en su lugar” a las empresas petroleras. Tenía también en su rostro una sana envidia de que yo podía dedicarme a tiempo completo a estos temas, mientras él debía controlar y manejar YPF para que estuviera lista para la nacionalización; ¡y así lo hizo!!!!.

Con Jorge Alvarado, día a día se fue puliendo el borrador de contrato. El trabajo era obviamente detallado, al extremo que surgió una singular broma interna del equipo sobre la forma detallada y minuciosa en la que Jorge Alvarado leía los borradores de contrato. Lamentablemente, no pudo estar hasta la revisión de las últimas versiones de los contratos por los furibundos ataques que recibió injustamente.

Al igual que el Decreto de Nacionalización, los contratos a ser firmados con las petroleras fueron perfeccionándose a detalle en diferentes versiones. Se tuvo extremo cuidado con estas versiones. Queda para la anécdota, que conociendo que un miembro del equipo ampliado, necesitado de figuración había realizado contactos chutos con algunas empresas; se le hizo llegar una versión, no recuerdo si la versión 3 o la 5, con errores expresamente incorporados. En definitiva, esa versión salió publicada en la prensa y sirvió para distraer la atención.

La versión 5 de los contratos fue entregada oficialmente a todas las empresas petroleras advirtiéndoles que sufriría modificaciones. Cuando semanas después recibieron la versión 7, palidecieron, porque era más dura que la anterior. Les aconsejamos cerrar trato lo antes posible, antes de que llegara la versión 9.

Y llegó la versión 9, sólo que esta vez ya no fue entregada a las empresas. En esta versión, los contratos quedaron definidos y se establecieron tres modelos finales, el duro, el medio y el blando. Dependiendo de la estrategia de negociación se fue definiendo cuál contrato debía firmar cada empresa. Vencido el plazo todas las empresas tenían sus respectivos contratos.

Después de que fueron firmados los contratos y se conocieron públicamente, algunos analistas dijeron que eran muy buenos contratos y que habían sido redactados en Nueva York por un bufete internacional. Cuando escuchaba estas declaraciones recordaba la siguiente anécdota.

Entre Julio y Agosto del año 2006, un poco antes de que entregáramos oficialmente un borrador del modelo de contrato a las empresas petroleras, se mandó una versión al bufete de Nueva York que, efectivamente, estaba en coordinación con nuestro equipo. Se le pidió que nos diera opiniones y sugerencias.

A los pocos días nos llegó un nuevo modelo de contrato, redactado por ellos, totalmente diferente a nuestro modelo. Educadamente enviamos un nuevo mensaje en el que reiterábamos nuestro pedido de recibir opinión sobre **nuestra** versión del modelo de contrato. A los pocos días nos llegó

un nuevo documento redactado sobre la base de **su** modelo, incorporando algunas cláusulas de **nuestro** modelo de contrato.

Agradecemos su buena intención pero les dijimos que los contratos a ser firmados por las petroleras serían los contratos definidos y redactados “a la boliviana”. Les costó asumir esta realidad, pero obviamente la aceptaron y desde ese momento quedó claro para ellos que su rol era de asesoramiento, de responder consultas y ... nada más.

El rol del bufete de Nueva York, el rol vital que jugó, no fue el de redactar los contratos a ser firmados. Se trabajó con ellos fuerte y profundamente sobre el tema de los arbitrajes internacionales. Ese fue el tema en el que jugaron un rol decisivo.

El año 2007, bajo fuego cruzado por parte de la oposición, aparecieron como denuncias que el equipo boliviano había recibido apoyo internacional, que había recibido apoyo cubano y venezolano, y que “un bufete de Nueva York” definió la nacionalización.

Estábamos tomando decisiones sobre la riqueza natural más importante del país, de la cual dependía el futuro. ¿No era lo más lógico y sensato buscar asesoramiento internacional?

Lo fundamental era que este asesoramiento fuera sólo eso, asesoramiento. A diferencia de los tiempos neoliberales en los que Sánchez de Lozada llegó a firmar un contrato que estaba en inglés, tiempos en los que los “asesores” definían y los bolivianos “acataban”; a diferencia de esos tiempos, los equipos que nos asesoraron tenían o llegaron a tener absolutamente claro su rol.

Se desarrollaron también charlas sobre el tema con otros expertos internacionales que no se “denunciaron” aquel tiempo, pero que fueron vitales a la hora de tomar decisiones. Charlas que se desarrollaron, varias de ellas, incluso antes de ganar las elecciones y alguna otra, que fue vital, antes de la posesión de Evo. Por ejemplo, el día y la hora en que Evo asume la presidencia, el equipo de hidrocarburos estaba en una de esas charlas con un experto reconocido internacionalmente. Vimos a la pasada los actos por televisión y leímos al día siguiente, en la prensa, el contenido del discurso del Evo.

El trabajo fue serio, como correspondía a las circunstancias. El equipo boliviano tenía claridad estratégica, tenía el mandato del pueblo boliviano, pero ... necesitaba lograr la misma claridad y contundencia a la hora de volcar todo eso en la operación efectiva de toda la cadena de producción, almacenaje, transporte y comercialización de hidrocarburos; necesitaba esa claridad en los nuevos Contratos de Operación.

Para lograrlo necesitábamos el asesoramiento de diversos expertos, en distintas áreas; pero los expertos que nos asesoraron, no fueron los “expertos” de escritorio, fueron expertos que habían dirigido negociaciones, que habían forjado su experiencia en décadas, que dirigían empresas en duras condiciones operativas, que dirigían operaciones internacionales de gran envergadura, expertos que día a día daban la batalla.

¿Tuvimos apoyo internacional? Claro que sí, eso no era un pecado, el pecado hubiera sido no tener ese asesoramiento internacional y decidir irresponsablemente sobre semejante tema histórico.

Lo que no deja de doler es que exista esa mentalidad de que sólo lo extranjero es bueno y lo nacional es malo. Si los contratos son buenos, es que tuvieron que ser redactados en Nueva York, no pudieron ser creados en Bolivia y por bolivianos. Si los contratos son malos, entonces obviamente fueron redactados en Bolivia y por bolivianos, porque si hubieran sido redactados en Nueva York hubieran sido buenos.

En los siguientes artículos de esta serie, contando otras partes de esta historia, quedará claro y resultará inequívoco que los Contratos que firmaron las empresas eran “a la boliviana” y respondieron a cabalidad con los objetivos señalados.

En definitiva, los Contratos de Operación que firmaron las empresas petroleras en octubre del 2006, fueron contratos “made in Bolivia”. Si son buenos, es nuestro logro; si son malos, es nuestra “total y absoluta” responsabilidad.

**En silencio dieron de su grandeza ...**

## **A los héroes ...**

Los mártires y los héroes de la Guerra del Gas (2003) abrieron con sangre el camino a la dignidad. Junto a ellos, la inmensa mayoría de nuestro pueblo estuvo presente en esas gloriosas jornadas y en otras tantas batallas que se libraron.

Cuando se escribe la historia, se suele olvidar a esas personas, que en silencio dieron de su grandeza, a esos héroes que estuvieron dispuestos a dar todo, incluso la vida. ¿Cuántos de nosotros estaríamos hoy mismo, dispuestos a jugarlos la vida por alcanzar nuevos horizontes sociales y políticos?

Así como hoy escribo estos artículos recordando lo que nos tocó vivir en ese lugar de la trinchera, de la misma forma, miles de hombres y mujeres podrían escribir su parte de la historia. Podrían escribir sobre los debates en esos ampliados y asambleas el año 2003 en El Alto; los ampliados en todo el país preparando los bloqueos; las reuniones clandestinas, las convocatorias a concentraciones; esos miles y miles de bolivianos que antes de que salga el sol salían de sus cuartos y casas, dejando el almuerzo preparado para las wawas, salían para sumarse a los bloqueos, para ir a enfrentar a la policía y al ejército, para enfrentarse al opresor.

¿Cómo se podría escribir una parte de la historia sin recordar esos rostros, llenos de indignación, de angustia, de esperanza? Es imposible entender la nacionalización de los hidrocarburos en Bolivia si no se tiene presente en el alma, esa fuerza colosal del oprimido que se rebela. Pero ese oprimido, esa fuerza colosal, se hace sumando uno a uno a personas de carne y hueso, a personas con nombre y apellido.

Aquellos días de octubre del 2003, cuando oí la noticia de que un distrito de El Alto estaba movilizado y se estaba enfrentando en esos momentos con la policía y el ejército, recordaba los talleres que se habían realizado, ahí en El Alto, meses atrás; recordaba sus rostros de indignación al recibir la información y comprender lo que realmente nos estaban haciendo, y me tembló el alma al saber, que ellos, esos asistentes a los talleres junto a ese valeroso pueblo, ahora estaban jugándose la vida ... por sus hijos, por mis hijos, por ti y por todos.

Cuando llegó la noticia del inicio de los bloqueos en la fecha definida en Santa Cruz, salió de nuestros labios un "lo lograron ¡Carajo!!". Contra viento y marea, esos héroes hicieron esa gran epopeya. Cada uno hizo su parte.

Sus rostros duros, su rabia mezclada con angustia, su necesidad de sublevarse, su necesidad de gritar su indignación, su necesidad de cambiar sus vidas; los mayores decididos a cambiar la vida de sus hijos y sus nietos, los jóvenes decididos a no aceptar más lo que sus padres vivieron; todos

ellos son los héroes de esta historia, los héroes cuyos nombres “el mármol y el bronce” no recordará, pero que merecen su lugar de honor en la historia.

Y son los rostros de estos héroes los que tuvimos presentes, en cada momento de la parte de la historia que nos tocó vivir. Los conocimos en los cientos y cientos de talleres, reuniones y ampliados que se realizaron, en el ampliado en el norte de Potosí, no muy grande, con unos 200 o 300 dirigentes; en el ampliado en Montero, con más de mil delegados; en la pequeña reunión en Oruro, con 20 personas y otro taller de 200 personas en el auditorio de su Facultad de Derecho; los conocimos de norte a sur, de este a oeste, en los cientos de reuniones, talleres y ampliados, hasta el último al que asistí, en Cochabamba, un encuentro de las juventudes del Instrumento Político, en septiembre del 2003.

La nacionalización y sus resultados no se miden sólo en cuántos millones o miles de millones de dólares recibimos de más o de menos. Esos cálculos hay que hacerlos, pero no son el fondo del asunto. La nacionalización fue más que la recuperación de la propiedad de los hidrocarburos, fue la recuperación de la dignidad.

Y en esa tarea histórica, cuando trabajábamos el año 2006 con el joven equipo boliviano que participó en la negociación de los nuevos contratos petroleros, estuvieron también en la trinchera otros héroes que la historia no ha reconocido pero que el pueblo tiene derecho a conocer. Fueron compañeros del “más alto nivel humano, del más alto nivel político y del más alto nivel técnico”, que en silencio hicieron posible la hazaña.

Estos compañeros llegaron como parte del apoyo internacional que tuvimos. Dignos hijos de su pueblo, dignos hijos de Nuestra América; pusieron al servicio de nuestro pueblo toda su capacidad técnica, política y personal; se la jugaron codo a codo en la trinchera y de “apoyo” pasaron a ser hermanos, hermanos nuestros y de nuestro pueblo; y después de esos días, sabemos que llevan a nuestra patria en el alma.

No se puede ni siquiera 10 años después entrar en mayores detalles, pero en los momentos decisivos dieron la talla. Su franqueza era absoluta, “tengan la certeza de que se van a equivocar ...”, nos dijeron, “pero equívóquense a favor del Estado”. No faltó la vez en que me dijeron: “¿Tu sabes que lo que quieres hacer es imposible?”.

Estaban con nosotros prácticamente todo el día, apoyando ya sea temas técnicos o consultas más complicadas, o incluso apoyando emocionalmente a nuestro joven equipo, era enorme el peso que tenían nuestros muchachos sobre sus espaldas. Pero con ese peso en los hombros, no dejaban de ser jóvenes, no dejaban de reír, de bromear, de “gualaychear” como diría mi madre. Fue un día de esos, en los que la juventud llenaba de risas y bromas y carcajadas nuestras oficinas, que uno de estos hermanos, cual padre que ve a sus hijos, con una sonrisa en el rostro, dijo algo así: “Estos muchachos, no tienen la más mínima idea de la gigantesca tarea que están cumpliendo”.

Estos hermanos, que habiendo nacido lejos dieron todo en nuestras tierras, merecen su lugar en esta parte de la historia no contada de la nacionalización de los hidrocarburos.

25 Vs. 30:

## Los equipos de negociación frente a frente

La primera vez que nuestro equipo de negociación de los nuevos contratos petroleros se sentó frente al equipo de una empresa petrolera, saltaba a la vista, una primera diferencia: los nuestros eran economistas, ingenieros petroleros, informáticos y abogados; su edad estaba entre los 24 y 32 años. El equipo de la empresa petrolera que se sentó frente a ellos para negociar, tenía también entre 25 y 30 años, pero no de edad, sino de experiencia de trabajo en el sector.

Los jóvenes por lo general son decididos, corajudos, irreverentes, quieren cambiar el mundo ... y la nacionalización de los hidrocarburos era también así, era un acto de coraje, de decisión firme; era irreverente y quería también cambiar las cosas.

Por eso, para conformar el equipo de negociación buscamos combinar el mandato del pueblo, la visión estratégica que venía de las batallas de años atrás, expresada en los “viejos”, con sangre nueva capaz de resolver los nuevos desafíos. Y esos nuevos desafíos exigían conocimientos, capacidades técnicas y profesionales específicas, que los “viejos” no teníamos y que las encontramos en los jóvenes.

Eran jóvenes con un altísimo nivel profesional en sus áreas. Al margen de los títulos académicos que ostentaban, alguno de ellos formado en los mejores institutos a nivel mundial del sector petrolero, tenían la capacidad personal y profesional suficiente y necesaria para enfrentar la tarea.

Los equipos técnicos de las empresas petroleras venían a negociar teniendo cada uno un determinado modelo de cálculo y análisis, aprobado y utilizado por su empresa. Su experiencia de años y hasta décadas se volcaba en su capacidad de manejar con precisión esos modelos “oficiales”, para dar resultados en la nueva situación.

Nuestro equipo, por el contrario estaba creando su modelo de cálculo y análisis. Nuestro equipo debatía, buscaba respuestas, rompía esquemas. Ellos tenían modelos para analizar la nueva situación, nuestro equipo era el encargado de diseñar, de definir la nueva situación.

De esto resultó que los modelos de las empresas no lograban calcular con precisión las nuevas condiciones impuestas en Bolivia, la realidad superaba su modelo teórico pre definido. En cambio, el modelo de cálculo construido por nuestros jóvenes, que era un modelo hecho a “nuestra imagen y semejanza”, sí calculaba y daba resultados ciertos. Ellos trataban de encajar la nueva realidad a su modelo, nosotros creamos un modelo que diseñaba la nueva realidad.

Por esto es que después de algunas reuniones de “fogueo”, nuestro joven equipo técnico pasó a ser el dominante. Ellos entraban a las reuniones con las empresas petroleras a explicar las nuevas condiciones, a explicar a los expertos internacionales la forma en la que se calcularía, después de

firmados los nuevos contratos, la retribución o el pago a las empresas; cómo se considerarían las nuevas inversiones, su forma de depreciación, etc.

Nuestro equipo no debatía con los equipos de las empresas, nuestro equipo explicaba, absolvía dudas. En una reunión con una de las grandes empresas, uno de sus economistas preocupado porque su modelo de cálculo no daba correctamente los resultados, empezó a hacer consultas específicas sobre el error que presentaba su modelo. Un miembro de nuestro joven equipo, de la forma más natural, se paró y fue al lado del economista de la empresa para resolver juntos el error. De inmediato el jefe de delegación de la empresa petrolera increpó duramente a su economista, se acercó rápidamente y cerró bruscamente el monitor de la computadora. Sus décadas de experiencia le decían que eso era algo inadmisibles. Esta fortaleza técnica, la había adquirido nuestro equipo, después de meses de trabajo duro.

Tres fueron los primeros jóvenes en conformar el equipo, dos economistas y un ingeniero petrolero. Luego se fue ampliando el equipo, pidiéndoles a ellos mismos que traigan más jóvenes. “Honesto es amigo de honesto, inteligente es amigo de inteligente”, les decía. “Traigan compañeros que ciertamente puedan aportar técnicamente y estén dispuestos a jugarse por esto”, se les pidió. Y así lo hicieron. El equipo llegó a estar conformado por 14 jóvenes, entre economistas, ingenieros petroleros, informáticos y abogados. Sin duda, dentro de ellos, en la práctica existía un grupo más duro, conformado por 7 u 8 personas. Hay que hacer justicia y remarcar que en ese “equipo duro” cinco eran mujeres.

Yo entrevistaba a los postulantes y la verdad, sobre su capacidad y experiencia profesional veía poco, ese filtro lo hacían los tres primeros miembros del equipo; yo trataba de concentrarme en sus cualidades personales. Un día entrevisté a una compañera y le pregunté qué opinaba de la nacionalización. Ella me dijo que le parecía una locura, que creía que se había lanzado sin haber tomado en cuenta todo lo necesario, sin suficiente preparación y me dio algunos ejemplos que sustentaban su opinión. Me sonreí y le dije: “estás contratada”. Además de honesta, inteligente y decidida, era capaz de decir su opinión con absoluta franqueza; ¡Me dijo en mi cara que la nacionalización le parecía una irresponsabilidad y una locura!!!! Era claro que no queríamos aduladores sino profesionales con criterio.

Esa era otra gran diferencia con los equipos de las empresas petroleras. No necesitábamos ser psicólogos para identificar entre ellos a los aduladores, a los que estaban esperando el momento de saltar al lugar del otro, a los que no les importaba en lo más mínimo el resultado de la negociación y sólo querían salir bien parados, etc. La mayoría de ellos venía a lograr unos millones más para su empresa, un resultado que les ayude a seguir ascendiendo.

Nuestro equipo por el contrario, entró a la batalla a jugarse por completo, eran jóvenes a los que se daba la oportunidad de hacer realidad sus sueños. Tenían reglas claras, honestidad absoluta, trabajo en equipo, etc., pero sobre todo ellos tenían en lo personal principios éticos más allá de la honestidad. Nuestro joven equipo tenía claro que lo que estaba en juego no eran millones de dólares ni su futuro profesional, lo que estaba en juego era la vida y el futuro, por ejemplo, de ese niño que aquel entonces, en la puerta de las oficinas de YPF, pedía limosna a las 10 de la noche.

No se sentían los “elegidos” ni los “ungidos”, ellos eran los que tenían sobre sus espaldas la misión de lograr que esa epopeya histórica de nacionalizar los hidrocarburos y recuperar la dignidad, se volcara en hechos concretos. ¡Qué diferencia con los equipos técnicos de negociación de las empresas petroleras!! Cuándo estaban frente a frente, se notaba la diferencia.

Uno de los primeros informes que se pidió fue sobre nuestros dos grandes mercados, Brasil y Argentina. El informe fue completo incluyendo análisis de su matriz energética, mercados, uso de nuestro gas, precios, energías alternativas, etc., y por supuesto conclusiones de orden político sobre su grado de dependencia y condiciones de sustitución de nuestro gas. No estaba nada mal para ser el primer resultado del naciente equipo, en tres o cuatro días. Ellos sabían que cualquier error en el informe podía llevarnos a una decisión equivocada.

Mientras se recolectaban datos e información necesaria, el joven equipo recibió apoyo internacional. Fueron surgiendo los primeros modelos de cálculo y proyección, que eran verificados técnicamente por el equipo internacional; necesitábamos la certeza de que los resultados que daban eran correctos.

Sin embargo, cada cambio tenía control interno de calidad. Un compañero programaba y su trabajo era inmediatamente verificado por otra compañera. Un petrolero daba una opinión y dos se ponían a verificarla. Cada tema era discutido y analizado en el equipo, todos aportaban su perspectiva de las cosas, su perspectiva técnica, pero también humana, social y política. Definíamos las alternativas que debíamos explorar en lo concreto y entonces el modelo de cálculo era ampliado para poder calcular y dar resultados válidos para el análisis. Acaloradas discusiones eran el pan de cada día, pero en estos debates no se buscaba “ganar” al otro, se buscaba el mejor y más sólido resultado posible. Y todos los resultados eran finalmente verificados técnicamente por el apoyo internacional.

¿El tema del precio de los hidrocarburos a futuro? De inmediato estos jóvenes, incorporaban al modelo la capacidad de considerar esa variable con proyecciones internacionales, a la baja, a la alta, con variaciones aleatorias, etc. ¿Y las variaciones de inversión? ¿Y las probabilidades de pozos secos? ¿Las probabilidades de hallazgos, de reservas probadas, probables y posibles? Bastaba tocar un tema y a los pocos días, el modelo “como por arte de magia” adquiría la capacidad de asumirlos y proyectar resultados a 20 o 30 años.

El trabajo fue subiendo en intensidad. Los equipos técnicos de las empresas llegaban frescos y descansados, el nuestro daba ya síntomas de cansancio, pero, como crecía su cansancio crecía también su convicción. Un día de esos me doy cuenta que uno a uno se iban sumando los pedidos de permiso para ir al dentista. Cuando lanzo en una reunión un comentario sobre el tema, los muchachos me explican con un poco de sentimiento de culpa, que habían descubierto que era un excelente lugar para descansar, resulta que en cuanto se sentaban en la silla del dentista ... se dormían. Así descansaban y se curaban sus dientes, y no les remordía tanto la conciencia de pedirme permiso y dejar de trabajar por unas horas.

A un compañero le pedí que descansara por un día, estaba ya realmente hecho “pomada”. Se molestó y siguió trabajando; dos horas después lo encontré echado en el suelo, durmiendo, al lado de su escritorio.

En medio de este colosal sacrificio, dentro de las anécdotas, no podía faltar la nunca bien ponderada burocracia. A estos muchachos se les hicieron descuentos, muchos descuentos en sus sueldos, porque no marcaban su ingreso a las oficinas de YPFB en las mañanas. ¿Por qué no marcaban su ingreso? Por una sencilla razón, no salían de las oficinas, trabajaban dos y hasta tres días seguidos. ¿Alguien pudo hacer entender el tema al burócrata en cuestión? Seamos justos, dos o tres meses después salió una autorización para que los muchachos estuvieran exentos de marcar ingreso y salida; sirvió para evitar descuentos las últimas semanas de trabajo.

Pero, eran jóvenes y como tales, eran traviesos. Un día se verificó que en una parte de nuestras oficinas había micrófonos, que éramos escuchados. Las petroleras no son angelitos de la caridad. Después de ser informados, muy educadamente, cada mañana los muchachos además de saludar a los compañeros de trabajo, saludaban a los que estaban detrás de los micrófonos.

Desde ese día, se empeñaron en la seguridad y además de todos los cálculos que hacían probaban sistemas para que nuestras computadoras fueran prácticamente invulnerables. Y sirvió, ... no faltó la reunión con una de las empresas en la que nuestras tres computadoras dieron alerta de que algún intruso, que estaba sentado frente a nosotros, estaba intentando extraer nuestros archivos. No pudo hacerlo y al terminar la reunión, en el piso 8 de YPFB casi casi se hace una fiesta.

Entre risas, trabajo durísimo y alboroto, fueron pasando los días y nuestro modelo de cálculo era cada vez más preciso y sofisticado.

En una reunión, se analizó, casi por desesperación una alternativa de cálculo extremadamente compleja. Parecía no haber otra alternativa, así que aprobé que se intentase. Al término de la reunión, los compañeros del equipo internacional de apoyo me dijeron algo así: “Manuel, es prácticamente imposible realizar ese cálculo, los muchachos no van a poder hacerlo, y menos para mañana”. Mi respuesta fue algo sufrida: “Son jóvenes y ellos creen que pueden hacerlo. Veamos qué pasa”. En la tarde del día siguiente, entró el equipo a la sala de reuniones con cara de cansancio y tristeza para dar informe: “El resultado no es el que esperábamos. Ese tipo de cálculo tampoco sirve”. ¡Habían logrado en un día hacer un cálculo casi imposible!!!, y ni se habían dado cuenta de la hazaña que habían hecho. “Estos muchachos, no tienen la más mínima idea de la gigantesca tarea que están cumpliendo”, dijo con razón un hermano nuestro.

Cerca de la recta final, habíamos llegado a la conclusión de que se establecería un índice para medir el flujo entre ingresos, egresos e inversión y que ese índice sería la base para la aplicación de una tabla para determinar el pago a las empresas petroleras por sus servicios. Se dice fácil, pero calcularlo con precisión era una hazaña, y verificarlo con todas las cientos de variables ya cargadas en el modelo, era otra historia.

Verificamos, hicimos correr el modelo decenas de veces en varios escenarios y ... era cierto, daba el comportamiento esperado. Con variación de precios, de inversión, de reservas, de impuestos, de regalías ... el índice definido y la tabla, estabilizaban la parte que agarraba el Estado, estabilizaba el indicador que se llama "Government Take". ¡Habíamos logrado estabilizar a favor del Estado cientos de variables!!! ... Con el índice y la tabla variaban la TIR y el VAN de las empresas, pero el Estado tomaría siempre "la tajada del León".

Informamos a palacio nuestro hallazgo y se aprobaron el índice "b" y el tipo de tabla. También se definieron los márgenes de negociación que teníamos para campos pequeños, campos en desarrollo y campos mayores ya desarrollados. Para cada caso se estableció un mínimo porcentaje que el Estado se aseguraba durante la vigencia de todo el contrato.

Después de estas definiciones, llegaron las últimas semanas de negociación con las empresas petroleras, negociaciones de las condiciones económicas. Las reuniones eran cada día más seguidas, hasta que era evidente que el cansancio del equipo sería un serio problema. Decidimos entonces hacer turnos dentro del equipo, para abastecer las casi 20 horas diarias de reuniones, cálculos, propuestas y contrapropuestas para los más de 80 contratos con 10 empresas.

Nuestro potente modelo de cálculo y la fortaleza en el trabajo, nos dieron sin duda una gran capacidad para enfrentar el desafío, para lograr salir victoriosos en el plazo fijado de 180 días.

Cansados, irreverentes, decididos, leales con sus convicciones, con el equipo, con el gobierno y con el pueblo ... reunión tras reunión, se fueron imponiendo, se fueron haciendo respetar con las empresas petroleras y sus equipos técnicos.

Pero había otra cosa fundamental que se notaba cuando los equipos estaban frente a frente. Los unos cumplían su trabajo, nuestro equipo ... estaba haciendo historia.

En una reunión los últimos días, una economista de una empresa petrolera europea, hasta con cierto grado de desesperación pero con evidente arrogancia, resultó diciendo algo así: "¡¡Ustedes nos están quitando todo lo que es nuestro!!!!". Una joven profesional de nuestro equipo, se levantó y con carajazo de por medio, le aclaró: "¡Los hidrocarburos son nuestros!!!!" y luego dijo con voz clara y fuerte: "... Y a mí me vas a respetar porque no estoy aquí como persona, estoy representando al gobierno y al pueblo de Bolivia, que nos han dado toda la fuerza para hacer lo que estamos haciendo".

**A nuestro juego nos llamaron:**

## ¿Negociación técnica o política?

Teníamos un joven equipo nacional entrando a la cancha y teníamos un sólido apoyo de expertos internacionales, pero debíamos enfrentar en las negociaciones a “viejos lobos de mar”, para tratar temas de alta especialización técnica y gran sofisticación.

Sabíamos que las empresas estaban acostumbradas a negociar teniendo ellas el poder, siendo ellas las dominantes. No resulta exagerado decir que “el mundo entero” suele rendir pleitesía a las empresas petroleras. Acostumbradas a eso, a negociar teniendo siempre fuertes cartas y contando siempre con una actitud en general sumisa, suave o condescendiente de sus contrapartes, las empresas petroleras tenían un juego definido, con reglas y formalidades hechas a su medida.

Para que una negociación sea seria, debía ser según ellas, una negociación técnica. Y adicionalmente sus equipos de negociación tenían márgenes muy reducidos de decisión, cercados por las definiciones de su “casa matriz”. Señalar por ejemplo, que la delegación que negociaba tenía una instrucción directa de la “casa matriz” sobre algún tema, para ellas era casi como señalar que Dios se había pronunciado sobre ese tema y que ya no cabía debate o negociación alguna.

Para negociar los nuevos contratos, decidimos pues dar la vuelta la tortilla, no jugar su juego, jugar en nuestra cancha y con nuestras propias reglas.

Un aspecto importante era dejar claro que la palabra de la “casa matriz” para nosotros no era la palabra de Dios. Una empresa trajo allende los mares una delegación para su primera reunión. Después de los saludos, su jefe de delegación expresó que traía el mensaje expreso de su “casa matriz” de que no aceptarían más del 50% para el Estado. Tardó algo así como dos minutos para exponer la decisión de su “casa matriz”. La delegación boliviana respondió en menos de 10 segundos: “Siendo esa la posición oficial de su empresa, nada tenemos que charlar. Es inaceptable para nosotros”. Nos levantamos, salimos de la sala y ahí terminó la reunión.

Semanas después y ante nuestro silencio, esa empresa mandó una propuesta económica desde su “casa matriz”, en la que el Estado recibía el 51%. Al día siguiente contestamos con una contrapropuesta, en la que el Estado se quedaba con el 99% y ... seguimos esperando tranquilamente. A las dos semanas más o menos llegó a Bolivia una nueva delegación pidiendo reunión y señalando que la contrapropuesta nuestra les había causado “preocupación”. Al iniciarse la segunda reunión, la delegación boliviana señaló lo siguiente: “Indignación hemos sentido nosotros al recibir su propuesta de 51% para el Estado, .... Dejémonos de tonterías y negociemos seriamente las condiciones económicas para los campos. Ya no son los viejos tiempos, la nacionalización ha dado la vuelta las cosas”. Por cierto, al finalizar las negociaciones, esta empresa firmó, como socia, contratos en los que el Estado se queda con el 96%.

Otro aspecto importante era que las empresas entiendan y sientan que las condiciones habían cambiado, que nuestro gobierno no estaba dispuesto a mantener, ni en los detalles, las condiciones de la antigua relación Estado-empresas.

Recordemos con un ejemplo cómo eran las cosas antes de la nacionalización. Si el Presidente de YPF y el Ministro querían conversar algo con las empresas, no las convocaban, no señor, primero pedían cita a los gerentes de las petroleras y luego recién viajaban a Santa Cruz, para visitarlos en sus oficinas. Por cierto, aunque usted no lo crea, el grado de sometimiento al que se había llegado era tal, que los pasajes y viáticos de nuestro Ministro, eran pagados por las empresas; ¡Hasta el café que tomaba el Ministro boliviano en su hotel de Santa Cruz antes de la reunión, era pagado por las petroleras!!!!.

Para la negociación de los nuevos contratos, obviamente las reuniones se hicieron en La Paz, aunque todas las empresas tenían sus oficinas en Santa Cruz. Pero como dijimos, el asunto era ser contundentes en mostrar que las cosas habían cambiado. En oficinas de YPF prohibimos incluso que se les invite café a las delegaciones de las empresas; las salas de reunión disponibles no eran asignadas a las empresas, cada mañana debían entrar “corriendo” a ganarse una sala, las que llegaban tarde se quedaban en los pasillos esperando, ... ¿esperando qué? Esperando como todas, ser atendidas por el equipo boliviano. Expresamente les avisamos que no fijaríamos agenda de reuniones, que ellas debían estar disponibles para conversar el momento, la hora y el día que nuestro equipo dispusiera reunirse.

Parados en los pasillos esperando por horas, convertidos casi en “parte del decorado”, así resultaron muchos gerentes de empresas petroleras ... que meses antes ejercían su posición dominante frente a las autoridades bolivianas. Eso de que estaban horas esperando y que eran casi “parte del decorado”, no es una exageración mía, fueron palabras textuales del delegado de una empresa petrolera, una de las cinco empresas más grandes del mundo en ese momento.

Nuestra actitud respondía a una decisión, como parte de nuestra estrategia de negociación. Todo aquel que ha estado en negociaciones fuertes y complicadas, sabe que el juego implica hasta estas cosas que parecen detalles, pero que sumadas configuran determinadas condiciones y dan mensajes claros de quién tiene el control de la situación. No fue una actitud de falta de respeto a las personas representantes de las empresas, fue una expresa falta de respeto a las empresas, era parte de la decisión de “poner en su lugar” a las empresas.

Ya en aquel tiempo, expresamos nuestro respeto personal a muchos gerentes y representantes de las empresas petroleras durante las negociaciones, incluso en algún caso aclaramos que nuestra actitud respondía a la posición de su empresa y no debía considerarse una actitud hacia ellos como personas. Una cosa era posicionarnos y “poner en su lugar” a las empresas, y otra cosa era, el respeto que nuestro equipo mostraba y recibía en lo personal. Pero bueno, en ese momento había que hacer lo necesario.

Pero dejar sentado que sus “casas matrices” no eran “tierra santa” y que la cancha había cambiado, no era suficiente. Nuestro juego no era sólo psicológico.

Nuestro juego era político, era de correlación de fuerzas, de ejercicio de poder. Era saber de sus puntos débiles, de sus puntos de quiebre, conocer al detalle las fortalezas y debilidades de sus alianzas, conocer de los intereses antagónicos entre empresas; conocer sus necesidades inmediatas, sus perspectivas a mediano y largo plazo, conocer el juego geopolítico que estaban desplegando en la región.

Se realizó pues un análisis político detallado de las cinco empresas más importantes que operaban en Bolivia, de su peso específico en el país, de su lugar e intereses en la región y de su situación a nivel mundial. De aquel análisis todavía no se puede decir casi nada, pero definió nuestra actitud con cada una de esas cinco empresas. En todo caso, para orientar al lector, sólo a título de referencia, digamos algo.

Una de las empresas, quizá la más soberbia, estaba atada de manos. Aquel año, no tenía otra alternativa que rendirse y sabíamos que firmaría contratos “hasta perdiendo plata”. Por su posición regional no tenía otra alternativa. Por eso adoptó posiciones soberbias al principio y nuestra respuesta fue tan dura como necesaria. Seis meses nos dedicamos a “ponerla en su lugar”, para sellar los acuerdos el último día.

Otra empresa tenía problemas a nivel mundial y llegamos a tener los datos de los potenciales compradores que estaban al acecho en las bolsas internacionales para tragársela si es que no llegaban a dar señales ciertas de solvencia, firmando los nuevos contratos en Bolivia. También estaban en nuestras manos, pero obviamente batallaron lo más que pudieron y cerraron acuerdos un día antes del plazo final.

Otra empresa, cuyos antecedentes oscuros a nivel mundial conocíamos a detalle, fue tratada como se merecía. Con ellos no se negoció, en tres o cuatro ocasiones se realizaron breves reuniones que terminaron abruptamente con palabras durísimas de la delegación boliviana. La última reunión con ellos terminó cuando les dijimos: “¿No les da vergüenza estar aquí pidiendo unos centavos?”.

Otra empresa, sin duda mucho más sólida, decidió negociar seriamente. Mereció nuestro respeto, sabiendo que esperaban reposicionarse en Bolivia de la mejor manera posible para mejorar su lugar y participación a nivel regional.

Y la última empresa de las cinco importantes que operaban en Bolivia, jugó sus cartas sin aspavientos guiados por la calidad personal y claridad de su gerente. Conocíamos de sus objetivos regionales que no afectaban en absoluto los nuestros, por lo que la relación con ellos fue fluida y resultaron jugando un rol positivo.

Así, con un claro mapa político, desplegamos las negociaciones. Con el poder en nuestras manos, ese poder que emergía del pueblo y se concretaba bajo las firmes decisiones de Evo, llevamos a las empresas petroleras a una cancha, a un juego, a una negociación que no conocían.

Ya no eran las que tenían el poder, ya no se les rendía pleitesía en lo más mínimo y conocíamos a detalle sus necesidades, fortalezas, debilidades. Sólo les quedaba un punto en el que se creían fuertes e imbatibles.

En sus negociaciones normales, las empresas petroleras imponían por lo general, una negociación “técnica”. Todo un discurso de sofisticado tecnicismo donde cada cosa se calculaba con sofisticados modelos matemáticos para terminar oficialmente en el cálculo de sus ganancias, de su VAN o TIR u otros indicadores; para que ellas, poderosas, tomaran la decisión de firmar o no los contratos que les ofrecían. Esta capacidad de cálculo poderoso, de precisión, de saber a detalle lo que estaban negociando, era la fortaleza que aparentemente les quedaba. Teníamos que tomar cartas en el asunto, y lo hicimos.

En una ocasión encabezaba la delegación de una empresa, una persona con un evidente y mal disimulado desprecio por los bolivianos. Acompañado por abogados y economistas, señaló que no se “oponía” a nuestra propuesta de tabla de distribución de ingresos de la cual dependía el pago futuro a la empresa petrolera; pero dijo que le gustaría poder hacer él mismo las tablas para “sus campos”.

Esta vez, con tranquilidad proyectamos la tabla que habíamos propuesto y le pedimos que nos diga “qué cambios quería hacer”, le pedimos nos dijera “cómo quería las tablas para sus campos”. Primero propuso un cambio, apagamos el proyector, realizamos el cambio en nuestras computadoras y volvimos a proyectar. Le preguntamos si ya le gustaba la tabla. Dijo que todavía no, propuso un nuevo cambio. Volvimos a apagar el proyector, realizamos el cambio pedido y volvimos a proyectar. Dos cambios más pidió este jefe de delegación de la empresa petrolera. Cuando quedó satisfecho, dijo en tono hasta burlón: “¡¡¡¡Esta tabla quisiera yo para mis campos!!!”.

En ese momento, me puse de pie, le extendí la mano y le dije: “Trato cerrado”. Quedó estupefacto, miró a sus economistas que tampoco salían de su asombro, sus abogados de inmediato lo miraron con cara de “ni se te ocurra”.

Insistí volviendo a extender la mano y subí el tono de voz: “Tu dijiste que querías hacer las tablas para tus campos, las has hecho a tu gusto, entonces ... ¡¡¡cerramos acuerdo!!!!”. Mientras seguía el desconcerto en su delegación continué: “¿Te vas a echar atrás?, ¿Qué pasa?, ¿No te atreves a cerrar acuerdo?”. El hombre no atinaba a dar respuesta, ni sus abogados ni sus economistas. Una carcajada terminó el momento tenso y les dijimos: “Vuelvan cuando estén en condiciones de negociar seriamente”.

¿Fue una parada de gallo viejo o fuimos irresponsables? No. Lo que pasa es que cada vez que apagábamos el proyector y realizábamos los cambios que pedía este caballero, en cuestión de segundos nuestro modelo hacía los cálculos inmediatamente y sabíamos los resultados del campo con proyección de 30 años en escenarios alto, medio y bajo. Al terminar sus pedidos, mientras se solazaba diciendo que esa tabla le gustaba, nuestro modelo calculó una vez más los resultados y estaban en los márgenes que Evo había definido. Entonces tomamos esa actitud, hasta soberbia,

pero necesaria sin duda alguna para que las empresas petroleras supieran que las cosas habían cambiado. Por supuesto que ese jefe de delegación de la empresa petrolera no volvió.

Objetivamente, no eran ellos los que tenían superioridad “técnica” al momento de negociar las condiciones económicas de los contratos. Entramos a ese juego de la “negociación técnica” cuando teníamos condiciones para vencer y así consolidar el hecho de que al fin de cuentas, el juego era político y con nuestras reglas.

Una empresa petrolera, que negoció seriamente sus contratos, tuvo que cambiar 4 veces a su equipo de negociación. La negociación finalmente se cerró cuando su equipo estaba dirigido por uno de sus Vice Presidentes a nivel mundial.

Pero no era suficiente conocer su situación, sus debilidades y puntos de quiebre; no era suficiente dejar claro que también en lo técnico éramos plenamente solventes; no era suficiente establecer que mandábamos nosotros ejerciendo poder hasta alevoso; era necesario además jugar cartas para evitar que conformaran un bloque para intentar acorralarnos. Era necesario “dividir para reinar”.

Debíamos hacer que las alianzas y acuerdos entre empresas saltaran en pedazos. Sabíamos de sus reuniones en bloque, de sus acuerdos bilaterales y frente a ellos desplegamos nuestro poder; aislábamos a la empresa que quería liderar el bloque empresarial de rechazo a nuestras condiciones, la golpeábamos hasta que pierda su condición de liderazgo; apuntalábamos y avanzábamos en la negociación con la empresa que rompía su bloque, negociábamos con absoluta fluidez con la empresa que mantenía la posición de someterse a las nuevas condiciones bolivianas.

Jugamos a cerrar los acuerdos en el punto justo en que la desesperación comenzó a cundir entre ellas. Estoy convencido que los últimos días ninguna de las empresas tenía una mapa claro de la situación, sentían y sabían que ya no podían confiar entre ellas, sus acuerdos bilaterales ya no eran sólidos.

A modo de ejemplo señalemos el siguiente caso: “Si la empresa operadora no quiere firmar el contrato, ¿ustedes se atreven a firmar solos?” se le consultó a una empresa que era socia en ese campo. “Es un tema muy complicado”, fue la respuesta. Ya en la noche los llamé y les pedí que me dieran respuesta oficial de su casa matriz sobre el tema antes de las nueve de la mañana. A las 8 y 30, recibí su respuesta positiva. En otras palabras, si la empresa operadora se resistía a aceptar nuestras duras condiciones, teníamos ya nuestra carta bajo la manga, teníamos otra empresa dispuesta a firmar y operar. El último día, algunos gerentes de empresas, en las oficinas de YPFB casi llegaron a los insultos increpándose unos a otros, incapacidades y deslealtades.

Los dos últimos días las empresas resultaron entrando a un oscuro túnel, sin poder de decisión, todos los equipos de las empresas entre salas y pasillos, con reuniones casi simultáneas de unos con otros reafirmando pactos o haciendo nuevos acuerdos, sin información cierta ... mientras se acercaba el plazo final minuto a minuto y ... nuestro equipo cerraba acuerdos bilaterales uno tras

otro, acuerdos que no conocían. Los únicos que teníamos toda la película clara, la información precisa y verdadera del conjunto, éramos nosotros.

Se podría decir que muchas empresas cerraron sus contratos casi a ciegas, firmaron prácticamente hojas en blanco. Una empresa tuvo el cuidado de señalarnos, con mucho respeto, que firmarían un determinado contrato, pero que luego lo analizarían con calma y si era necesario, devolverían el área y se retirarían, sin pedir nada por supuesto.

Ellos sabían negociar cuando tenían el poder en sus manos, entonces lo desplegaban bajo el manto de una “negociación técnica”. Nosotros los derrotamos en una negociación política, habiéndoles demostrado que también en lo “técnico”, éramos plenamente solventes.

**Sabemos sumar pero:**

## **“Dos más dos es igual a cinco”**

Cuando se da un cambio radical de la correlación de las fuerzas sociales, cuando fracciones dominadas pasan a ser dominantes en lo político, los cambios que se dan en la realidad, pasan luego a expresarse como cambios en la normativa, en las leyes y las normas que rigen formalmente las relaciones sociales y las relaciones institucionales.

Esto pasó en Bolivia aquellos años. Primero se dio el cambio en la correlación de fuerzas en un largo proceso de acumulación, batalla tras batalla desde el año 2002, en el que las fuerzas entonces políticamente dominadas logran pasar a ser dominantes con la llegada de Evo a la Presidencia el año 2006. Después, en mayo de ese año, se emite el Decreto de Nacionalización de los hidrocarburos que fue la expresión directa del cambio en esa correlación de fuerzas sociales producido en Bolivia

Este Decreto, fue la primera norma emitida desde el Estado, que expresaba en el sector de hidrocarburos, las nuevas condiciones emergentes de la transformación que había vivido la realidad social y política.

La normativa neoliberal vigente hasta ese momento expresaba una específica correlación de fuerzas en la que las empresas petroleras, como fuerzas activas dentro de la realidad política del país, ocupaban su lugar dominante.

Con excepción de una parte de la normativa del sector, que había sido impuesta por los movimientos sociales en su proceso de acumulación de fuerzas (Artículos específicos en la Ley de Hidrocarburos No. 3058 del año 2005), el resto había sido diseñada como “traje a la medida” de las empresas petroleras, a medida de la fuerza dominante.

Con el Decreto de Nacionalización se impone una ruptura de esa normativa y se cambian las reglas de juego; las nuevas fuerzas que emergen como dominantes en ese período empiezan a escribir sus nuevas reglas, empiezan a rayar la cancha de forma distinta.

Cuando el cambio es radical, suele pasar que los actores sociales toman su tiempo para digerir la nueva realidad; se da un desfase entre lo nuevo que se despliega y la forma en la que algunos actores sociales perciben estos cambios. Este desfase se presenta porque lo nuevo es visto desde la perspectiva de lo viejo.

En este sentido, después que se emite el Decreto de Nacionalización, una reacción de las empresas petroleras hasta ingenua, pero comprensible, fue asumir que era simplemente un Decreto, pero que en el país existía toda una estructura jurídica que había establecido las reglas del juego neoliberal y que un Decreto no podía echar por la borda su intrincada red de contratos, normas, reglamentos y decretos.

Bajo esta perspectiva de las cosas, los primeros días de las negociaciones, algunas empresas petroleras intentaron explicar sus posiciones argumentando artículos de la Ley de Hidrocarburos vigente y sus reglamentos.

La primera aclaración necesaria fue que las Leyes, los Decretos y reglamentos eran, en lo fundamental, simple y sencillamente la expresión de la voluntad del dominante, y que en Bolivia se había dado un cambio en la correlación de fuerzas; que esta vez el gobierno no expresaba la voluntad de las clases dominantes, esta vez expresaba el mandato del pueblo soberano. En tal sentido, en ese momento teníamos la fuerza histórica, social y política suficiente para cambiar las Leyes, los Decretos y los reglamentos, para hacer que se adecúen a las nuevas condiciones. El equipo negociador boliviano, dejó claramente establecido que “las leyes y los decretos, los hacemos nosotros los bolivianos y los cambiamos también, nosotros los bolivianos”.

En estas circunstancias, de poco o nada podía servir a las empresas esgrimir en su defensa tal o cual Artículo de tal o cual Ley o reglamento. Cuando alguna empresa intentaba hacerlo, nuestra reacción era pedirle el dato preciso para que “nos encarguemos de derogar ese artículo”.

Bromas aparte, se les explicaba también a las empresas que el Decreto de Nacionalización abrogaba y derogaba todo Decreto, Reglamento o resolución contraria a sus disposiciones, como se estila; pero que adicionalmente daba al Ministerio de Hidrocarburos plena potestad para definir todos los asuntos necesarios hasta la emisión de nuevos Decretos reglamentarios. Con lo que toda la muralla jurídica neoliberal creada años atrás caía cual castillo de naipes.

No tardaron mucho las delegaciones en comprender esta parte del asunto, en comprender que el pasado no les servía en absoluto como escudo. Sin embargo, quedaba otro tema pendiente, las normas a futuro.

Cuando nuestro equipo empezó a poner sobre la mesa las nuevas condiciones, evidentemente duras y distintas a las anteriores, las empresas empezaron a argumentar que nuestras propuestas no estaban en el marco de “lo comúnmente aceptado”.

Fue en esta etapa que por varios medios intentamos que comprendieran una vez más, que en Bolivia mandábamos los bolivianos y que en tal sentido, podíamos y estábamos en condiciones de establecer las reglas a futuro de acuerdo a nuestro mejor criterio.

Pongamos un ejemplo. En el mundo, “lo comúnmente aceptado” es que las empresas petroleras tengan una tasa de ganancia extraordinaria por “el riesgo que corren” en la exploración y búsqueda de reservorios de hidrocarburos. A nosotros nos tenía sin cuidado que este criterio fuera “lo comúnmente aceptado”. Para nosotros, ese “riesgo” expresado por cierto en la posibilidad de que “perdieran” cientos de millones de dólares, no era otra cosa que parte del costo; si “perdían” 10 o 100 millones debían ser considerados en sus costos; en realidad no “perdían” 10 o 100 millones, invertían. Por lo tanto, ese “riesgo” no justificaba en absoluto su pretensión “comúnmente aceptada” de tener tasas extraordinarias de ganancia, implicaba solamente la consideración de costos mayores o menores.

Sin duda, no era ni el momento ni el lugar para debates conceptuales, pero insistimos en que el criterio nuestro sería el que se aplicaría. Si ellos seguían considerando el “riesgo” para evaluar los resultados y tomar sus decisiones, era un asunto de ellos, porque nuestros análisis y nuestras propuestas se harían sin considerar “su riesgo”, se harían considerando por el contrario, mayores o menores costos. Se dejó claro que nuestras decisiones se tomarían bajo ese criterio.

Era de esperar que esta diferencia conceptual y otras similares, fueran puestas reiteradamente en la mesa de negociación por parte de las empresas, hasta que para cerrar estos debates tan distraídos como insulsos, resultamos acuñando una frase que en tono de broma dejaba sentada nuestra posición inequívoca:

“Si los bolivianos queremos, sacamos un Decreto Supremo en el que se establezca, que en el sector de hidrocarburos en Bolivia,  $2 + 2$  es igual a 5. Y ustedes, las empresas, estarían obligadas a calcular de esa manera”.

**Cuando no entiendes las palabras:**

## **“Acatar” y “someterse”**

El Decreto de Nacionalización de los Hidrocarburos señalaba que sólo podían seguir operando en el país las empresas que **acataran** inmediatamente sus disposiciones. Adicionalmente establecía un plazo de 180 días para que las empresas petroleras firmen nuevos contratos de acuerdo a las nuevas condiciones establecidas.

No faltó la empresa que en su primera reunión de negociación de los nuevos contratos y en su primera intervención señaló que se reservaba el derecho de recurrir a un arbitraje internacional en caso de no llegar a un acuerdo sobre los nuevos contratos. El equipo boliviano pidió que la posición expresada por la empresa fuera entregada oficialmente por escrito de inmediato; le recordó que en cuanto hiciera eso, en aplicación del Decreto de Nacionalización sus campos y plantas serían inmediatamente tomadas por YPFB y el Ejército. Dicho esto, el equipo boliviano dejó la sala de reunión. Nunca llegó la carta y a ninguna otra empresa petrolera se le ocurrió volver a cometer el mismo error. ¿No le teníamos miedo a un arbitraje internacional? En absoluto, el tema había sido rigurosamente trabajado para la redacción del Decreto de Nacionalización.

Antes del Decreto, las empresas tenían firmados Contratos de Riesgo Compartido con YPFB, en los que se les entregaba en propiedad toda la producción que obtenían. Por disposición del Decreto, esos contratos se dejaron de ejecutar el 1ro. de mayo del año 2006. ¿Cuál era el blindaje jurídico que utilizamos para lograr botar al basurero en un día más de 80 contratos petroleros y no dar opción a ninguna demanda internacional?

Se había ya amenazado al país con que cualquier medida que se tomara implicaría demandas internacionales por más de 10 mil millones de dólares, que se produciría en la práctica un bloqueo de la cooperación internacional y que “el mundo nos caería encima”. Razones no les faltaban para tener tanto miedo, el poder político de las empresas petroleras es de los más grandes del mundo, manejan gobiernos, generan guerras, hundien países y sus intereses son prácticamente omnipotentes. En Bolivia operaban desde empresas relativamente pequeñas hasta empresas que estaban entre las 5 más grandes del mundo. No iban a iniciar una guerra en el país pero era claro que estaban dispuestas a “hacerse respetar”.

Por eso era necesario primero, conocerlas bien y no tenerles miedo, y segundo, lograr que el Decreto de Nacionalización estuviera blindado de tal manera que se convirtiera en invulnerable jurídicamente y que no diera pie a reclamo alguno. Teníamos la posibilidad de un solo disparo y dimos en el blanco.

Revisemos brevemente los análisis realizados sobre este tema antes de la emisión del Decreto de Nacionalización.

La primera opción analizada era declarar nulos contratos con las empresas petroleras entonces vigentes, pero la declaratoria de nulidad de contratos tenía procedimientos legales establecidos en el país y un Decreto Supremo emanado del Poder Ejecutivo no podía establecer esta nulidad; debía establecerse en el ámbito de acción del Poder Judicial. De hacerlo, abríamos paso a la posibilidad de demandas internacionales basadas en que en la legislación boliviana existían procedimientos que no se habían cumplido. La opción fue desechada.

Otra alternativa de acción se basaba en el concepto jurídico de que estos contratos con las empresas petroleras, eran nulos de pleno derecho ya que no contaban con el requisito de haber sido aprobados por el Parlamento, conforme lo establecía la Constitución Política del Estado. Sin embargo, si se optaba por este camino se tenía el problema de que en la práctica sería el Decreto de Nacionalización el que establecería esta “nulidad de pleno derecho”. Una vez más se abría un resquicio a demandas de las empresas petroleras ya que la “nulidad de pleno derecho” no requiere que autoridad alguna la establezca y de hacerse vía Decreto Supremo reclamarían que el Poder Ejecutivo no tenía potestad alguna para establecer esta nulidad, correspondiente una vez más al ámbito y jurisdicción judicial.

¿Qué hacer entonces? Se recurrió a la fuente primigenia, se recurrió al concepto jurídico, social y político de **soberanía**. Analicemos paso a paso qué se hizo.

El Decreto establece que YPFB, la empresa estatal, deje de ejecutar contratos que no hayan sido individualmente autorizados y aprobados por el Parlamento. De esta manera, es el Poder Ejecutivo el que instruye a su “brazo operativo”, a la empresa estatal, dejar de ejecutar contratos que no tengan aprobación parlamentaria. Si la Constitución establece la necesidad de que los contratos tengan autorización y aprobación parlamentaria y estos contratos no cuentan con ese requisito, ¿qué hace el Poder Ejecutivo? Dejar de ejecutarlos. No los declara nulos, simplemente los deja de ejecutar; no les quita ni otorga validez jurídica, toma una decisión que cabe plenamente en sus atribuciones como Poder Ejecutivo.

Ahora bien, los contratos de las petroleras estaban firmados con YPFB, con la empresa estatal. Si una empresa quería reclamar por la vigencia de su contrato, ¿debía demandar a YPFB? Recordemos que el Decreto no puso en cuestión la vigencia de los contratos, suspendió su ejecución. Ante una demanda contra YPFB, la empresa estatal tenía que responder simplemente eso, que no tenía nada que ver con la vigencia o no del contrato, que lo que hacía como empresa era dejar de ejecutar los contratos cumpliendo una orden del Poder Ejecutivo, propietario legal de la empresa; y que por lo tanto a quien se debía demandar era al Poder Ejecutivo por esa orden expresa contenida en el Decreto de Nacionalización.

Si una demanda legal contra YPFB no tenía sentido, ¿podían las empresas demandar al Poder Ejecutivo? Una vez más, las empresas no podían demandar al Ejecutivo por la vigencia o no de sus contratos, porque el Poder Ejecutivo no había tomado decisión alguna sobre el tema. ¿Podían demandarlo entonces por decidir dejar de ejecutarlos de forma unilateral? En estricto sentido jurídico podían hacerlo, pero la decisión del gobierno no era arbitraria ni unilateral.

Años antes, en medio de los conflictos sociales y cuando Evo todavía no era Presidente, el Tribunal Constitucional había establecido que los contratos de explotación de recursos naturales, necesitaban autorización y aprobación expresa del Parlamento.

Entonces, lo que hizo el Poder Ejecutivo mediante el Decreto de Nacionalización se sustentaba en lo señalado por el Tribunal Constitucional. Si los contratos de explotación de recursos naturales debían contar con aprobación parlamentaria, cabe plenamente que el Poder Ejecutivo ordene a YPFB dejar de ejecutar contratos que no tengan esta aprobación.

Una posible demanda internacional de las empresas petroleras, ya no era tan viable. Pero todavía cabía la posibilidad de que se argumente que la Ley de Hidrocarburos (de Sánchez de Lozada), vigente a momento de firmarse esos contratos implicaba una autorización implícita, tácita, etc. Este tema había sido ya debatido públicamente aquellos años.

Esta opción se cerró de la siguiente forma. No sólo había que dejar de ejecutar los contratos, había que dispararles “al corazón”. Los contratos de las petroleras les daban la propiedad de la producción obtenida, ese era el corazón de esos contratos. El Decreto disparó en seco y estableció que a partir del 1ro. de mayo, las empresas petroleras entreguen en propiedad a YPFB toda la producción de hidrocarburos que obtengan.

Una vez más, cabe la pregunta ¿al tomar esta determinación el Decreto establece la nulidad de los contratos? No. Estén vigentes o no, el Poder Ejecutivo ordena que las petroleras entreguen en propiedad la producción a YPFB. ¿Decisión arbitraria que podría ser objeto de demanda? No era decisión arbitraria, se basaba y sustentaba en el Referéndum Vinculante del año 2004. En ese Referéndum, la pregunta 2 impuesta por el MAS al entonces Presidente Carlos Mesa, obtuvo más del 94% de votos afirmativos, constituyéndose en el mandato del pueblo de recuperar “la propiedad de todos los hidrocarburos en boca de pozo para el Estado boliviano”.

En este caso el Poder Ejecutivo daba una orden a las petroleras obedeciendo el mandato, la orden expresa, taxativa y vinculante, emanada directamente del soberano, del pueblo. El pueblo había ordenado, casi por unanimidad, voto a voto, recuperar la propiedad de la producción de hidrocarburos. ¿Qué debía hacer el Poder Ejecutivo?

¿Cabía una demanda internacional contra el Poder Ejecutivo por emitir un Decreto Supremo en el que cumple taxativa y directamente el mandato expreso del soberano?

Hasta aquí, se había establecido que los contratos dejaban de ejecutarse sin declararse su nulidad en base a un pronunciamiento del Tribunal Constitucional, y se había disparado al corazón de estos contratos obedeciendo un mandato directo del soberano, recuperando la propiedad de la producción desde aquel 1ro de mayo. Pero sabíamos que los equipos jurídicos de las empresas podían buscarle “5 pies al gato”, así que blindamos aún más el Decreto.

El Decreto de Nacionalización establece que sólo podrán seguir operando en el país las empresas que “acaten inmediatamente” sus disposiciones. Esta simple redacción, desde la perspectiva jurídica implicaba el señalamiento de una opción, de una alternativa a las empresas petroleras.

Las empresas tenían aquel día dos opciones: La primera, acatar el Decreto y seguir operando; y la segunda, no acatar el decreto, por lo tanto dejar de operar.

Las empresas debían pues tomar una decisión, tenían alternativas. El asunto es que si seguían operando, resultaba un acatamiento al Decreto. Y acatar implicaba aceptar dos cosas fundamentales: La primera, aceptar entregar en propiedad a YPFB toda la producción, que era aceptar vulnerar en lo esencial sus contratos; y la segunda, aceptar y acatar la orden dada a YPFB de que deje de ejecutar sus contratos. En definitiva seguir operando era ... "rendirse".

¿Y si las empresas dejaban de operar como manifestación directa y expresa de su decisión de no acatar el Decreto? Tomada esta decisión las empresas sabían que por determinación expresa del Decreto, YPFB tomaría a su cargo las operaciones de los campos y las instalaciones para garantizar la producción y el abastecimiento.

¿Esta determinación de "tomar a su cargo las operaciones" era jurídicamente demandable? De hecho no implicaba en absoluto una expropiación. Esta acción de YPFB de "tomar a su cargo las operaciones" no sólo que no era jurídicamente demandable, por el contrario estaba jurídicamente protegida. Esta acción se realizaría únicamente con el objetivo de garantizar la producción y el abastecimiento de bienes de "utilidad y necesidad social" jurídicamente protegidos, jurídicamente protegidos no sólo por la legislación boliviana, sino también por la legislación internacional. En caso de que las empresas no acatasen el Decreto, la medida adoptada por el Estado era plena y totalmente "legal".

Si no acataban el Decreto y dejaban de operar, ¿qué les quedaba por hacer a las empresas? Debían agarrar sus maletas y desde su casa matriz preparar su demanda internacional. ¿En base a qué?

Días después del Decreto, en el equipo reíamos imaginando una charla entre el Presidente de una de las empresas petroleras que operaban en Bolivia, y el encargado de darle la noticia de la nacionalización de los hidrocarburos en Bolivia aquel 1ro de mayo. Creo que sirve para dibujar y explicar la situación.

*El Presidente mundial de una de estas empresas, que está en algún lugar del mundo, recibe la llamada en la que se le informa que Bolivia ha nacionalizado los hidrocarburos. Su primera pregunta sería quizá: "¿Han expropiado nuestras instalaciones?". Y su interlocutor responde: "No, no nos han expropiado nada". "¿Han anulado entonces nuestros contratos?". Y le responden, "no, no han anulado los contratos". "¿Entonces siguen vigentes?", y la respuesta: "En estricto sentido legal siguen vigentes, pero ya no se van a ejecutar". "¿Siguen vigentes y ya no se van a ejecutar?". "Ya no se van a ejecutar, debemos negociar nuevos contratos en 180 días". "¿Y entonces de que sirve que los contratos sigan vigentes?". "No sirve de nada" le responden. "¿Y entonces qué ganan con esto?", pregunta el Presidente de la empresa. "Han nacionalizado toda la producción, debemos a partir de hoy entregarla en propiedad a su empresa estatal. Ya no somos dueños de la producción." "No entiendo bien lo que está pasando". "Yo tampoco lo*

*entiendo bien, pero hay un problema adicional, debe tomar una decisión”. “¿Cuál?”. “Debe decidir si acata o no el decreto. Si seguimos operando significa que acatamos el Decreto, entregamos toda la producción y aceptamos que nuestros contratos ya no se ejecuten. Si no acatamos el Decreto, debemos dejar de operar”. “Entonces dejen de operar”, dice el Presidente de la empresa. “Si dejamos de operar, su empresa estatal tomará a su cargo las operaciones, nos sacan de los campos e instalaciones. Tienen al ejército rodeando los campos”. “¿Quiere decir que si dejamos de operar nos expropián las instalaciones?”. “No, simplemente que nos sacan y ellos operan aunque legalmente sigan siendo nuestras instalaciones. Además si acatamos el decreto y seguimos operando, difícilmente podremos hacer algún arbitraje o demanda internacional”. ... “¿Qué hacemos?” ... “No sé, usted decide”. “¿Cuánto tiempo tenemos para decidir?”, pregunta finalmente el Presidente de la empresa petrolera. Y recibe la última respuesta ...“Cada minuto que pasa es en nuestra contra, implica que estamos acatando el decreto de nacionalización”.*

Esta situación hipotética que surgió como broma interna, refleja en algo la complejidad de la situación generada para las empresas con el Decreto de Nacionalización. Nuestra nacionalización logró sus objetivos políticos y económicos, pero se blindó contra demandas internacionales.

Para terminar el tema de la posibilidad de demandas internacionales, en el equipo de análisis asumimos la hipótesis de que pese a todo podía ser que no faltara la empresa que se lanzara a esta opción.

Se estudiaron con detalle otras demandas internacionales similares, su proceso y condiciones. Y finalmente, asumiendo que tribunales internacionales dictaminaran a favor de las empresas, bajo las razones que sólo la presión del poder puede inventar, se analizó la última hipótesis posible.

Establecimos una lista de demandas ganadas por empresas contra Estados, con datos precisos, fechas, etc, en las que los Estados, en ejercicio pleno de su soberanía, se habían simple y sencillamente, negado a acatar los fallos o dictámenes. Sin duda tuvieron costos políticos y económicos, pero la opción era válida. Imponer el Decreto de Nacionalización a las poderosas empresas petroleras, tenía riesgos ciertamente, y estábamos dispuestos a correrlos.

Así, con la última variable posible asegurada, cerramos el análisis.

Esta solvencia permitió, entre otras cosas, que tuviéramos bajo control este tema de potenciales demandas internacionales, de tal manera que bastó sólo una intervención del equipo negociador para dejar cerrado el tema con las empresas petroleras.

En esa ocasión, hicimos una brevísima exposición de lo explicado en este artículo. Recuerdo que cuando se les nombró algunos de los casos extremos en los que finalmente los Estados se habían negado a acatar los fallos y dictámenes internacionales, sus abogados intentaron tomar nota rápidamente. La exposición terminó con una pregunta: “¿Alguna duda sobre nuestra posición en este tema de los posibles arbitrajes o demandas internacionales?”. El silencio fue la respuesta de

los delegados de las empresas, y nunca más se trató sobre el tema. Habían comprendido el significado que tenía “acatar” y “someterse”.

***Manuel Morales Olivera integró en el año 2006 el equipo reservado encargado de la elaboración del Decreto de Nacionalización y posteriormente dirigió las negociaciones con las empresas petroleras. El año 2007 fue Presidente Ejecutivo de la empresa estatal petrolera YPFB y delegado presidencial para el ALBA-TCP. Finalmente, desde el 2008 al 2010 fue asesor del Ministerio de Hidrocarburos, encargado del diseño de la Nueva Política Estatal del sector.***

**Rebelión ha publicado este artículo con el permiso del autor mediante una [licencia de Creative Commons](#), respetando su libertad para publicarlo en otras fuentes.**