



G GERENCIA
HECHA EN VENEZUELA

EXPERIENCIAS EN LA GERENCIA PÚBLICA

Volumen 2

Casos de innovación, ética y servicio
para una administración pública transformadora

Conversaciones con

Noris Aguirre

Frank Briceño Fortique

Efraín Carrera

Luis Xavier Grisanti

Miguel Nucete

Héctor Riquezes

Frank Briceño Fortique • Ramón Piñango

Olga Bravo • Alejandro E. Cáceres

Jean-Yves Simon • José María de Viana

Ediciones **IESA**

EXPERIENCIAS EN LA GERENCIA PÚBLICA

Volumen 2

Casos de innovación, ética y servicio
para una administración pública transformadora

Conversaciones con

Noris Aguirre
Frank Briceño Fortique
Efraín Carrera
Luis Xavier Grisanti
Miguel Nucete
Héctor Riquezes

Frank Briceño Fortique • Ramón Piñango
Olga Bravo • Alejandro E. Cáceres
Jean-Yves Simon • José María de Viana

El Instituto de Estudios Superiores de Administración mantiene una política imparcial con respecto a cuestiones de políticas públicas, con el fin de garantizar la libertad intelectual de sus investigaciones. Por consiguiente, las interpretaciones o conclusiones contenidas en las publicaciones de Ediciones IESA deben atribuirse a sus autores, y no al Instituto, a sus directivos, a su personal académico o a las instituciones que apoyan sus proyectos de investigación.

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida de manera alguna ni por medio alguno, sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o fotocopia, sin permiso escrito previo del editor.

Experiencias en la gerencia pública. Casos de innovación, ética y servicio para una administración pública transformadora (volumen 2) / presentación: Frank Briceño Fortique; prólogo: Ramón Piñango y Jean-Ives Simon. Caracas: Ediciones IESA, 2026.

Conversaciones con Noris Aguirre, Frank Briceño Fortique, Efraín Carrera, Luis Xavier Grisanti, Miguel Nucete y Héctor Riquezes.

136 p.

1. Gerencia-Venezuela. 2. Empresas-Venezuela. 3. Administración pública-Venezuela. 4. Liderazgo-Venezuela.

HD 30.42 V4
658.00987

ISBN:
978-980-217-392-1 (obra completa)
978-980-217-395-2 (volumen 2)

Depósito Legal: DC2026000322

Primera edición, 2026
© IESA

Instituto de Estudios Superiores de Administración
Avenida IESA, edificio IESA, San Bernardino
Caracas 1010, Venezuela
comunicacionesiesa@iesa.edu.ve

Edición y fotografía: Ángel Zambrano Cobo
Asistencia editorial: Johanna Osorio Herrera
Diseño y diagramación: Vanessa Rodríguez M.

Fondo Editorial «Gerencia hecha en Venezuela»

Constituido por sus donantes para financiar
las publicaciones de
«Gerencia hecha en Venezuela»

Esta publicación, tanto impresa como virtual,
ha sido financiada por

**Asociación Venezolana de Ejecutivos
Gerencia & Desarrollo, S. C.**

2026

¿Qué es «Gerencia hecha en Venezuela»?

9

Fondo Editorial «Gerencia hecha en Venezuela»

11

Prólogo

Ramón Piñango y Jean-Yves Simon

13

CONVERSACIONES

Noris Aguirre

«Es importante rodearse de los mejores
y darles autonomía y confianza»

18

Frank Briceño Fortique

«Trabajar en lo público da una visión integral del país;
permite entenderlo realmente»

34

Efraín Carrera

«Si la excelencia se hace natural,
se convierte en un estándar no negociable»

56

Luis Xavier Grisanti

«El compromiso del gerente público debe tener las mismas dimensiones
de ética, eficiencia y meritocracia que el del gerente privado»

70

Miguel Nucete

«Para sacar al país de la crisis se necesita un liderazgo creíble,
con carisma y de sólidos valores éticos»

90

Héctor Riquezes

«La gerencia pública debe despojarse de todas las corrientes partidistas
y apostarle a la meritocracia»

110

Síntesis analítica

Olga Bravo

126

¿Qué es «Gerencia hecha en Venezuela»?

«Gerencia hecha en Venezuela» es un programa académico y editorial que nace de la intención de que no se olviden los orígenes del IESA, con todas sus realizaciones y resultados desde el primer día de sus actividades académicas, con el propósito de mantenerlas permanentemente actualizadas y proyectadas en el «Pensamiento Gerencial Venezolano». Este es uno de los siete proyectos del Plan Fundacional IESA 55, presentado a las autoridades del IESA en 2021, para ser cumplido sin prisa, pero sin pausa, en el quinquenio hasta el 60.º aniversario del Instituto, en 2025.

Así, la primera línea de trabajo de «Gerencia hecha en Venezuela» es el Pensamiento gerencial venezolano, cuyo propósito es recopilar y estudiar la historia del pensamiento sobre la gerencia en el país, y mantenerlo permanentemente actualizado en los tiempos pasado y presente, con miras a su posible y conveniente aplicación en el futuro.

La segunda línea de trabajo de «Gerencia hecha en Venezuela» es la serie «Conversaciones con...», en la que los protagonistas son las personas que han sido o son profesionales, ejecutivos o gerentes en acción, y que de hecho por su actividad han sido o son fuentes originadoras del pensamiento gerencial venezolano contemporáneo.

La tercera línea son los eventos —congresos, foros, seminarios y conferencias—, algunos de iniciativa propia, otros en alianza o apoyo con terceras iniciativas, coincidentes con nuestros objetivos.

La cuarta de las líneas son las publicaciones, con el resultado de nuestros diversos eventos y escritos sobre el tema gerencial, que agreguen valor al programa, muchas editadas para ser publicadas en la sección «Gerencia hecha en Venezuela» tanto de la revista *Debates IESA* como de la página web del IESA, teniendo así un inmenso valor multiplicador.

La motivación de este proyecto, hoy convertido en programa adscrito al Centro de Gerencia y Liderazgo, es atender la escasez y ordenamiento de una recopilación de experiencias, reflexiones, pensamientos y escritos sobre el pensamiento gerencial venezolano, tal como por siglos se ha escrito sobre el pensamiento político venezolano, y por décadas sobre el pensamiento económico venezolano.

Nuestros profesores y estudiantes de gerencia disponen de muy escaso material de estudio en donde conocer, estudiar y decidir si comparten sus prácticas y experiencias gerenciales venezolanas. Así, nuestro principal objetivo es proveerles esa información desde sus inicios hasta el presente.

Este es un proyecto que tuvo principio y no tendrá final, para así mantener la actualización del tema.

Fondo Editorial

«Gerencia hecha en Venezuela»

Uno de los compromisos al presentar el Plan Fundacional IESA 55 fue que la ejecución de los proyectos, hasta realizarlos o convertirlos en programas, no significaran carga alguna a los presupuestos operativos o fundacionales del IESA. Hasta ahora lo hemos podido cumplir, gracias al valioso patrocinio de un tercero que nos ha permitido llegar hasta hoy.

Dado el éxito comprobado y la prospección del programa «Gerencia hecha en Venezuela», nace la iniciativa de crear un Fondo Editorial que permita cubrir todos los costos de sus cuatro líneas de trabajo y acción, para que sean difundidas, además de en la revista *Debates* y la sección de Gerencia hecha en Venezuela en la página web del IESA, en cualquier medio que permita su máxima divulgación.

Para ello, estamos invitando a un selecto grupo de empresas y personalidades, para que conformen el capital de trabajo de este fondo editorial, recibiendo a cambio una cantidad de todos los ejemplares que se editen, y el derecho a participar en todos los eventos que realice este proyecto.

La idea del Fondo es que ninguna publicación sea financiada por patrocinadores individuales, sino que el Fondo mismo sea una iniciativa colectiva, impulsada por todos sus aportantes, que serán identificados como sus integrantes en cada edición que se publique.

Si escriben a fondoeditorialgerencia@iesa.edu.ve, los estaremos contactando para que aquellos interesados en esta iniciativa que quieran participar —personal, corporativamente, o de ambas maneras— puedan asociarse al Fondo que estará administrado, como tal, por la Fundación IESA.

De antemano, imás que agradecidos!

PRÓLOGO

Gestionar contra la corriente: una lectura desde el valor público

Este segundo volumen de *Experiencias en la gerencia pública* es mucho más que un archivo de memorias o un compendio de anécdotas administrativas. Constituye una radiografía de la maquinaria estatal venezolana en sus años más complejos y vibrantes. Si aceptamos que liderar en lo público significa, ante todo, saber moverse en la incertidumbre, estas páginas nos muestran, sin filtros, las tensiones reales, a menudo brutales, entre el deber ser profesional, la dinámica política y las debilidades estructurales de un Estado petrolero.

Los seis protagonistas de esta entrega son:

1. **Noris Aguirre**, en el Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria (Fogade).
2. **Frank Briceño Fortique**, en la Corporación de Turismo de Venezuela (Corpoturismo).
3. **Efraín Carrera**, en Electrificación del Caroní C. A. (Edelca).
4. **Luis Xavier Grisanti**, en la Gerencia de Planificación de Comercio Internacional de Petróleos de Venezuela, S. A. (PDVSA) y la presidencia ejecutiva de la Asociación Venezolana de los Hidrocarburos.
5. **Miguel Nucete**, en la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (Fudeco).
6. **Héctor Riquezes**, en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE).

Todos ellos comparten un rasgo que los define mejor que sus propios currículos: ninguno se conformó con administrar la inercia. Ya fuera desde el derecho, la economía, la ingeniería o la gerencia

pura, todos intentaron cambiar las reglas del juego en sus instituciones y desafiar la gravedad de un sistema que tiende naturalmente al reposo.

Para quienes estudian o ejercen la gerencia, sus historias cobran una dimensión distinta si las leemos con el «triángulo estratégico» de Mark Moore en mano.¹ Moore plantea que el gerente público debe alinear tres frentes simultáneos: qué valor entrega a la sociedad, qué apoyo político tiene para hacerlo y si cuenta con la capacidad operativa real. Lo fascinante de este libro es ver cómo, en la práctica venezolana, esa alineación rara vez es perfecta; es una lucha constante, un equilibrio inestable.

Miremos primero el frente del valor público. Aquí nos encontramos con visiones que trascienden el simple cumplimiento de metas. Frank Briceño Fortique, por ejemplo, no hablaba de indicadores fríos; su propuesta era hacer de Venezuela «un país para querer». Para él, la gerencia no era un tecnicismo, sino una «cuarta columna» del desarrollo nacional, tan vital como el Estado, el capital o el trabajo. En esa misma línea de pensamiento, Efraín Carrera defendió en Edelca la tesis de un «Estado instrumentador» y propuso el suministro de electricidad a todos los rincones antes que el lucro financiero inmediato.

Sin embargo, la realidad es terca. El caso de Carrera nos deja una lección dura sobre la sostenibilidad de estas visiones nobles: cuando propuso financiar los costos operativos «fuera de tarifa» para no cargar al usuario, terminó, sin querer, comprometiendo la autonomía financiera de la empresa. La enseñanza es clara y dolorosa: el valor público que no es financieramente sostenible tiene los días contados, por muy buenas que sean las intenciones.

El segundo frente, el del apoyo político, suele ser el terreno donde naufragan los técnicos. ¿Cómo se sostienen medidas populares o reformas profundas en medio de una crisis? Noris Aguirre nos da la respuesta con su gestión en Fogade durante la tormenta bancaria de 1994. Lejos de aislarse en su oficina, buscó el respaldo

1. Moore, Mark H. (1995): *Creating public value: strategic management in government*. Harvard University Press. Edición en español: *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós, 1998.

directo del presidente Rafael Caldera para aguantar las presiones feroces de los grupos de poder económico. Entendió que la técnica sin escudo político es vulnerable. Héctor Riquezes aplicó una lógica similar en el INCE, pero mirando hacia los partidos: comprendió que para reformar la institución necesitaba el visto bueno tanto de AD como de Copei o la burocracia sindical se lo tragaría vivo.

Aquí entramos en el tercer frente, quizás el más visible: la capacidad operativa. Lo que estos gerentes intentaron hacer tiene nombre y apellido académicos: lo que Christopher Hood denominó la «nueva gestión pública».² Quisieron importar la disciplina y la eficiencia del sector privado a las venas del Estado. Es el caso de Riquezes al establecer la meritocracia en el INCE y advertir a los empleados que la estabilidad laboral no era un «cheque en blanco para seguir haciendo lo mismo». Vemos a Briceño Fortique insistir en la rendición de cuentas desde 1985. Ambos usaron herramientas modernas para la época, como la comunicación interna estratégica —recordemos el boletín *Breves del INCE*—, para alinear a sus equipos bajo la premisa de que comunicar es informar con propósito.

Este libro también señala fracasos y retrocesos. La liquidación final de Fudeco, aquel centro de excelencia en planificación regional que impulsó con tanto ahínco Miguel Nucete, nos recuerda lo rápido que la política puede dismantelar lo que costó años construir. Es una advertencia sobre la fragilidad de las islas de eficiencia en un mar institucional revuelto.

Hay, además, un factor que no aparece en los escritos de Moore o Hood, y que Luis Xavier Grisanti diagnostica con claridad: la denominada «enfermedad holandesa». Desde su paso por la internacionalización de la industria petrolera y luego en la Asociación Venezolana de los Hidrocarburos, Grisanti vio de cerca cómo la renta fácil distorsiona los incentivos, castiga el mérito y premia el rentismo. Su propuesta de una alianza real y estratégica entre el Estado y organizaciones privadas buscaba justamente romper ese ciclo perverso de dependencia que tanto daño nos ha hecho.

2. Hood, Christopher (1999). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1): 3-19.

Lo que relaciona a estos seis gerentes no es solo la técnica depurada, sino una ética puesta a prueba en el fuego de la práctica. Ya sea Briceño Fortique cuando penalizó contractualmente a un amigo para respetar los procesos administrativos, o Grisanti cuando defendió un criterio técnico contra la corriente de la opinión pública. Todos los casos aquí presentados demuestran que la integridad tiene un costo personal, pero es el único activo innegociable.

Estas páginas sirven, entonces, de mapa de navegación para las nuevas generaciones. No están escritas para idealizar el pasado con nostalgia, sino para entender que construir una Administración pública eficiente, transparente y al servicio del ciudadano es una tarea ardua, técnica y profundamente política que Venezuela aún tiene pendiente.

Ramón Piñango y Jean-Yves Simon

CONVERSACIONES

Noris Aguirre

«Es importante rodearse de los mejores
y darles autonomía y confianza»



Conversación con **Noris Aguirre**

Aunque su paso por la gerencia pública fue breve —trabajó por un corto período en la Comisión Nacional de Valores y dos décadas más tarde presidió durante once meses el Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria (Fogade)—, Noris Aguirre es recordada por dejar temporalmente su exitosa trayectoria privada para asumir un desafío público enorme en tiempos muy complejos. La exitosa consultora, gerente financiera y expresidenta de la Bolsa de Valores de Caracas no duda en recomendar a las nuevas generaciones trabajar en el sector público, al que define como «una escuela».

NORIS AGUIRRE (Caracas, 1945) confiesa que lloró el día que le propusieron ser presidenta del Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria (Fogade). Sabía que no sería fácil y que enfrentaría riesgos importantes: era la primera vez que se aproximaba a un cargo de naturaleza predominantemente política, más allá de lo técnico-económico. Su hijo le insistió en que rechazara la oferta, pues temía que pudiera ser acusada o detenida. Sin embargo, Aguirre aceptó. Lo hizo porque quería proteger el ahorro de incontables familias, que estaba en riesgo de perderse debido a la crisis bancaria de mediados de los años noventa.

Aunque era una mujer ajena a la política, llegó a un cargo que nombraba el presidente de la República y que además debía conseguir la aprobación de dos terceras partes del Senado. Fue seleccionada por su vasta experiencia en el mercado de capitales —llegó a ser presidenta de la Bolsa de Valores de Caracas— y por la intachable ética que destacaban todas las personas con quienes trabajó.

Antes de presidir la Bolsa de Valores de Caracas y de ser la primera presidenta mujer de cualquier bolsa de valores del mundo, ya le había dedicado toda su trayectoria profesional al mercado de capitales. A pesar de no ser economista —se graduó como abogada en la Universidad Católica Andrés Bello—, su primer trabajo fue como abogada de la Comisión Nacional de Valores. Tras formar parte durante tres años de la división de Oferta Pública, renunció por no estar de acuerdo con la aprobación de una emisión.

En 1977 pasó a ser gerente de Finanzas y Mercado de Capitales de la Sociedad Financiera Fiveca. Aunque le gustaba su trabajo y casi todo en el área de mercado de capitales, cuando llegó el momento de designar al gerente general le dijeron que no podía llegar a ocupar ese cargo por ser mujer, y enseguida renunció.

Fue gerente general de la Financiera Exterior, luego estuvo en el Banco Caracas y lideró varios años el sector de mercado de capitales de Citibank. De ahí fue electa como presidenta de la Bolsa de Valores de Caracas en una votación universal, secreta y uninominal.

Aunque en su momento dudó si era correcto dejar la Bolsa de Valores de Caracas y su extensa carrera privada para presidir Fogade, hoy está segura de su decisión. Considera invaluable haber tenido la oportunidad de formarse en una escuela sin igual y, además, trabajar por el beneficio del país y su gente.

¿Cómo fueron tus inicios como gerente público?

En los años 1974-1975, yo trabajaba en la consultoría de la Comisión Nacional de Valores. Esta entidad se encargaba de organizar, regular y supervisar la actividad bursátil de las empresas que estaban listadas en las bolsas que había en Caracas. Un año antes, en 1973, se había promulgado la primera Ley de Mercado de Capitales de Venezuela. En esa época redactamos casi todas las normas, muchas de las cuales aún se mantienen.

En esos tiempos los presidentes de las empresas que estaban solicitando hacer oferta pública se reunían en la división de Oferta Pública, y el que no quería tomar notas llevaba una secretaria. Un día, Braulio Jatar Dotti —presidente de la Comisión Nacional de Valores— me llamó y me dijo: «Te he visto manejar las reuniones con los presidentes y dominas muy bien los números. Vente a trabajar en la división». El director de esa área acababa de renunciar para irse al Banco Interamericano de Desarrollo, y Olga Ferrer había subido a la dirección. Entonces, a mí me pusieron en el puesto de Olga. Eso fue algo increíble para mí.

Fue una época brillante, de verdad. Seguí trabajando en la Comisión durante tres años, hasta que llegó una emisión de una textilera muy grande. En ese momento, las emisiones eran a diez o doce años,

con una tasa fija del doce por ciento, y eran de deuda. La garantía era el balance de la empresa. Yo leí aquello, fui donde el doctor Jatar y le dije: «Doctor, creo que no debemos aprobar esta emisión. Mire lo que está pasando en este balance». Me respondió: «No te preocupes, vamos al directorio, porque además nosotros no garantizamos la emisión. Acuérdate de que en el prospecto se pone una nota: “La Comisión Nacional de Valores no garantiza la calidad de la emisión”. O sea, que la tiene que revisar el que la va a comprar». Yo le dije: «Sí, pero estamos empezando, no nos metamos en un problema».

Se fue al directorio, la aprobaron y yo puse mi carta de renuncia. Yo entendía que la Comisión no garantizaba la emisión, pero estábamos en los primeros años y no podíamos ponerla en esa posición. Y no me equivoqué, porque esa empresa quebró un año después.

¿Qué hiciste luego de renunciar a la Comisión Nacional de Valores? ¿Había evolucionado el mercado de valores en esos años?

Me fui de la Comisión en el 77. Para entonces, buscando democratizar el mercado, habían aprobado crear sociedades financieras con la condición de que inscribieran sus acciones en las bolsas. Actuarían como una banca de inversión. ¿Por qué? Porque todavía no existía la banca universal; era solamente la banca de créditos pequeños.

En la Sociedad Financiera Fiveca se enteraron de que yo me estaba yendo de la Comisión, y me dijeron: «Vente con nosotros, vas a ser gerente de Finanzas y Mercado de Capitales». Entré y, de verdad, fue una maravilla porque el mercado de capitales era mi vida.

Fuimos los pioneros de ese mercado y hacíamos muchas emisiones. La utilidad financiera se disparó y todo iba muy bien hasta que llegó la famosa fecha en la que Carmelo Lauría, en una asamblea de Fedecámaras, eliminó la cédula hipotecaria, eliminó las tasas fijas y acabó con el mercado de capitales.

¿Fue esta la razón por la que dejaste Fiveca?

La razón fue otra. Cuando entré, sabía que por mi experiencia y por el lugar al que había llegado ese techo de gerente de Finanzas y Mercado

de Capitales me quedaba pequeño. Sabía que podía ser gerente general, y cuando llegó la oportunidad me dijeron que no podía serlo porque era mujer y ese cargo se ocupaba también de las relaciones con los accionistas. Yo no podía aceptar eso como excusa para no nombrarme en un cargo para el que estaba sobradamente capacitada, así que me fui.

Una muestra de determinación...

Sí, en mi casa me enseñaron valores y principios fundamentales. Eso me ayudó a tomar la decisión de irme de la Comisión, y fueron los mismos valores que me ayudaron a irme de la Sociedad Financiera Fiveca.

¿Fue la salida de esta compañía la que impulsó tu camino hacia la Bolsa de Caracas?

Al salir de Fiveca, tuve que ocuparme de mi hijo alrededor de cuatro meses, por una cirugía que le tuvieron que hacer. Cuando volví, nadie me llamaba. Yo me decía: «Me estoy preocupando porque no me llaman para ningún trabajo». Pero luego me llamó David Brillembourg para que les hiciera el fondo de activos líquidos de Confinanzas: «Quiero que te quedes como gerente de Tesorería y Finanzas. Vamos a hacer también mercado de valores, no te preocupes». Todo el mundo sabía que eso era lo que yo quería, pero como no había mucho trabajo, me ponían a hacer toda la tesorería.

A pesar de lo que me decía David, yo no estaba segura de aceptar. Un día, me llamó Jacques Vera, junto con otro ejecutivo, y me dijo: «Noris, sabemos que este no es el tipo de banca a la que estás acostumbrada». Ellos mismos se ocuparon de conseguirme un cargo que se adaptara más a mi búsqueda profesional. Días después, volvió a llamarme y me dijo: «Tienes un almuerzo con el señor Antonio Polanco, gerente general de la Financiera Exterior. Él se está yendo para el banco y están buscando un gerente general para la Financiera. Ese es el cargo. Ve a conocer la institución, estoy seguro de que te va a gustar y te vas a sentir bien».

¿Cómo fue ser gerente de la Financiera Exterior?

Para mí fue extraordinario desde todo punto de vista. Era la primera financiera en rentabilidad, y eso había que mantenerlo. Sus socios

eran muy conservadores, y eso era más o menos lo que a mí me gustaba.

Como gerente, no tardé en tomar decisiones necesarias. Por ejemplo, me di cuenta de que teníamos un problema en el área de crédito y hablé con la persona que estaba en ese puesto. Me dijo: «No quiero estar aquí todos los días trabajando». Le dije: «Por eso te lo digo, porque aquí se viene a trabajar». Hablé con varias personas que en esa época trabajaban buscando créditos con garantía de *comfort letter* o de dólares para empresas multinacionales o nacionales. Y se lo planteé a la junta: «Las cosas se están poniendo difíciles, vamos a trabajar así. Yo no necesito un gerente de crédito, solo un analista de crédito». Fui adaptando el equipo a las necesidades que yo, como gerente, identificaba, y todo fue marchando sobre ruedas.

Estando en la Financiera Exterior tuviste que afrontar el viernes negro de 1983. ¿Cómo lograron superarlo?

En la Financiera estaba el doctor Enrique Sánchez, que, tiempo después, empezó a ser una persona muy importante para mí. Aprendí mucho de él y de la tranquilidad que lograba transmitir al equipo y a los clientes. Seguí sus pasos y cuando llegó el viernes negro tuvimos una junta. Uno de los ejecutivos dijo: «Vamos a tener que nombrar a la señora Aguirre presidenta porque, primero, no se equivoca y, segundo, mantuvo la financiera tranquila porque los últimos créditos se dieron con garantía de dólares». Esa decisión fue sumamente importante.

En 1984 me fui por razones personales. Inmediatamente me llamó de nuevo Jacques Vera, pero esta vez me dijo: «Vente para acá, para el Banco Caracas».

¿Cómo fue tu salto hacia el sector bancario?

En el Banco Caracas hice los fondos de activos líquidos, porque me volví una especialista en ellos. Había constituido cuatro fondos de activos líquidos: dos para Confinanzas, uno para el Banco Metropolitano y otro para el Banco Caracas. Era la época de los grandes créditos que se daban por varias instituciones, para construir las represas,

el Metro, etcétera. Era muy interesante estructurar esos créditos con varios bancos y varias sociedades financieras.

Yo era directora tanto en la arrendadora como en los fondos y en toda la parte corporativa. Era el 88 y, aunque se estuviese en plena campaña electoral, ya se sabía que el próximo Gobierno iba hacia la apertura económica y utilizaría los mercados de capitales. Fue así como comencé a establecer un vínculo con Citibank, con quienes trabajé después. Un día, en una reunión de estrategia del Banco Caracas, se decidió que no iban a comprar la casa de bolsa ni a abrir una banca de inversión. Y luego de varias oportunidades en las que el Citibank me había llamado para entrar a manejar parte de la casa de bolsa, esa vez acepté.

Entré al Citibank el 6 de enero de 1989. Yo había llegado para manejar todo lo que era deuda en la corporación, incluyendo la reconversión de deuda que se estaba haciendo en ese momento a través de fideicomisos y las emisiones de obligaciones. Otra persona había entrado para manejar las emisiones de acciones. Yo me decía: «Este tipo no va a durar mucho, porque no está acostumbrado a las normas, a las leyes». Eso es otra cosa importante en mi vida: yo respeto las normas, respeto a mi supervisor. Puede ser que no esté de acuerdo, pero lo discuto y tomo mis decisiones en consecuencia. En efecto, el señor no aguantó ni dos meses.

Entonces, fui a donde el jefe y le dije: «Usted está en un mercado muy pequeño, aquí hay que trabajar mucho, mucho. Así que yo quiero manejar las dos áreas: acciones y deuda». Y me dijo: «Es que no se puede, porque sabes, por la división y el *chinese wall*». «Yo sé, no voy a estar diciéndole a nadie ni preguntándole a nadie del área comercial cómo van los balances. Ni ellos me pueden preguntar. Yo tengo que hacerlo con mis estudios directos». Eso era una norma internacional. Se escribió a Estados Unidos y se pidió permiso. Me lo otorgaron para manejar las dos cosas. Ya estábamos a mediados de año.

Sin embargo, en noviembre de ese año, estaba un poco agotada de hacer también cosas que no eran lo mío. Pero salió el bono cero cupón del Banco Central de Venezuela, y eso me ayudó. Fui donde el señor José Villafañe, el *risk manager*, y le dije: «Vamos a

hacer un memorándum para Nueva York para que me den una línea para *trading*, y vamos a empezar a trabajar y a vender los bonos cero cupón». Hicimos un memorándum para pedir el permiso y decir cómo lo íbamos a manejar: una parte la tesorería y una parte del *trading* del área de mercado de capitales donde yo estaba. Ahí se me abrió el Citibank y la oportunidad de hacer emisiones otra vez.

Mi primera emisión en Citibank fue con Sudamtex, que quería hacer unas estructuras un poco novedosas. A mí me interesó y empezamos a trabajar en la emisión, a revisar los estados financieros. Era una emisión de acciones. Yo fui muy, muy persistente. Fui donde mi jefe y después donde Tom Charters, que fue fundamental en ese período del Citibank. Era un vendedor espectacular; era el presidente del banco en ese entonces y quería estar en todo lo que yo hiciera. Éramos los reyes de las fotos en el periódico y en las revistas; salíamos en todas partes.

A raíz de esa emisión, le expliqué a Charters: «Esta emisión hay que garantizarla, vas a ver que nos va a ir de maravilla. Vamos a hacer que el banco gane mucho dinero». Hicimos la emisión. Fui a Nueva York a defenderla, me la aceptaron, regresé y salimos al mercado. Cuando de Nueva York me llamaron y me dijeron: «Quédense con una parte de la emisión», ya no podíamos. Se había vendido totalmente. Esa emisión dio un rendimiento el primer año de casi el cuatrocientos por ciento. Eso fue impresionante. Entonces, por supuesto, todo el mundo quería trabajar con Citibank.

Estimo que, entre 1990 y 1992, habíamos realizado el noventa por ciento de las emisiones que se hicieron en Venezuela. Todo el mundo nos llamaba; las grandes empresas querían trabajar con nosotros.

Pero en abril de 1992 ocurrió algo determinante: cambiaron al *risk manager* por una señora que venía de Texas. Ella no conocía el país ni se daba el tiempo para conocerlo, ni sabía cómo operaban las empresas en Venezuela. Por esa razón, y por su mal trato hacia los ejecutivos, tuvimos un *impasse*. Yo le dije: «A usted la respeto solamente porque es mi supervisora. ¿Pero sabe qué? Me voy del banco». Estábamos en Nueva York para una emisión de acciones. Cogí un teléfono, llamé a Tom Charters y le dije: «Estoy renunciando». «No,

tú no puedes renunciar». «Estoy renunciando y ya te va a llegar la carta». Y me fui.

Seis meses después, me buscó un ejecutivo del Citibank. Me dijo: «Mire, vamos a ser muy francos. Tom Charters está preocupado. No se ha vuelto a hacer una emisión desde que usted se fue. Nosotros necesitamos, si usted quiere y puede, que regrese». Yo me sentí orgullosa en ese momento y le dije: «Claro que regreso». Me preguntaron: «¿Cuánto nos va a pedir ahora?». «No les voy a pedir nada. Lo mismo que yo tenía cuando salí», les respondí.

Entré de nuevo y, por supuesto, comenzaron otra vez las emisiones.

Finalmente, en 1993, entras a la Bolsa de Valores de Caracas. ¿Cómo fue esa experiencia?

Tenía cuatro meses de haber regresado a Citibank cuando un grupo de corredores me llamó: «Noris, tienes mucho tiempo en el mercado, todo el mundo te conoce. Queremos que te lances para ser presidenta de la Bolsa».

Total que me puse a estudiar. Empecé a trabajar en unas presentaciones de cómo veía la Bolsa en los próximos cuatro años. Y lo que había que hacer era terminar su modernización. Tenía que decidir entonces si lo intentaba o no. Era un riesgo alto y el resto de los candidatos eran hombres. Me mantuve callada, hasta que decidí que sí me presentaría. Tuve que hablar con Tom Charters porque necesitaba su autorización para hacer campaña mientras trabajaba en Citibank. Llamó a Nueva York y me dieron el permiso. Charters me dijo: «No te preocupes. Si no ganas, ahí está tu puesto, pero gana y te hacemos un coctel de celebración». Gané con treinta y seis votos y el segundo tuvo diecisiete.

Fui la primera mujer presidente de una bolsa, en el 93. La primera mujer presidente de una bolsa en Estados Unidos, en la Bolsa de Nueva York, fue electa en mayo del 2018. Yo lo fui veinticinco años antes. Recuerdo que en esa época fui a París a una reunión de bolsas de valores. Me puse en la fila de los presidentes y llegó una chica y me dijo en un inglés muy bonito: «Señora, disculpe, a usted le toca la otra fila, que es la de las esposas». Y yo le contesté: «Me da mucha

pena contigo, pero soy presidente de una bolsa». Ella no lo podía creer. Y hubo muchos periodistas que se acercaron, porque no era normal que una mujer fuera presidente.

Como presidenta de la Bolsa de Valores de Caracas, entre 1993 y 1994, estuvimos al frente de la automatización de las transacciones. Este hito convirtió a Venezuela en el primer país de Latinoamérica en migrar hacia un sistema de transacciones electrónicas. Así, cada corredor transaría desde su oficina. Todo el mercado se adaptó. Con el organismo regulador, conseguimos dictar los reglamentos necesarios y las casas de bolsa se adaptaron.

El desarrollo que tuvo la bolsa en los años noventa me permitió promover la creación de un depósito de valores. Con un excelente equipo pude llevar adelante la Caja Venezolana de Valores, fundamental para la existencia de un mercado de valores ordenado y seguro.

¿Crees que esta labor en la Bolsa de Valores de Caracas fue la que te impulsó a Fogade?

Estaba en la Bolsa todavía cuando empezaron a llegarme rumores de que me querían en Fogade. «Tengo muchísimo tiempo alejada de la banca y tengo proyectos en la Bolsa. Olvídense», dije. Pero se acercaba la crisis bancaria, que provocó la desaparición de muchas casas de bolsa y una drástica disminución de la actividad bursátil.

Ya en noviembre del 93, en la Bolsa habíamos logrado cambiar el banco liquidador. Yo tuve una junta y les dije: «Tenemos un serio problema: si aquí pasa algo, como dicen los rumores, la Bolsa quiebra. Porque, ¿quién es el banco liquidador? El Banco Latino. ¿Dónde tienen todas sus cuentas corrientes los corredores? En el Banco Latino. Conmigo no va a quebrar la Bolsa. Yo lo lamento. Les propongo que saquemos, a licitación, un nuevo liquidador para evitar problemas». Lo hicimos, y la licitación la ganó el Banco Provincial. Todos los corredores tuvieron que ir a abrir su cuenta en el Banco Provincial. Fue lo primero que nos salvó.

Sin embargo, teníamos otro problema: el establecimiento del débito bancario, y nosotros todavía no habíamos terminado la modernización. Cuando pusieron el débito, me dije: «Dios mío, nosotros

no hemos terminado el neteo multilateral». Esto venía de España; el presidente de la bolsa española había hablado conmigo y nos apoyó en la instrumentación.

Cuando llamaba a los funcionarios del Ministerio de Hacienda, no me atendían. Entonces decidí contactar a un pariente del doctor Julio Sosa Rodríguez, el ministro, y me ayudó a conseguir una cita con él. El ministro me recibió y me aseguró que hablaría con su vice-ministro, Luis Xavier Grisanti, y con el doctor José Ignacio Moreno León, que trabajaba en la creación del Seniat.

Cuando me reuní con ellos, les dije: «Además de eliminar el débito bancario para la Bolsa, yo tengo este problema, pero también tengo la solución: nos quitan el débito bancario y no cobran la ganancia de capital sobre la venta de las acciones». Imagínense, yo era muy inocente, de verdad, porque la Bolsa se estaba cayendo a pedazos, teníamos la crisis, habían puesto el débito y yo vengo a decirles: «Exonérenme la ganancia de capital y la Bolsa cobra una retención del uno por ciento en la venta y yo se la paso a ustedes». Y me dijeron que sí.

Entonces, me senté con el abogado a redactar cómo iba a ser la cuestión de la exención de la ganancia de capital, porque iba a salir por ley, y empezamos a trabajar en quitar el débito bancario. Todo eso llevó a que el mundo político me conociera.

Yo siempre había tenido notoriedad, pero en Venezuela el mercado de capitales era muy chiquito. No lo conocían los políticos ni mucha gente, y eso que yo traté de hacerlo conocer. Hice muchas cosas para que lo conocieran más.

¿La transición hacia Fogade fue retadora?

Fogade se constituyó en 1985, en medio de la crisis causada por la intervención del Banco de Comercio. Hasta ese momento, las intervenciones las administraba el Banco Central de Venezuela. Dictaron un decreto con el cual se constituyó el Fondo de Garantías y Depósito con el objetivo de asegurar los depósitos del público, hacer préstamos para la falta de liquidez y vender los activos.

Cuando llegó el doctor Rafael Caldera a la presidencia, dejó claro que quería cambiar tanto al superintendente de bancos como al

presidente de Fogade. Enseguida empezaron a llamarme. Le habían dicho al doctor Caldera que yo era honesta, que conocía como nadie el mercado bancario. Les dije: «Yo no soy su persona, de verdad. Yo tengo mi proyecto para la Bolsa, me faltan todavía tres años y no quiero quedar mal con mi mercado, con mi gente. Pero yo les voy a decir algo: si siguen buscando gente así, esto no va a servir. Yo les voy a pasar unas notas».

Les dije: «Ni Fogade, ni la Superintendencia, ni el Banco Central de forma independiente van a poder manejar esta crisis». Planteé que lo que se debía hacer era buscar un grupo de personas que conocieran de crisis sistémicas y que estuviesen por encima de los funcionarios actuales. De otra manera, no podrían manejar la crisis, porque los tres eran *pari passu*, estaban en igualdad de condiciones, así que nadie iba a dar su brazo a torcer. «Tenemos un problema grave», les dije.

Luego me llamaron de nuevo: «Noris, por favor acepta, porque no va a haber nadie tan capacitado como tú que vaya a aceptar. El caso tuyo es único». ¿Qué lo hacía único? Que yo no estaba contaminada, no era de ningún partido político, conocía de bancos y era reconocida por mi actuación como presidenta de la Bolsa de Valores de Caracas.

Lloré, lloré, lloré muchísimo esa noche. Mi hijo ya tenía veinte años: «Mamá, no vayas. No vayas porque te van a poner presa. Eso lo hacen con todo el mundo aquí». Yo le dije: «Alfredo, no te preocupes, yo me voy a cuidar mucho». Y total que a las seis de la mañana llamé: «Yo acepto».

Fui nombrada presidenta de Fogade el 26 de abril de 1994 en medio de una de las crisis financieras más profundas del país. Llegué al Congreso, emitieron inmediatamente la Gaceta Oficial, me juramentaron al mediodía, y a las dos de la tarde ya estaba en Fogade. El presidente Caldera me dijo: «¿Y por qué no trajo a su hijo?». «No, no quiero que mi hijo vea».

**¿Cuáles fueron tus primeros movimientos como presidenta de Fogade? ¿Cómo estructuraste tu equipo?
¿Cuál fue tu diagnóstico de la institución?**

El personal que trabajaba en Fogade era de primera línea; muchos estaban ahí desde la creación de la institución. Pero tuve claro que era una tarea monumental. No hubo sector de la economía que la crisis financiera no tocara y el ahorro de incontables familias estaba en riesgo de perderse en esos bancos.

Primero, necesitaba un pequeño equipo para empezar a estudiar cómo concluir los auxilios financieros. En esos días, algunas personas, muy cercanas, se me acercaron para que yo terminara con la política de auxilios. Les expliqué que se iba a iniciar un estudio, pero que de un día para otro no podía dejar de firmar los auxilios dado que se acabaría el sistema de medios de pagos.

¿Qué hice? Me rodeé de personas comprometidas. Para la vicepresidencia me traje a Beatriz Canela, una persona con quien ya había trabajado anteriormente. Le dije con claridad: «Beatriz, renuncia y te vienes conmigo. Maneja tú la administración. Confío en tu criterio, confío en ti, y no puedo estar en los pequeños detalles: que si falta un cheque, que si falta esto, que si falta lo otro. Eso no es para lo que yo vengo». Sin embargo, ella no pudo entrar sino a finales de junio de 1994, dado que había que pedirle en comisión de servicio.

Le pedí a Eloy Anzola hijo, abogado al que conocía, que me ayudara por lo menos dos o tres meses a no firmar nada que después me llevara a la cárcel. Le decía: «No quiero ir presa antes de tiempo». Y, además, se lo había prometido a mi hijo.

Luego pedí una reunión con el presidente Caldera y le comenté que veía que tendríamos que renovar parte del directorio, porque estaban exhaustos. Necesitaba especialistas, gente con visión técnica y moderna. El presidente me contestó, nunca lo he olvidado, y me dio un voto de confianza. Me dijo que estaba bien, que buscara el directorio y se lo llevara para juramentarlo. Inicié entonces conversaciones con gerentes de primer nivel que venían del sector privado, conocedores cada uno en las áreas de finanzas, informática, relaciones con el Gobierno y empresas. Tengo el honor de haber contado con un equipo de profesionales que entendieron la magnitud de la crisis y se comprometieron.

Tuve la suerte de contar con personas como Ángel Graterol, que estaba en el grupo de Eugenio Mendoza; César Rojas, que había sido director

externo de PDVSA... Yo empecé a pensar: ¿qué necesito yo? César Rojas era el político ideal, al que yo iba a poner por delante si venían los políticos con sus armas; Ángel Graterol era un gerente de primera línea; Juan Antonio Lovera, del grupo Delfino, era el mejor de finanzas. Me preocupaba la parte informática, porque sin información no íbamos a hacer nada. Yo quería un sistema autónomo, que fuese de Fogade, que me diera la información de todos los bienes que se habían liquidado y las garantías que habíamos recibido. Entonces me acordé del señor Paul Leizaola, que era un especialista en la materia.

También llamé a Janet Kelly para que me ayudara a traer a dos o tres personas que estuvieran terminando el máster en el IESA para que me apoyaran. Entraron a Fogade Francisco París e Isaac Murciano, a quienes una vez les dije que no había que tener miedo de trabajar en el sector público. Igualmente llamé al padre Luis Ugalde para que me ayudara a formar un grupo para trabajar en labores de campo, estudiantes de último curso. Con ese, y otro pequeño grupo, inicié mis once meses en Fogade.

¿Cuáles fueron tus metas como presidenta de Fogade?

Tenía claro que quería concluir la política de auxilios financieros y sabía que era inevitable la liquidación de esos bancos, porque ninguno era recuperable. Creía necesario establecer una política de liquidación de activos y de ponerlos en manos privadas lo más pronto posible. Y quería procurar que se recuperara algo de la enorme carga fiscal que estaba significando el rescate de la crisis.

Luego, tuve muy claro que Fogade tenía que cuidar los activos recibidos y venderlos en las mejores condiciones para poder cancelar la inmensa deuda con el Banco Central. Había que recuperar el dinero que se había entregado a ocho bancos y al Banco Latino.

Iniciamos las tareas para la elaboración del proyecto «Recuperadora de Activos de Fogade». Un punto importante fue saber qué tipo de figura jurídica se había utilizado para dar los auxilios financieros: si era un pacto de venta con retracto o un préstamo con garantía. Cualquiera de las dos tenía implicaciones sobre el balance de Fogade y de la República.

También «tropicalizamos» el rescate bancario: Fogade capitalizaba el banco comprando sus acciones por un bolívar, reponía las pérdidas, convocaba una asamblea y nombraba una nueva junta directiva. Este modelo fue aplicado con éxito en el Banco de Venezuela, el Banco Consolidado y el Banco República.

¿Qué precipitó tu salida de Fogade a tan solo once meses de llegar?

Visto el desarrollo que estaba tomando la crisis, aunado a la renuncia del ministro de Hacienda, decidí dimitir. El 1 de marzo, en una reunión con el nuevo ministro, me enteré del decreto 573, por el cual Fogade y la Superintendencia quedamos fuera y a Fogade le quitaban sus facultades.

El día 2 de marzo comuniqué al directorio mi decisión. A las pocas horas, ya lo estaban anunciando por televisión. No me lo esperaba tan rápido, pero ya estaba hecho. Sentí alivio; me fui con la conciencia tranquila. Sabía que había hecho lo correcto, aunque me costara amistades, horas de sueño y salud. Y lo volvería a hacer. Porque lo que estaba en juego no era mi imagen ni mi carrera, era el país. Y uno no abandona a su país cuando más lo necesita.

Llegó el 9 de marzo y, sin aviso previo, se presentó Luis Raúl Matos Azócar, nuevo ministro de Hacienda, con su asesora Esther de Margulis, para explicarnos las bases para la reforma del sistema financiero. Estuve en Fogade hasta el 16 de marzo de 1995.

Al final de todo ese proceso, lo que quedó fue una enseñanza muy dura para el país: sin supervisión efectiva, sin voluntad política real y sin compromiso ético con el dinero del público, cualquier sistema financiero, por grande que sea, puede venirse abajo. Y levantarlo de nuevo cuesta muchísimo: recursos, tiempo y, sobre todo, confianza.

¿Hubieses hecho algo diferente?

Fui muy soberbia. Creo que la soberbia en algún momento me marcó, porque pensé que podía hacer todo y que lo iba a lograr. Y no era así. Hice muchas cosas, pero como conseguía compañía, conseguía quien me apoyara, seguía, seguía y seguía. Creo que este fue mi error más importante.

¿Cuál crees que ha sido tu legado?

Creo que un legado para la mujer: no debemos tener miedo a seguir adelante, a conseguir nuestros sueños. Hay que trabajar. No le tengan miedo a trabajar en el sector público. Uno tiene que saber qué va a hacer y tener claridad en las metas que se proponga. También es sumamente importante rodearse de los mejores, construir equipos con personas comprometidas y altamente calificadas, darles autonomía y confianza. Y ser íntegros.

La gerencia pública es una escuela. Claro, no en esta situación que vivimos actualmente. Pero en algún momento las cosas cambiarán.

Frank Briceño Fortique

«Trabajar en lo público da una visión integral del país; permite entenderlo realmente»



Conversación con **Frank Briceño Fortique**

Luego de ser gerente de Ocupación Juvenil en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), secretario ejecutivo de la Comisión Presidencial de Ocupación Juvenil y director fundador del IESA, Frank Briceño Fortique fue presidente de la Corporación de Turismo de Venezuela entre 1974 y 1976. Su énfasis en la disciplina gerencial en el sector público y la importancia de las políticas públicas relacionadas con el sector turístico lo llevaron a ser presidente de la Organización Mundial del Turismo, entre otras funciones de representación internacional. Hoy, sostiene que la gerencia eficiente, transparente e integral es fundamental para ejercer una buena gestión pública, transformar el Estado e impulsar el desarrollo de una nación.

FRANK BRICEÑO FORTIQUE (Caracas, de Pichincha a Arismendi 73, parroquia Santa Rosalía, 1936) percibió desde muy joven que la carrera de Administración, que le parecía excesivamente teórica, no era suficiente para ser un buen gerente: justo lo que él aspiraba a ser. Buscó entonces profundizar sus conocimientos en la Universidad de Syracuse, en el estado de Nueva York. Graduarse en esta universidad no fue solo un objetivo individual. En esta institución desarrolló una tesis sobre la profesionalización de la gerencia que luego sería la base de algo más grande y colectivo: la creación del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).

En el IESA sentó las bases de una nueva forma de enseñar y aprender; abrió, además, un espacio para que los venezolanos que aspiraban a ser gerentes se codearan con sus homólogos del mundo entero. Como primer director ejecutivo del IESA, consiguió, también, sentar las bases de su propio conocimiento.

Aunque había tenido contacto con el sector público cuando fue gerente de Ocupación Juvenil en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), su salto oficial a la gerencia pública lo dio en 1974, cuando el presidente Carlos Andrés Pérez lo nombró presidente de la Corporación de Turismo de Venezuela (Corpoturismo). Allí, Briceño Fortique enfrentó el reto de cambiar la percepción política del sector, se opuso a seguirlo llamando «industria» y lo promovió como una «actividad integral permanente».

Con el lema *Venezuela, un país para querer*, destacó la cultura y las particularidades de cada estado del país. Asimismo, implementó

un sistema riguroso de rendición de cuentas con informes y balances anuales, una práctica inédita que le valió la confianza de Pérez y sentó un precedente para la enseñanza y la práctica de la gerencia pública en Venezuela.

Su gestión pionera tuvo eco internacional: en 1975 fue elegido presidente de la Organización Mundial del Turismo (OMT) de las Naciones Unidas. Su plan de turismo 1976-1980 fue, incluso, solicitado por la OMT para usarlo como modelo internacional.

Su conexión con el IESA y el trabajo académico nunca cesó. Tras dejar Corpoturismo, continuó fomentando la profesionalización y las buenas prácticas gerenciales. Sus publicaciones posteriores también desafiaron el *statu quo* de la gerencia pública y continuaron definiendo sus pilares.

Hoy, su legado continúa inspirando a nuevas camadas de gerentes que ven la gerencia profesional como un pilar del desarrollo nacional. Su compromiso con la excelencia, la enseñanza de los más altos valores gerenciales y su sentido de responsabilidad con el país lo han convertido en un actor primordial de la formación y el registro de la memoria gerencial de Venezuela.

¿Cómo fueron tus inicios como gerente público?

Mi camino comenzó como gerente de Ocupación Juvenil, contratado por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa, el INCE, en 1963. En 1964, el presidente Raúl Leoni convirtió esa gerencia en una comisión presidencial. Esto le dio significativamente más importancia. Y así, en vez de ser gerente, pasé a ser el secretario ejecutivo de la Comisión Presidencial de Ocupación Juvenil.

Esta comisión estaba presidida por el propio presidente Leoni y la coordinaba el doctor Isaac J. Pardo, que era médico oncólogo y muy amigo del presidente. Fue director del hospital El Algodonal por muchos años. Cuando Leoni era candidato y luego presidente electo, él quería que Pardo fuera su ministro de Sanidad. Pardo le dijo: «Tú eres mi amigo, yo te apoyo en lo que quieras, pero no me echas esa vaina». Entonces, Leoni le pidió: «Bueno, coordina esto, que para mí es muy importante».

Antes de que nos cuentes acerca de esta etapa en el INCE, ¿cómo llegaste a interesarte en la gerencia?

Lo que sucede es que desde joven empecé a aventurarme a ser gerente de empresas muy pequeñas. Comencé a estudiar Arquitectura en la Universidad Central de Venezuela, pero al año me cambié a la escuela de Administración. En el camino me fui dando cuenta de que la enseñanza de la Administración era algo absolutamente teórico. Entonces, me dije: la gerencia no es teoría, la gerencia es práctica. Quise seguir ahondando en esta inquietud y tuve la oportunidad de ir al programa internacional de Desarrollo Gerencial en la Escuela Graduada de Administración de la Universidad de Syracuse, gracias al apoyo de la USAID [la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional]. Fui precisamente con el propósito de ver cómo funcionaba una escuela de posgrado en gerencia. Esa fue mi intención, y de allí preparé mi tesis sobre la profesionalización de la gerencia.

¿Cuáles fueron los principios rectores que identificaste en esa tesis y luego aplicaste en tu carrera?

Aquí quiero destacar algo importante: desde que empecé a ejercer como gerente, por llamarlo así, lo hice con una filosofía de acción con cuatro principios que siempre quise aplicar como reglas de trabajo. Primero, por supuesto, aplicar las prácticas gerenciales. En segundo lugar, la educación continua: ver cómo educar y actualizar sobre lo que estamos haciendo. El tercero es la internacionalización; yo siempre he creído y aprendido del contacto constante con lo que está sucediendo más allá de nuestras fronteras. Y el cuarto principio son las publicaciones: para dejar asentado el recorrido, el aprendizaje y las experiencias de lo hecho, para que pueda ser siempre consultado por futuras generaciones de colegas, estudiantes y profesores.

¿Aplicaste estos principios en el INCE? ¿Cómo recuerdas esa etapa?

Efectivamente, creo que con buenos resultados. En el INCE también tuve la oportunidad —ya que teníamos muy buenas relaciones y yo estaba cerca de la presidencia— de hacerme amigo de los otros directores.

Entonces, también fui lo que llamaban instructor en el INCE. Los fines de semana daba cursos de relaciones industriales, de gerencia empresarial o de gerencia pública, siguiendo los manuales de la institución. Esto, además, me ayudaba a redondear un poco el sueldo, porque en esos días, con el nacimiento de los hijos, que si bien dicen «vienen con la arepa bajo el brazo», conseguir esa arepa siempre costaba bastante.

Simultáneamente lo hice en el Instituto Venezolano de Productividad, que era una dirección del Ministerio de Fomento y cuya junta directiva integraba en representación de la Asociación Venezolana de Ejecutivos, la AVE.

Además de tu participación en el Instituto Venezolano de Productividad, ¿qué otros roles ejerciste en esos años para afinar los principios gerenciales que ya habías identificado como esenciales?

A raíz de mi participación en el Instituto Venezolano de Productividad, fui de manera colateral secretario ejecutivo de la Asociación Interamericana de Productividad, que primero tuvo su sede aquí en Caracas y luego se trasladó a Lima. Fue una experiencia internacional muy interesante.

En esa etapa temprana, ¿cuáles fueron las experiencias que más valoras?

En la Comisión de Ocupación Juvenil tuve dos experiencias que valieron la pena. Una fue que, precisamente al iniciar como comisión presidencial, recibimos una invitación de la Unesco para la primera Conferencia Internacional de la Juventud, que se celebró en Grenoble, Francia. Pasé una semana allá, donde conocí al presidente de la Federación Mundial de Asociaciones de las Naciones Unidas [WFUNA, por sus siglas en inglés], y, a partir de allí, promoví la Asociación Venezolana para Naciones Unidas con veinte personalidades, todas ellas con experiencia o que habían pasado por Naciones Unidas. Fue un lujo de reunión y de asociación, que organicé desde el principio. Andrés Aguilar fue el primer presidente y yo su director ejecutivo.

La otra experiencia en Ocupación Juvenil fue en 1965: las Jornadas Nacionales sobre Ocupación Juvenil. Fue un encuentro donde se

presentó la experiencia de Grenoble; asistieron más de trescientas personas y se presentaron más de cien ponencias. Una cosa extraordinaria que enriqueció mucho el tema.

Y, por supuesto, publicamos las memorias de esas Jornadas. Yo pensaba que en un congreso, unas jornadas o una reunión de ese tipo presentas cien ponencias, pero solo los que asistieron se enteran de ellas; en cambio, si las publicas, quedan no solo para ese momento, sino *for good*, para siempre. Igualmente editamos una publicación de la conferencia de Grenoble y otra de Fichas Bibliográficas sobre Ocupación Juvenil. Esa es la idea de mi concepto de publicación: una visión de futuro.

Esta visión de futuro te convierte en cofundador del IESA. ¿Cuál fue la cadena de hechos que te llevaron a su creación?

Después de mi participación en el Programa de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Posgrado de Syracuse, en 1962, tuve más claro el marco conceptual para articular una solución a las deficiencias que identificaba en la formación de administradores y gerentes en Venezuela. Venía observando las dificultades que enfrentaban los recién egresados de las escuelas de Administración al incorporarse al mundo laboral, porque carecían de las herramientas prácticas para navegar la complejidad de las organizaciones. En el programa de Syracuse pude profundizar en las causas de esas dificultades, y fue allí donde preparé, como tesis, un ensayo titulado «La profesionalización de la gerencia». Este fue la piedra angular del IESA.

En 1963, presenté formalmente esa tesis a la Asociación Venezolana de Ejecutivos y mis argumentos centrales resonaron con fuerza. En mi tesis, la gerencia está conceptualizada como ciencia, arte y profesión con un cuerpo de conocimientos y una ética propia. Adquiría entonces la categoría de «cuarto pilar» del desarrollo nacional, lo que situaba a la gerencia en un plano de igualdad junto a las fuerzas tradicionales del Estado, el capital y el trabajo. La creación de una clase gerencial era, por tanto, no solo un proyecto educativo, sino un imperativo estratégico para el éxito de la nación.

Posteriormente, la Fundación Creole contrató dos estudios: uno en 1964 a la Northwestern University y a la Escuela de Administración de la Universidad Getulio Vargas, en São Paulo, y otro presentado a principios de 1965, encargado a la Escuela de Administración de la Universidad de Chicago y a la Brookings Institution, en Washington. Ambos trabajos se encargaron para estudiar la factibilidad de un instituto de posgrado de Administración en Venezuela. Fueron presentados a la AVE, que era la única institución dedicada a mantener actualizada a la gerencia venezolana. Estos dos estudios se sumaron a la tesis previamente presentada sobre la profesionalización de la gerencia, y en agosto de 1965 se creó el Instituto de Estudios Superiores de Administración, conocido coloquialmente desde ese momento como el IESA.

Lo más destacable fue la visión que hicimos colectiva: trascender la creación de una institución educativa para impactar directamente en la capacidad de gestión y en el diseño de políticas del Estado venezolano. Desde el inicio sabíamos que no nos limitaríamos a formar gerentes para el sector privado: concebimos al IESA como una plataforma estratégica para fortalecer la Administración pública y dotarla de las herramientas necesarias para enfrentar los retos del desarrollo nacional.

Cuéntanos sobre el proceso de conseguir la sede y la alianza clave con la municipalidad de Caracas.

Una vez que había consenso en torno a la importancia del proyecto, empezamos a buscar un terreno para la sede. El Concejo Municipal nos donó uno en Las Acacias, que quedaba detrás del Hospital Universitario. Era un lugar muy especial porque subías por la avenida principal de la urbanización y arriba encontrabas una meseta hermosa.

Pero resulta que se hizo un «preanteproyecto» de arquitectura y la Ingeniería Municipal lo negó. ¿Por qué? Porque allí iba la salida de un túnel que comunicaría el norte con el sur. De esto hace sesenta y pico de años y aún ese túnel no está construido.

En ese proceso de fundación del IESA se consideró a la Municipalidad de Caracas como un aliado. Ante la imposibilidad de hacer la sede en Las Acacias, el propio Concejo Municipal, presidido primero

por el doctor Domínguez Sisco y luego por Alberto Cuevas Picón, nos sugirió uno en San Bernardino que por supuesto aceptamos, nos lo donaron y allí estamos.

Henrique Velutini, que era el gobernador de Caracas, dijo: «Esas donaciones que está haciendo el municipio yo las quiero firmar, porque eso es derecho de la Gobernación». Y le dijimos: «Bueno, fírmelas también». Es decir, nosotros tenemos este contrato firmado por Velutini como gobernador y firmado por el presidente del Concejo Municipal de Caracas.

¿Cómo se estructuró financieramente la fundación?

El presupuesto original fue algo que previmos desde el principio, porque los informes académicos habían pedido garantizar un presupuesto mínimo por cinco años de operaciones, y así lo hicimos. El presupuesto era de cuatro millones de dólares. El primer millón de dólares lo donó la Fundación Ford, pero condicionado a un *matching fund* [un fondo de contrapartida] que fue aportado por las fundaciones de Creole (con dos tercios) y Shell (con un tercio). Con esto, ya teníamos dos millones. La Fundación Ford también condicionó su donación a, primero, otorgarla en cinco años en aportes anuales iguales y consecutivos, y, segundo, que sus fondos se gastaran exclusivamente en Estados Unidos.

Por cierto, esa modalidad la aplicamos muchos años después cuando creamos la IESA Foundation, con sede en Delaware: los aportes que recibíamos eran para gastarlos en Estados Unidos y no para financiar operaciones en Venezuela. Ese principio fue muy positivo, pues era multiplicador. Por ejemplo, contratábamos un profesor por una semana y le pagamos en Estados Unidos todos sus gastos, pero su actividad académica en Caracas nos producía mucho más que lo que nos costaba.

Continúo con el tema financiero inicial: pasamos a buscar los otros dos millones en el sector privado venezolano. Hicimos una lista, que todavía existe, de todos los sectores y empezamos a recaudar dinero. Era muy difícil porque se trataba de una prédica; ibas a «vender» una idea. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Fundación

Ford entendía inmediatamente lo que era una escuela de posgrado de gerencia, al igual que las petroleras. En cambio, la mayoría de las empresas venezolanas, con contadas excepciones, no contaban con una gerencia profesional. Sus gerentes se habían formado en la «universidad de la vida».

Así las cosas, le asignamos un monto aproximado a cada sector para completar esos dos millones de dólares, que pedíamos en bolívares. Calculamos un poco más, sabiendo que en el camino podía haber fallas, como efectivamente ocurrió: del sector bancario queríamos un millón y conseguimos un poco más de medio millón. Cuando les decíamos: «Nosotros queremos que el sector bancario aporte un millón de dólares en bolívares», se llevaban las manos a la cabeza. Inmediatamente les aclarábamos: «Pero eso es pagadero en cinco años, en cuotas iguales y consecutivas»... ahí bajaban los ánimos y se sumaban. No podíamos darnos el lujo de no ser flexibles. Y, puntualmente, todos los años en enero yo enviaba mi carta para recordarles la contribución, la cuota, y venían los cheques, venían los cheques, venían los cheques... Esa fue una de las seis grandes responsabilidades de la dirección a mi cargo.

Hemos escuchado que en esa etapa fundacional aplicaste los principios de disciplina gerencial que luego se enseñarían en el IESA. ¿Hay algún ejemplo concreto que nos puedas contar?

Hicimos una subasta para la construcción del edificio e invitamos a tres compañías, todas de gente amiga: Guinand & Brillembourg, que era de Alfredo Guinand y Darío Brillembourg; Oficina Técnica Integral, que era de los Morrison; y Oficina Técnica Fertec, que era de los hermanos Fernández Zingg. Cada una presentó su oferta, se abrieron los sobres y la mejor oferta fue la de Oficina Técnica Integral.

Había un plazo, y si no se cumplía, existían penalidades diarias por el atraso en el cumplimiento de la ejecución de la obra; o sea, que una vez cumplido ese plazo, comenzaba a haber una penalidad diaria a favor nuestro. Ellos se atrasaron y un día llegó uno de los segundos de la empresa y me dijo: «Frank, estamos atrasados, todavía

falta tiempo, pero nos molesta mucho eso de la penalidad, etcétera». Le respondí: «Ustedes la firmaron, la tienen que cumplir». Me insistió: «No, hermano, pero tú puedes hacer algo». Y yo le dije: «¿Cómo voy a hacer algo diferente a lo que dice el contrato? No puedo hacer nada». «Sí, pero ese dinero no es tuyo y el que nosotros pagamos sí es nuestro», me contestó. Por supuesto, les enseñé la puerta y fuimos adelante con la penalidad. Ese día perdí a dos amigos. Lo volvería a hacer sin dudarle un instante.

¿Cómo estuvo presente el aspecto de la internacionalización en esta etapa inicial del IESA?

Yo diría que uno de los primeros, si no el primero, fue el proyecto que le presenté al Banco Interamericano de Desarrollo y que se hizo con su colaboración, la del Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe y el IESA. Contamos siempre con el apoyo de Cordiplan, porque ese ministerio era el canal de Venezuela ante los organismos internacionales, y el ministro nos apoyó mucho en esa iniciativa.

La idea de ese programa era formar en el IESA uno o dos estudiantes de cada país de América Latina al año, durante cinco años. Así que al finalizar el programa tendríamos un ejército en el continente de doscientos estudiantes que hablaban el mismo idioma. Eso fue lo que yo firmé en Washington. Algo completamente internacional.

Ese acuerdo dio origen al máster en Administración de la Integración, un programa pionero diseñado para formar gerentes capaces de liderar el proceso de integración económica en América Latina. Se nombró a Tony Casas como director de ese programa; él estaba saliendo precisamente del Gobierno de Caldera, como jefe de Cordiplan. Así, el programa empezó. Los dos primeros años fueron muy exitosos. Después, se fue diluyendo, como sucede con casi todo.

Tras el IESA, en 1974 llegas a Corpoturismo para tener tu mayor experiencia como gerente público. ¿Cuál fue tu misión inicial y qué estrategia seguiste para transformar el concepto de turismo en Venezuela?

Corpoturismo tenía apenas unos nueve meses de existencia cuando comenzaron mis mil días en turismo, cosa muy diferente a mil días de turismo. El primer presidente fue Luis Guillermo Villegas, de Bolívar Films. Recuerdo que, cuando me entregó la cartera, Guillermo me dijo: «Nada de lo que te digan es verdad, a menos que tenga mi firma. Si tiene mi firma, créelo; si no, no lo creas. Y cualquier duda, me llamas».

El día que me juramentó el presidente Pérez en Miraflores, los periodistas estaban a la salida y me preguntaron: «¿Y qué va a hacer?». Les respondí: «Primero tengo que tomar posesión para saber qué hacer. Ahorita solo les puedo comentar que lo único que yo quiero es hacer de Venezuela un país para querer». Fue algo totalmente espontáneo, una ocurrencia del momento, pero ARS Publicidad, que era la agencia asignada a Corpoturismo, lo tomó como eslogan: *Venezuela, un país para querer*.

¿Por qué? Porque yo quería que el turismo fuera algo no solamente internacional, que era en lo que estaba concentrado, sino también incorporar al turismo nacional. Lo que es bueno para el turista internacional tiene que ser bueno para el nacional, y lo que es bueno para el nacional tiene que ser bueno para el internacional, punto. Ahí no iba a haber diferencia. Por supuesto, hay un turismo interno donde uno trata de acondicionar las playas y ese tipo de cosas, pero la idea era esa desde un principio. ARS lo interpretó muy bien.

Durante esa etapa inicial de mi gestión, se hizo presente el tema político en la gerencia pública: en mi primer grupo de directores, dejé al consultor jurídico, que era copeyano, Hugo Mármol, amigo mío. También dejé a la contralora, que era María Pilar Ruesta de Benedetti, que también era copeyana. Los dejé a propósito porque yo sabía que si tenía un copeyano en la Contraloría Interna y otro como consultor jurídico, lo que yo firmara no sería objeto de crítica. Pero además de amigos, eran gente muy seria y de absoluta confianza. Igualmente ratifiqué en su cargo a la secretaria general, Ana María Rivas, internacionalista, muy competente y excelente persona que convertí en mi mano derecha durante toda mi gestión.

¿Cuáles fueron los retos políticos que enfrentaste, y cómo se manifestó el respaldo directo del presidente Pérez a tu gestión?

Una cosa que me tocó abordar fue la privatización, porque el presidente Pérez me dijo: «Hay que privatizar los hoteles, el Estado no puede ser hotelero». Yo le respondí: «Estoy totalmente de acuerdo con usted en que el Estado no puede ser hotelero, pero yo voy a privatizar la operación hotelera, porque el Estado no puede descapitalizarse». Le pareció bien y ese fue el camino que tomamos.

El reto fue doble: por una parte, organizar la Corporación, que estaba recién fundada. Segundo, oponerme a la calificación de «industria» que se le daba al turismo. Yo me opuse desde un principio a llamarla industria. ¿Por qué? Porque «industria» es una mala traducción de *industry*, que en inglés significa «actividad», porque en inglés lo que nosotros entendemos por actividad industrial se refiere a *manufacturing*, manufactura.

Esta mala traducción nos limitaba a ver el turismo solo como industria. Por eso, la Dirección de Turismo estaba en el Ministerio de Fomento, y el ministro seguía llamándolo «industria». Si algo me costó fue cambiar el concepto de turismo por el de «actividad integral permanente». Ese fue el primer y principal reto: cambiar la mentalidad de lo que era el turismo porque, en realidad, históricamente no se ha sabido qué hacer con el turismo.

La primera vez que se tomó en cuenta al turismo como función y responsabilidad del Estado fue en 1936, cuando se creó el Ministerio de Agricultura y Cría y se le asignaron las materias concernientes al sector primario de la economía, entre ellas turismo y deportes. Luego, en 1937, se reasignó el turismo al Ministerio de Fomento, y en 1938 se promulgó la primera ley en la que se confirmó su adscripción al ministerio encargado de la industria y del comercio, es decir los sectores secundario y terciario de la economía. Por lo tanto, no era considerada una actividad propia de esos sectores, de allí que yo siempre he mantenido que el turismo es propio del sector cuaternario de la economía y que es una «actividad integral permanente».

Me explico: «actividad», porque agrega servicios, genera industria, incentiva el comercio y, como suma de todo, crea empleo. «Integral», porque abarca lo local, lo regional, lo nacional y lo internacional; porque contribuye al desarrollo económico, al desarrollo social y al desarrollo cultural con la promoción interna y externa del territorio nacional; porque promueve a su gente y los valores que constituyen su patrimonio; porque a ella concurren de forma participativa y complementaria los sectores público y privado. Y «permanente» porque su objeto y esencia son el país con sus costumbres e idiosincrasia, y sus recursos naturales renovables; y sus beneficiarios son los hombres y mujeres que en él habitan. Esta acepción fue asumida por la Organización Mundial del Turismo desde el momento de su creación en 1975.

Otro reto que enfrenté fue la percepción de los políticos, que, a raíz del exilio que tuvieron en Cuba y México, creían que el turismo promovía únicamente vicios y prostitución. Ese fue un desafío: cambiar esa mentalidad y lograr que el presidente Pérez hiciera propios mis pensamientos sobre cómo transformar esa visión.

Un ejemplo fue el día que fuimos a inaugurar la primera Convención Nacional de Turismo, en Puerto La Cruz, en octubre del 74. Estuvimos todo el día visitando sitios, «brincando charcos». Llegando al hotel a media tarde, el presidente me dijo que estuviese listo un rato antes de la hora de la inauguración para que subiera a su *suite*; a eso de las 5:40 me llamó el edecán para que subiera. Fui a la *suite* presidencial; el presidente se estaba arreglando. Se sentó en la cama y me dijo que me sentara al lado. Me preguntó: «¿Qué es lo que vamos a decir?», y yo le hice una explicación rápida. Lógicamente, no puedes explicar todo en diez o quince minutos. Me dijo: «Okey, ya estoy listo. Bajemos».

El evento se inauguró. El gobernador habló, pero yo me abstuve de intervenir en esa primera sesión porque mi idea era presentar el plan de turismo, y, si lo hacía entonces, se convertiría en el foco de la convención y lo criticarían. Preferí reservarlo para la sesión de clausura.

Luego, para cerrar el acto inaugural, le tocó hablar al presidente Pérez. Él dijo: «Mi programa va a ser presentado en la sesión de clausura por el titular del turismo, Frank Briceño Fortique». «Lo que vamos a hacer durante mi quinquenio va a ser presentado por él»,

señalándome constantemente durante su intervención. Todo el tiempo me estaba respaldando, dejando claro que yo era quien iba a detallar lo que queríamos lograr. Tener su bendición fue fundamental.

En la última sesión, presenté el Programa Nacional de Turismo. Para cada estado hicimos un afiche y un folleto que destacaban las cualidades de cada uno, además de un cortometraje promocional. Fíjense: eran veintitrés afiches distintos, uno por cada estado. Abarcaban gastronomía, alojamiento, artesanía, cultura... todo lo que ofrecía ese lugar. Eran bellísimos, a todo color y muy grandes. Estaban dirigidos a los venezolanos y a los extranjeros, al que quisiera verlos.

Hablando de cultura, es algo que mencionas con mucha frecuencia. ¿Por qué?

Pues sencillamente porque hacer conocer al país es una de las funciones del Estado, como política de Estado. El sector privado es el llamado a ofrecer y dar a conocer la oferta comercial y de servicios, pero la autoridad nacional promueve los valores nacionales.

Hicimos varias publicaciones para promover a los escritores y poetas, entre ellas dos publicaciones de primera clase: una de Aquiles Nazoa, *La vida privada de las muñecas de trapo*, una demostración espectacular de nuestra artesanía y folclor; y otra de Aníbal Nazoa, *Los navegantes de colores*, la historia de los papagayos desde China hasta Venezuela. Cada libro venía acompañado de un sobre con varios papagayos diseñados por artistas plásticos venezolanos, veintitantos en total, que, armados, se presentaron en una exposición en el Museo de Arte Contemporáneo de Caracas inaugurada por el presidente Pérez y Sofía Ímber.

Y hablando de cultura, quiero destacar la importancia que le dimos al aspecto educacional y formativo en materia de turismo. Así, conjuntamente con el INCE, creamos la Escuela Hotelera de Venezuela, con sede en el hotel Humboldt; la idea era ofrecer todos los servicios hoteleros prestados a terceros por los propios estudiantes. Lamentablemente, con el pasar de los años fue desapareciendo.

Hablemos de política. ¿Cómo manejabas el pulso político y las presiones internas?

A veces, la parte política era muy difícil. Recuerdo que una vez en una de las reuniones del gabinete económico que presidía Gumersindo Rodríguez llevé mi maletín con mi plan de trabajo. Me tocó mi turno de hablar; yo estaba sentado en la otra punta de la mesa, frente a Gumer-sindo. Comencé a hablar y el ministro de Fomento, que estaba sentado a mi lado, empezó a objetar e interrumpir y no me dejaba hacer mi presentación. Entonces, agarré mis cosas, cerré el maletín de golpe, eché la silla hacia atrás y le dije a Gumersindo: «Con su permiso, ministro, me retiro porque en esta mesa hay gente que no merece ser ministro».

A eso de las tres de la tarde, suena ese famoso teléfono rojo de los despachos oficiales y me dicen: «Carajito, ¿qué hiciste?». Pregunté: «¿Quién es?». «¿No me conoces? Soy Fernando». Era Fernando Paredes Bello, ministro de la Defensa. Le pregunté: «¿Y cómo que qué hice?». Me echó todo el cuento: él estaba reunido con el presidente a la una de la tarde en Miraflores presentándole su cuenta semanal y entró el edecán. El presidente le dijo: «He dicho que no me molesten cuando estoy en cuenta», pero el edecán le entregó una tarjeta, diciéndole que el ministro del Interior quería hablar con él. Por ser el ministro del Interior, lo dejó pasar. Entró acompañado del ministro al que me referí en el gabinete económico y le dijeron: «Presidente, perdone la interrupción, pero venimos a pedir la destitución inmediata de Frank Briceño Fortique de la cartera de Turismo». El presidente se les quedó viendo y les dijo: «Perfecto, tráiganme una terna de iguales o mejores, y por favor me dejan continuar mi cuenta con el ministro de la Defensa». Y ahí se quedó el asunto.

Tras ese incidente, ¿cuál fue la clave para que ese reclamo no lograra tu destitución?

Yo le presentaba cuentas eventuales al presidente. Un día me tocó ir a presentar y entré como siempre por la secretaría privada para saludar a su titular, que era mi amiga, y me dijo: «Prepárate, porque el presidente está muy molesto». Entré, le entregué mi carpeta de cuentas y me dijo: «Antes de la carpeta, dígame algo: ¿por qué he recibido tantas quejas y me han hablado tan mal de su despacho?». Yo le respondí: «Presidente, no lo sé, pero puedo asegurarle que quienes le han

hablado mal son, probablemente, Fulano de Tal, porque le negué un proyecto que estaba fuera de orden; Sutano, porque me ofreció participación en un proyecto y yo se lo negué; o un tercero de los muchos que tenía, porque en el directorio quiso imponer sus prioridades y no las del Gobierno». Entonces, me dijo: «Okey, vamos a la cuenta», y comenzamos a revisarlas. Entendió enseguida que esas quejas eran por intereses personales, no por temas gerenciales ni operativos.

**De tu experiencia en el despacho de turismo,
¿cuál consideras tu mayor error?**

Uno del que me di cuenta al tiempo de ser comedido y ya no en el ejercicio de mi cargo. Durante mi último año estuve trabajando con Guido Groscors, que era ministro de Estado para la Información, en el proyecto de creación del Ministerio de Información y Turismo, pues siempre mantuve que el turismo tenía que estar permanentemente en el gabinete ejecutivo. Así se creó, pero en Venezuela la pantalla de la información primaba absolutamente sobre el turismo, que estaba relegado a un segundo plano. Allí mi error. ¿Por qué? Pues porque mi concepción de Información y Turismo era la que tuvo Manuel Fraga en España: utilizar las riquezas del país, la artesanía, las posadas turísticas, todo eso para promover el país y, al informar sobre ello, informabas también de la gestión de Gobierno.

Pero en Venezuela, los ministros de Información y Turismo daban prioridad a la información política y se olvidaban del turismo. La corrección de ese error, para mí, sería tener un ministro de Estado de Turismo que fuera, a la vez, presidente de Corpoturismo. De esa manera, se le da la presencia permanente en el Gabinete, que como doliente del país es muy importante, y a la vez le da la flexibilidad y la independencia de un instituto autónomo para el manejo de fondos, proyectos y programas.

**Mencionas constantemente la rendición de cuentas.
¿Cómo se tradujo esa disciplina gerencial en el trabajo
de Corpoturismo? ¿Por qué era una dificultad
en el contexto venezolano de la época?**

Tomé una serie de medidas: cada año, elaboraba un programa y preparaba un informe de gestión. En diciembre presentaba mi programa para el próximo año, y en enero mi informe de resumen de realizaciones del anterior. Esto lo hice todos los años. Yo presentaba cuentas, presentaba balances, y los enviaba al Congreso. Creo que éramos la única institución que presentaba balance de cuentas.

¿Y qué tiene que ver eso con las dificultades? Bueno, que en un país donde nadie presenta resultados, donde casi nadie hace planificación, era un poco difícil hacerlo entender. Esa fue una dificultad muy importante, pero gracias a Dios pudimos hacerlo. El último plan que presenté fue el Plan de Turismo 76-80, y en una reunión como presidente de la Organización Mundial de Turismo se lo entregué al secretario general y posteriormente él le mandó una carta al presidente Pérez, pidiéndole por favor que me autorizara a traducir el plan a los idiomas oficiales de la Organización, porque lo iba a tomar como ejemplo de lo que se debe hacer en los países como plan de turismo. Así se hizo.

Tu gestión te llevó a la esfera global. ¿Cómo evolucionó tu papel en las organizaciones internacionales hasta ser electo presidente de la OMT?

El concepto de turismo se fue vendiendo en el camino. Venezuela siempre era invitada a los eventos internacionales y la misión se fue definiendo en esas instancias. Por ejemplo, hubo una reunión en Buenos Aires de la South American Tourism Organization (SATO), que, por cierto, siendo suramericana no sé por qué tenía el nombre en inglés; luego otra en Washington, de la Interamericana de Turismo, después otras reuniones de diferentes organismos, en Panamá y en otros países latinoamericanos.

Al principio yo no asistía, sino que delegaba la presencia en mi equipo. Pero un día se reunía en Panamá la Comisión Interamericana de Turismo de la OEA, y en nuestra representación estaba Ana María Rivas. De repente, Ana María me llama y me dice: «Mire, doctor, usted tiene que venir. Hace falta una voz cantante que hable un poco sobre lo que es el nuevo concepto de turismo».

Porque para la mayoría de los directores de turismo la concepción era folclórica, pero para mí es una moneda con dos caras. Una cara es la política, porque yo creía que lo primero era establecer las políticas de Estado. La otra cara era apoyar el ejercicio del turismo, que era el apoyo del Estado al sector privado. Yo siempre pensé que el papel del sector privado es muy importante en organizar todo lo que tiene que ver con el ocio, con la ocupación del turismo como ejercicio del ocio.

Entonces, agarré un avión y me fui a Panamá. Y de allí salí electo presidente de esa organización. Me tocó presidir esa comisión de turismo, presidir el comité ejecutivo de la South American Tourism Organization, y presidir la Caribbean Tourism Organization, que era la organización de turismo del Caribe, donde estaban todas las islas.

Posteriormente, en el año 75, Naciones Unidas convocó una asamblea mundial en Madrid para fundar la Organización Mundial del Turismo, a la que asistí como ministro plenipotenciario. Fue ahí donde aprendí lo que es la política internacional. Me hice amigo del ministro de Turismo de México, del secretario de Turismo de España y también del estadounidense, que era una muy buena persona.

A la hora de las elecciones, debían elegir un candidato por cada región, y yo era un candidato fortísimo para ser el primer presidente. Sin embargo, los franceses intervinieron y dijeron que debía ser francófono. Como ellos dominaban la situación, tenían a todos los países africanos a su favor e impusieron al ministro de Turismo de Túnez. Él sería presidente transitoriamente, porque la elección del primer presidente formal se haría en una siguiente reunión en Túnez, en noviembre de ese mismo año.

Cuando llegamos a la reunión en Túnez, quisieron aplicar un término que llamaron «la reconducción», con el objetivo de reelegir automáticamente al presidente transitorio. Fue entonces cuando el representante estadounidense se levantó y dijo: «Eso está fuera de orden, porque en Madrid acordamos que aquí se elige al presidente». Hicieron sus gestiones políticas y me nombraron presidente de la OMT.

De esa etapa como presidente de la OMT, ¿recuerdas algún episodio en particular?

Cuando fui a poner la primera piedra del edificio sede de la OMT en Madrid, vi al rey Juan Carlos. Dio la casualidad de que en la asamblea de mayo él había estado presente como príncipe de Asturias. A la salida, estando yo parado al lado de la expo de afiches venezolanos, él venía bajando y Nelson Bocaranda, que casi siempre viajaba conmigo, lo detuvo y le dijo: «¿Cómo está, Su Majestad? Él es nuestro ministro de Turismo de Venezuela». El rey, muy simpático, saludó amablemente y me dijo: «Ah, Venezuela, hace unos meses estuve por allá con el presidente Pérez, dele mis saludos».

En diciembre de ese año fui a pasar la Navidad al Valle de Arán, en los Pirineos españoles. Llegué al hotel Meliá, que estaba recién inaugurado; fui el cliente número tres de ese hotel. Una tarde subí a tomarme un té al Montarto, que era el hotel más alto y donde se hospedaba la gente importante. En un momento, me dirigí al baño. Justo cuando iba entrando al ascensor, el rey venía saliendo. Me vio y me dijo: «Venezuela». Yo le dije: «Alteza, perdón, Majestad» y me corrigió: «Solamente señor. Venga, vamos a tomar un café». Obviamente, no le iba a decir que no tomaba café y nos sentamos unos minutos a conversar. Después, en enero, estando en Madrid para colocar la primera piedra del edificio sede de la OMT, lo volví a ver en el Palacio Real en una visita oficial. Fue un encuentro muy amigable e importante.

Te defines como un gerente, pero no como un político.

¿Cómo sorteaste los conflictos con sindicalistas y políticos?

Cuando uno ejerce un alto cargo público, te llegan cartas y tarjetas de todos lados, gente pidiendo cargos o proyectos. Casi siempre, en las reuniones sociales a las que asistía, me encontraba con alguna de las personas que me habían contactado y les decía: «Oye, recibí tu tarjeta, pero lamentablemente no tengo presupuesto, estoy pidiendo aumento». Manejé ese tipo de cosas con mucha mano izquierda.

Corpoturismo tenía un sindicato de trabajadores muy fuerte, y con ellos también había que tener mucha mano izquierda. Siempre pedían una reunión conmigo. Yo tenía un director de personal y le dije: «Esa es responsabilidad tuya, tú te encargas del sindicato». Pero si algún día me encontraba con el presidente del sindicato, le decía:

«Hola, Celestino, vente, vamos a tomar un café en la oficina». Lo llevaba a mi despacho y nos poníamos a conversar de todo, menos de la reunión del sindicato. Lo trataba con deferencia. Así fue, más o menos, como me defendí, y la verdad es que nunca me consideré un técnico, como muchos pensaban que era.

Tras tu experiencia en el despacho de Turismo, ¿cómo te vinculaste de nuevo con el IESA? ¿De qué manera influyó tu práctica de gerencia pública en el máster en Gerencia Pública?

Yo venía regularmente al IESA porque formaba parte del Consejo Directivo y asistía a sus reuniones. No estaba activo cien por ciento, claro, pero apoyé mucho. Después de que dejé el sector público, Antonio Francés y yo creamos la cátedra de Turismo en el IESA. Promoví, organicé y dirigí dos eventos: uno que se llamó «Turismo: algo más que un chárter» en 1990, y diez años después «Turismo 2020», ambos con participación de los sectores privado y público, y de ambos editamos libros.

Luego escribí «Hacia una nueva estrategia en materia de turismo» para la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado, la COPRE, y a raíz de este trabajo la Academia Nacional de Ciencias Económicas me invitó a dictarles una conferencia que luego publicaron. También escribí un capítulo para el tomo 5 de una enciclopedia sobre Venezuela que me encargaron desde España.

Con respecto al máster en Administración Pública, ya existía, ya estaba establecido. Cuando hablo de la gerencia del Estado, de todo lo que hay que hacer —que yo hice y se puede hacer, pero que en general nadie hace—, es porque nadie presenta un plan anual, nadie presenta un informe de gestión anual, nadie presenta un balance anual. Eso se convirtió en una práctica: es lo que se enseñaba en el IESA.

Luego de esto, seguiste planteando propuestas para mejorar la gerencia del Estado. Una de las más ambiciosas llegó en 1985. ¿Nos puedes hablar de ella?

El padre de la productividad fue el profesor Klein, austríaco. Él vino a Venezuela contratado por el Instituto Venezolano de Productividad

y con él aprendí el concepto de productividad de que «siempre hay un método mejor». No debes conformarte con lo que tienes; siempre hay un método mejor, y eso es importante.

Tomando esto en cuenta, cuando en 1985 fui invitado a ser el orador de orden en el acto de graduación de la promoción IESA 85 del máster en Administración, hablé sobre «La gerencia del Estado y la reforma del sector privado». Era una propuesta para la modernización de la Administración pública basada en cuatro objetivos fundamentales: la optimización de los procesos de decisión; la sistematización de la presentación de cuentas y resultados para fomentar la transparencia; la implementación de mecanismos rigurosos de evaluación y control, y la mejora de los sistemas de contabilidad e información para una gestión basada en datos.

Esta propuesta representaba lo que muchos consideraron un plan maestro para la rendición de cuentas y la eficiencia. Fue un marco revolucionario para la Venezuela de su tiempo, que proponía una transición desde una Administración pública discrecional y personalista hacia un sistema transparente, orientado a resultados y fundamentado en datos.

Para la reforma del sector privado, señalé que, para hacer factible este difícil logro, había que distribuir las oportunidades de representatividad. Cada quien, desde su campo de trabajo, debía dedicar tiempo —más allá de las cuatro paredes de sus intereses— a predicar y fortalecer la actividad institucional del sector privado con una expresión empresarial más agresiva; una expresión sindical —que también es sector privado y nos la dejamos quitar por los políticos— más imaginativa; expresiones profesionales más innovadoras, y una participación en la comunidad mucho más activa.

¿Cuál es la principal lección aprendida en tu trayectoria como gerente público? ¿Qué le recomendarías a quien quiera emprender el camino de la gerencia pública?

Tuve la fortuna de conocer el país completo en sus áreas turísticas, y en el ámbito internacional, de entender cómo es el manejo político y diplomático. Esto último en gran medida se lo agradezco al

embajador en España, pues cuando yo llegué allí para la asamblea de la ONU lo primero que hice fue visitarlo oficialmente y ponerme a sus órdenes. Fue cuando me dijo que estaba muy quebrantado de salud y que lo representara en las actividades diplomáticas, y así lo hice. Ese conocimiento también es una ganancia. Es decir, todo eso va sumando. Conocí a Venezuela de este a oeste, de norte a sur, algo que no había hecho antes. Visitaba todos los estados y esa fue una gran lección, una ganancia para mí.

Pero más allá de esos beneficios que son, digamos, colaterales, el entendimiento del país que se adquiere desde lo público no tiene comparación. En ese sentido, la principal recomendación que puedo hacer es que quien esté en el sector privado vaya al Gobierno y trabaje un tiempo en el sector público para que adquiera esa visión integral del país, que es muy importante para entenderlo realmente. Definitivamente, a uno se le amplía el panorama. Eso es crucial.

Y a quienes quieran hacerlo hoy en día, en este contexto tan retador, que se preparen. Que se preparen siempre porque nunca se sabe cuándo llegará el momento de transformar al país desde el sector público, con profunda vocación de servicio. Lo que sí sabemos es que ese momento llegará nuevamente.

Efraín Carrera

«Si la excelencia se hace natural,
se convierte en un estándar
no negociable»



Conversación con **Efraín Carrera**

Tras comenzar su carrera como ingeniero en la construcción de la central hidroeléctrica Macagua I, en el río Caroní, Efraín Carrera ascendió hasta ser presidente de Electrificación del Caroní y de la Corporación Venezolana de Guayana. Su gestión garantizó la expansión de la represa de Guri y la construcción de la red troncal de transmisión nacional. Hoy, y luego de dedicar casi cuatro décadas al servicio público, subraya la importancia de formular una visión estratégica a largo plazo y de confiar en el talento joven para reconstruir el sistema eléctrico del país.

EFRAÍN CARRERA (Cumaná, 1934) recuerda su juventud marcada por la efervescencia política y el interés incansable de formarse. Mientras cursaba el bachillerato en Cumaná, una huelga estudiantil contra la dictadura de Pérez Jiménez lo obligó a tomar una decisión drástica: abandonar la ciudad. Para alejarse de los conflictos políticos y financiar su educación, se refugió en el anonimato: consiguió trabajo en la refinería San Roque, en el estado Anzoátegui, propiedad de la empresa Phillips Petroleum Corporation. Allí, su curiosidad de estudiante lo llevó al laboratorio, que sentó las bases de su vínculo con la ingeniería.

Al poco tiempo, las ganas de estudiar y la necesidad de completar su carrera lo impulsaron a una nueva migración interna. Su meta era una ciudad donde nadie pudiera arrastrarlo a más conflictos: Mérida. En la ciudad andina no solo completó el bachillerato en el Liceo Libertador, sino que, en lugar de unirse a nuevas huelgas, dedicó su tiempo libre a escalar los Andes.

Su camino universitario se inició gracias a una beca de Creole Petroleum Corporation y luego a otra de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (Cadafe). Tras los años de formación básica de Ingeniería en Mérida, se trasladó a Caracas, a la Universidad Central de Venezuela, para completar la carrera. En 1960, se graduó de ingeniero mecánico, una especialidad que, según él, carecía de *sex appeal* en su época, pero que había elegido por seguir los pasos de un tío que era mecánico. En su promoción solo se graduaron cuatro personas.

Tras su graduación, se vinculó con el sector público. Para cumplir el compromiso adquirido cuando le otorgaron la beca, se presentó ante Rodolfo Tellería, entonces gerente de Cadafe. Sin embargo, en lugar de asignarlo a la empresa, lo enviaron a Guayana con una instrucción: «Agarra el carro, intérnate y estudia». Este fue el salto geográfico con el que comenzó su carrera de casi cuatro décadas en el sector eléctrico, en la que llegó a ser presidente de Electrificación del Caroní (Edelca) y de la Corporación Venezolana de Guayana (CVG).

Su trayectoria lo dotó de un conocimiento estratégico esencial para el país. Como líder del sector, no solo manejó la ejecución de proyectos, sino también la matriz de generación eléctrica nacional. Esta visión integral convirtió su experiencia técnica en una herramienta de gestión macroeconómica.

Al reflexionar sobre su extensa carrera en el sector público, Efraín Carrera resume su filosofía de vida y gestión con una simplicidad contundente. Para él, ese camino de desafíos gigantescos, como Guri o Macagua, nunca fue una decisión producto del análisis detallado, sino de la vocación y la audacia: «Para meterse en el tema público no hay que pensar. Es mejor no pensarlo y entrar».

¿Cómo fueron tus inicios como gerente público?

Inmediatamente después de graduarme como ingeniero mecánico en la Universidad Central, en 1960, inicié mi carrera en la Comisión de Electrificación del Río Caroní, el embrión de lo que luego sería la compañía anónima Electrificación del Caroní, Edelca. A partir de allí, progresé rápidamente en la estructura jerárquica y ocupé cargos de supervisor, gerente y director. Este ascenso fue crucial, pues me situó al mando operativo de la organización durante fases clave, porque serví como gerente general en dos períodos, de 1979 a 1981 y de 1984 a 1989. Esos años fueron fundamentales para la expansión de la Central Hidroeléctrica de Guri y la construcción de la red troncal de transmisión nacional.

Yo tuve una suerte muy particular. Cuando me enviaron a Guayana, la región se dividía en dos zonas: la parte oeste, con la Siderúrgica y Ferrominera del Orinoco, y la parte este, que era el área de San Félix y Puerto Ordaz, con un gran número de asentamientos. Esta

dicotomía fue heredada por la Corporación Venezolana de Guayana, la CVG, porque Puerto Ordaz nace de la Ferrominera, una subsidiaria de la US Steel. Del otro lado, la Iron Mines se instaló en las minas de Piar, en el cerro Bolívar y El Pao.

En ese contexto dual, en el lado de Macagua, donde se había fundado un campamento para la construcción de Macagua I, ya se estaban realizando los estudios para Guri. Recuerdo que se evaluaron seis o siete sitios para hacer Guri después de haber realizado Macagua, donde la construcción fue más fácil porque no se necesitó desviar el río; la geografía del terreno ayudó. El río tenía su desvío natural por los Altos de Cachamay y no hubo que obligarlo a correr por allí; estaba servido.

Cuando se fue a iniciar el proyecto Guri y los estudios ya habían seleccionado seis o siete sitios de presa, se hizo un concurso para que empresas internacionales de ingeniería presentaran ideas de desarrollo. Fue la empresa Harza la que presentó el sitio de Guri desarrollado por etapas, algo que no hizo nadie más.

Te graduaste como ingeniero mecánico, pero tu carrera fue en el sector eléctrico. ¿Cómo se da esa transformación o «conversión» profesional dentro de Edelca?

Yo todavía no sé qué es un electrón, ¡pero sé que pega durísimo! Ahora, en serio: fue la fuerza de las circunstancias la que me hizo vincularme tan profundamente con el sector eléctrico. Llegué a trabajar a Macagua como ingeniero mecánico y me asignaron, inicialmente, el departamento mecánico. Sin embargo, pronto me pasaron a operaciones y luego a ser superintendente. No había competencia porque en aquel tiempo no había tantos profesionales, algo que me obligó a asumir estas responsabilidades. En Macagua, el equipo de electricistas se limitaba a Luis Augusto Colmenares y su hermano Eduardo; Rodolfo Tellería estaba en Caracas. Al final, la necesidad nos forzó a formarnos y a ocupar los espacios operativos que se abrían.

¿Cuál fue la clave para que un grupo de profesionales jóvenes lograra manejar un proyecto de la magnitud y complejidad de Guri en sus inicios?

Creo que eso es sencillamente la fuerza del destino. Te ponen la tarea y tienes que hacerla; ahí no había escapatoria. Tu única opción era cumplir con tu asignación. Si te llamaban a las dos de la mañana para decirte: «Párate y anda, que hay un problema en la planta», tú ibas. La gente era escasa, pero de muy buena calidad humana y profesional, y me refiero a todos: desde los técnicos hasta los obreros.

El proyecto era intrínsecamente atrayente para cierto tipo de personas y esa gente se identificaba profundamente con la misión encomendada. Esa es una de las grandes lecciones de mi experiencia: si un profesional entraba y no se adaptaba al ritmo o al compromiso que exigía el Caroní, simplemente se iba tranquilo. Quienes se quedaban eran los que realmente abrazaban la tarea.

En el inicio de Guri trabajaron con Kaiser Engineering and Constructors. ¿De qué manera esta experiencia de construcción temprana enriqueció a los profesionales de Edelca?

Tuvimos la suerte de que la primera licitación para la construcción de Guri se la ganó esa empresa que venía de desarrollar los grandes proyectos del oeste americano. Yo diría que esa fue la gran escuela para nosotros. El grupo de profesionales que llegó para construir la etapa 1 de Guri, que era un proyecto más modesto inicialmente, aportó un conocimiento de inmenso valor a los profesionales venezolanos. Ese fue el germen de la escuela de Edelca: aprender desde adentro.

Esto comenzó en Macagua, que estaba previsto expandir. Sin embargo, cuando aplicamos el aprendizaje y el pensamiento adquirido con Guri, la expansión de Macagua resultó ser un proyecto monumental: pasó de 360 megavatios a tres millones. En esencia, el pensamiento y la experiencia operativa mejoraron drásticamente los proyectos. Yo diría que esa es la explicación de nuestro crecimiento.

Has mencionado la influencia de Kaiser, pero ¿cuál dirías que fue el origen o la esencia de la cultura corporativa de Edelca?

Aunque Kaiser fue un contratista de Edelca y tuvo gran influencia en la primera etapa, nuestra cultura tiene un origen más profundo, que se fue modificando con el tiempo, hasta llegar a uno más propio.

Pero, originalmente, provino de Kennedy & Donkin, de Inglaterra, que actuaron como consultores. ¿Qué caracterizaba esa cultura? La sobriedad inglesa.

¿Cómo funcionaba el reclutamiento de talento especializado? ¿Cómo eran sus capacitaciones?

Fundamentalmente, buscábamos técnicos de excelencia en aquellas especialidades que no poseíamos; en eso no teníamos límites. Por ejemplo, en el campo de la transmisión de extraalta tensión, mandábamos gente a donde hubiera algo que nos pudiera enseñar y que necesitáramos aplicar en Guayana. Las experiencias necesarias se encontraban en Canadá, Sudáfrica, en la parte este de los Estados Unidos o, desde el punto de vista teórico, en Francia. Aunque ellos no manejaban las tensiones tan altas que nosotros requeríamos, había mucho conocimiento por adquirir. Por ello, enviábamos a nuestra gente a empresas con las que teníamos algún tipo de alianza para que aprendieran.

En alguna medida, el proyecto de Guayana era un factor de reclutamiento muy grande; resultaba muy vistoso y atractivo, a pesar de que las condiciones logísticas y de vida eran complicadas. Recuerdo que la primera vez que fui a Macagua tardé veinticuatro horas en llegar desde Caracas en una camioneta, y después tuve que esperar cuatro horas por una curiara para cruzar el Caroní. Incluso ir en avión implicaba un recorrido tortuoso: Maiquetía, Cumaná, Porlamar, Carúpano, Maturín, Tucupita, San Félix, y luego el regreso. Era una Venezuela totalmente distinta.

Además de la ingeniería, Edelca fue pionera en la gestión ambiental y social. ¿Cómo se desarrolló esta visión integral, ejemplificada por la famosa «Operación Rescate» en Guri?

Esa visión integral comenzó con Guri I y la Operación Rescate, de la que incluso existe una película. La Operación Rescate, con el inventario y el traslado de especies animales antes de la inundación, fue una lección ética impartida en un tiempo en que tales prácticas de conservación medioambiental no eran comunes.

Y no era la única área en la que procurábamos ser íntegros. Edelca llegó a tener setenta y seis estaciones hidrometeorológicas en

cerca del cuarenta por ciento del territorio venezolano. ¿A qué nos llevó la necesidad de proteger esos equipos? Al trato directo y cercano con las comunidades indígenas.

Nuestra política no fue solo inteligente, sino intuitiva: para proteger los equipos que eran vitales para nuestra función, teníamos que darle apoyo a los indígenas que cuidaban el territorio. Les dábamos trabajo, equipos de radio, medicinas y visitas médicas. Se creó una alianza no escrita ni firmada en la que la empresa daba apoyo para proteger su información.

Teníamos helicópteros inmensos donde montábamos médicos, enfermeras y equipos de laboratorio para chequear a las comunidades. Si un indígena se enfermaba, su familia nos llamaba a medianoche, y al día siguiente un helicóptero lo evacuaba al centro hospitalario más cercano. Esto se convirtió en una tarea de apoyo esencial.

En retrospectiva, podemos decir que, con esta ética gerencial, la cuenca del Caroní se convirtió en la más preservada, estudiada y defendida del país. Esto fue un logro crucial, porque demostramos que la gestión ambiental y comunitaria a largo plazo era un componente inseparable del desarrollo industrial.

¿Qué lección de gestión extraes de esa alianza con las comunidades indígenas y rurales que rodeaban la cuenca del Caroní?

La gran lección es que es completamente recomendable tener una política de alianza en cualquier proyecto, ya sea con comunidades indígenas o con las comunidades rurales que rodean la obra. Esto es fundamental, porque se trata de crear un vínculo y una alianza estratégica entre el proyecto y las personas que conviven en su entorno.

¿Cómo se manifestó esa visión de gestión integral que trascendía lo técnico, por ejemplo, en la ejecución de Macagua?

La clave era que la ingeniería fuese un servicio sobrio y de calidad. El mejor ejemplo de esta filosofía fue Macagua. Teníamos que construir una obra monumental, pero estaba emplazada en medio de un parque, junto al salto La Llovizna, dentro de la propia ciudad.

Esto nos obligó a no tomar el camino fácil de arrasar con el entorno para maximizar la energía. Tuvimos que realizar un extenso modelado hidráulico y diseñar un canal de desvío y aliviadero que preservara la belleza escénica y la integración social. En esencia, fue un compromiso equilibrado entre el aprovechamiento integral de la energía y el respeto al afecto escénico y social de la comunidad.

Dado que los proyectos energéticos son a largo plazo, ¿cómo lograban mantener la continuidad y sortear los frecuentes cambios de Gobierno?

Yo diría que no era necesario sortear los cambios políticos de manera activa, porque existía una especie de prudencia política imbricada en la estructura que veníamos construyendo. Nuestra forma de aproximarnos a los problemas era más suave, porque nuestra programación era de muy largo plazo.

Esta visión contrasta con la programación siderúrgica, que es más «para ya», comienza ahora y termina pronto para empezar a producir de inmediato. Son dos visiones distintas: la visión de largo plazo en la siderúrgica existe casi únicamente para la proyección de ventas, mientras que en la energía el largo plazo es la esencia misma del proyecto.

En la etapa final de Guri hubo problemas de ejecución que llevaron a una intervención por parte del presidente Herrera. ¿Cuál fue el origen de esa crisis y cómo consiguieron salvar el proyecto?

El origen de la crisis se sitúa cuando la licitación para la etapa final de Guri fue ganada, de buena ley y con la limpieza característica de Edelca, por un consorcio brasileño liderado por Camargo Corrêa y Cetenco, con la adición de Isamar, que era una empresa venezolana.

Sin embargo, debido a una decisión política de reforzar la participación venezolana —Isamar era una empresa de construcción menor, no de la magnitud del proyecto—, se incorporó un grupo de empresas nacionales. Fue entonces cuando «se desataron los demonios» pues estas empresas querían tener más poder sobre la obra, e incluso más poder que Edelca misma.

Ante este problema de ejecución y poder, el presidente Luis Herrera tomó la decisión de nombrar una comisión interventora. Le debemos la salvación del proyecto a Pedro Pablo Kuczynski y al grupo de notables que él juntó, incluyendo a figuras como Julio Sosa Rodríguez.

La solución fue muy buena: se mantuvo la participación de los grupos contratistas, pero se les impuso una cabeza técnico-política. Cuando digo «político» no me refiero a partidista, sino a la forma de manejar los temas con incidencia política. Creo que en esto hubo una bendición: el proyecto Guri siempre fue considerado un proyecto nacional y esa conciencia política lo salvó de ser desvirtuado o de recibir una patada en la mesa.

Edelca era un centro de excelencia, pero convivía en el ecosistema de la CVG, que no siempre tenía la misma norma. ¿Cómo manejaban esa relación directa en el seno del liderazgo de la CVG, donde existían múltiples culturas?

Tal cual: la CVG no tenía una sola cultura; eran varias. Existía la cultura siderúrgica, la cultura del aluminio y luego estaba la cultura de Edelca, con su herencia de Kennedy & Donkin. Lo que observamos es que esas tres culturas no se fundieron. Cada una hizo su propio camino y ejecutó sus propios proyectos. Si vas a la esencia de esos proyectos, tienen la herencia de quienes los ejecutaron y se identificaron con esos caminos, manteniendo su propia identidad.

Yo diría que no es simple entenderlo, pero es la única explicación que tengo: que dentro de un conjunto de empresas —con seis culturas distintas— cada una mantuviera y defendiera su identidad.

¿Enfrentaste algún tropezón o presión política importante? ¿Cómo logró Edelca mantener su identidad y autonomía institucional?

Creo que Edelca era una empresa que sabía seguir las instrucciones del Gobierno y al mismo tiempo mantener siempre su identidad. Al final del día, toda la inmensa inversión que hicimos fue posible gracias al apoyo del Estado, pero la empresa nunca se identificó con la política partidista del Gobierno de turno.

Personalmente, tuve roces y tensiones con individuos políticos, pero nunca con la política del Estado como tal. Se sabía que había una tendencia, especialmente con los nuevos Gobiernos, de tratar de influir en las empresas, y si no podían cambiar al presidente, intentaban intervenir en la junta directiva o en los cuadros gerenciales para obtener más control e información.

Sin embargo, siempre se logró sortear sistemáticamente la interferencia o las ganas de dirigir por parte de los políticos, lo que permitió a Edelca proteger su línea técnica.

¿Cuál fue el proceso o la clave detrás de la integridad de Edelca —la transparencia en licitaciones y la capacidad de intervenir problemas— que le permitió construir por encima de tantos ciclos políticos?

Perdónenme lo que voy a decir: tú no puedes dirigir una empresa como la dirigí yo, durante treinta y ocho años, sin tener un relacionamiento político que no era evidente. Nadie sabía dónde andaba yo haciendo gestiones, pero lo hacía. Mi política era clara: cuando necesitaba aclarar algo crítico, iba directamente al alto Gobierno y lo aclaraba con ellos. Les decía: «Estoy a la orden para ir a aclararlo en los otros niveles», y la respuesta era: «Nosotros nos encargamos».

La ventaja fundamental que tuvimos fue que, arrancando con el general Rafael Alfonso Ravard, hubo una selección natural de gente que se fue sucediendo una a otra, manteniendo una línea de gestión apropiada. Esa es la única explicación que yo puedo dar de por qué se construyó lo que se construyó.

Luego, yo le entregué la empresa a Oswaldo Artiles y funcionó. Lo sustituyeron a mitad de camino y, desde ese punto, la gerencia empezó a tener variaciones que, lamentablemente, terminaron en el despeñadero. Yo no soy el culpable de eso, pero la secuencia de eventos llevó a un camino que no tenía otra salida salvo el desastre.

¿Qué figuras o mentores dentro de Edelca fueron fundamentales para tu formación gerencial y la ejecución de los proyectos a largo plazo?

Primero le daría mérito a quienes fueron mis jefes, pues sin la ayuda de ellos yo no hubiera podido hacer nada por más que lo intentara. Eso es fundamental. Personalmente, pondría por delante al general Rafael Alfonzo Ravard, que es quien le daba a uno el «garrote», es decir, quien te exigía y te impulsaba. Y después, a quienes me enseñaron a gerenciar: figuras como Rodolfo Tellería y Luis Augusto Colmenares, cada uno con sus pros y sus contras. También mencionaría a Rafael de León. Luego tenemos un aprendizaje que se da en común, con los compañeros; la toma de decisiones diaria se convierte también en una escuela gerencial continua.

Al reflexionar sobre tu liderazgo, ¿cuál crees que fue el valor o la enseñanza principal que lograste transmitir a las nuevas generaciones de gerentes de Edelca?

La pregunta es muy difícil. ¿Cómo se los explico? Yo diría que la enseñanza principal radicó en la naturalidad con que asumimos la excelencia. Si la excelencia se hace natural, se convierte en un estándar no negociable. Ahora, ¿quién me enseñó a mí esa excelencia? Bueno, la captamos del ambiente profesional en el que nos movíamos. Y de nuevo aparecen los mismos nombres de mis jefes y mentores... Ojo: no es algo que se diga explícitamente, nadie andaba hablando de la excelencia; es un legado que se transfiere por ósmosis y por la exigencia diaria.

**¿Cómo adquiriste habilidades políticas siendo ingeniero?
¿Cuáles de estas habilidades son cruciales para triunfar en una empresa pública?**

Primero que todo, yo diría que deberíamos redefinir el término «política». Nosotros vemos la política como algo degradante y creo que esa es una de nuestras principales fallas. La política es un arte de gobernar; cuando es degradante, no es política.

La honestidad en el manejo, por ejemplo, es una política fundamental, pero tú la tienes que imponer, no simplemente aplicarla. Yo diría que, en alguna medida, lo que pudimos tener como un valor adicional fue darles continuidad a las políticas de gestión porque,

al final del día, la perseverancia en esa línea fue lo que garantizó la estabilidad del proyecto.

Al reflexionar sobre tu carrera, ¿cuál dirías que fue el principal obstáculo que tuviste que enfrentar?

Diría que el principal obstáculo que enfrenté, filosóficamente, fueron mis propias limitaciones. Si hubiera tenido grandes dificultades, grandes inconvenientes o grandes obstáculos, a lo mejor no los hubiera superado.

Creo que la principal limitación que debe enfrentar un individuo es conocerse, saber hasta dónde llega y en qué punto tiene que pedir ayuda. Mi consejo es: pida ayuda siempre, porque nunca está de más. Cuando tenía una dificultad, siempre había gente alrededor que pensaba un poco más que uno. Yo diría que el secreto está en identificarlos y cultivarlos. Por ejemplo, Pedro Pablo Kuczynski para mí resultó ser un apoyo increíble, era una especie de asesor viviente.

De todos los logros alcanzados, ¿cuál consideras que fue el más trascendente y cómo evalúas el resultado de esa larga trayectoria profesional?

Esa es una pregunta difícil de responder sin caer en la vanidad. Se me ocurre que hay que hacer una digresión: más que sentirme orgulloso, me siento satisfecho y veo con naturalidad el resultado.

Yo estoy satisfecho de mi vida y de cómo resultó al final. No puedo decirles que yo la planifiqué para que saliera así; eso sería una mentira absoluta. La vida te va presentando beneficios y obstáculos, y uno tiene que aceptarlos y trabajarlos de una forma en la que la solución final sea lo más conveniente o lo más agradable para uno mismo.

Dado el grado de deterioro actual, ¿crees que el modelo para la reconstrucción del sistema eléctrico nacional deberá ser distinto al que viviste?

Para responder esa pregunta, primero deberíamos saber con exactitud la magnitud del daño en el sector. Yo me temo que hay un daño

significativo en capital humano, pues mucha gente clave se ha ido, y su ausencia incide directamente en la operación.

Esto parece obvio, pero el sistema ha sido tan robusto que ha soportado ese daño y lo sigue soportando. Cuando en Barinas se va la luz por siete horas, en Caracas no falta, y uno se pregunta: ¿eso es problema de equipo o es problema de gente? Es la gente que está haciendo falta en otras regiones, pero que en Caracas lo está haciendo bien. Entonces, no estamos tan perdidos. En condiciones normales, Venezuela tiene luz todo el tiempo; lo anormal es que no la tenga. Pero esto no es un mérito del Gobierno de turno, sino un mérito intrínseco de la fortaleza del sistema que se construyó.

**Sobre la privatización o reconstrucción del sistema:
¿cuál sería un modelo de transición realista para
incorporar experiencia y reactivar la operación?**

Hablar de privatizar el sistema eléctrico al día siguiente es una locura. Primero, porque nadie conoce su estado actual y, si no lo conoces, no lo puedes operar. Segundo, porque se requiere que la gente se incorpore y se entrene. Y entonces uno se pregunta: ¿te entrenas en manos de quién? ¿De los actuales gerentes? No. Yo lo haría en manos de un operador privado que tome un compromiso, pero que se ejecute dadas ciertas condiciones contractuales. Eso es lo que yo haría, porque no tenemos salida sin la experiencia.

Actualmente no tenemos gente con experiencia, no tenemos nada. Hay que incorporar ese conocimiento y esas capacidades. ¿Cómo las incorporamos? ¿Alquilando personal? No tenemos con qué pagar esos alquileres. Hay que incorporarlas y garantizar la transferencia de conocimiento.

**Dado el déficit de capital humano que mencionas,
¿cómo ves el proceso de formación y captación de los
nuevos talentos que el sistema requiere urgentemente?**

La formación de nuevos talentos es absolutamente necesaria. Sin embargo, hay que meterse adentro primero para ver dónde están los talentos disponibles, pues halar muchachos recién salidos de las

escuelas y los liceos para incorporarlos tarda mucho. Hay que enseñarles primero la base operativa y la cultura de la empresa. La clave está en identificar y recuperar el talento que ya está en el país.

¿Qué lecciones te dejó tu experiencia sobre las cualidades fundamentales que debe poseer un líder de la gerencia pública?

Es una pregunta muy difícil, porque no es fácil juntar a los maestros con los discípulos. Pero si hablamos de cualidades, yo diría que una fundamental es la naturalidad al transmitir cosas importantes. Se trata de que la gente capte y asuma esas lecciones sin darse cuenta inmediatamente de la trascendencia que tienen; que se conviertan en parte de la cultura de trabajo.

Al mirar hacia atrás, ¿cuál consideras que pudo haber sido un error significativo en tu gestión?

Más que identificar un error específico, yo le asigno mayor valor a la pregunta: identificado el error, ¿cómo corregirlo? Porque ¿quién está libre de equivocarse? Nadie está libre de fallar, pero la diferencia radica en la decisión personal que se toma: si enmiendas y corriges o si simplemente abandonas. Es una decisión de compromiso ético.

¿Qué recomendación concreta le harías a alguien que quiera emprender el servicio público hoy en día?

¿Quieres que te diga una cosa? Para meterse en el tema público no hay que pensar, es mejor no pensarlo y entrar. Si me preguntas: «Usted, cuando se decidió a meterse en este camino, ¿pensó en la dificultad?». La verdad es que ni idea.

Yo no me puedo quejar; nunca me sentí crucificado. Hubo momentos muy difíciles, pero cuando uno los ve desde la experiencia se da cuenta de que eran más el resultado de la ambición o las «agallas» de alguien que no tenía por qué tenerlas, y esa interferencia o molestia terminaba por desaparecer. El secreto es tener la audacia de entrar y enfocarse en la tarea.

Luis Xavier Grisanti

«El compromiso del gerente público debe tener las mismas dimensiones de ética, eficiencia y meritocracia que el del gerente privado»



Conversación con **Luis Xavier Grisanti**

Con un legado familiar ligado profundamente a la industria petrolera y la gerencia, para Luis Xavier Grisanti no fue difícil escoger el mismo camino. Desde su época universitaria —en la que comenzó su amplia trayectoria profesional de casi cincuenta años— decidió que se formaría para llevar la productividad del ámbito privado al público. Su paso por la industria petrolera dejó procesos que aún se mantienen. Hoy resalta la importancia que en su trayectoria tuvieron el profesionalismo y la ética, características que considera esenciales para cualquier gerente público.

LUIS XAVIER GRISANTI (Caracas, 1954) tiene una trayectoria vital y profesional vinculada a la industria petrolera y al servicio público. Es el heredero de un legado que abarca desde servidores públicos hasta pioneros en diversos sectores económicos como el cacao y el ron. Nacido en una familia con profundas raíces en el servicio al país, Grisanti sintió el llamado público desde muy joven, y siempre supo que deseaba optar por una vía distinta a la política.

Su objetivo, trazado con claridad desde su época universitaria, era doble: forjarse una sólida carrera empresarial mientras se preparaba para ser un gerente público eficiente. ¿Cómo podría hacer un aporte a la nación desde el sector privado? Esta pregunta se convirtió en su principal *leitmotiv*, influido por la experiencia familiar en el sector energético, incluida la de su padre, que había sido abogado de la empresa Shell de Venezuela.

Para concretar esta visión, Grisanti se graduó como economista en la Universidad George Washington. Consolidó su formación con un posgrado en Negocios Internacionales en la Universidad de Georgetown, un máster en Administración en la Universidad Libre de Bruselas y otro máster en Relaciones Internacionales de la misma casa de estudio. Esta base académica, que fusionaba lo macroeconómico, lo microeconómico y lo gerencial, lo preparó para un inminente salto a la gerencia pública y a la columna vertebral de la economía venezolana: la industria de los hidrocarburos.

En PDVSA contribuyó con la internacionalización de la industria y el dominio del mercado venezolano en el Caribe. Además, fue fundador y presidente ejecutivo durante veinte años de la Asociación Venezolana de los Hidrocarburos (AVHI), donde promovió políticas públicas para la industria venezolana del petróleo y el gas natural.

Y aunque su labor profesional no se limitó al área energética —ocupó varios cargos diplomáticos y llegó a ser embajador de Venezuela ante la Unión Europea y Bélgica—, fue desde este espacio donde dejó su legado más importante: un mercado petrolero internacional sólido. También contribuyó a dejar procesos consolidados en la AVHI, que, a su parecer, pueden convertirse en referencia para formular un plan integral de reactivación de la industria de los hidrocarburos.

Hoy, como profesor de posgrado en Geopolítica Petrolera, Comercio Internacional de Hidrocarburos y Tendencias de la Industria Energética en la Universidad Central de Venezuela, la Universidad Simón Bolívar y el IESA, destaca el profesionalismo y la ética que deben caracterizar a cualquier gerente público.

¿Cómo fueron tus inicios como gerente público?

Considero que mi carrera como gerente público comenzó en PDVSA, donde pasé por todas las fases de desarrollo profesional. Entré en enero de 1980 como analista, luego fui analista principal, asesor y gerente. Sin embargo, antes tuve tres años de experiencia diplomática. Yo estudiaba Economía en la Universidad George Washington, en Washington, y allí me reclutó PDVSA para la Oficina de Asuntos Petroleros de la embajada de Venezuela. Fui oficial para asuntos económicos y petroleros en la embajada siendo todavía estudiante universitario.

Mi primer jefe fue un servidor y un gerente público ejemplar: el embajador Félix Rossi Guerrero, quien, por cierto, falleció recientemente a los noventa y seis años. A lo largo de mi carrera, tuve el privilegio —y creo que esto es fundamental— de contar con superiores de primera calidad intelectual y ética. Mi primer jefe en PDVSA fue el ingeniero Mario A. Rodríguez, entonces coordinador de Comercio Internacional y Suministro.

Mi padre, Héctor Grisanti Luciani, y yo tuvimos, curiosamente, carreras similares. Él fue contralor de PDVSA, debido a su trayectoria en Shell, y después pasó al sector público. Yo entré por otro lado, pero mi formación central fue en PDVSA y después pasé a la administración central del sector público.

Estos son, por cierto, conceptos del derecho administrativo francés: la administración central y la administración descentralizada (empresas del Estado). La estructura organizacional del Estado venezolano tiene su origen en el derecho administrativo francés.

¿Cómo, siendo tan joven, tenías tan claro que querías dedicarte a la gerencia?

Mi meta, desde muy joven, fue clara: desarrollar una carrera empresarial y a la vez formarme como gerente público. Mis dos *leitmotivs*, mis dos motivaciones principales, fueron estas: ¿cómo puedo hacer un aporte al sector empresarial? Y, a su vez, ¿cómo puedo hacer un aporte a la nación? A esta conclusión llegué muy temprano, siendo estudiante universitario. La siguiente fase de mi formación gerencial y profesional estuvo marcada por la noción filosófica de que los países desarrollados poseen servicios civiles profesionales de excelente formación, entre los que destacan la escuela francesa y la inglesa. Por lo tanto, mi formación como gerente público también tuvo un *leitmotiv*: ¿cómo ser eficiente y cómo hacer aportes importantes al país desde la gerencia pública?

Durante mi maestría en Administración en la Solvay Business School de la Universidad Libre de Bruselas, escogí el sector público como área de especialización. Por ejemplo, estudié cómo mercadear un bien público como el euro. Cuando cursé la maestría, entre 1997 y 1999, el euro y el Banco Central Europeo estaban en plena gestación. El tema era cómo lograr que la ciudadanía aceptara el euro como moneda única.

El otro *leitmotiv* presente en mi formación fue que el compromiso del gerente público debía ser similar o equivalente al del gerente privado, es decir, debía tener las mismas dimensiones de ética, eficiencia, productividad, profesionalismo, planificación de carrera y meritocracia. Esto me lo ofreció PDVSA. Fue allí donde conseguí

unificar ambas inquietudes: la de servir a la nación como servidor público y la de obtener una formación gerencial empresarial sólida.

Allí trabajaste en el área de comercio internacional.

¿Cómo describes tu experiencia en esta área?

Sí, mi última posición allí, hasta principios de los noventa, fue gerente de Planificación de Comercio Internacional. Durante esos años, me tocó participar en la formulación y ejecución de tres estrategias centrales de comercio internacional y aseguramiento de mercados.

La primera fue la consolidación: cómo crear criterios corporativos como principios de comercio internacional para las tres filiales operadoras (Corpoven, Lagoven y Maraven). PDVSA tenía una estructura de coordinadores. Fui ascendiendo hasta ser gerente de Planificación de Comercio Internacional en la Coordinación de Comercio y Suministro de PDVSA. Mis superiores fueron dos figuras clave: Mario A. Rodríguez, entonces coordinador y más tarde director y vicepresidente de PDVSA, y Carlos Omaña, que luego fue director de Lagoven.

La meta era diversificar los mercados internacionales del petróleo crudo y los productos refinados. Existía el desafío de que el comercio internacional de las empresas petroleras era manejado desde sus casas matrices, por lo que fue necesario comenzar prácticamente desde cero a formar talento humano en esta área. Solo Maraven (heredera de Shell) poseía una unidad de comercio internacional. Elaboramos los diez contratos modelo de comercialización internacional para toda la industria.

¿Cómo fue este proceso de diversificación?

¿Qué estrategias pusiste en práctica?

Dado que el objetivo central era la diversificación, tanto geográfica como por cliente, había que pasar de los contratos iniciales de comercialización que se tenían con las antiguas empresas petroleras internacionales —las concesionarias— a que nosotros domináramos la técnica y la comercialización internacional del petróleo venezolano.

Esto implicó la búsqueda de clientes finales y de empresas de refinación que tuvieran la sofisticación técnica para procesar crudo

pesado y extrapesado venezolano. Esta fue la estrategia modular y de allí surgió también, en una segunda fase, la estrategia de internacionalización.

Cuando en septiembre de 1985 los precios del petróleo se desplomaron tras la firma de los acuerdos de precio neto por Arabia Saudí, se produjo una guerra de precios que duró hasta el año siguiente. Esa guerra llevó el precio del petróleo Árabe Liviano, cuyo precio oficial era treinta y cuatro dólares por barril, a diez dólares, el Tía Juana liviano venezolano a ocho dólares y el Boscán a cinco.

Después de la bonanza de precios de los años setenta, fue necesario formular una estrategia que ya venía gestándose: la integración vertical. Se la llamó estrategia de internacionalización, pero en realidad no era más que reproducir en el ámbito internacional el esquema de integración vertical desde el pozo hasta el consumidor final. Esta estrategia se formuló en esa época.

De allí vino la adquisición de sistemas de refinación, distribución, mercadeo y distribución al mayor y al detal de los crudos venezolanos. Esto incluyó la adquisición de Citgo (el cincuenta por ciento), de Champlin, Nynas y Steuart Petroleum, así como la ampliación de Veba Oel-Ruhr Oel, durante la presidencia de Jaime Lusinchi. El inicio se había dado, en realidad, con Elf Aquitaine de Francia, cuando PDVSA firmó un memorándum de entendimiento alrededor de 1981-1982, aunque no llegó a concretarse.

Las otras adquisiciones se concretaron y se aceleraron con la guerra de precios de 1985-1986. La razón era muy sencilla: los excesos en los aumentos de precio de los años setenta —que llegaron a más de 40 dólares por barril, que son alrededor de 120 a valores de hoy— habían causado un descenso de la demanda mundial y una expansión de los suministros de los países no OPEP. El resultado fue una caída de la producción de crudos de la OPEP desde 30,7 millones de barriles diarios en 1979 a solo 15,9 millones en 1985, es decir, una merma de casi un cincuenta por ciento. Esto dejó una capacidad cerrada de producción de alrededor de 15 millones de barriles de crudos livianos y medianos en el Medio Oriente, principalmente. Por lo tanto, hubo que acelerar la internacionalización o integración

vertical de la industria petrolera por el alto componente de crudos pesados y extrapesados de Venezuela, a los que había que asegurar mercados a largo plazo.

Este servidor formó parte del equipo que impulsó estas dos áreas. Formamos un equipo que dominó crecientemente los factores determinantes de la oferta y la demanda, la fijación de precios, los mercados de consumo, los canales de mercadeo, transporte y distribución y la competencia. Allí surgió México como competidor con el crudo Maya, que es un crudo pesado de 21-22 grados API, pero menos que el venezolano. Tuvimos que adaptarnos a este nuevo escenario, aun cuando México, más tarde, ayudó a estabilizar el mercado junto con la OPEP.

En medio de aquella terrible guerra de precios, apelé a mis textos universitarios de teoría de los oligopolios y propuse al ministro de Energía, el doctor Arturo Hernández Grisanti, a la sazón presidente de la OPEP, que era necesario que la Organización cesara esa guerra y fijara cuotas y un nuevo precio de equilibrio que permitiera volver a recuperar el mercado perdido de la OPEP, a reactivar la demanda mundial y a estabilizar el mercado. En mayo de 1986, la conferencia de ministros de la OPEP, en Taif, Arabia Saudí, aprobó designar una comisión de expertos que en diciembre de 1986 recomendó y aprobó fijar un precio de referencia de 18 dólares por barril (antes era 34 por barril para el crudo Árabe Liviano). A partir de entonces, la demanda mundial comenzó a subir de nuevo y la OPEP a recuperar su mercado.

La tercera estrategia de ese entonces, que tiene nombre y apellido —el del ingeniero Mario Rodríguez, mi director, jefe y mentor—, fue la adquisición y negociación del sistema de refinación, distribución y almacenamiento del Caribe. El objetivo fundamental y estratégico era que el Caribe constituye el espacio geopolítico y geoeconómico natural de Venezuela, de manera que nuestro país debía dominar ese espacio vital. Este era un paso esencial ante la competencia de nuevos exportadores continentales y extracontinentales.

Esta estrategia integral de comercialización internacional, cuyo artífice y director de orquesta fue Mario Rodríguez, junto con Remigio

Fernández, de Lagoven, tenía tres ingredientes: el dominio pleno del mercadeo internacional con clientes que fuesen consumidores finales y diversificados; la integración vertical de PDVSA, desde el pozo al consumidor final, y el predominio del espacio de seguridad estratégica de Venezuela en el Caribe.

Para ello se adquirió también el Bonaire Oil Terminal, el BOPEC, se negoció el arrendamiento de la refinería de Curazao a Shell, el terminal de aguas profundas de Curazao y otras adquisiciones e instalaciones en el Caribe. Todo esto ocurrió en los años ochenta. La adquisición de otras empresas en Estados Unidos y Europa continuó; inicialmente fue el cincuenta por ciento de Citgo, y después pasó a ser el cien por ciento. La Union Oil Company of California, Unocal, fue también adquirida entonces. Tuve la satisfacción y el orgullo de formar parte del equipo que manejó estas tres aristas de la estrategia internacional de comercialización.

¿Qué le siguió a este arduo proceso de internacionalización?

En paralelo, formé parte de la delegación de Venezuela ante la OPEP hasta principios de los años noventa. Estuve en la Comisión Económica de la OPEP, la Junta de Gobernadores y, por supuesto, la Conferencia, que es el órgano de más alto rango, integrado por los ministros. También estuve en comités específicos, porque, a mediados de los años ochenta, PDVSA me asignó como director de Gabinete en el Ministerio de Energía y Minas.

Luego, en 1988, hubo un cambio en mi trayectoria. Mario Rodríguez, junto con Juan Chacín, presidente de PDVSA en ese momento, y Pablo Reimpell, vicepresidente, me dijeron: «Es tiempo de regresar a PDVSA».

Yo me había postulado y había cumplido los requisitos para cursar un máster en Administración Pública en Harvard, pero me dijeron: «Luis Xavier, ya tienes un posgrado y es hora de que regreses a PDVSA». Esos eran los tiempos cuando uno escuchaba: «Las maestrías se hacen en la refinería de Amuay, o en Lagunillas, o en Quiriquire... es ahí donde se hacen los posgrados en la industria».

A mi regreso, me nombraron gerente de Planificación de Comercio Internacional. Estuve allí cerca de dos años. Fue entonces

cuando surgió otro de mis *leitmotivs*: ya completé la formación en petróleo. Hay ciento cincuenta mil productos petroquímicos. El futuro desarrollo de Venezuela está en la industria petroquímica, y para allá es donde tengo que irme. Así lo hice. Cuando lo planteé en PDVSA me dijeron: «Está bien, pero regresas en dos años». Me designaron director-gerente de Planificación Estratégica y Presupuesto de Industrias Venoco, fundada por el ingeniero Julio Sosa Rodríguez.

Dos años más tarde, en 1992, el ingeniero Humberto Calderón Berti regresó de un viaje a Washington. Él era ministro de Relaciones Exteriores en el momento posterior al golpe de Estado: «Luis Xavier, Simón Alberto Consalvi me propuso que fueras el nuevo ministro consejero de la embajada ante Estados Unidos, responsable del área económica y petrolera».

Al día siguiente viajé a Caracas —vivíamos en Valencia, porque en Guacara están las plantas petroquímicas—, y esa misma noche llamé al doctor Sosa para gestionar el permiso. David Morán, amigo de la infancia, siempre me decía: «Uno tiene que ser como el mono: no sueltas la rama hasta que tienes agarrada la otra». Siempre recuerdo ese consejo, que no dudé en seguir.

Cuando llegué a la oficina del doctor Sosa —con Julio Sosa cuando uno iba él ya venía de regreso—, me abrió el camino de entrada: «Luis Xavier, ya me llamó el Gordo Calderón. Vete dos años para Washington, para que tus hijas aprendan inglés... pero eso sí, regresas». Y así fue, nos fuimos a Washington.

¿Y sí regresaste?

Claro. En 1994, el presidente Caldera designó a Julio Sosa ministro de Hacienda y me llamó para ofrecerme ser su viceministro. En ese momento había un solo viceministro; ahora hay varios. Regresé por ese período, que duró menos de dos años.

Luego de esa etapa, en 1996, fui nombrado embajador de Venezuela ante la Unión Europea y Bélgica, hasta el año 2002. Al regresar en 2002, el ingeniero Joaquín Moreno Uribe, entonces presidente de Shell de Venezuela, estaba creando dos organizaciones en Venezuela: el Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA y la

Asociación Venezolana de los Hidrocarburos. Formé parte activa de ambas y presidí la Asociación durante veinte años.

Como viceministro, tuviste que afrontar la crisis financiera de 1994. ¿Cómo lo hiciste? ¿Qué medidas tomaste?

Cuando llegué al Ministerio de Hacienda, mi formación no era específicamente en economía tributaria o hacendística. Tenía una sólida formación macroeconómica, pero hasta allí. Mi experiencia corporativa era en economía energética, planificación y finanzas. Sin embargo, esto no nos impidió ejecutar estrategias claras y oportunas.

Lo primero que se preparó fue el Plan Sosa. Aunque se popularizó con ese nombre, en realidad fue un proyecto de reforma fiscal integral que incluyó seis leyes tributarias aprobadas por Ley Habilitante. Las principales reformas fueron la Ley de Crédito Público, la Ley de Impuestos sobre la Renta, la Ley para la Creación del Impuesto al Consumo Suntuario y las Ventas al por Mayor (un IVA al productor), la Ley de Débito Bancario, la Ley de Concesiones y el Código Orgánico Tributario.

La reforma del Código Orgánico Tributario tuvo un objetivo central: crear el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria, el Seniat. El principal líder de esta iniciativa fue José Ignacio Moreno León, a quien yo amistosamente llamaba «el tío del Seniat», pues el padre fue Julio Sosa Rodríguez. Moreno León pasó a ser su primer superintendente.

El Plan Sosa buscaba restablecer el equilibrio en las cuentas nacionales tras otra brutal caída de los precios del petróleo en 1994. Llegamos al segundo Gobierno del presidente Rafael Caldera con el precio del petróleo nuevamente en diez dólares por barril. Simultáneamente, acompañé al economista Antonio Casas González, presidente del BCV, como gobernador alterno ante el Fondo Monetario Internacional. Solicitamos la ayuda del Fondo para solventar la crisis bancaria y sus recomendaciones fueron acogidas por el Ejecutivo nacional; esto permitió superar la crisis, sanear el sistema financiero y profesionalizar la Superintendencia de Bancos. La abogada Noris Aguirre Zambrano, presidenta de Fogade, tuvo un papel principal en este proceso.

La segunda línea de trabajo que abordamos fue la Agenda Venezuela, en 1996, aunque para entonces yo había sido designado embajador en Bruselas. Este sí fue un proceso estructurado e integral de reforma fiscal, tributaria y económica del país liderado por el ministro de Cordiplan, Teodoro Petkoff. Cuando la Agenda Venezuela se puso en ejecución, se liberaron los controles —había un control de cambio temporal por la crisis financiera—, se liberaron los precios, se privatizaron empresas públicas deficitarias, se restableció el crecimiento económico, disminuyó la inflación, mejoraron los salarios reales y se estimularon las exportaciones no tradicionales.

La motivación central de la Agenda Venezuela y del Plan Sosa era, precisamente, disminuir la dependencia de la renta petrolera. Esto es algo que, hasta ahora, no se ha logrado completamente, pues Venezuela ha sufrido desde los años setenta —y de manera agravada en las últimas décadas— lo que los economistas llamamos «la maldición de los recursos y la enfermedad holandesa». Esta dolencia beneficia a los sectores económicos no transables (comercio, gasto público, servicios financieros, mercado inmobiliario, etcétera), en detrimento de la producción de bienes transables y de exportación, como la agricultura y la cría, la agroindustria y la industria manufacturera. La sobrevaluación del tipo de cambio real del bolívar estimula la importación de bienes y servicios y deprime la producción local. Se hace más barato importar que producir dentro del país. La seguimos sufriendo, y de qué manera.

¿Cuál fue el impacto de esta apertura petrolera dentro de PDVSA?

Como dije anteriormente, veo el proceso de formación de la estrategia de comercio internacional de PDVSA en tres fases sucesivas: el dominio profesional y técnico de la comercialización internacional del petróleo crudo y los productos refinados; la internacionalización o integración vertical de PDVSA, y el control del sistema de refinación y almacenamiento del Caribe. La cuarta fase del proceso la constituiría la apertura petrolera propiamente dicha.

Yo no participé en la formulación de la apertura. Fui asignado a Washington como ministro consejero en 1992, y precisamente en

ese año, cuando me estaba yendo —mientras trabajaba en Industrias Venoco—, se realizó el primer otorgamiento de los convenios de servicios operativos a empresas privadas nacionales e internacionales mediante licitaciones públicas y transparentes.

Aun así, sabes cómo se llevó a cabo el diseño de esta estrategia. ¿Qué elementos se tomaron en cuenta?

La conceptualización de la apertura petrolera tuvo tres modalidades. La primera modalidad fue la de los convenios de servicios operativos, que abarcaban los llamados campos marginales. Es importante establecer una distinción conceptual para los ingenieros: no es que fueran marginales por ser de segunda categoría. Se consideraban campos marginales a todos aquellos que tuvieran una tasa interna de retorno menor al diez por ciento. Por lo tanto, no eran pozos marginales en el sentido literal. Se estructuraron así las tres modalidades jurídicas sobre la base del artículo quinto de la Ley de Nacionalización de 1975.

La segunda modalidad abordaba la pregunta: ¿cómo podíamos explotar la Faja del Orinoco para atraer inversiones y, además, mejorar el crudo con tecnología que no manejábamos ni poseíamos a escala comercial? De hecho, la industria petrolera internacional tampoco la dominaba por completo; existían elementos de investigación y desarrollo en esquemas de mejoramiento de crudo, pero la prueba comercial no se había realizado. De esta forma se constituyeron cuatro asociaciones estratégicas, que supusieron, además, la construcción de cuatro mejoradores. Se estableció un modelo de negocio que hizo atractiva la inversión.

La tercera modalidad fue el convenio de exploración a riesgo y ganancias compartidas. La Faja del Orinoco ya había sido estratificada y explorada desde los tiempos de la Corporación Venezolana del Petróleo, la CVP, la empresa estatal creada por Juan Pablo Pérez Alfonzo. Por lo tanto, en la Faja no había que «probar» los hidrocarburos; no había que hacer propiamente perforación exploratoria en todos sus 57.000 kilómetros cuadrados. Perforar allí es un tiro al piso: el petróleo pesado y extrapesado está a tan solo cien metros de profundidad. El término convenio de exploración a riesgo y ganancias

compartidas se debe a que se le decía al inversionista: «Tú exploras, tú traes el capital. Si consigues petróleo, nos asociamos. Si no lo consigues, va por tu cuenta el costo del capital y esperaremos otra oportunidad». El riesgo de la inversión lo asumía el inversionista, no PDVSA. Toda esta estrategia se fue originando en 1992, con los primeros convenios de servicios operativos.

¿Qué logros concretos puedes destacar de este proceso de apertura?

La apertura generó una capacidad de producción adicional de entre 1,2 millones y 1,3 millones barriles diarios de petróleo crudo, a lo que habría que agregar los líquidos del gas natural y el gas natural asociado. Supuso una inversión total de algo más de 25.000 millones de dólares, en las tres modalidades jurídicas adoptadas.

Además, la asociación con las empresas petroleras internacionales permitió que Venezuela se actualizara técnicamente, monetizara por primera vez la Faja del Orinoco, descubriera nuevos yacimientos y se asociara con empresas internacionales capaces de aportar tecnología, capital, mercados, destrezas técnicas y talento humano. Esto vino acompañado de programas de capacitación, responsabilidad social e inversión social en las comunidades. Hubo grandes externalidades positivas para PDVSA y para la formación del capital social de la nación, además de la incidencia favorable sobre el producto interno bruto, el ingreso nacional, fiscal y de divisas y la mejora de los balances macroeconómicos del país por inversión extranjera directa.

Sin embargo, tu camino en el sector petrolero no terminó ahí. Tuvo más matices tanto profesionales como académicos. ¿Qué puedes contarnos de la siguiente época?

Como les decía, fui embajador en Bruselas durante seis años, desde 1996 hasta 2002. Cuando regresé, recibí la propuesta de Joaquín Moreno Uribe, Mark Ward, Marcel Kramer y Guillermo Quintero, presidentes de Shell, ExxonMobil, Statoil y BP, respectivamente, para la creación de la Asociación Venezolana de los Hidrocarburos, el órgano institucional de las compañías petroleras internacionales y

nacionales. La fundamos en el año 2003 y estuve allí como presidente ejecutivo durante veinte años, hasta 2023.

Por otro lado, el profesor Francisco Monaldi trabajaba en la formación del Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA. Tuvimos muchos puntos en común. Una vez formada la Asociación de Hidrocarburos, invité al presidente del IESA, Gustavo Roosen, a hacer una presentación sobre la creación del Centro de Energía y el lanzamiento del programa de Gerencia Internacional de Hidrocarburos, del IESA, que sigue vigente.

También colaboramos en la creación de la especialización en Gerencia del Negocio del Gas Natural en la Universidad Simón Bolívar, con el patrocinio de Chevron. Por su parte, Statoil organizó otra especialización en Tecnología del Gas Natural, también en la Simón Bolívar. Yo comencé como profesor en los posgrados patrocinados por Shell y Chevron en 2003; ya lo era en la UCV desde 1980 y 1981.

¿Cómo fue tu experiencia en la Asociación Venezolana de los Hidrocarburos? ¿Cómo resumes los logros de esas dos décadas?

En la Asociación, si hablamos en términos de logros, hubo varios. Considero que el principal fue que conseguimos constituirnos como un órgano de referencia clave para los sectores público y privado nacionales e internacionales.

Presentamos constantemente fórmulas, recomendaciones, trabajos y estudios sobre políticas públicas y gerenciales para las empresas mixtas y las licencias de gas natural. Hicimos un gran aporte para impulsar la apertura de la industria del gas natural al sector privado, promovida por el presidente Hugo Chávez Frías mediante la Ley Habilitante de 1999 y la Ley de Hidrocarburos de 2001.

Además, fomentamos el diálogo constructivo. Logramos establecer una dinámica de consultas e intercambios permanentes con PDVSA y el Ministerio de Energía, que se mantiene hasta hoy.

También trabajamos en la migración a empresas mixtas. En su momento, los contratos de empresas mixtas fueron aceptados por la gran mayoría de las empresas internacionales y venezolanas. Solo dos o

tres, como ConocoPhillips y ExxonMobil, no realizaron la migración en aquel entonces, pero las demás sí lo hicieron: Total, Shell, ENI, Repsol, Chevron, Statoil, Luke Oil, entre otras. Esa fue una fase muy interesante. Los términos y condiciones de gobernanza corporativa, gerencia y operación de los contratos de las empresas mixtas fueron estructurados para hacer eficientes, productivas y sustentables a largo plazo las asociaciones entre PDVSA y el sector privado nacional e internacional.

El primer logro es el habernos constituido en un referente técnico, transparente y altamente profesional. Aunque ya no estoy ahí, considero que la institución principal para la formulación de un plan integral de reactivación de la industria del petróleo y del gas en Venezuela debe ser la Asociación Venezolana de los Hidrocarburos y las empresas que la constituyen, junto con el Estado venezolano.

¿Qué logros identificas en tu carrera en general? ¿Qué satisfacciones te dejó trabajar por tantos años tanto como embajador, como en la industria petrolera?

Creo que en cada etapa tuvimos logros importantes, siempre dentro de equipos muy calificados. Al principio de mi carrera, nuestro principal logro —con el embajador Marcial Pérez Chiriboga— fue el apoyo que brindamos al equipo del senador Edward Kennedy. Participamos y suministramos información para el primer estudio integral sobre el significado que la Faja del Orinoco tendría para la seguridad energética de Estados Unidos y el mundo en el futuro. Ese estudio [*Outlook on Venezuela's Petroleum Policy*, 1980], realizado por el Congressional Budget Office, está disponible en internet. Todo el apoyo se lo dimos desde la embajada y el Ministerio de Energía y Minas, entonces dirigido por el ministro de Energía y Minas, el ingeniero Humberto Calderón Berti.

Durante mi servicio en PDVSA, fue muy importante para mí haber contribuido a la exitosa estrategia de comercialización internacional, ser parte activa de su ejecución y, además, estar entre quienes fuimos formados como técnicos en mercadeo internacional de hidrocarburos.

Durante mi período como ministro consejero en Washington, nuestro principal logro fue que, en 1992, junto con el embajador Simón Alberto Consalvi, pudimos incorporar en la Ley de Energía del presidente George Bush padre el capítulo sobre cooperación energética hemisférica, cuya piedra angular sería el potencial de hidrocarburos de Venezuela. Este era un antiguo concepto que se había manejado en los años sesenta, apoyado por Juan Pablo Pérez Alfonzo y, sobre todo, por Julio Sosa Rodríguez, primero como embajador y luego como empresario.

Posteriormente, fui el negociador para la incorporación de esa misma cláusula en la Declaración Final de la primera cumbre de presidentes y jefes de Estado de las Américas en 1994, durante la presidencia de Bill Clinton. Nosotros redactamos la cláusula basada en lo contemplado en la Ley de Energía de Bush, que se incluyó en la Declaración Final. Con el mismo espíritu y ya en Bruselas, preparamos el Memorándum de Entendimiento de Cooperación Energética entre la Unión Europea y Venezuela, firmado durante la visita del presidente Caldera a Bruselas, en 1998.

En la Asociación Venezolana de los Hidrocarburos, además de habernos constituido como referente para todos los sectores, creo que el logro principal fue un estudio sobre el impacto positivo de sus empresas afiliadas al desarrollo económico sustentable de Venezuela, que realizamos con la consultora Arthur D. Little. Este estudio nos permitió establecer un diálogo constructivo con PDVSA, el Ministerio de Petróleo y los demás organismos económicos del Estado.

No fue lo único que hicimos. También contribuimos con la formación de capital nacional en las empresas de servicio, lo que se denomina *local content*. Presentamos un trabajo al Ministerio y a PDVSA, realizado principalmente por María Carolina Ross, sobre la formación de capital nacional. Con Arthur D. Little elaboramos el estudio sobre los programas de inversión social, desarrollo sustentable y responsabilidad social de las empresas petroleras de la Asociación de Hidrocarburos, en el que identificamos 926 programas de inversión social. Ese fue, creo yo, el logro principal. No me lo atribuyo personalmente, pero sí lideré ese proceso. El contexto de estos

logros era un Gobierno donde el nacionalismo de los recursos, conocido como *resource nationalism*, estaba en el vértice de su política petrolera.

Y fue ese contexto el que, de alguna manera, ocasionó luego el conflicto con la industria petrolera privada, en el año 2008. ¿Cómo lidiaste con esto desde la Asociación de Hidrocarburos?

Debo decir que, en los primeros años, la migración a empresas mixtas era opcional. Este era el mensaje que recibíamos de los ministros de entonces, Alí Rodríguez Araque y Álvaro Silva Calderón, que siempre nos escucharon.

Recuerdo que, en un principio, nos decían: «Vamos a respetar, aunque tenemos reservas legales sobre los convenios de servicios operativos». Ellos no objetaban legalmente las asociaciones estratégicas de la Faja del Orinoco ni los convenios de exploración a riesgo y ganancias compartidas; solo los convenios de servicios operativos. Su argumento era que la Ley establecía una reserva al Estado y que, con el convenio de servicios operativos, la Ley se estaba incumpliendo al delegar la producción en una empresa privada.

Esa es una discusión legal que no terminará nunca, porque es eterna, pero era el único punto de fricción. No obstante, la Corte Suprema de Justicia dictaminó que los convenios se ajustaban a derecho.

Sin embargo, más tarde, las migraciones a empresas mixtas pasaron a ser obligatorias y se ejecutaron en los años 2006 y 2007. En el 2008, se estatizaron alrededor de ochenta empresas de servicios que eran privadas, todo en un contexto de otra bonanza petrolera. Los precios del petróleo subieron, llegaron a más de cien dólares por barril, y los Gobiernos de los países exportadores siempre procuran aumentar la participación fiscal y estatal en el negocio en períodos de bonanza. Hubo años en los que se recaudaron ingresos de exportación de 100.000 o 110.000 millones de dólares. Eso significaba casi 10.000 millones de dólares al mes.

Hay que ser claros: los Estados aprovechan las bonanzas para afirmar y acentuar su nacionalismo de los recursos e incrementan la tributación.

Claro, Arabia Saudí, Kuwait, Emiratos Árabes Unidos y Catar, cuentan también con poderosas empresas estatales, pero sus modelos de negocio estimulan la inversión privada de alta calificación.

Toda carrera exitosa tiene, también, obstáculos.

¿Cuáles recuerdas especialmente? ¿Qué errores no volvería a cometer?

Bueno, son cuarenta y ocho años de carrera. Sin embargo, creo que mi mayor frustración la viví durante el período de la crisis financiera del segundo Gobierno de Caldera, cuando estuve en el Ministerio de Hacienda al lado del ministro Julio Sosa Rodríguez. Yo no pertenecía a la Junta de Emergencia Financiera, pero quedaba encargado del Ministerio. Sin entrar en detalles sobre ese período —que duró año y medio, aunque se sintió eterno— puedo decir que experimenté la mayor frustración del gerente público: cuando una actuación, fundamentada en bases absolutamente técnicas y profesionales, con criterios de interés público, transparente y ajustada a derecho, es politizada y te sientan en el banquillo de los acusados. Esto ocurrió con los miembros de la Junta de Emergencia Financiera, que fueron investigados y a algunos se les dictaron autos de responsabilidad administrativa por la Contraloría a pesar de haber actuado dentro del ordenamiento legal.

Ya en el ámbito más personal, considero que un error del que me he arrepentido el resto de mi vida fue el no haberme ido a Harvard a cursar el máster en Administración Pública. Hubiera podido tomar un par de años, recién casado, para actualizarme. Sin embargo, nunca dejé de estudiar; por cierto, en todas mis posiciones internacionales cursé posgrados en el exterior.

También puedo hablar de errores en los primeros años de mi carrera. Estando ya en PDVSA, mi principal error fue que todavía necesitaba madurar para comprender que una cosa era hacer política petrolera y otra cosa era hacer gerencia petrolera. Al principio, quise hacer ambas. Aunque eso no me perjudicó, sí me afectó. Durante esos primeros años entré en discusiones donde sentía que debía estar en el Ministerio de Energía haciendo política petrolera y no gerenciando.

Me costó asimilar esto, pero finalmente lo entendí: a los políticos les corresponde hacer política energética y a los gerentes hacer gerencia. El proceso puede hacerse fluido y positivo si prevalece la interacción creativa y la buena fe entre ambos.

Entonces, estos errores también te dejaron lecciones.

¿Cuáles puedes compartir con otros gerentes públicos?

Mi carrera me ha dejado dos lecciones principales. La primera: mantener el profesionalismo por encima de todo. Que toda tu actuación como gerente esté basada exclusivamente en criterios técnicos y profesionales. Desde la epistemología del pensamiento científico, uno aprende que primero está la verdad y luego vienen las subjetividades.

Y la segunda: la ética, que va de la mano con el profesionalismo. En el ejercicio profesional, recuerdo una frase de Hernán Anzola, que fue mi jefe: «Lo que sale de aquí tiene que salir a prueba de balas», hablando técnicamente, ya sea un documento, una posición, un plan estratégico o una acción gerencial.

Y así como aprendí eso de Anzola, tuve otros importantes aprendizajes de varios jefes capaces y honestos. De Mario Rodríguez, un ingeniero mecánico formado por Shell que se especializó en comercio internacional, aprendí su astucia. Además de conocer su materia, él sabía darle una vuelta gerencial a cualquier problema. De Julio Sosa Rodríguez aprendí la ética empresarial por encima de todo y su acendrada responsabilidad social.

Recuerdo una anécdota: cuando me retiré de PDVSA, fui a despedirme de Pablo Reimpell, que entonces era vicepresidente. Yo era un gerente *junior* allí. Me dijo: «Luis Xavier, yo no puedo impulsarte a que te vayas, porque tú aquí tienes una carrera, una excelente evaluación. Yo creo que vas a llegar alto. Si puedes reconsiderarlo, hazlo, porque aquí está trazada tu carrera para que alcances altas posiciones. Pero si tienes la decisión tomada, te vas con el mejor grupo y con el mejor empresario». También me dijo: «A mí me consta que Julio Sosa ha dejado dinero sobre la mesa por mantener un principio ético».

De Alirio Parra aprendí dos cosas: la densidad del pensamiento y el análisis exhaustivo para la toma de decisiones —era un impecable

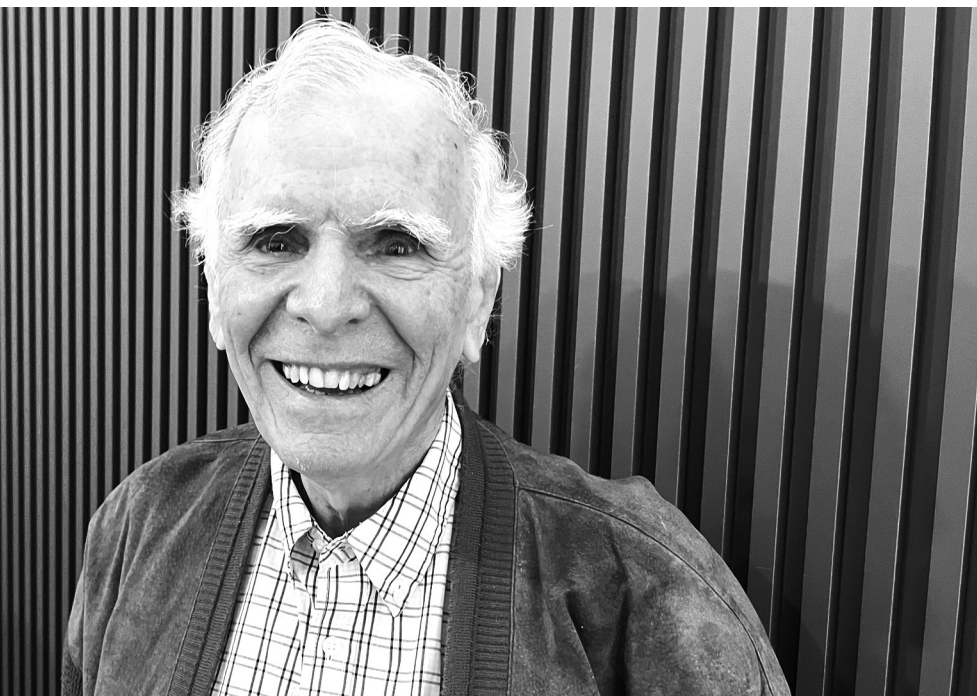
economista de Cambridge— y el sentido de no tomar la decisión hasta que fuera el momento oportuno.

Finalmente, de Simón Alberto Consalvi, andino como Alirio Parra, megainteligente, político veterano, historiador y diplomático de formación, aprendí el sentido de la palabra corta y de la ironía adecuada en el momento preciso. Poseía una lucidez estratégica poco común.

Por ello, el mensaje que me gustaría dejar a los jóvenes es que su actuación, tanto en la gerencia como en todos los ámbitos de la vida, debe estar basada en criterios estrictamente profesionales y no subjetivos. Las subjetividades deben tomarse en cuenta para ver cómo se integran en la ecuación; pero siempre hay que mantener la ecuación en términos estrictamente técnicos y profesionales. Y siempre con ética: una actuación profesional parte de una filosofía ética de la vida.

Miguel Nucete

«Para sacar al país de la crisis se necesita un liderazgo creíble, con carisma y de sólidos valores éticos»



Conversación con **Miguel Nucete**

Tenía un presente y un futuro brillante como futbolista profesional, pero Miguel Nucete optó por la ingeniería civil. Tras graduarse en la Universidad Católica Andrés Bello y completar una maestría en la Universidad Stanford, Nucete dedicó treinta y cuatro años al servicio público. Destacó como presidente de la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (Fudeco) y del Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor. Subraya la necesidad de crear un Estado profesionalizado, descongestionado y descentralizado para recuperar la confianza en la democracia.

MIGUEL NUCETE (Caracas, 1943) creció en una familia marcada por la vida militar y la disidencia. Su padre, Miguel Nucete Paoli, fue un militar activo en los golpes de 1945 —fue fundador de la Casa Militar y primer edecán de Rómulo Betancourt— y 1948; también fue gobernador.

La estabilidad familiar terminó en 1953, cuando su padre, entonces cónsul en Trinidad y Tobago, se negó a espiar a opositores del régimen de Marcos Pérez Jiménez exiliados en la isla caribeña. La familia huyó de Trinidad tras recibir una advertencia: «Acaban de decidir que te van a mandar a matar. La Seguridad Nacional ya tiene la orden. Vete».

Con diez años, Miguel Nucete vivió en España entre 1953 y 1958, donde desarrolló su pasión por el fútbol y llegó a ser seleccionado para el equipo Plus Ultra Infantil A, filial del Real Madrid.

Tras regresar a Venezuela en 1958, continuó su doble camino. Estudió en el Colegio La Salle e ingresó en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Su carrera deportiva fue meteórica: jugó profesionalmente con La Salle, fue mediocampista de la selección absoluta de Venezuela —la Vinotinto—, participó en los juegos Bolivarianos y Centroamericanos y en las eliminatorias del Mundial de 1966. Su talento fue reconocido al ser nombrado «Futbolista del Año» por el Círculo de Periodistas Deportivos en 1960, 1961 y 1962.

No obstante, a los 22 años, Miguel Nucete priorizó la estabilidad profesional. Fue su amigo y mentor, Alí «Cholito» Tovar, quien lo

influyó con un consejo: «Mírame bien: el fútbol es una cosa así: mucha gente empieza, poca gente llega arriba. Vete por la ingeniería».

En julio de 1965, se graduó como ingeniero civil en la UCAB y dejó el deporte profesional. Complementó su formación con una maestría en Planificación Económica en Ingeniería, mención Planificación de Recursos Hidráulicos, en la Universidad Stanford, en 1973.

Esta base académica y sus valores, aprendidos de sus padres, lo perfilaron para una extensa carrera en el sector público, en la que llegó a presidir la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (Fudeco) y el Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor. Formó parte de la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE) y fue profesor de Gerencia Pública, Formulación y Evaluación de Proyectos, y Gerencia Pública en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Su legado lo convirtió, en 2023, en miembro honorario de la Academia Nacional de la Ingeniería y el Hábitat. Insiste en la necesidad de profesionalizar y descentralizar el Estado venezolano para volver a progresar como sociedad y sembrar confianza en la democracia.

¿Cómo fueron tus inicios como gerente público?

Me gradué de ingeniero civil en la Universidad Católica en 1965. Mis inicios profesionales fueron en el Sistema de Riego Río Guárico, en Calabozo, donde trabajé como inspector durante nueve meses. Ese sistema, con más de doscientos canales de concreto y tierra que transportan el agua desde la represa Guárico, fue construido en 1957 y dependía de lo que en ese momento era el Ministerio de Obras Públicas.

Ahí mismo me fui para Fudeco. El doctor Hipólito Kwiers Rodríguez, un gran profesor de recursos hidráulicos, le había dado clases a Froilán Álvarez Yépez, empresario y exgobernador del estado Lara, padre de la Fundación. Como el tema de recursos hidráulicos era un elemento fundamental para Fudeco, Álvarez Yépez lo llamó para que lo ayudara, y Kwiers empezó a captar gente joven de la Católica.

El primero fue el ingeniero Luis Carrero, gerente del área de Recursos Hidráulicos. Carrero me llamó y me dijo: «Miguel, se acaba

de crear una institución, liderada por Froilán Álvarez Yépez, y están buscando gente joven que quiera ir a trabajar». Fue así como me fui a Barquisimeto y llegué a Fudeco el 1 de junio de 1966. En ese momento tenía menos de dos años de fundada, porque había sido creada en octubre de 1964.

¿Cómo fue tu transición del rol de ingeniero a desarrollar un sentido de servicio público en Fudeco?

Yo llegué al servicio público por casualidad, porque me fui a trabajar a Calabozo. Aunque en ese momento el MOP [el Ministerio de Obras Públicas] era un ministerio muy personal, digamos. No siento que allí aprendí esa vocación pública. Fudeco sí pensaba más en el servicio público. Era una institución que ayudaba, hacía cosas por la región y trabajaba con todo el mundo. Yo creo que ahí se me fue desarrollando el sentido del servicio público. Empecé como ingeniero. Fíjense en las obras de Fudeco: trabajé en los anteproyectos y los proyectos del embalse Cumaripa, en Yaracuy; del embalse Cabudare, en Lara; del Cabuy y del embalse de Durute, también en Yaracuy, todo esto como ingeniero.

De repente, en 1970, Fudeco se metió en un área que me asignaron para que yo la desarrollara: el desarrollo del valle de Aroa. Mi labor era coordinar un equipo interinstitucional y multidisciplinario para el desarrollo de esa zona, que era una selva y donde incluso todavía había guerrilleros. Lo que estaba por ahí era el asentamiento Yumare, pero era una selva.

Antes de adentrarnos en tu trayectoria en Fudeco, ¿cómo se fundó y por qué se optó por la figura de Fundación en lugar de Corporación?

Fudeco fue producto de un estudio previo en Lara y Yaracuy, y partes de Falcón y Portuguesa. Se constituyó inicialmente con Lara y Yaracuy, y aproximadamente a los dos años se incorporaron Portuguesa y Falcón. Posteriormente, quedó como la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental.

La persona que lideró este esfuerzo fue Froilán Álvarez Yépez, un empresario de Lara que también fue gobernador. Él cuenta que, cuando estaba al frente de la gobernación, quería llevar a cabo proyectos, pero sentía que no había información, no había conocimiento, no había estudios ni propuestas; todo tenía que ser decidido en Caracas. Fue entonces que empezó a considerar la creación de una institución, basado en la experiencia de regionalización de Francia de comienzos de los años sesenta.

En el Congreso comenzó a contactar gente para convencerlos sobre la necesidad de crear una institución dedicada a estudios y diseño de proyectos, no una institución de ejecución. Logró convencer a Raúl Leoni —que luego fue presidente— en el Congreso y en el Senado. Se asesoraron con abogados y concluyeron que la mejor figura era la de fundación, que permitía, incluso, aportes privados.

Después de consultar también con la Procuraduría General de la República, la organización institucional que se estableció contemplaba el funcionamiento de un consejo directivo con una amplia participación de diversos sectores de la vida regional y del Gobierno nacional, así como un directorio ejecutivo con representantes de los sectores público y privado. El presidente de la institución sería nombrado por el presidente de la República, para garantizar una vinculación al más alto nivel.

La adopción de esta figura jurídica demostró ser fundamental para el desarrollo de la institución, pues además de la participación del sector público incorporó la del privado, lo que le dio un amplio respaldo en diversos sectores de la sociedad regional y nacional, y le proporcionó mucha flexibilidad y agilidad administrativa en el manejo de los recursos financieros y humanos. En materia de recursos financieros, posibilitó la incorporación del autofinanciamiento mediante la prestación de diversos servicios. El ser regida por la Ley del Trabajo le permitió una significativa flexibilidad gerencial en comparación con la rigidez cada vez mayor de la Administración pública. Fudeco fue legalmente constituida el 29 de octubre de 1964 y durante muchos años dependió, en lo funcional, de Cordiplan.

¿Qué hizo Fudeco en la práctica para fomentar el desarrollo regional, siendo una institución de estudios y no de ejecución?

Nació con la visión de un desarrollo integral para la región centrooccidental. El impacto más importante, a mi juicio, fue abordar la falta de información necesaria para la toma de decisiones, tal como lo señalaba Froilán Álvarez Yépez. Para ello, creamos un sistema de información regional. Inicialmente era una biblioteca, pero se expandió para contener información estadística, mapas y planos de toda la región. Lograr esta base de datos fue una lucha, porque conseguir un simple mapa en un organismo público exigía ir a Caracas y esperar la aprobación ministerial.

A pesar de esta rigidez inicial, para mediados de los ochenta el sistema ya contaba con 25.000 usuarios anuales. Atendíamos directamente a cualquier persona, desde un empresario que requería asesoría hasta un agricultor que necesitaba un plano para respaldar un crédito. Muchas decisiones en el sector público, en el privado y en el político se tomaron con base en la información que generamos. La competencia de nuestro equipo era tal, que Virginia Betancourt nos asignó la labor de supervisar y orientar a todas las bibliotecas públicas de la región.

Además de este sistema, Fudeco realizaba estudios técnicos especializados —suelo, clima, agrícolas— y, durante muchos años, hicimos el cálculo del producto interno bruto de la región mediante un convenio con el Banco Central y la Universidad de los Andes. Fudeco era, sin duda, una institución especial.

¿Cómo logró Fudeco ser una institución reconocida internacionalmente y con qué organismos cooperaba?

Fue una institución de prestigio internacional. Establecimos importantes relaciones con organismos internacionales y de cooperación de Gobiernos extranjeros, lo que permitió nuestra proyección institucional más allá de las fronteras y permitió realizar actividades de intercambio y capacitación de alto nivel.

Entre los organismos con los que cooperamos están el Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola, la FAO [Organización para la Agricultura y la Alimentación], el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas, el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Interprovincial [Granada, España], la Unión Iberoamericana de Municipalistas y el ILDIS [Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales]. Incluso, nuestro sistema de información fue adoptado por el ILDIS. Era un sistema de avanzada. Fudeco asesoró a varios países, entre ellos Colombia, Ecuador, Argentina y Guatemala. Esa proyección es mi gran satisfacción.

¿Crees que Fudeco facilitó el desarrollo institucional en la región?

Sí, la labor de Fudeco en ese sentido fue muy amplia. Como parte de nuestra filosofía de gestión, interpretamos que el desarrollo regional requería el concurso de todos, y nuestro rol era ser un asesor y facilitador técnico. Le dimos gran importancia a mejorar el funcionamiento de las organizaciones, enriquecer los procesos de toma de decisiones con estudios e información, y propiciar la creación de organismos necesarios para llenar vacíos en la región.

Un ejemplo de esto es que Fudeco realizó los estudios que apoyaron la creación de la Corporación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental, Corpoccidente, que inició actividades en 1972. Vimos la necesidad de un organismo regional para financiar proyectos y empresas.

Además, en 1979 promovimos la constitución del Bloque Parlamentario de la Región Centro Occidental, que agrupaba a senadores y diputados de los cuatro estados. Fudeco actuó como la secretaría técnica del bloque y tuvo un papel fundamental en la consecución de recursos para la región.

También contribuimos con el estudio de factibilidad y la coordinación interinstitucional para crear, en 1982, la Fundación para el Desarrollo Científico y Tecnológico (Fundacite), que se convirtió en un modelo nacional para la descentralización del Conicit [Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas]. Esta trayectoria

demuestra la capacidad de Fudeco para impulsar la arquitectura institucional de la región.

¿Cómo fue la colaboración de Fudeco con la sociedad civil?

Nos involucramos en diversas áreas porque la sociedad civil nos llamaba y nos consideraba útiles. Demostramos que no trabajábamos solo para los políticos, sino para todos los sectores. Un ejemplo es Cecosesola [Central Cooperativa de Servicios Sociales de Lara], una institución verdaderamente increíble que hace poco ganó el premio Nobel Alternativo de la fundación Right Livelihood Award, de Suecia. Teníamos expertos en distribución de alimentos que asesoraban tanto el mercado mayorista como el detallista. Orientamos y ayudamos a Cecosesola a montar sus iniciativas, que comenzaron con servicios de transporte y funeraria, y hoy incluyen una clínica popular y diversos sitios de distribución de alimentos que atienden a sectores de ingresos medios. Es una iniciativa impresionante ante la que hay que quitarse el sombrero.

Otro impacto social fue el Hospital Rotario de Barquisimeto. Hicimos el estudio de factibilidad para este hospital, ubicado en una zona de bajos ingresos al oeste de la ciudad, que permitieron su creación. Además, asesoramos a grupos específicos, como pequeños y medianos industriales, y a organizaciones cívicas. Por ejemplo, a la Fundación Sociedad Amigos de Barquisimeto le proporcionamos todos los estudios técnicos relacionados con la autopista Barquisimeto-Carora y la Circunvalación Norte, entre otras, para que pudieran impulsar estas obras de infraestructura. Esto demuestra que muchos políticos venían a nosotros en busca de ayuda y reconocían nuestra utilidad para la sociedad civil.

Aparte de los estudios, ¿cuáles fueron los proyectos más tangibles en los que demostraron su capacidad de gerencia y coordinación interinstitucional?

Si me piden una cosa muy concreta, sin duda es el Mercado Mayorista de Barquisimeto. Anteriormente, esta actividad ocupaba una zona llamada El Manteco, que abarcaba treinta manzanas del centro

de la ciudad. Logramos realizar los estudios, que se iniciaron antes de mi llegada. La ejecución de la obra arrancó cuando yo ya estaba en Fudeco, a través del Mindur [Ministerio de Desarrollo Urbano]. Conseguimos convencer al gobernador José Luis Zapata, que al principio se mostraba escéptico porque el proyecto venía de la gestión anterior. La construcción la llevó a cabo Orlando Orozco, ministro del Mindur en ese momento.

El gran desafío llegó en 1983, cuando el mercado estaba listo. Le dijimos al gobernador Henrique Iribarren: «La experiencia internacional indica que las mudanzas en época electoral son un caos». Me respondió: «A mí me nombraron para decidir qué es lo que hay que hacer». Montamos un equipo interinstitucional coordinado por Fudeco y logramos mudar las treinta manzanas del centro al nuevo Mercado Mayorista en tan solo tres días, una hazaña increíble.

¿Cómo se estructuró la Fundación para promover la participación y el desarrollo profesional continuo?

Implementamos un proceso de desarrollo de personal único. Cuando dejé la institución, éramos alrededor de doscientas treinta personas con un altísimo nivel de formación: el cuarenta por ciento de los profesionales poseían un posgrado, ya fuera maestría o doctorado.

Mucha gente tenía otras posibilidades de empleo, pero Fudeco era su vida porque se sentían realizados. Álvarez Yépez nos inculcó la cultura de que era un sitio donde la participación se reflejaba en las decisiones. Nuestro lema interno era: «Participación, participación. Información, información, información». Por ejemplo, las minutas de la Junta Directiva y de las Asambleas se compartían con todo el personal; es decir, la información la veían todos. Este proceso de participación era increíble.

Otro elemento fundamental era la evaluación de personal. El objetivo era identificar las fortalezas y debilidades de cada empleado para determinar dónde se necesitaba mejorar. Este análisis alimentaba a un comité de capacitación que diseñaba los cursos o posgrados necesarios.

Fudeco hizo una inversión constante en la formación de su gente. Por ejemplo, yo fui a la Universidad de Stanford en California

para hacer mi maestría entre 1971 y 1973. En mi caso, Fudeco me otorgó una beca parcial y el resto me lo prestó para que yo lo pagara al regresar, y lo hice. Posteriormente, Fudeco aprovechó programas como el Gran Mariscal de Ayacucho y otros convenios, y envió a personal a estudiar a Francia y a diversas partes del mundo.

Esto permitió formar equipos de trabajo interdisciplinarios y holísticos. Para ese momento, la clasificación del personal técnico-profesional por disciplina era muy variada: veinte por ciento ingenieros, catorce por ciento economistas, once por ciento administradores y contadores, seis por ciento sociólogos, cinco por ciento arquitectos y urbanistas, catorce por ciento técnicos y un treinta por ciento de otras especialidades. Así garantizamos una amplia perspectiva para el estudio regional.

¿Qué caracterizaba a la gente de Fudeco y qué mecanismos se utilizaron para retener y formar a ese personal de excelente capacidad técnica?

La gente de Fudeco sentía que la institución era su vida; se metía de lleno. Las personas sentían que sus ideas y su pensamiento se reflejaban en lo que estaba sucediendo, en un entorno de honestidad, rectitud y transparencia. Gracias a esta cultura de valores, mucha gente a la que le ofrecían más dinero en otras partes no quería irse, porque se sentía realizada con su trabajo. Eran personas especiales cuyo enfoque no era únicamente el dinero.

Hicimos un gran esfuerzo por ofrecer un sueldo y un salario que les permitiera vivir dignamente, aunque sabíamos que no podíamos competir con todas las ofertas del exterior. Sin embargo, lo que los llenaba eran las condiciones internas y el apoyo de Fudeco.

Por ejemplo, a diferencia de otras dependencias públicas donde hoy se debe ir a buscar al funcionario para que pueda desplazarse, en Fudeco había vehículos, computadoras y un sitio bellissimo y agradable para trabajar. Las condiciones materiales y el ambiente permitían al personal realizarse profesionalmente, y esa, yo diría, es la explicación de la retención.

Ascendiste a la presidencia de Fudeco en 1979.

¿Cómo se dio ese relevo?

Fudeco siempre fue una institución atípica. Froilán Álvarez Yépez fue muy sabio al insistir en que Fudeco no debía construir. La razón era estratégica: cuando se maneja mucho dinero, la política intenta controlarlo. Una institución que se enfoca solo en estudios y mantiene una buena capacidad técnica aleja el control político excesivo. Todos en Fudeco desarrollamos esa habilidad.

El proceso de sucesión fue complejo. Álvarez Yépez salió para asumir como ministro de Agricultura, y su sucesor fue Carlos Caraballo, el segundo al mando. A finales de 1978, Caraballo dijo que estaba cansado y que no continuaría. Eso causó incertidumbre.

Cuando Luis Herrera Campins ganó la presidencia, propuso para Fudeco a un compañero suyo del Colegio La Salle, un ingeniero agrónomo, que no estaba interesado en el cargo. Mi impresión es que Rafael «Pepi» Montes de Oca, que era una figura fuerte del Gobierno, intervino con la idea de dar continuidad a Fudeco. Dijo: «Tenemos que buscar que Fudeco siga ahí».

Mi trayectoria en la institución había pasado por varios cargos. Fui nombrado secretario ejecutivo, pero renuncié dos años después porque era un puesto administrativo y yo había estudiado planificación; quería volver a trabajar directamente en proyectos técnicos, donde mi especialidad era útil. Finalmente, cuando Montes de Oca buscó la continuidad, me señaló a mí. A pesar de que yo nunca he sido político ni he estado ligado a partido alguno, me nombraron presidente de Fudeco.

Fudeco sirvió de base para la COPRE, la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado. ¿Cómo se concretó la participación de la «provincia» en ese proceso de descentralización?

La experiencia de Fudeco en desarrollo regional fue fundamental para la COPRE. En 1986, el doctor José Andrés Octavio, que manejaba la subcomisión de Administración, formó un grupo de descentralización coordinado por Manuel Rachadell. Este equipo incluía gente de Cordiplan y de desarrollo nacional. Sin embargo, solo éramos dos

representantes de la llamada «provincia»: Enrique Colmenares Finol, de otra fundación, y yo. Nos reuníamos quincenalmente y elaboramos dos documentos clave que definieron el proceso de descentralización.

Nuestra participación y los documentos se basaron directamente en la experiencia de gestión de Fudeco, particularmente en dos casos de liderazgo subnacional innovador. El primero fue el caso del gobernador Juan José Caldera. A Caldera lo nombraron gobernador de Yaracuy en 1979. Aunque era un gobernador designado, actuaba como si fuera electo, pues sabía que no perdería el cargo y tenía un gran liderazgo en el estado. En Fudeco nos volcamos con él. Montamos comités no solo con la Administración pública, sino también con la Cámara de Comercio, la Cámara Industrial y el sector cultural. Con él definimos el rumbo del estado y trabajamos de cerca. Esta experiencia nos demostró que para una región administrativa se necesitaba un agente con capacidad de visualizar y de hacer, como lo serían los futuros gobernadores y alcaldes electos. Además, Caldera se rodeó de gente competente, no de piratas.

Tuvimos una experiencia similar en 1982 con Omar Montero, presidente del Concejo Municipal de Barquisimeto, que fungía como alcalde. Él también hizo una cantidad impresionante de cosas y se rodeó de gente muy competente.

Esta exitosa experiencia de gestión técnica y participativa en la «provincia», con líderes que actuaban con legitimidad y visión, se recogió en los dos documentos que presentamos a la COPRE. Estos textos sirvieron como sustento para la elección directa de gobernadores y alcaldes. Posteriormente, estos planteamientos sentaron las bases para la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias.

Mi colega, Enrique Colmenares, era un técnico que incluso nos contactó para que su gente aprendiera de los sistemas de Fudeco —administración, presupuesto, personal— antes de crear su propia fundación, lo que demuestra la calidad institucional que teníamos y que se reflejó en los trabajos de la COPRE. Tras la aprobación, me mantuve pendiente, ya como comisionado, de que el proceso de descentralización se llevara adelante.

Para entender un poco mejor el contexto de tu siguiente cargo, ¿podrías explicarnos antes qué era el proyecto Yacambú-Quíbor y cuál era la razón estratégica para crear el Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor y descentralizar su gerencia?

El proyecto Yacambú-Quíbor era una obra hidráulica estratégica para el estado Lara. Su objetivo fundamental era trasvasar aguas de la cuenca del río Orinoco, que es una zona húmeda con 2.000 milímetros anuales de lluvia, a la cuenca del mar Caribe, una zona seca con 500 milímetros de lluvia anuales.

Este proyecto era vital porque permitiría garantizar el abastecimiento a largo plazo del Área Metropolitana de Barquisimeto —la quinta ciudad del país en ese momento— y asegurar el agua para el riego de unas 15.000 hectáreas en el valle de Quíbor. Esta zona, ubicada treinta kilómetros al oeste de Barquisimeto, poseía una importante cultura de riego y una producción agrícola de gran valor económico.

La construcción, que el MOP inició en 1973 y luego la asumió el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables, se manejó centralizadamente desde Caracas. Esta gestión central trajo problemas y creó una imagen de obra lejana, porque los ministerios actuaban únicamente como constructores, sin una visión clara sobre el uso del agua y su impacto en el desarrollo de Lara. Esto resultó en la falta de relación con las fuerzas vivas del estado.

En 1986, la falta de respaldo y asignación de recursos por parte del Gobierno nacional impulsó a la comunidad de Barquisimeto a organizarse en un frente de defensa del proyecto. Sus luchas lograron que el Gobierno decidiera crear una empresa pública con sede en Barquisimeto, con el doble objetivo de culminar la construcción y gestionar el aprovechamiento del agua.

Así se creó el Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor, el 20 de septiembre de 1989. Para dirigirla, me designaron a mí, un técnico sin afiliación política, con veintitrés años en Barquisimeto y los mismos años trabajando en Fudeco. En ese momento, yo era el presidente de la institución, que además había sido fundamental en los

estudios y la promoción de Yacambú-Quíbor, lo que me otorgaba el respeto de los diversos sectores de la comunidad.

¿Cómo preparó Fudeco el terreno técnico y organizacional para el nacimiento del Sistema Yacambú-Quíbor?

La trayectoria de Fudeco en el sector hidráulico fue extensa. Participamos en la elaboración de diversos proyectos de embalses ya construidos en la región, como Durute, Cumaripa y Cabuy en Yaracuy; El Zamuro, Los Quediches y El Ermitaño en Lara; y Chirache y Cruz Verde en Falcón. También colaboramos en la formulación del propio proyecto Yacambú-Quíbor y el embalse Dos Bocas.

En materia técnica, para toda la región, Fudeco realizó exhaustivos estudios de hidrología y recursos hidráulicos, y analizó variables como precipitación, escorrentía y calidad del agua, además de estudios sobre aguas subterráneas, que sustentaron decisiones cruciales sobre su utilización.

Finalmente, en el ámbito organizacional, Fudeco fue clave al promover la constitución y apoyar la organización administrativa de la nueva empresa pública, que inició sus operaciones el mismo año de su creación, 1989.

La descentralización te llevó al Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor. ¿Cómo te convencieron de aceptar la presidencia y cuáles fueron tus condiciones ante el mundo político?

La propuesta para que asumiera la presidencia de la nueva empresa surgió en 1988, antes de las elecciones. Enrique Colmenares Finol, sabiendo que Carlos Andrés Pérez ganaría, me informó que el candidato se había comprometido con Lara a descentralizar el proyecto Yacambú, que era una aspiración regional manejada históricamente de forma central por el MOP y el Ministerio del Ambiente desde Caracas. La idea era crear una empresa descentralizada, y Enrique me propuso para la presidencia. Mi respuesta inicial fue una negativa clara: «No estoy interesado. Soy planificador, no he trabajado en obras y quiero seguir en Fudeco».

Tras el triunfo de Carlos Andrés Pérez, la presión se intensificó. Un día, Enrique me llamó para una reunión en la casa del gobernador Mariano Navarro en Barquisimeto. Allí, tanto Navarro como el partido me confirmaron su apoyo para que yo presidiera el sistema hidráulico. Como seguí negándome, Enrique usó un argumento decisivo: me señaló a un tercero que, en mi opinión, era un inepto y haría un desastre. Entonces consulté con Fudeco. Analizamos la situación y concluimos que la única manera de aceptar era imponiendo condiciones estrictas para garantizar la autonomía técnica de la empresa.

Me reuní con Enrique y le presenté tres condiciones innegociables: nosotros nombraríamos al nuevo presidente de Fudeco para asegurar la continuidad del equipo y la visión institucional; nombraríamos a la junta directiva con gente representativa y de alto nivel técnico de Lara, sin aceptar imposiciones políticas del Ministerio del Ambiente desde Caracas; y cero injerencia en la nómina: ni los políticos ni Enrique podían «meter gente» en la nómina de la empresa.

Enrique aceptó, pero debió consultar con Carlos Andrés Pérez y con Miguel Rodríguez, jefe de Cordiplan, de quien dependía Fudeco. Días después, Enrique me llamó para informarme que el presidente Pérez había aceptado las condiciones, pero tenía un único requerimiento: que se incluyera a una persona solicitada por Rafael Caldera en la junta directiva. Yo me negué, alegando que la política no controlaría el Sistema Yacambú-Quíbor.

Finalmente, Enrique me transmitió el mensaje de Carlos Andrés Pérez: «Dile a ese carajito que yo le acepté nombrar al presidente de Fudeco y a la junta directiva, ¿y por una persona que Caldera —que nunca me ha pedido ningún favor— me solicitó que metiera, le voy a decir al presidente que no?». Ahí tuvimos que tragar grueso y ceder. Aceptamos esa única inclusión y asumí la presidencia del sistema hidráulico.

¿Cuál era el mayor conflicto en Yacambú? ¿Cómo lograste articular a tantos actores, incluyendo a los productores y a la comunidad, que estaban en contra del proyecto?

Cuando asumí la presidencia de Yacambú, existía una imagen muy negativa del proyecto. Los principales actores estaban en contra: los productores agrícolas, la comunidad y hasta los habitantes de la cuenca del río. El reto era estratégico, porque el conflicto se manifestaba en varias dimensiones.

Los productores de la cuenca se oponían: «Van a construir la presa, el agua va a pasar, ¿pero cómo nos vamos a beneficiar nosotros?», decían. Y los productores del valle de Quíbor estaban en contra porque recordaban que a comienzos de los setenta se había dictado un decreto de expropiación del valle que, en ese momento y desde mi perspectiva técnica en Fudeco, yo había apoyado porque la tierra estaba en manos de grandes propietarios. Por lo tanto, teníamos en contra tanto a los grandes como a los medianos productores.

Fue un trabajo impresionante. En agosto de 1999, el Banco Mundial me invitó a una reunión mundial de represas en São Paulo, y la ponencia que presenté fue precisamente sobre la estrategia que utilizamos para articular y poner de acuerdo a todo el mundo. Lo releí recientemente y confirmo que fue un esfuerzo integral para hacer participar e involucrar a todo aquel que de alguna manera pudiera estar afectado por el proyecto.

Otro aspecto interesante es que el desafío del sistema hidráulico fue triple: el desafío técnico, por la gran complejidad que implicaba la geología del lugar; el desafío financiero, por la negociación y gestión de préstamos con la CAF y el Banco Mundial; y el desafío político, por la navegación del panorama para mantener el apoyo a lo largo de varias administraciones.

**A pesar de la oferta del nuevo Gobierno en 1999,
¿por qué tomaste la decisión de renunciar al servicio
público después de treinta y cuatro años?**

Tras el triunfo de Chávez, en febrero de 1999 presenté mi renuncia al sistema hidráulico, después de casi treinta y cuatro años de servicio en la Administración pública. Pocos días después de introducir mi renuncia, el gobernador de Lara, Orlando Fernández Medina, me

llamó un domingo por la noche y me dijo: «Ingeniero, la ministra del Ambiente está en Miraflores y quiere hablar con usted».

La llamé y ella me atendió. Me dijo: «Ingeniero, estoy reunida aquí con gente del Banco Interamericano de Desarrollo, del Banco Mundial y la CAF. Tienen muy buena impresión de usted», dijo, porque la CAF había tenido relaciones con nosotros y siempre cumplimos. «Quisiera que usted formara parte de mi equipo. Ya hablé con el presidente; usted tiene buena imagen».

Mi respuesta fue una negativa definitiva: «Mire, no voy a continuar, porque ya tengo treinta y cuatro años en la Administración pública, y quiero dedicarme a mi familia». Estuve en el cargo hasta el 15 de julio de 1999. Fui sustituido de manera interina por Alejandro Hitcher, que era viceministro, porque el Gobierno me pidió que me quedara, pero yo rechacé la oferta. Esto creó dificultades para encontrar a un sustituto permanente.

Este cambio de Gobierno también inició el proceso y el decreto que llevó a la supresión y liquidación de Fudeco en 2012, ¿cierto?

Efectivamente. A finales de 2009, el Gobierno designó un nuevo presidente para Fudeco que, por primera vez, no provenía del equipo interno de profesionales de la institución. A inicios de 2010, se emitió el decreto para la instauración de una junta liquidadora; poco después, hubo un nuevo cambio en la presidencia con otra persona que tampoco procedía de la organización. En este proceso, la institución se transformó y perdió su esencia. Finalmente, el decreto de supresión y liquidación se publicó en febrero de 2012, tras cuarenta y siete años de funcionamiento.

Después de dejar el servicio público en 1999, ¿cuáles han sido tus principales ocupaciones?

Me dediqué durante muchos años a la consultoría para organismos multilaterales. Fui consultor del Banco Mundial en diversas actividades en Venezuela, desde enero de 2000 hasta enero de 2005. También fui consultor de la CAF para proyectos en Venezuela, Ecuador y Perú.

Desde el 2006 hasta ahora he formado parte de la asamblea de la Asociación Civil Concentroccidente, que forma parte del grupo social CESAP.

También he sido autor o coautor de diversos estudios en Venezuela, Ecuador, República Dominicana y Chile. Estos trabajos se relacionan con temas como la ordenación del territorio, la planificación, aspectos institucionales, contratos de obras públicas y la administración del agua. En total, soy autor o coautor de más de sesenta informes y estudios enfocados en la planificación y el desarrollo de recursos hídricos, el desarrollo integral de áreas con potencial agrícola, la planificación y el desarrollo regional, la formulación y evaluación de proyectos, la descentralización y la gerencia pública.

¿Cuál fue, como profesional, el mayor error que cometiste?

Mi mayor error ocurrió en 2004, después de haber dejado la Administración pública: me lancé como candidato a gobernador de Lara. Fue un gran error porque confundí mi rol. Yo siempre decía que, tanto en Fudeco como en el Sistema Hidráulico, tenía a los políticos enfrente separados por un «vidrio que no se rompe». Ellos me tocaban y yo los tocaba, pero ni ellos pasaban ni yo pasaba; siempre los mantuve ahí, asesorándolos y orientándolos, y ellos nunca se inmiscuían en la gestión técnica.

Lo que hice al postularme fue quitar ese vidrio y meterme del lado de ellos, aunque lo hice con mi propia serie de valores y principios de comportamiento. Sin embargo, enseguida, gracias a Dios, al poco tiempo de andar metido en el bululú, me asqueé y me retiré. Empecé a asquearme por las cosas que pasaban y por la gente que se acercaba buscando negocios. Esto iba en contra de mi manera de ser de toda la vida. Siempre he pensado que no sé cómo carrizo me metí en ese rollo. Y cuando veo mi carrera, digo: ese fue el mayor error de mi vida.

En retrospectiva, ¿de qué manera influyeron los valores familiares y el deporte en tu desempeño y formación como profesional del servicio público?

En relación con mi padre, destaco la rectitud y la honestidad. A pesar de los altos cargos que ocupó, mi padre no se hizo rico robando; nadie lo puede señalar. Ser hijo de una persona de principios es el activo más grande, y de él me quedó el sentido del servicio público. Desde el punto de vista del fútbol, me enseñó la disciplina (nunca fumé ni tomé alcohol) y a trabajar en equipo. En un equipo, el esfuerzo individual no basta. También me enseñó a saber ganar y perder, algo fundamental en la vida. En todas las situaciones uno debe ser un mal ganador o un mal perdedor.

Además, para drenar la presión del trabajo en Fudeco, en 1982 comencé a practicar kárate y llegué a cinturón negro tercer dan. Lo practiqué desde 1982 hasta el 2014, y eso me ayudó mucho en mi vida profesional a descargar tensiones y mantenerme bien de salud.

¿Cuál sería tu recomendación personal a personas jóvenes o no tan jóvenes que quieran hoy adentrarse en la gerencia pública?

Para sacar al país de la crisis, y con ello restaurar la democracia, se necesita un liderazgo creíble, con carisma y de sólidos valores éticos. Un liderazgo que sea capaz de ilusionar al pueblo, que le señale un rumbo y que inspire nuevamente confianza: en sus líderes, en las posibilidades del país, en la democracia y en las oportunidades que cada ciudadano tiene para mejorar su calidad de vida y la de los suyos. Sin embargo, estas cualidades no son suficientes.

En segundo lugar, se necesita un Estado que funcione, en el que las instituciones sean capaces de llevar a la práctica la visión de ese líder a través de políticas públicas coherentes. Estas políticas deben tener continuidad, dar el ejemplo con conductas transparentes y ser proclives al trabajo, al esfuerzo, al mérito y al respeto por los ciudadanos y por los bienes.

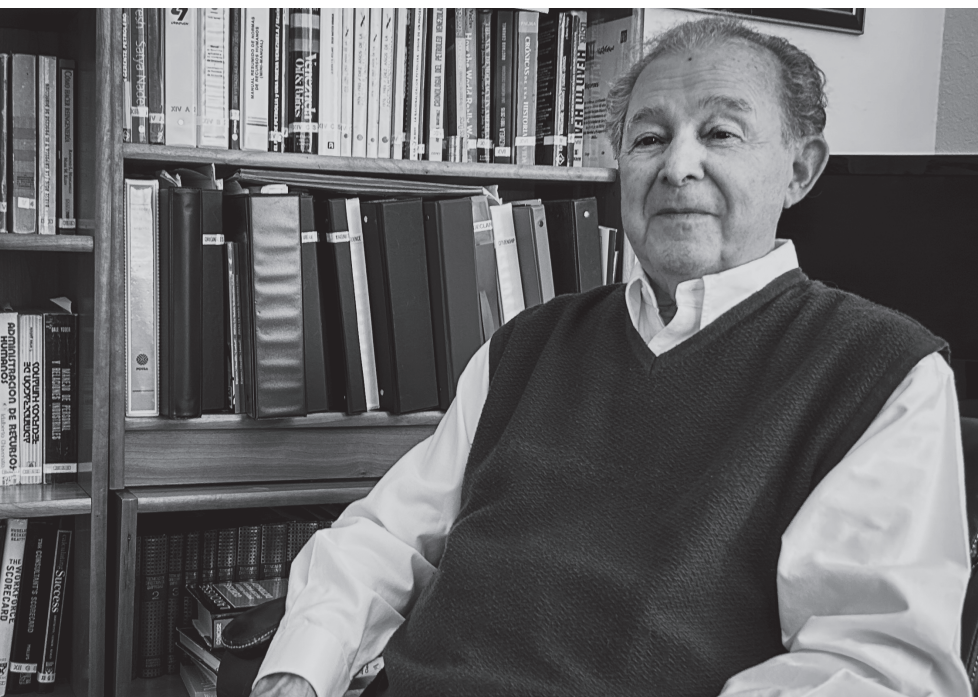
Se requiere un Estado capaz de prestar servicios públicos eficientes, que desarrolle la infraestructura física del país (directamente o a través de terceros), que garantice la seguridad nacional, la personal y de los bienes, que haga que las leyes y normas se cumplan para todos, que garantice la seguridad social para la mayoría y que impulse la

formación de los recursos humanos y el desarrollo cultural, científico y tecnológico.

¿Cómo se logra que un Estado cumpla esta función de forma eficiente? Para lograrlo, se requiere centrar la modernización del Estado en tres aspectos fundamentales: profesionalizarlo, descongestionarlo y descentralizarlo. Ese es el camino hacia adelante.

Héctor Riquezes

«La gerencia pública debe despojarse de todas las corrientes partidistas y apostarle a la meritocracia»



Conversación con **Héctor Riquezes**

Héctor Riquezes ha liderado siempre con la meritocracia como bandera. Dice que lo aprendió en la industria petrolera, donde laboró por más de cuarenta años. A finales de los años ochenta, y con una experiencia similar en el Instituto Venezolano de Petroquímica, fue designado presidente del Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) para llevar adelante su reorganización. Allí formó y lideró un equipo que en poco menos de tres años consiguió actualizar su misión, darle una estructura más relevante y dotarlo de una nueva cultura. Asegura que, aunque ocurrió hace más de treinta años, los aprendizajes de esa experiencia son replicables en la actualidad.

HÉCTOR RIQUEZES (Caracas, 1933) no inició su camino profesional en el ámbito de la educación. Sin embargo, su experiencia y trayectoria lo llevaron a desempeñar un papel fundamental en la reestructuración del viejo Instituto Nacional de Cooperación Educativa.

Desde que se graduó como economista en la Universidad de Duke, en Carolina del Norte, trabajó en la industria petrolera. Primero en Creole Petroleum Corporation y luego, en la recién creada PDVSA, ocupó cargos de analista, supervisor, gerente y director en las áreas de recursos humanos, finanzas, tesorería, organización y procesos administrativos. También formó parte del equipo que, a mediados de los años setenta, impulsó el proceso de reorganización del Instituto Venezolano de Petroquímica (IVP).

Esa experiencia reorganizativa, aunada a su amplia trayectoria, lo llevó a ser postulado en 1989 para presidir el INCE, durante la segunda presidencia de Carlos Andrés Pérez, por un período de treinta y dos meses. Desde ese cargo, y junto con un equipo interdisciplinario, lideró un proceso de cambio de visión, misión y cultura en alianza con el mundo industrial y sindical venezolano.

Aunque recuerda con pesar que estos cambios llegaron a su fin en 1999, cuando el Instituto fue modificado por el cambio de Gobierno, hay tres elementos que considera invaluable, tanto para su desempeño personal como para ser replicados en otros contextos y compañías: el trabajo en equipo, la comunicación y la meritocracia.

Son valores que sigue aplicando en su labor como consultor gerencial, a la que se dedica desde su jubilación de PDVSA en 1994. También son tres elementos que, junto a la no partidización política, considera esenciales para la gerencia pública venezolana y su papel en la reconstrucción del país.

¿Cómo fueron tus inicios como gerente público?

Yo soy economista, y trabajé cuarenta y dos años en la industria petrolera, principalmente en las áreas de recursos humanos, finanzas y organización. Después de que salí de la universidad, mi primer trabajo fue en la Creole Petroleum Corporation como analista en un pequeño grupo asesor del presidente de la empresa en materia de organización y procedimientos. De mis cuarenta y dos años de la industria, diez los pasé en las operaciones en el interior del país como parte de un programa de desarrollo. Entre la Creole y PDVSA, a partir de su creación en 1975, ocupé cargos de analista, supervisor, gerente y director en las áreas de recursos humanos, finanzas, tesorería, organización y procesos administrativos.

Pero aparte de esos cargos directamente relacionados con la industria petrolera, la experiencia que más me ha enseñado acerca de gerencia pública fue haber presidido el Instituto Nacional de Cooperación Educativa, el INCE, hace treinta y cinco años. Ya han transcurrido sus años, pero de ella se derivaron lecciones que siguen siendo muy útiles y que, quizás, tendrían que ser reavivadas y puestas en práctica nuevamente. Llegué a ese puesto por una medida que formó parte de lo que, en aquel momento, se llamó el Gran Viraje, en el año 89: medidas económicas liberalizadoras para regularizar la economía, que se pusieron en práctica durante el segundo período presidencial de Carlos Andrés Pérez.

Hasta ese momento, el INCE —que se creó en 1959— había funcionado con un relativo éxito. Todos recordarán la gestión de Óscar Palacios Herrera, que fue notable, o la de Julio Casas y otros compañeros. Desde el inicio hubo momentos exitosos, pero la institución había venido perdiendo gradualmente su norte y su fuerza.

La economía venezolana había sufrido grandes cambios, lo que motivó al presidente de la República a revisar la capacidad de los

organismos de formación. Uno de ellos, por supuesto, fue el INCE. En ese momento, el presidente designó una comisión para hacer un diagnóstico del Instituto, compuesta por personas muy notables y dirigida por el ingeniero industrial Hans Neumann. Estamos hablando del año 1989. En esa comisión estuvieron César Peña Vigas, Carlos Sosa Núñez, Héctor Valecillos, Félix Seijas, Cecilia de Briceño, Bolivia Bottome, Héctor José Peña y José Rojas Medina. Había representantes del Ministerio de Educación, el Ministerio de Defensa, el Ministerio del Trabajo, Cordiplan, el CONAC... La representación para llevar a cabo ese diagnóstico era bien amplia. Simultáneamente, el ministro de Educación de ese momento, el doctor Gustavo Roosen, también había encomendado una auditoría del INCE a la consultora Espiñeira, Sheldon y Asociados.

¿Qué problemas identificaron con estas evaluaciones?

La comisión presentó un informe oficial al presidente Pérez en el que señalaban dos principales áreas de cuidado: falta de pertinencia y ausencia de planificación del Instituto. En ese tiempo la mayoría de las empresas no planificaban, y las pocas que lo hacían, planificaban a corto plazo, por seis meses o un año. Sin planificación de sus operaciones no podían saber cuáles eran sus necesidades a futuro, ni los recursos que requerirían. Por consiguiente, el INCE no podía saber qué tipo de profesionales tendría que formar.

Para constatar esta grave brecha, decidimos contratar una encuesta que se realizó a 7.000 empresas. El proyecto se llamó «Una ventana al cliente». Cuando las consultamos sobre sus necesidades, nos topamos con la realidad: la mayoría de las empresas cotizantes del INCE no sabían lo que necesitaban en materia de recursos humanos.

El diagnóstico detectó una excesiva centralización: todas las decisiones se tomaban en Caracas, lejos de las operaciones. También se identificaron procesos y procedimientos obsoletos, falta de vinculación con los sectores laborales y productivos, ausencia de procesos contables eficientes, acumulación de recursos financieros, ausencia de inventarios confiables, ausencia de una política salarial, falta de una política de recursos humanos y confusión de lealtad de sus trabajadores. Eso

era un zaperoco. Sin contar la pérdida progresiva de la credibilidad, la ausencia de liderazgo, la partidización al máximo y una estructura organizativa desgastada, desviaciones administrativas significativas y pare usted de contar.

¿Que se decidió tras el diagnóstico? ¿Cuál fue tu papel en ese momento?

En conocimiento de los resultados, tanto del diagnóstico como de la auditoría, el presidente decretó la modernización del INCE. Solicitó entonces colaboración a PDVSA, que me postuló para presidir la nueva directiva del INCE. El presidente aceptó mi postulación y nombró vicepresidente a Rafael Barreto, un veterano dirigente sindical del sector del calzado, un hombre muy serio, muy recto, un verdadero dirigente sindical. También designó como secretario a Elí Hernández, un docente en el área de escuelas técnicas y en el mismo INCE. Nosotros formamos la nueva junta directiva y nuestra primera misión, por supuesto, fue llevar a cabo la reorganización del Instituto.

¿Cómo gestionaste a este equipo y este nuevo reto?

Debo destacar, en principio, que yo no conocía a las otras dos personas con las que formaría el equipo directivo. Sabía quiénes eran, pero no los conocía. Ese fue mi primer escollo. Pero encaramos esa situación y la resolvimos en nuestras primeras reuniones. Para septiembre del 89, empezando todo el proceso de reorganización, todavía no habíamos sido designados, pero extraoficialmente nos lo habían informado. Entonces decidimos reunirnos en sesión permanente, primero para conocernos: quién es Barreto, quién es Hernández, quién es Riquezes; cómo nos complementamos; qué tenemos en común, cuáles son nuestros compromisos. Los tres habíamos dedicado buena parte de nuestra vida profesional a formación y entrenamiento, cada uno en su área. Los tres estábamos convencidos del importante rol que el INCE podía jugar en los cambios que el nuevo Gobierno impondría en la economía. Seguimos con nuestra reunión permanente, y muy pronto acordamos que lo prioritario era definir la

nueva misión del INCE, porque sobre ella tendríamos que desarrollar el resto de nuestro trabajo.

¿Cuál fue este cambio? ¿Por qué tuvieron que replantearla?

Desde sus comienzos, el INCE tenía la siguiente misión: «Lograr bajo la tutela del Estado, y con la colaboración de los patronos y trabajadores de los sectores productivos de bienes y servicios, una eficiente formación y capacitación continua de la fuerza laboral, complementando la educación recibida en el sistema formal». Ese enunciado señalaba un norte franco, pero tenía muy poca relación con lo que sería la demanda del «producto» del INCE.

En términos prácticos, el INCE ofrecía un menú de cursos que, según su mejor criterio, experiencia y conocimiento, necesitaba el aparato productivo del país. Por otro lado, los jóvenes se postulaban a esos cursos respondiendo a sus deseos e inclinaciones personales. ¿Cuál podría ser el resultado de eso? Terminar con muchísimos mecánicos de motores fuera de borda pero muy pocos mecánicos de motores diésel, por ejemplo. El INCE hacía un buen trabajo, pero disparando con una escopeta en lugar de con un rifle de precisión.

Una amplia y profunda consulta con los constituyentes del INCE (patronos, trabajadores y Estado) dio como resultado una nueva misión: «El Estado, los patronos y los trabajadores han de lograr la integración del subsistema educativo de la formación profesional para que eficientemente preparen la mano de obra requerida para la reconversión y el desarrollo del aparato productivo venezolano, asegurando la inserción del egresado en el trabajo productivo, bajo el concepto de formación integral, y resaltando valores de ética, disciplina y calidad de trabajo». Este fue un punto de inflexión, un cambio sustancial, en la historia del Instituto. En lo sucesivo, el INCE formaría artesanos, obreros y técnicos especializados para cubrir las necesidades del mercado laboral.

¿Cómo determinaron que esta sería la misión adecuada?

Tocamos base con el Ministerio de Educación y con el representante del presidente de la República para el proceso de reorganización, el

industrial Hans Neumann. Aprobaron el nuevo enunciado propuesto por los tres constituyentes del INCE antes de ser presentado al Consejo Nacional Administrativo del Instituto.

¿Con qué parámetros escogieron al equipo que conformaron? ¿Qué otros elementos o factores fueron importantes en esta etapa?

Con la nueva misión aprobada, estábamos en condiciones de prever la magnitud del cambio organizativo que sería necesario. Precisamos que necesitaríamos unas veinte personas de nivel gerencial, de forma temporal, por uno o dos años. Solicitamos el apoyo de PDVSA y obtuvimos la respuesta deseada: «Cuenten con la gente que necesitan para ese proyecto». Posteriormente, decidimos confirmar que contábamos también con el apoyo del Ministerio de Minas, Fedecámaras y la CTV [Confederación de Trabajadores de Venezuela], y así fue.

También fue importante verificar el apoyo de los partidos políticos. Esto para mí era muy difícil, pero yo me apoyé mucho en Barreto, que era un político sabio, y en el mismo Hernández, que también estaba metido en la política. Por recomendaciones del ministro Roosen, visitamos a los presidentes de Copei y Acción Democrática y les explicamos, en términos generales, las fases del proyecto y las razones que lo motivaban. Nos ofrecieron su apoyo y seguimos adelante.

También teníamos presente la importancia del aspecto internacional. Toda vez que deseábamos que el nuevo INCE acogiera los estándares internacionales de instituciones homólogas, hicimos contacto con el Centro Interamericano de Formación, Interfor, un brazo de la Organización Internacional del Trabajo que tiene sede en Montevideo y reúne a todas las organizaciones como el INCE que existen en Latinoamérica. Logramos que el Centro organizara una reunión en la Isla de Margarita en 1991 y así comparar de primera mano lo que estábamos haciendo con las organizaciones pares del continente.

Preocupados por la complejidad del proyecto, revisamos el compromiso que cada uno de nosotros tenía, pues compartíamos la noción de que tendríamos que terminar lo que empezamos. No

podíamos «cambiar el caballo en el medio del río». «¿Cuánto tiempo vamos a dedicarnos a esto?», nos preguntamos. La respuesta y el compromiso fue: el que sea necesario para salir adelante, hasta que terminemos el proceso de reorganización.

¿Qué pasos siguieron para esta reestructuración?

¿Por dónde comenzaron?

Con el apoyo de PDVSA y el respaldo del ministro Roosen y de Hans Neumann, lo primero que hicimos fue seleccionar e incorporar a los veinte ejecutivos de la industria petrolera en calidad de «asesores», con unas condiciones que definimos previamente: ellos continuarían en la nómina de PDVSA, con su mismo sueldo, planes de beneficios y con su programa de aumento salarial.

La nómina del INCE también sufrió cambios. Cuando iniciamos la reorganización, la nómina era de 8.500 personas: 6.500 funcionarios y 2.000 obreros. Cuando terminamos de implantar la nueva organización, quedaron 6.500 trabajadores; o sea, hubo una reducción neta de 2.000 trabajadores: 500 salieron por jubilación y 1.500 por terminaciones y renunciadas.

¿Encontraron resistencia a los cambios que proponían?

Claro, estábamos descongelando el *statu quo*, consolidando una nueva estructura y descentralizando. Estábamos conscientes de que la reestructuración no era nada ortodoxa y, por eso, todo se sometió a consulta del procurador general de la República. Pero contábamos además con mucho respaldo. Roosen, por ejemplo, llegó a decirnos: «No, no, no: no se paren por limitaciones legales. Ustedes van a hacer una labor importante. Déjenme que yo saque la bandera roja cuando haya que sacarla, pero echen ustedes pa' lante». Nosotros no limitábamos lo que íbamos a hacer: sencillamente, estábamos buscando la eficiencia de un instituto que se había creado para formar gente para la industria. No podíamos perder el foco.

¿Cómo afrontaron las demás deficiencias que arrojó el informe?

En una de nuestras consultas al procurador, mencionamos la necesidad de descentralizar y desconcentrar el INCE. Con eso se iban a resolver una cantidad de problemas. Para hacerlo, había que crear asociaciones civiles en cada estado y eso era cuesta arriba. Hasta ese momento, el INCE estaba ubicado en Caracas y tenía oficinas en el interior. Nuestra propuesta era crear una asociación civil en cada estado, con su propia junta directiva, con sus representantes locales que respondieran a las necesidades de la localidad, y que no se resolviera todo en Caracas.

La otra parte de la estrategia era el cambio del reglamento y, eventualmente, el cambio de la Ley del INCE. Había que cambiar esos documentos para poder seguir adelante con la transformación: reflexionar sobre la visión y aprobar un nuevo enunciado de la misión, diseñar la estructura organizativa en función de la nueva misión y crear asociaciones civiles en las regiones.

Un aspecto de suma importancia que resolvió muchas de las deficiencias señaladas en el informe de la comisión fue la adopción del modelo meritocrático de gestión humana. Ya teníamos experiencia con ese modelo en PDVSA y veníamos de instalarlo en el Instituto Venezolano de Petroquímica.

¿Pudieron culminar esa tarea antes de que el Gobierno de Pérez terminara de imprevisto en el año 93?

Terminamos la tarea. Nos tomó treinta y dos meses, desde que entramos con las veinte personas de PDVSA, hasta que entregamos. El 7 de septiembre de 1992 presentamos en Consejo de Ministros al presidente de la República los resultados de nuestro trabajo. En ese mismo Consejo compartimos las lecciones aprendidas en el proceso y señalamos las deficiencias administrativas del INCE que podrían estarse repitiendo en otros organismos de la Administración pública.

Después de ese día, regresamos todos a PDVSA. Para ese momento, teníamos constituidas veintiuna asociaciones civiles registradas en los estados y cinco asociaciones civiles sectoriales. Les pasamos el testigo a las nuevas autoridades que fueron escogidas por los industriales y los sindicatos de cada localidad. Y cada una tenía un presupuesto, un

número de condiciones aprobadas y la planificación que se debía hacer. Tuvimos el cuidado de que las nuevas autoridades designadas apoyaran verdaderamente lo que habíamos hecho y le dieran continuidad.

Tengo que reconocer, sobre todo, al que fue el nuevo presidente, que me sustituyó para irme de regreso a PDVSA: Héctor Tamayo. Tamayo siguió ahí y continuó fortaleciendo la meritocracia hasta que el INCE dejó de ser INCE, en 1999.

¿En ese nuevo INCE quedó algún departamento o algún área encargada de establecer los puentes con la industria?

El Consejo Nacional Administrativo del INCE era el enlace natural del Instituto con el comercio y la industria. Estaba formado por unas veinte personas que representaban a la CTV, a diferentes organismos del Estado y a organismos privados. La CTV y Fedecámaras tenían una participación muy activa. Otras representaciones, no tanto. La nueva estructura del INCE incluyó la función de planificación estratégica, inexistente hasta esa fecha, que por diseño pasó a ser quizás el principal puente del Instituto con sus beneficiarios.

¿Qué obstáculos enfrentaron durante todo el proceso que nos describes?

Desde el punto de vista institucional, lo más grave fue descubrir que de las 7.000 empresas cotizantes del INCE, el setenta por ciento no tenían planificación ni siquiera a mediano plazo. Ese fue un obstáculo importante, porque de esa función empresarial debían surgir las necesidades de formación de cada empresa, información imprescindible para el INCE. Las situaciones de corrupción y conflictos de intereses obstaculizan cualquier cambio.

En materia organizacional, era notable la desconexión entre la misión oficial del Instituto, la estructura organizativa y los procesos. Además de la ausencia de seguimiento operacional, control real, rendición de cuentas, evaluación de desempeño y compensación.

En cuanto a la cultura corporativa, pudimos observar que el funcionario se identificaba con un «instituto idealizado» sin exigir mucho en materia de resultados. Existía un conflicto de lealtades: lealtad hacia

el jefe actual, lealtad hacia el jefe por venir, lealtad hacia el sindicato, lealtad hacia el partido, lealtad hacia organizaciones externas... Existen figuras muy consolidadas en la Administración pública, incluyendo el INCE, que propician la corrupción, por ejemplo, las solvencias, la fiscalización, viáticos irrisorios, comisiones de servicio.

Desde un comienzo nos percatamos de que algunos empleados nos hacían creer que estaban de acuerdo con la reorganización, pero en su fuero interno pensaban: «Ya hemos vivido esto; después de los cambios, volveremos a la misma historia». Ante esa actitud fuimos enfáticos en la necesidad de que la reorganización fuera irreversible y la descentralización apuntaba en esa dirección.

¿Qué elementos tomados de PDVSA crees que te fueron útiles en tu trayecto en el INCE? ¿Qué aprendizaje te dejó estar en un instituto con ese grado de politización?

Pienso que la formalización de la función de planificación estratégica en el INCE resolvió muchos problemas y estableció un sentido de dirección. La adopción del modelo meritocrático de gestión humana apoyó esa función. La forma de tratar los casos de corrupción estableció un modelo de gerencia ética en el que las desviaciones eran inmediatamente enfrentadas y sancionadas. Los nuevos procedimientos y procesos dejaron claro el concepto gerencial de delegación. La nueva estructura del INCE descentralizó el Instituto y llevó las decisiones al punto donde se producían los problemas; la nueva cultura corporativa, los valores y la despartidización estableció hacia dónde debe ir la lealtad de los empleados.

Después de mi experiencia en el INCE, quedé con la impresión de que el empleado público venezolano es víctima de una gerencia con lealtades conflictivas, que resta foco a la operación y construye ambientes que propician la corrupción.

En cuanto a las estrategias para reorganizar empresas y organismos del Estado, es crucial que el equipo reorganizador esté formado por personas ajenas al organismo objeto de la reorganización y que estén en la etapa más productiva de su carrera; que su asignación sea temporal (entra, actúa y sale); que esté libre de presiones externas;

que sea escéptico, cuestionador, sin flanco débil que pueda descalificarlo; con mucha mano izquierda pero firme. En la reorganización del INCE aprendí que es muy importante separar los temas de organización de los temas de corrupción o malversación y de los temas de conflicto de intereses o lealtades.

¿Las asociaciones civiles de cada estado eran absolutamente autónomas o dependían de un hilo con la central? ¿Sus presupuestos eran el aporte de las empresas de cada estado?

La única función que quedó centralizada en el INCE Central, en Caracas, fue la de Contraloría. Las asociaciones civiles, presididas por una junta directiva local donde estaban representados patronos, trabajadores y Estado, identificaban las necesidades locales de adiestramiento; estimaban los costos correspondientes y proponían sus presupuestos de capital y gastos anualmente al Consejo Nacional Administrativo, que los racionalizaban, estandarizaban y jerarquizaban, para luego ser aprobados por la Junta Directiva del Instituto.

Tu liderazgo se orientó mucho hacia el trabajo en equipo, en reconocer lo que el otro está haciendo, en entender esa meritocracia como una relación directa entre lo que se hace y lo que se obtiene a partir de lo que se hace.

¿Cómo llegaste a ese estilo de liderazgo?

Tuve la suerte de trabajar en una empresa que reconocía los aspectos positivos y los aspectos negativos de la cultura nacional que te afectaban como trabajador, te proponía fortalecer los positivos y eliminar o reducir los negativos a costa de ciertos sacrificios de tu parte, y te compensaba y te ofrecía posibilidades de desarrollo personal en función de los resultados de ese intercambio. Con el tiempo fui comprobando que en la medida que iba corrigiendo mis puntos débiles «innatos» —cosas como la motivación al poder, la tendencia a proyectar en otros las consecuencias de mis malas decisiones o mi incapacidad para diferir las recompensas— el campo de desarrollo personal se ampliaba.

Otra característica que destaca de tu liderazgo es la buena comunicación. ¿Cómo lo aprendiste?

Un buen curso de entrenamiento en el momento oportuno de una carrera vale oro. Pocos meses antes de iniciar una asignación que duraría unos tres años en la División de Oriente de Creole para ayudar al cierre definitivo de la vieja refinería de Caripito, me mandaron a hacer un curso en el Centro de Entrenamiento de la Exxon en Lima, Perú. El curso consistía en el análisis de un caso real: «el amarre» o cese de operaciones de treinta y cuatro tanqueros de la Exxon en todo el mundo, una decisión que afectaba a unos mil trabajadores. El curso se iniciaba con la definición del término «Comunicaciones efectivas» que el instructor resumió en muy pocas pero elocuentes palabras: «Comunicar es informar con un propósito», y en dos días de curso demostraba cómo la Exxon pudo cesantear alrededor de mil trabajadores sin afectar la paz laboral. Fue como si me hubieran dado un martillo para poder clavar clavos.

¿Crees que esta habilidad fue importante para los cambios que hiciste en el INCE?

Claro que sí. Durante los treinta y dos meses que estuve en el INCE, semanalmente la presidencia del Instituto se dirigió a todo el personal por escrito para informarle cómo iba evolucionando la reorganización; la publicación se titulaba *Breves del INCE*. Como muestra de esa costumbre epistolar, les voy a leer la última carta que escribí desde la presidencia: «Ya para esta fecha, todo el personal que el nuevo INCE necesita ha debido recibir una oferta de empleo con señalamiento de ubicación, clasificación, salario básico inicial y fecha de efectividad. Cada oferta hecha llevó anexa una descripción general de las otras condiciones de trabajo. Se dispuso de cinco días para tomar una decisión sobre la oferta hecha. Con la aceptación de la oferta hecha, cada uno de nosotros ha tomado la decisión de emprender un camino totalmente nuevo y diferente al transitado hasta hoy. La decisión fue personal e individual. La decisión fue tuya. Llegada esta fecha, es importante que cada uno de nosotros repase la misión del INCE, se familiarice con la nueva estructura organizativa, ajuste su mentalidad y actitud a las

nuevas políticas y valores, conozca y cumpla los nuevos procedimientos simplificados, aprenda y ejecute el contenido de su descripción de cargo y lo que se espera de él, internalice los planes, metas y objetivos del INCE para el próximo año. En fin, asuma su responsabilidad. La oferta que acaba de recibir no es, repito, no es para seguir haciendo lo mismo. Sus condiciones han sido estructuradas y cuantificadas para compensar un mayor volumen y una mejor calidad de trabajo. Si no entiendes esto, o si lo entiendes y no ajustas tu actitud a esta nueva realidad, muy pronto entenderás lo que es la meritocracia. Héctor Riquezes». Es decir: la pelota está en manos de ustedes. Les entregamos todo el paquete, echen pa'lante y, si salen airosos o salen fuera, ustedes van a saber lo que es la meritocracia.

Sabemos que tu experiencia previa en el Instituto Venezolano de Petroquímica fue importante para la reorganización del INCE. ¿Qué nos puedes contar de esa otra etapa?

Este relato pudiera ser igualmente largo, pero voy a tratar de hacer un resumen. Entré a Petroquímica en 1976, un año después de la nacionalización del petróleo. Es pertinente recordar que Pequiven surgió de un intercambio de opiniones entre el presidente de la República y el general Rafael Alfonzo Ravard, primer presidente de Petróleos de Venezuela. Fue un intercambio público: Carlos Andrés Pérez quería que el viejo Instituto Venezolano de Petroquímica fuera adherido a Petróleos de Venezuela. Y el general Alfonzo Ravard le contestó públicamente: «Si el propósito es que la petroquímica sea efectiva, eficiente y rentable, como las filiales de Petróleos de Venezuela, nosotros estaríamos dispuestos a recibirla. Pero si no, no».

Entonces, Carlos Andrés Pérez contestó: «Sí, te la voy a asignar para que ustedes se encarguen de hacerla rentable». Y efectivamente se la asignó, pero el general Alfonzo Ravard no la recibió como filial, y dijo: «No la incorporo hasta que esté dando utilidad... voy a recibirla para reorganizarla, y una vez que empiece a dar ganancias, la acepto como una filial». Ese intercambio público apareció en los periódicos de ese momento.

PDVSA asignó al ingeniero Renato Urdaneta, que en paz descanse, para encargarse de la reorganización de Petroquímica. Renato se trasladó a los complejos para familiarizarse con la situación operacional de la empresa. Entonces, decidió formar un equipo que lo acompañara en la reorganización de la Petroquímica, y ahí salimos premiados algunos de nosotros que veníamos del área de finanzas y recursos humanos.

En ese tiempo había relativamente poca actividad operacional en Petroquímica. Lo que hacía la empresa, principalmente, era importar los fertilizantes y distribuirlos. Pero se fabricaba muy poco y muchas plantas estaban paradas. La empresa estaba en muy mal estado y se empezó con el trabajo de estructuración y reorganización, una estrategia parecida a la que luego aplicamos en el INCE.

En el caso de Petroquímica, fueron cincuenta petroleros los asignados para el proceso de reorganización, que duró tres años. Es decir, el grupo fue un poco más grande y el proceso un poco más complejo. Ahí la parte sindical no colaboró tanto como en el caso del INCE; hubo más confrontación. Los casos de corrupción brotaban por encima de todo. Nadie estaba preocupado por la parte administrativa, sino por los focos de corrupción, que se extendían a contratistas privados, comerciantes e institutos educativos de la zona.

Renato Urdaneta le comunicó al personal que se iba a llevar adelante una reorganización, que se iban a exigir ciertas características para continuar trabajando en la Petroquímica. Nos sorprendió la cantidad de gente que renunció en ese momento. En otras palabras, había mucha gente que, verdaderamente, estaba haciendo acto de presencia, pero nada más.

En Petroquímica se resolvieron primero los problemas en la producción de fertilizantes y, posteriormente, se encaró el sector químico, que se desarrolla principalmente en el complejo de El Tablazo. También se estuvo trabajando en el complejo de Morón y, por supuesto, en la oficina de Caracas y en las empresas mixtas. Yo diría que las empresas mixtas fueron una inspiración para la reorganización de Petroquímica. Algunas de ellas tenían éxito porque eran manejadas con criterios de gerencia privada y ahí estaba la diferencia.

Entonces empezamos a buscar experiencias de las empresas mixtas ya existentes y a incorporarlas en Petroquímica. Copiamos

esos buenos ejemplos. Tomó algún tiempo el arreglo, pero también, al igual que en el INCE, había muy buena inspiración por parte de la gente que estaba dentro. Porque vamos a estar claros: no todos los empleados públicos son malos. Hay gente que tiene muy buena voluntad y en Petroquímica había gente con buenos deseos, bien preparada y muy enamorada de su trabajo. Tomó más tiempo, pero a los tres años Petroquímica empezó a dar ganancias.

Basado en estas experiencias exitosas de reorganización en el ámbito público, ¿qué recomendaciones le harías a personas que quieran hoy emprender el servicio y la gerencia pública?

Yo diría, primero, que tienen que ser equilibristas. Para ser un buen gerente público hay que despojarse de todas las corrientes políticas partidistas. Aquí hay que seguir un poco las prédicas del doctor Carlos Lander Márquez, que siempre fue un creyente del servicio público: es importante formar un buen empleado público que esté orgulloso de lo que está haciendo.

Por eso creo que es necesario un cambio cultural nacional para poder aspirar a cosas mejores. En mi opinión, el modelo meritocrático de gestión logra establecer una cultura del mérito, del esfuerzo, del desarrollo personal y profesional, y eso es a lo que debemos aspirar.

SÍNTESIS ANALÍTICA

Gerenciar con criterio de interés público, transparencia y respeto a la ley

El sector público es mucho más que un conjunto de oficinas y trámites. Como muestran las historias reunidas en estas páginas, también es un espacio donde se pone a prueba el carácter y el compromiso de quienes lo integran. Estos relatos presentan a seis gerentes que enfrentaron desafíos enormes y dilemas difíciles, y que, aun en medio de circunstancias extremas, eligieron actuar guiados por la ética, el servicio y la responsabilidad con el país.

Leer sobre las vidas y carreras de Noris Aguirre, Frank Briceño Fortique, Efraín Carrera, Luis Xavier Grisanti, Miguel Nucete y Héctor Riquezes es asomarse a un momento en la historia de Venezuela en el que el futuro no se aguardaba: se concebía, se diseñaba, se construía y también se defendía con decisión. Sus historias permiten entender cómo se forjó un país desde la gestión pública y qué lecciones siguen vigentes hoy.

Noris Aguirre: «Uno no abandona a su país cuando más lo necesita»

Para Noris Aguirre, la llamada del deber público llegó acompañada de lágrimas. Tras una carrera brillante en el mercado de capitales y como la primera mujer presidenta de una bolsa de valores en el mundo, el reto que se le presentó en 1994 fue aterrador: presidir el Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria (Fogade) en medio de la crisis bancaria más profunda de la historia de Venezuela.

Sintió miedo; sin embargo, eso no la detuvo. Su motivación fue un instinto primario de protección: el ahorro de incontables familias

estaba en peligro de perderse y ella quiso hacer algo para salvaguardarlo. Convencida de que su intachable ética y su vasta experiencia técnica la hacían única para enfrentar la tarea, aceptó el cargo.

En lugar de administrar la ruina, Aguirre se rodeó de un equipo de primera línea —expertos en finanzas, informática y gestión— y les dio autonomía y confianza: «Yo confío en su criterio... no puedo estar en los pequeños detalles». Implementó una forma de «tropicalizar» el rescate bancario: capitalizar bancos mediante la compra de sus acciones por el precio simbólico de un bolívar y nombrar nuevas directivas. Su legado, particularmente para las mujeres, es un recordatorio de que no hay que temer al sector público si se tiene claridad en las metas y un compromiso inquebrantable con el país. A pesar de los costos personales —amistades, horas de sueño y salud—, su conciencia estaba tranquila: «Lo que estaba en juego no era mi imagen ni mi carrera, era el país».

Frank Briceño Fortique: «Trabajar en lo público da una visión integral del país; permite entenderlo realmente»

Briceño Fortique, cofundador y primer director del IESA, llevó su obsesión por la profesionalización gerencial directamente a la arena pública como presidente de la Corporación de Turismo de Venezuela (Corpoturismo).

Su motivación era elevar la gerencia a la categoría de «cuarto pilar» del desarrollo nacional —junto al Estado, el capital y el trabajo—. Aplicó cuatro principios rectores: prácticas gerenciales, educación continua, internacionalización y publicaciones. Buscó proveer una visión integral del país mediante una gestión eficiente y transparente.

Su desafío más grande fue cambiar la mentalidad política sobre el turismo y se opuso a llamarlo «industria» para promoverlo como una «actividad integral permanente». Lideró con disciplina: empleó un sistema de rigurosa rendición de cuentas con balances e informes anuales, una práctica inédita que le valió la confianza del presidente Carlos Andrés Pérez. Su Plan de Turismo 1976-1980 fue tan avanzado que la Organización Mundial del Turismo (OMT) lo solicitó como modelo internacional. Su firmeza en aplicar los contratos y las

penalizaciones —incluso a costa de perder amigos— demostró que la disciplina gerencial no es negociable. Su compromiso internacional culminó con su elección como presidente de la OMT.

Efraín Carrera: «Si la excelencia se hace natural, se convierte en un estándar no negociable»

La trayectoria de Efraín Carrera en el sector eléctrico nacional se prolongó por casi cuatro décadas, culminando como presidente de Electrificación del Caroní, C. A. (Edelca) y la Corporación Venezolana de Guayana (CVG). Carrera y su equipo se encargaron de la expansión de la central hidroeléctrica de Guri y la red troncal de transmisión. Se graduó de ingeniero mecánico en 1960 y lo enviaron a la inmensidad de Guayana con una instrucción concisa y clara: «Agarra el carro, intérnate y estudia».

Su filosofía era de audacia y vocación pura: «Para meterse en el tema público no hay que pensar, es mejor no pensarlo y entrar». La escasez de profesionales cualificados y la magnitud de la tarea obligaban a la acción inmediata y al cumplimiento sin excusas.

Edelca se convirtió en un centro de excelencia técnica. Esta empresa adoptó la excelencia como algo natural y no negociable, un legado transferido por ósmosis. Bajo su liderazgo, el proyecto Guri anticipó la importancia de la sostenibilidad: se llevó a cabo la famosa «Operación Rescate» para el inventario y el traslado de especies animales, una lección ética de conservación medioambiental. También establecieron una alianza estratégica no escrita con las comunidades indígenas a las que se les brindó apoyo para proteger la cuenca del Caroní y las estaciones hidrometeorológicas. Efraín Carrera pudo sortear la interferencia política y mantenerse en una línea técnica protegida; logró así que proyectos de larguísimo aliento sobrevivieran a los cambios de Gobierno gracias a la perseverancia en la política de gestión.

Luis Xavier Grisanti: «A los políticos les corresponde hacer política energética y a los gerentes hacer gerencia»

Grisanti forjó una sólida carrera en el área de comercio internacional de PDVSA. Luego, fue viceministro de Hacienda y diplomático. Su objetivo constante fue servir a Venezuela con eficiencia empresarial.

Su desempeño estuvo guiado por la noción de que el compromiso del gerente público debe tener las mismas dimensiones de ética, eficiencia, profesionalismo y meritocracia que el gerente privado.

En PDVSA apoyó el diseño de estrategias de diversificación y aseguramiento de mercados para el crudo venezolano, que hizo posible el dominio técnico de la comercialización internacional. Lideró la estrategia de internacionalización o integración vertical —del pozo al consumidor final—, esencial durante la guerra de precios de 1985-1986. Como viceministro, contribuyó al Plan Sosa, una reforma fiscal integral que incluyó la Ley de Impuesto sobre la Renta y la creación del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (Seniat). Su principal lección fue la necesidad de que cualquier actuación gerencial debe ser «a prueba de balas» en términos técnicos y profesionales. Sin embargo, su mayor frustración fue ver cómo actuaciones técnicas y transparentes podían ser politizadas y, por tanto, poner a los gerentes en el banquillo de los acusados.

**Miguel Nucete: «Se necesita un liderazgo creíble,
con carisma y de sólidos valores éticos»**

Miguel Nucete, un ingeniero que abandonó una prometedora carrera como futbolista profesional para dedicarse al servicio público, fue presidente de la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (Fudeco) y del Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor.

Su gestión se basó en los valores familiares de rectitud y honestidad y en la disciplina y el trabajo en equipo aprendidos del fútbol. Se dedicó al desarrollo regional en un país en el que la gestión pública estaba centralizada en Caracas. Para Nucete, el servicio público es ayudar y trabajar con todos los sectores.

Bajo su dirección, Fudeco se centró en la realización de estudios, la recopilación de información y el diseño de proyectos, no en la ejecución de obras, una decisión estratégica para alejar el control político excesivo que sigue al manejo de grandes sumas de dinero. Miguel Nucete creó un sistema de información regional que se convirtió en la base de datos clave para la toma de decisiones en el sector público y privado de la región. Fudeco fue tan exitosa, que su modelo sirvió como argumento para la

elección directa de gobernadores y alcaldes propuesta por la COPRE y la posterior descentralización administrativa del Estado venezolano. Cuando Nucete aceptó presidir el controversial proyecto Yacambú-Quíbor, impuso condiciones estrictas de autonomía técnica y articuló a productores y comunidades que inicialmente se oponían a la obra.

«Para sacar al país de la crisis se necesita un liderazgo creíble, con carisma y de sólidos valores éticos», afirma Nucete, algo que puso en práctica durante su carrera en el sector público.

Héctor Riquezes: «Es importante formar un buen empleado público que esté orgulloso de lo que está haciendo»

Héctor Riquezes, un veterano de la industria petrolera —primero en Creole Petroleum Corporation y luego en PDVSA— con experiencia en la reorganización del Instituto Venezolano de Petroquímica, asumió el reto de presidir el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) a finales de los años ochenta. Allí se encontró con un instituto centralizado, ineficiente, con planificación obsoleta y corroído por la partidización. Riquezes, un convencido del modelo de exigencia en la gestión de talento, se percató de la necesidad urgente de modernizar el INCE para que su misión se alineara con la demanda real del mercado laboral.

Riquezes lideró la reorganización del INCE en solo treinta y dos meses. Su equipo, formado por personal proveniente principalmente de PDVSA y asignado temporalmente al INCE, operó libre de presiones, con mucha «mano izquierda», pero firme. Riquezes logró descentralizar el Instituto mediante la creación de asociaciones civiles en veintidós estados con juntas directivas que respondían a las necesidades regionales. El proceso de reestructuración fue diseñado para ser «irreversible», y su gestión no estuvo libre de decisiones difíciles: redujo la nómina de manera transparente (desincorporó alrededor de dos mil trabajadores que no se ajustaron a los nuevos estándares de desempeño) y vinculó la remuneración a un «mayor volumen y una mejor calidad de trabajo».

Riquezes le dio mucha importancia a la comunicación: periódicamente dirigía mensajes en formatos diversos a los integrantes

del INCE, una iniciativa que resultó clave para gestionar el cambio y establecer una nueva cultura corporativa.

Gerencia en crisis y transformación de entornos hostiles

Las trayectorias profesionales reseñadas en este libro muestran que es posible transformar entornos hostiles en tiempos desafiantes. Estas experiencias gerenciales —que se desarrollaron en medio de conflictos y que se caracterizaron por la continua innovación— enseñan que, en tiempos difíciles, es éticamente imperativo la existencia de un liderazgo que diseñe y edifique un futuro de oportunidades y bienestar.

La integridad es la política más importante y el trabajo en equipo el vehículo para lograr resultados. Gerentes como Aguirre y Grisanti demostraron que la ética es la base de la actuación profesional, mientras que la gestión de Briceño Fortique indica que la rendición rigurosa de cuentas es el vehículo para lograr la transparencia. En cuanto al trabajo en equipo, Aguirre, Nucete y Carrera destacan la importancia de rodearse de los mejores profesionales, de darles autonomía y confianza, así como de coordinar equipos interinstitucionales y multidisciplinarios.

Para proteger proyectos importantes —como los hidroeléctricos o de desarrollo regional reseñados en este libro—, es primordial que las decisiones tomen en cuenta criterios técnicos y profesionales y se evite que componendas partidistas interfieran en el proceso de decisión.

Cuando se trata de reconstruir organizaciones, es importante evitar partir de estructuras contaminadas. En este sentido, Riquezes y Grisanti enfatizan la necesidad de separar la gerencia pública de la política partidista y de apostar al reconocimiento del desempeño, la productividad y la integridad por encima de lealtades a personas o partidos políticos. Esto implica crear una cultura en la que el esfuerzo y la excelencia son innegociables y en que la que se vinculen las condiciones de trabajo y la remuneración a un mejor volumen y calidad de trabajo. En el caso de los procesos de reorganización, conviene que los equipos que los llevan a cabo sean externos, temporales y calificados.

Frente a la rigidez de un Estado centralista, Nucete lideró la defensa de la descentralización. Al igual que Briceño Fortique —que impulsó una visión integral del país basada en el turismo—, el liderazgo en crisis tiene que profesionalizar, descongestionar y descentralizar el Estado. El objetivo de los líderes debe ser hacerse de una visión integral del país, algo que solo se logra cuando se trabaja en el sector público y se conoce el país «de punta a punta».

Servir en las crisis es, como lo expresó Efraín Carrera, una decisión de audacia. No se piensa demasiado; simplemente se asume la tarea con compromiso, tal como lo mostró Noris Aguirre. Sin embargo, la audacia y el compromiso deben ir acompañados, como lo dice Miguel Nucete, de un liderazgo creíble, con carisma y de sólidos valores éticos, capaz de ilusionar a las personas e inspirar confianza en las posibilidades del país.

Estos líderes, a pesar de su temor a la cárcel, la ruina financiera y la inercia burocrática, demostraron que las grandes obras —sea la represa del Guri, el rescate del sistema bancario o la transformación institucional— no se construyen solo con dinero, sino con visión de largo plazo, perseverancia e integridad, incluso cuando el país parece colapsar. Sus vidas son un espejo de lo que se puede lograr cuando la vocación de servicio, unida a la capacidad, triunfa sobre el interés propio.

A partir de las coincidencias entre estas experiencias, es posible diseñar una secuencia de trabajo para la reinstitucionalización o reestructuración de organizaciones del sector público:

Fase 1: Construir credibilidad

- Seleccionar a los líderes de las iniciativas por su reputación técnica y no por lealtad política.
- Formar un equipo directivo con habilidades que se complementen.
- Realizar un diagnóstico descarnado y transparente de la situación.
- Definir o redefinir la misión institucional sobre la base de una consulta amplia.
- Establecer principios no negociables (ética, meritocracia, transparencia).

Fase 2: Desarrollar capacidades

- Desarrollar o actualizar el capital humano (capacitación, posgrados).
- Simplificar y modernizar los procesos.
- Implementar sistemas de información robustos.
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas que impidan la corrupción o los conflictos de intereses.

Fase 3: Institucionalizar los cambios

- Descentralizar las decisiones y asignarlas al ámbito operativo adecuado con sus respectivos controles (indicadores y mecanismos de monitoreo y seguimiento no invasivos).
- Consolidar una cultura que vincule la evaluación, la remuneración y la promoción a resultados y actitudes.
- Documentar sistemáticamente procesos y resultados.
- Fortalecer los vínculos con los diversos interesados (beneficiarios o clientes).
- Preparar la sucesión: desarrollar la segunda línea gerencial.

Fase 4: Blindar la institucionalidad

- Diversificar las fuentes de legitimidad (técnica, popular, internacional).
- Publicar los resultados y las lecciones aprendidas.
- Construir redes institucionales que apoyen la continuidad y reproduzcan los modelos exitosos en otras instituciones.
- Influir en el marco legal y regulatorio.

Las experiencias descritas en este libro ocurrieron en una democracia imperfecta con instituciones débiles. Sin embargo, sus principios —credibilidad, desempeño, información, descentralización— son válidos en otros contextos, aunque se requiere analizar las especificidades locales.

Es preciso diferenciar los plazos que exigen los procesos de reorganización (treinta y dos meses para el INCE) de los exigidos por proyectos de infraestructura con transformaciones culturales profundas (treinta y ocho años para Edelca). En las reorganizaciones, los equipos que las

ejecutan pueden ser temporales (INCE) y externos (veinte ejecutivos de PDVSA) que «entran, actúan y salen». En el caso de las transformaciones culturales profundas (Fudeco, Edelca) es preciso desarrollar internamente equipos que asuman la operación sostenida.

Las reformas legales son necesarias, aunque insuficientes. No parece sensato esperar contar con el marco legal perfecto; es preciso aprender a innovar dentro de las restricciones y documentar bien los éxitos a fin de influir en reformas posteriores.

La comunicación sistemática reduce la resistencia, consigue respaldo y facilita la rendición de cuentas, por lo que debe ser vista como una importante inversión y no como un gasto o consumo de recursos.

La franqueza de los servidores públicos cuyos testimonios están recogidos en este libro permite también conocer algunos de los errores más comunes y algunas estrategias para superarlos. El primer error es la soberbia del reformador. Noris Aguirre, por ejemplo, admite: «Pensé que yo podía hacer todo y lo iba a lograr». Por tanto, es preciso reconocer las propias limitaciones, aprender a pedir ayuda y rodearse de equipos de trabajo capaces de sostener sus propias convicciones.

En otros casos, el riesgo provino por la confusión de roles: dónde termina la gerencia profesional y dónde comienza la política. Luis Xaver Grisanti y Miguel Nucete admitieron haber confundido ambas esferas en algún momento de sus carreras, lo que les trajo problemas. Nucete levantó un «vidrio que no se rompe» entre ambos espacios. Este «vidrio» permitía la interacción o el asesoramiento entre lo gerencial y lo político, al tiempo que aseguraba que no hubiera interferencia en la gestión.

La mejor arma de estos seis personajes frente a la corrupción fue la tolerancia cero: sin excepciones, sin permitir un primer brote. Su estrategia para mantener su legitimidad fue «diversificarla», esto es, cultivar diversas fuentes de respaldo —técnico, popular, internacional, institucional—, en lugar de depender excesivamente de la autoridad más próxima —ministro, presidente o partido único—.

Con el fin de mantener los cambios en el tiempo, irradiarlos más allá de su inmediato espacio de influencia y ganarse la confianza de la sociedad y del estamento político, se privilegió la documentación sistemática de sus experiencias, planes, informes y evaluaciones.

Por último, nunca debe olvidarse que, para ser un buen gerente público, las personas «tienen que ser equilibristas» y «despojarse de todas las corrientes políticas partidistas».

Olga Bravo, coordinadora del Centro de Gerencia y Liderazgo del IESA

EXPERIENCIAS EN LA GERENCIA PÚBLICA

Volumen 2

Noris Aguirre
Frank Briceño Fortique
Efraín Carrera
Luis Xavier Grisanti
Miguel Nucete
Héctor Riquezes

El segundo volumen de *Experiencias en la gerencia pública* reúne conversaciones con otros seis protagonistas de la transformación institucional venezolana, esta vez en ámbitos tan diversos como la protección bancaria, el turismo, la energía hidráulica, el petróleo, el desarrollo regional y la capacitación laboral: Noris Aguirre, Frank Briceño Fortique, Efraín Carrera, Luis Xavier Grisanti, Miguel Nucete y Héctor Riquezes.

En estos diálogos, cada uno recorre su formación, trayectoria y decisiones clave, así como los desafíos enfrentados, los errores cometidos y las innovaciones que impulsó. Las preguntas y respuestas ponen el acento en los valores, las competencias y las prácticas gerenciales que les permitieron transformar instituciones públicas desde dentro y conciliar técnica, ética y negociación política en contextos complejos.

La lectura de estas conversaciones ofrece acceso de primera fila a un liderazgo público responsable, ambicioso y profundamente humano. Sus experiencias iluminan cómo es posible construir instituciones sólidas, transparentes y orientadas al ciudadano aun en medio de la escasez o la adversidad. Son referentes para quienes hoy buscan renovar la gestión pública en Venezuela y para toda persona comprometida con el servicio, la innovación y la reconstrucción institucional.



«Gerencia hecha en Venezuela» tiene como objetivo identificar y conocer los planteamientos y las prácticas de gerencia que han tenido lugar en Venezuela en organizaciones de diversa índole a lo largo del tiempo.

ISBN: 978-980-217-395-2



9 789802 173952