

## Teodoro ante los retos de gobernar



Tiempo de lectura: 6 min.

[Marino J. González](#)

Dom, 11/11/2018 - 17:52

Nunca imaginé esa fría y oscura madrugada en el aeropuerto de Pittsburgh, cuando veía a los encargados de quitar el hielo de las alas del avión que iba a abordar, que en pocas horas tendría oportunidad de hablar en persona con Teodoro, en ese momento ministro de Cordiplan y coordinador de la reforma de la seguridad social en el segundo gobierno de Rafael Caldera. Era justamente la primera semana de noviembre de 1997, hace veintiún años. Ya teníamos más de cuatro años en los

Estados Unidos. Estaba en la parte final del programa doctoral, muy ocupado para terminar a tiempo la tesis. Seguía en la distancia las incidencias de los cambios que se proponían en la seguridad social.

En esas semanas, Edgar Capriles, gran amigo desde los tiempos en que lideró la descentralización de los servicios de salud en el estado Aragua a principios de los noventa, me había consultado sobre la propuesta de reforma que se discutía. Le había escrito a Edgar unas notas con mis observaciones, basadas en el seguimiento que había realizado de esos procesos en los sistemas de salud en América Latina y el Caribe. En esas notas expresaba preocupaciones por algunos aspectos, así como mi creencia de que era una excelente oportunidad para aprobar mejores soluciones en el sistema de salud del país.

Edgar, asesor en ese entonces del Congreso Nacional en la Comisión de Salud, organizaba un seminario internacional sobre estos temas. Me propuso que asistiera como expositor. Ahora le agradezco más la invitación. A pesar de lo atareado que estaba, decidí ir, era una oportunidad privilegiada para comunicar las observaciones y contribuir con ideas. No olvidaré nunca esa mañana porque me preguntaba cómo iba a hacer el piloto para despegar el avión en un cielo tan oscuro y cerrado. Pues lo hizo, después de unos cuantos minutos atravesando nubes apareció el sol muy radiante, nunca he visto el cielo tan azul como esa mañana. A partir de ahí el avión se movió sin ningún sobresalto hasta Nueva York, en escala a Caracas.

Luego del seminario, realizado en el BCV, Edgar Capriles y Eduardo Orozco me propusieron ir con ellos a conversar con Teodoro. Ellos consideraban que sería útil plantearle lo analizado en el seminario y comentarle las observaciones que tenía. Acepté con entusiasmo, por la oportunidad, pero también con cierta inquietud. Yo no conocía personalmente a Teodoro. Por supuesto, para los de mi generación su figura era familiar, había formado parte relevante en nuestra socialización política. Solo pensé que debía transmitirle los argumentos, decirle la verdad al gobernante.

Teodoro ya tenía año y medio como ministro, había superado la primera fase de la Agenda Venezuela, y estaba coordinando una de las actividades más importantes que asumió en su gestión. Nada más y nada menos que impulsar una reforma amplia de la seguridad social, caracterizada por intentos infructuosos en años anteriores. Es difícil imaginar un tópico de políticas públicas más complejo que la seguridad social. Ya aproximando al año final de la Administración Caldera, es muy probable que Teodoro hubiera decidido sobre las prioridades a la cuales dedicarse

hasta el final del período. Y ciertamente, la seguridad social tenía la máxima importancia. Con el paso del tiempo, me he percatado más que en ese intercambio de aquella tarde salieron a relucir tres rasgos de Teodoro que son muy significativos, poco frecuentes en el ejercicio del gobierno.

El primero de ellos era la conciencia que tenía Teodoro del manejo del Estado, de la importancia que tendrían los cambios para los arreglos en el mundo laboral y de la protección social. Es decir, de la gravedad de la situación y de la urgencia de tomar decisiones. Estos aspectos eran evidentes tanto por su manera de expresarse sobre ellos, como en el tiempo y esfuerzo que les había dedicado. También se notaba que estaba informado, que había estudiado un tema difícil con el que estaba probablemente poco familiarizado al comenzar la gestión, que conocía los detalles y las implicaciones, así como las dificultades.

Mi impresión, confirmada con el paso de tiempo, es que Teodoro, por su formación política pero también por sus criterios técnicos afinados en el ejercicio como ministro, tenía una idea profunda de los grandes problemas del Estado venezolano. Y estaba tratando por los medios a su alcance de modificar en alguna medida esa situación

El segundo rasgo fue la curiosidad. Teodoro se había hecho preguntas complejas en el tema en cuestión. Y había elaborado, con los aportes de sus equipos técnicos, respuestas a esas preguntas. De manera frontal, directa, en su estilo, las expresaba. Pero también tuvo la curiosidad de considerar nuevas preguntas y nuevas respuestas. Quería saber la fundamentación de las observaciones. Ante ellas respondía con los argumentos que conocía, pero era permeable a opiniones diferentes. Y llegado el punto, también continuaba con ideas para aprovechar las nuevas posibilidades que estaba conociendo. Nos hizo innumerables preguntas. Hasta el cansancio. En realidad, se las estaba haciendo también a él mismo. Y a partir de la curiosidad, apareció el tercer rasgo. Tratar de concretar en decisiones lo que se estaba conversando. Ahora sus preguntas eran diferentes: ¿Cómo se podría hacer tal cambio? ¿Ese cambio podría contradecir este otro aspecto? ¿Cómo hicieron con ese tema en tal país?

Llegado el cierre de la conversación, de más dos horas, Teodoro me preguntó cuándo regresaba a Pittsburgh. Me planteó si le podía enviar un memo con las observaciones y recomendaciones. Le contesté que con mucho gusto. Al día siguiente de regresar a casa, redacté ese memo al ministro. Lo envié al fax de su

despacho, como me había indicado. Lo conservo como algo muy apreciado, el viaje había sido toda una experiencia. Sin embargo, las orientaciones de la reforma terminaron en otras direcciones. De hecho, las leyes aprobadas en 1998 fueron suspendidas en los primeros meses del gobierno de Chávez. Un tiempo más adelante, en una reunión donde coincidimos y surgió nuevamente el tema, Teodoro se aproximó después del almuerzo y tuvimos una amena charla. Ahora parecía tener más preguntas.

Años después, en una conversación con un grupo, haciendo un balance de su gestión como ministro, Teodoro expresó algunas opiniones que bien pudieran ser una síntesis de la percepción que tenía de su actividad en el gobierno de Caldera II. En primer lugar, decía Teodoro que nunca se propuso ser ministro, que no le había pasado por la cabeza. Sin embargo, es obvio que se tenía que haber considerado dirigiendo un gobierno como presidente. Pero también es cierto que su gestión como ministro la fue concibiendo a través de las críticas que expresaba en sus columnas de prensa a las políticas de la primera parte del gobierno de Caldera, y a través de las propuestas que expresaba por la misma vía. En otras palabras, Teodoro se había dedicado a pensar en las políticas que se requerían.

Un segundo aspecto fue su convicción de la importancia de comunicar, de decirle a la gente, en lenguaje sencillo y directo, tanto la gravedad de los problemas como lo que se podía esperar de las políticas de la Agenda Venezuela. Comentó que muchas veces se le acercaban personas de todo tipo a agradecerle que hubiera explicado lo que iba a pasar y eso los tranquilizaba. Señaló que la gente sabía que no había mentiras, que no había magia.

Teodoro dedicó innumerables horas a comunicar la Agenda Venezuela, en todos los escenarios, y al hacerlo convencía, porque estaba próximo a la realidad de las personas

Aumentó la viabilidad de la política con la comunicación. Tremendo ejemplo a seguir. Un tercer rasgo, fue su insistencia en que era fundamental promover por todos los medios un acuerdo, en el caso concreto de la seguridad social. Por eso siempre señaló que aceptó coordinar la comisión y trabajar incesantemente “hasta que se llegue a un acuerdo”.

Gobernar requiere combinar la atención a las grandes ideas, pero también a los grandes detalles. Teodoro estaba ya acostumbrado a vincularse con las grandes

ideas. Baste citar la anticipación que hace en los años sesenta sobre la disolución de la Unión Soviética varias décadas después. Desde la cárcel y en el otro lado del mundo. Es probable que su paso por el gobierno haya sido una forma de combinar grandes ideas con grandes detalles. En ese tránsito, Teodoro ofrece lecciones muy actuales para los que aspiren gobernar: sentido de Estado, curiosidad por las políticas públicas, atención a la implementación, anticipación como práctica, comunicación directa y capacidad de facilitar acuerdos. Todo un estilo para enfrentar los retos de gobernar. Gracias por esos aportes, Teodoro.

@marinojgonzalez

[marinojgonzalez@gmail.com](mailto:marinojgonzalez@gmail.com)

TalCual

<http://talcualdigital.com/index.php/2018/11/07/teodoro-ante-los-retos-de...>

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)