VENEZUELA

Del Estado mágico a la crisis sin precedentes

Serie: Los desafíos de la transformación productiva en América Latina

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

FES TRANSFORMACIÓN

Contenido

De economía agroexportadora a potencia petrolera

La Gran Venezuela

El chavismo y sus disímiles etapas

Indicadores

Competitividad y valor agregado

Sector energético y eléctrico

Impacto ambiental de las actividades económicas

Potencial de energías renovables

La transformación productiva parece cada vez más lejana

Retos y desafíos de la economía venezolana

Venezuela atraviesa por la peor crisis económica de su historia. Para comprender su dimensión, tomemos un caso conocido como referente: Grecia. En seis años (2008-2013), la nación europea perdió cerca de la cuarta parte de su Producto Interno Bruto (PIB). En el caso sudamericano, en un lapso similar **(2014-2019) Venezuela perdió casi dos terceras partes de su riqueza, 65% (FMI, 2020). Tan solo en 2019 sufrió una merma del 35% de su PIB,** cifra sin precedentes para una nación no involucrada en un conflicto armado.

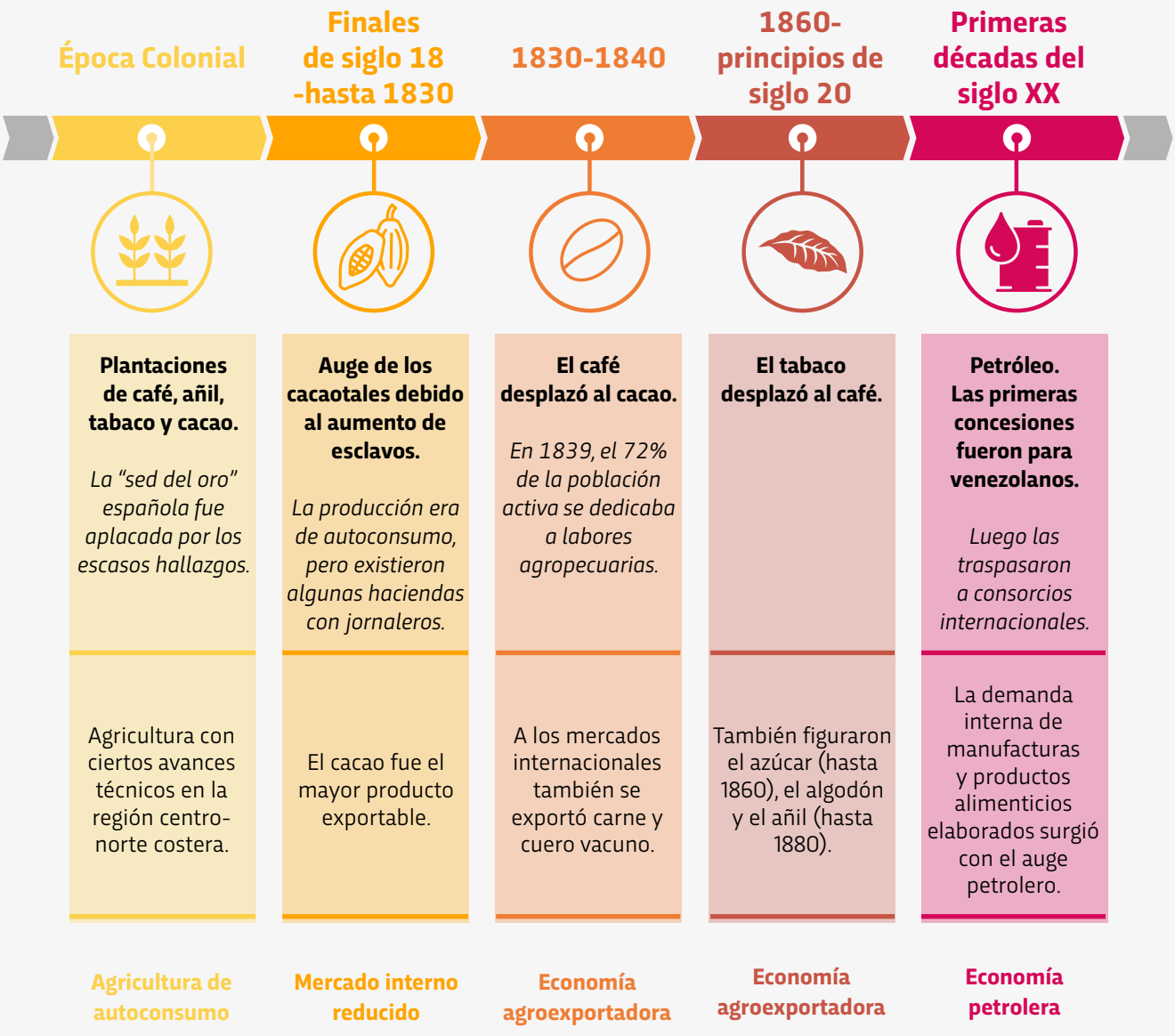
El análisis de la economía venezolana se complica por las **dificultades de acceso a la información.** Desde 2007 —y, sobre todo, a partir de 2015— hemos sido testigos de un *lockout* estadístico.

Esta situación extrema hace que **los agentes económicos luchen por sobrevivir, sin poder generar una visión estratégica y accionar un cambio profundo**. Dicho esto, conozcamos al país que ha sido incapaz de sacar provecho de las reservas probadas de petróleo más grandes del mundo.

De economía agroexportadora a potencia petrolera

A diferencia de Perú y México, **Venezuela** no fue un imperio precolombino y posteriormente un virreinato. En realidad, apenas **fue una capitanía general que la Colonia española no explotó con denuedo. De allí el lento desarrollo de su actividad económica.**

LÍNEA DE TIEMPO



La introducción y **rápida expansión de la industria petrolera**, en la década de 1920, **hizo que la tecnología y la mano de obra calificada fueran importadas**. También impulsó el **desarrollo de pequeñas factorías que proveían de mercancías con bajo procesamiento técnico**.

Junto con la renta petrolera **se formó un estado patrimonialista que no requería generar ingresos fiscales ni captación de excedente alguno** de las actividades económicas no petroleras (las cuales empleaban al 99% de la población). De esta forma, **en el imaginario se creó un "Estado mágico" que podía dotar al pueblo de prebendas y privilegios**.

El Estado Mágico logró el "milagro" del progreso **aun en tiempos de la Segunda Guerra Mundial. La posterior escasez de maquinaria e insumos industriales obligó a pensar en una industrialización nacional** que permitiera generar al interior los bienes manufacturados que se compraban casi totalmente al exterior.

La industrialización tuvo lugar **en la década de los cincuenta. El auge en la renta petrolera y un Estado más organizado** (que cada día presionaba más a las transnacionales) **proveían de un excedente presupuestario que impulsaba el desarrollo industrial** nacional. Debido al escaso desarrollo urbano, **el gran protagonista del crecimiento fue la construcción**, impulsándose la creación de infraestructura urbana y ciudades enteras.

La gran Venezuela

La convergencia de las políticas industriales con la sustitución de importaciones se dio en la década de los sesenta y recibió el nombre de "Política de industrialización por sustitución de importaciones" (ISI).

Por la extraordinaria alza de la renta nacional, al periodo se le conoce como el de la "Gran Venezuela" o "Venezuela Saudita", pues se registró un alza de casi nueve veces en el precio del petróleo). **De 1974 a 1979, el Estado Mágico fue el "gerente" de una inmensa renta petrolera que se creía que, con solo redistribuir, llevaría a Venezuela hacia el progreso.**

Entre 1950 y 1978, la producción manufacturera creció a un ritmo de 7.9% anual, y en términos de producción industrial, Venezuela pasó del último lugar entre países

medianos de la región (Colombia, Chile, Perú) al primero. Pero **ese apogeo era, en realidad, una modernización importada con petrodólares.**

La crisis económica de los **años ochenta** sacudió con fuerza a Venezuela. **La deuda externa alcanzó magnitudes impagables por el alza de las tasas de interés. Los ingresos de la exportación de petróleo se desplomaron e hizo agua el milagro venezolano.** En 1983, la moneda colapsó, tuvo lugar el llamado "viernes negro" y se registró una severa devaluación.

Para disminuir el déficit de la balanza de pagos y el fiscal, se procedió a una apertura parcial del rubro petrolero para habilitar concesiones privadas. **El decrecimiento de la economía y un proceso de desindustrialización se tradujeron en un aumento de la pobreza e inestabilidad social. El famoso "Caracazo" de 1989 fue un hito del levantamiento popular masivo,** con protestas, saqueos y enfrentamientos en contra de la policía y el ejército. **Llegaba a su fin el Estado Mágico, dando paso a un Estado liberal y represivo.**

La década de los noventa fue una extensión del estancamiento del decenio anterior. Hubo más protestas sociales y una enorme inestabilidad política expresada en golpes de Estado. **La profunda crisis facilitó las condiciones para la llegada a la presidencia de un *outsider*,** Hugo Chávez. Triunfador en las elecciones de 1998, **Chávez era portador de la promesa de un nuevo "Estado Mágico 2.0"**, en el que la Gran Venezuela resurgiría de entre las cenizas.

El chavismo y sus disímiles etapas

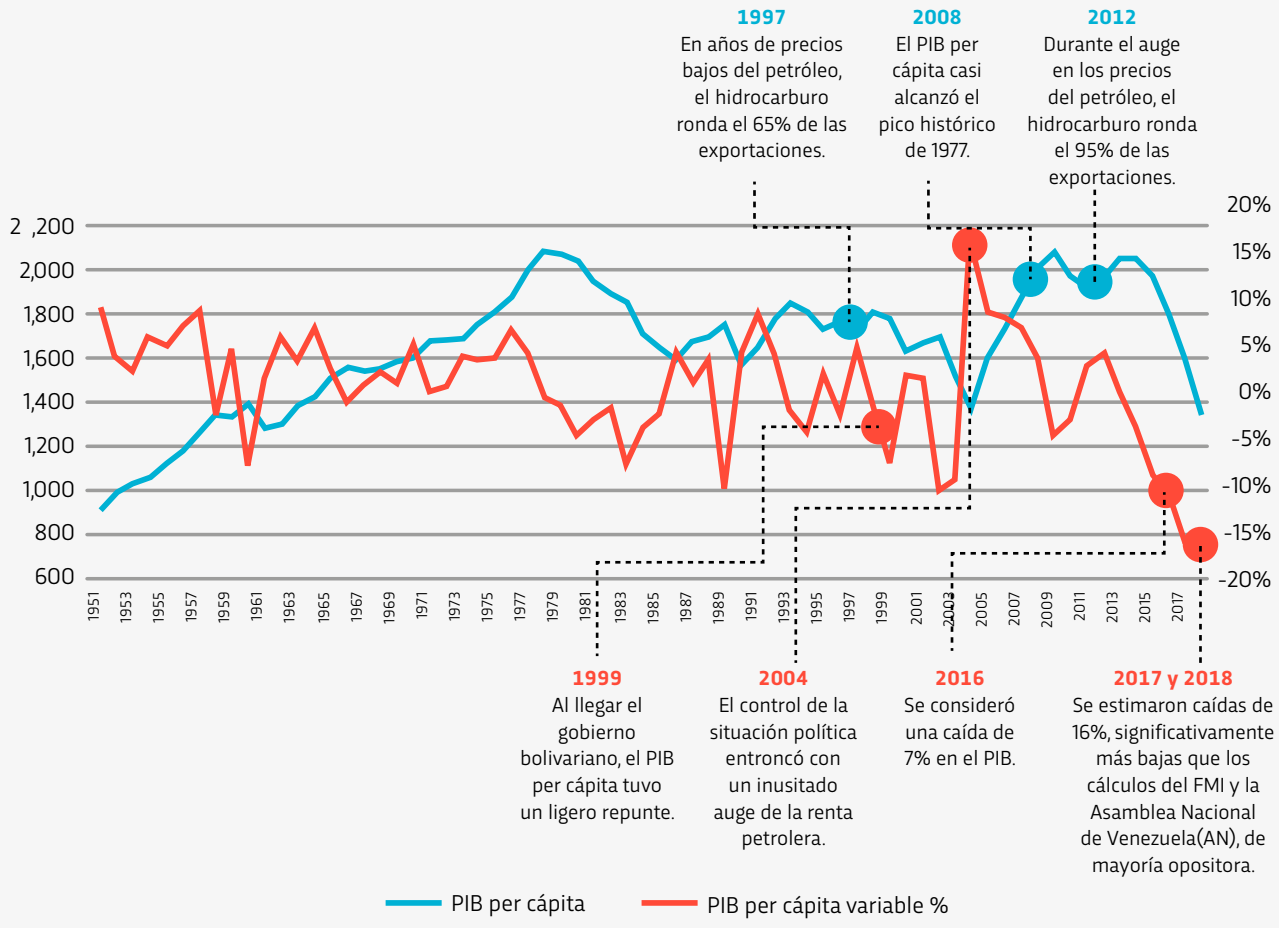
El "Proceso Bolivariano" de la economía lo inició Hugo Chávez y lo continuó Nicolás Maduro, su sucesor. **Los primeros años del chavismo estuvieron marcados por la incertidumbre política... pero también por el estancamiento económico.** El chavismo comenzó su andadura con precios bajos del petróleo (9 dólares el barril).

Tras superar el golpe petrolero (precios bajos del hidrocarburo) **y el paro patronal** de casi todo el empresariado local (2003), el régimen político fue creciendo en ambiciones ideológicas, de modo que **el nacionalismo mutó hacia "socialismo del siglo XXI".**

Entre 2005 y 2008, el auge en la renta petrolera oxigenó al gobierno, provocando un crecimiento del PIB cercano al 8% anual. Tras algunas variaciones por la crisis económica internacional, el barril de petróleo pasó de 35 dólares en 2009 a 120 dólares entre 2011 y 2013.

Entre 2014 y 2015, los precios del petróleo volvieron a la baja y, a partir de 2014, el país entró en una etapa de escasez creciente, con **caídas del PIB el resto de la década, hiperinflación y aumentos del déficit externo y fiscal**. La emisión inorgánica de dinero tampoco ayudó.

VENEZUELA Y LAS VARIACIONES DE SU PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).



Fuente: elaboración propia del autor del estudio, datos del BCV. PIB a precios constantes de 1997.

ALGUNAS CIFRAS QUE REFLEJAN LA TRAGEDIA. LOS DATOS EN VENEZUELA

Desde 2014, la economía venezolana enfrenta una crisis sin parangón en la región:

ENTRE 2017 Y 2018, LOS PRECIOS AL PÚBLICO **SUBIERON A UN RITMO DE**

4% DIARIO

EL SALARIO REAL PARA EL PERIODO 2006-2018 DISMINUYÓ 93.58%.

SOLO ENTRE 2013 Y 2018, DESCENDIÓ 90%.

VENEZUELA POSEE **EL RIESGO PAÍS MÁS ALTO DEL MUNDO:** **MÁS DE 12.581 PUNTOS BASE EN EL EMBI+ DE JP MORGAN*.**

LAS REMESAS QUE ENVÍAN LOS MIGRANTES SE PREVÉ QUE **DISMINUYAN CASI A LA MITAD DURANTE TODO 2020**.**

INFLACIÓN

EL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA NO PUBLICABA DESDE 2015 INDICADORES ECONÓMICOS. FINALMENTE, EN MAYO DE 2019 PRESENTÓ DATOS: LA INFLACIÓN PASÓ DE 180.9% EN 2015 A 130,060% EN 2018, LA MÁS ALTA DEL MUNDO.

	Inflación en 2018	Inflación en 2019
Fuente oficial	130,060%****	9,585%****
Oposición	1,700,000%*****	7,374%*****

Fuentes: *J.P. Morgan, septiembre de 2019. **Ecoanalítica, enero de 2020. ***Fondo Monetario Internacional, 2020. ****Banco Central de Venezuela (BCV), febrero de 2020. *****Comisión de Finanzas de la Asamblea Nacional de Venezuela (de notable mayoría opositora), firmas independientes y organismos multilaterales. Enero de 2020.

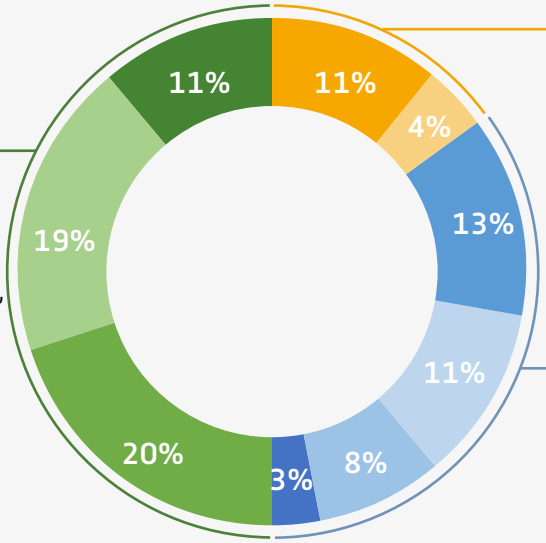
Indicadores

PIB

Las cifras revelan una c**aída del PIB del 52.3% de 2013 a 2018 y del 65% si el periodo se extiende a 2019.** Esto es una destrucción económica sin precedentes en la región.

Es curioso observar cómo **el auge petrolero no se traduce en un aumento correlativo del PIB, debido a la enorme sobrevaluación de la moneda**. Aun cuando se dice que "La economía de Venezuela es PDVSA", los números dicen otra cosa.

COMPOSICIÓN DEL PIB EN VENEZUELA POR SECTORES (2015*)



Sector 1

11% Actividad petrolera.

4% Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.

-1% Minería (se incluyen siderúrgicas).

Sector 2

13% Manufactura (destacan automotrices, autopartes y agroindustrial).

11% Transporte, almacenamiento y comunicaciones.

8% Construcción.

3% Electricidad y agua.

Sector 3

20% Servicios del gobierno federal.

19% Instituciones financieras, seguros, s ervicios inmobiliarios y de alquiler.

11% Comercio, restaurantes, hoteles y servicios de reparación.

-1% Servicios comunitarios y servicios no lucrativos.

*Último año de publicación
Fuente: BCV (2016).

Empleo

A pesar de que el gobierno ha ampliado el empleo formal (a partir de 2004 reclutó a miles de personas para cargos estatales), **cuatro de cada 10 empleos son informales,** sin ofrecer derechos laborales.

Exportaciones e importaciones

Ambos rubros han ido de la mano en la era chavista. Las importaciones, que en 2003 apenas rozaban los 14,000 millones de dólares, en 2012 alcanzaron los 80,000 millones gracias al petróleo. **Lamentablemente, desde 2016 no se publican estos indicadores**.

Hasta 2016, así eran sus exportaciones:

- **América del Norte** (EU, en particular) pasó de 70% (2007) a 39% (2016).
- **Asia** (principalmente China e India) creció de 7% (2007) a 39% (2016).
- **Europa** duplicó su presencia entre 2015 a 2016, resultado de los acuerdos petroleros con Rusia y Turquía. Suiza era otro importante socio comercial.
- **Sudamérica** pasó 24.4% (2011) a 2.6% (2016). La caída de 97% en ese lapso se debe a la baja en la extracción de petróleo.

En cuanto a **importaciones**, **aunque la mayoría provinieron de Estados Unidos, América del Norte ha reducido su participación y Asia la ha aumentado** paulatinamente.

EXPORTACIONES SEGÚN DESTINO E IMPORTACIONES SEGÚN ORIGEN

Región		1995	1998	2001	2004	2007	2010	2013	2016
América del Norte	Exportaciones	56.8	50.9	71.7	62.3	70.2	49.6	41.7	39.4
	Importaciones	51.0	50.7	44.6	41.2	34.8	38.2	34.4	43.7
Sudamérica	Exportaciones	14.9	15.5	9.9	11.5	7.0	16.7	11.1	2.6
	Importaciones	18.3	16.4	21.6	27.3	34.8	26.4	27.6	20.3
Europa	Exportaciones	11.4	11.4	9.6	9.8	11.4	7.9	5.1	15.0
	Importaciones	20.9	22.2	19.5	19.4	15.0	17.0	17.7	13.9
África	Exportaciones	0.3	0.5	0.4	0.4	0.6	0.3	0.1	0.6
	Importaciones	0.3	0.4	1.1	0.5	0.2	0.2	0.2	0.2
Asia	Exportaciones	3.6	2.1	2.0	2.5	7.3	21.8	40.3	39.4
	Importaciones	9.0	9.6	12.8	11.2	14.7	17.6	19.3	21.5
Oceanía	Exportaciones	13.0	19.6	6.4	13.5	3.6	3.8	1.7	3.1
	Importaciones	0.5	0.6	0.4	0.4	0.4	0.6	0.8	0.4

Fuente: Observatory of Economic Complexity. Exports Destinations and Imports Origins.

Competitividad y valor agregado

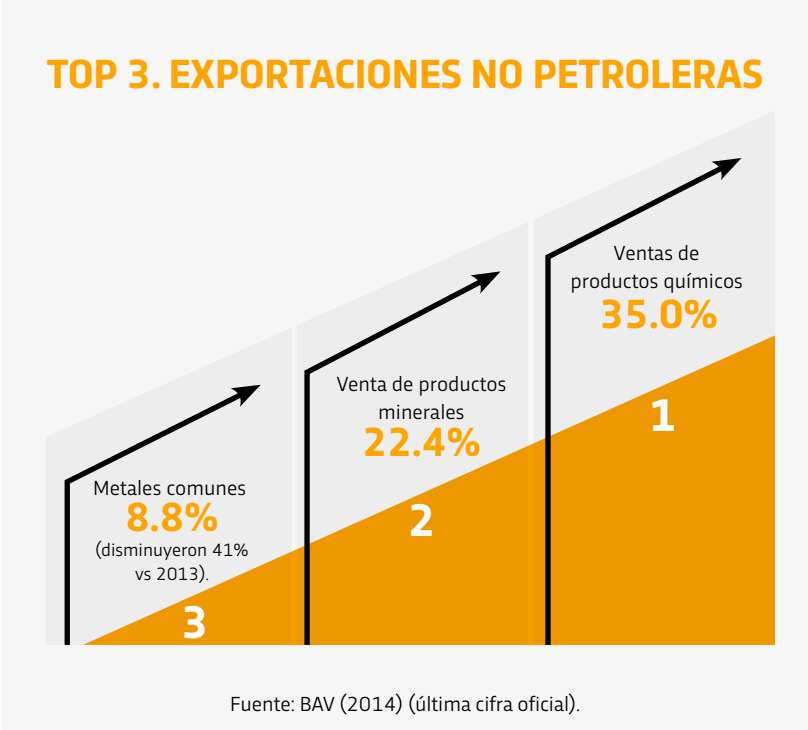
En Venezuela **no hay datos de la competitividad de empresas estatales y privadas**. Solo de la productividad por sector económico.

Productividad por sector

Existe una disparidad de la productividad en el área petrolera (intensiva en capital y tecnología) **y las demás** áreas de la producción (intensivas en fuerza de trabajo, salvo electricidad y agua). **Hasta 2016**, y aun a pesar de los problemas de gestión en los últimos años, **la productividad del sector petrolero estaba muy por encima del resto** de las actividades económicas.

No solo eso: **aunque el PIB manufacturero era similar al petrolero en términos absolutos** (11 vs 13% en 2016), **era apenas una décima parte de la productividad del petrolero**.

En los últimos años, **la reducción dramática de los salarios reales volvió poco viable el desarrollo de sectores productivos no petroleros, y la migración** complica el florecimiento del **tejido productivo**.



Fuente: BAV (2014) (última cifra oficial).

En el mercado interno **existe una elevada producción de combustibles para satisfacer a un parque vehicular que** —aunque gigantesco— **descendió 21% entre 2008 y 2014** (pasó de 5.35 a 4.2 millones de unidades).

Valor agregado manufacturero (VAM)

Este indicador **es un reflejo del proceso de desindustrialización del país**. Tras tocar su mínimo histórico en 2003 (-13.1%), tuvo un rebote en 2005 (21.4%), en consonancia con el repunte de los precios del petróleo, pero **a partir de 2013 no ha parado de descender, con números sin actualizaciones recientes**.

Sector energético y eléctrico

¿Hay una caída en el consumo interno de electricidad, combustibles y gas? La ausencia de datos (terminan en 2015) imposibilita hacer inferencias.

SUMINISTRO TOTAL DE ENERGÍA PRIMARIA, POR FUENTE

Energía primaria / año	2000	2005	2010	2015
Petróleo	45	51	61	54
Gas natural	43	36	29	34
Hidroeléctrica	11	12	9	11
Biocombustibles y residuos	1	1	1	1

Fuente: Agencia Internacional de Energía, Balance Mundial de Energía (2018).

Como puede verse, **de 2000 a 2015 el uso de petróleo se incrementó en 20% y el de gas descendió en una proporción similar. Peor aún: las energías renovables apenas representan el 1% y la energía hidroeléctrica, el 11%,** cuando su potencial es enorme.

Electricidad: consumo y pecios

Los precios del consumo energético no están disponibles, pero lo que sí se sabe es que **el consumo total de electricidad no corresponde al incremento poblacional**. Para nadie es un secreto que **el servicio presenta graves fallas**, con cortes de electricidad de horas y días (son conocidos los 'apagones' de 2019), resultado de una escasa inversión en generación eléctrica, falta de mantenimiento y falta de inversiones para ampliar la capacidad eléctrica.

Subsidios al por mayor

En Venezuela **existen enormes subsidios para el consumo de energía.** La cifra varía cada año, pero con un dólar se llenan miles de tanques de gasolina **(se estima que los venezolanos apenas pagan el 1.6% del valor de la gasolina y el 98.4% está subsidiado).** Algo similar sucede con la electricidad industrial y residencial.

Se estima que el país destina alrededor de 51,000 millones de dólares al año para mantener la ayuda económica en gasolina, diésel, alimentos, energía eléctrica y gas.

Otro cálculo indica que **los subsidios totales entregados por concepto energético equivalen a casi el 20% del PIB** 2014 a 2016.

Impacto ambiental de las actividades económicas

La dependencia extrema del petróleo ha hecho que, en general, no se haya dado importancia a las consecuencias ecológicas. Se estima que, en 2015, cerca del 22% de los millones de barriles de agua utilizados en la extracción petrolífera fueron descargados sin tratamiento alguno. **Por las emisiones de metano que se generan en sus campos petroleros, Venezuela es responsable del 2.3% de las emisiones globales**.

Para 1999, el número de derrames durante la explotación petrolera sumó 1,975 (cerca de 24 mil barriles derramados). En 2015, la cifra subió a 8,588 derrames (123,846 barriles) —un escandaloso incremento de 411%.

La incesante actividad de exploración, producción y refinación de hidrocarburos ha acumulado 10,269 fosas, 120,000 metros cúbicos de desechos peligrosos y 2,353 instalaciones abandonadas, ocasionando **un pasivo ambiental descomunal**.

El Arco Minero del Orinoco (AMO)

En 2016, **un decreto presidencial declaró al Arco Minero del Orinoco como un objeto de desarrollo estratégico regional.** Así, en un área de 111,843 km2 al sur del país (casi 12% del territorio venezolano) **se permitirá la megaminería a cielo abierto**.

Avanzar con este proyecto de megaminería **es resultado de la necesidad gubernamental de asegurarse socios comerciales —Rusia y China— que representen apoyos diplomáticos sólidos. Solo ello explica la apertura a la explotación de áreas que fueron vetadas por su altísima importancia ambiental**, pues allí se encuentran más de 748 especies de fauna y 341 especies de flora en peligro de extinción.

EL ARCO MINERO DEL ORINOCO

Este territorio está dividido en 4 áreas para su exploración y explotación:

AREA 1
(24,717 km²), predomina coltán y diamante.

AREA 2
(17,246 km²), abundan minerales no metálicos y oro aluvional.

AREA 3
(29,730 km²) predominan hierro y bauxita.

AREA 4
(40,149 km²) abundan oro, bauxita, cobre, caolín y dolomita.

Potencial de energías renovables

Las fuentes renovables de energía tienen un potencial limitado debido al papel que desempeña el subsidio de los combustibles fósiles. **El potencial de energía hidroeléctrica, eólica y solar es significativo gracias a las condiciones naturales de la nación**, presente en el top 10 de megadiversidad del planeta. Solo por dar un dato: **Venezuela podría generar cuatro veces su consumo total actual de electricidad solo con energía hidroeléctrica y eólica.** ¿Qué **se requiere**? **Una política que estimule invertir en fuentes renovables con incentivos fiscales.**

Hidroeléctrica

- **A nivel general, es responsable de 16% de la generación de electricidad y representa 75% de las energías renovables.**
- **El potencial hidroeléctrico del país está subutilizado, pues solo se aprovecha el 30%.**
- **Se podrían generar hasta 37,600 MW adicionales con nueva infraestructura.**
- **Hasta 2015, Venezuela contaba con 96 embalses que almacenan 157 km cúbicos de agua, permitiendo el ahorro de un equivalente de 700,000 barriles diarios de petróleo.**

Eólica

- **Por su condición geográfica, el país alberga grandes áreas con fuertes vientos y cuenta con enormes ventajas territoriales.**
- **Su potencial eólico (en tierra más costa afuera) se estima en 45,000 MW, según el Ministerio para la Energía Eléctrica (MEE).**
- **La construcción de parques eólicos contribuiría a reducir el consumo de petróleo y a dejar de emitir millones de toneladas anuales de CO2.**

Solar

- **Presenta interesantes posibilidades de utilización en las áreas insulares y orientales.**
- **El 20% del país posee ámbitos de recuperación solar internacionalmente calificados como supremos.**
- **La energía solar podría poco a poco ayudar a sustituir fuentes fósiles.**
- **El potencial fotovoltaico se calcula en 5 KWh por metro cuadrado de superficie diario.**

Gas natural

Hasta 2013, las reservas probadas sumaban 197.1 trillones de pies cúbicos. En junio de 2019, el Ministerio del Poder Popular de Petróleo actualizó datos y las reservas probadas ascendían a 200.3 trillones de pies cúbicos (2018). De acuerdo con la Agencia Internacional de Energía (AIE), la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y British Petroleum (BP), **en lo que se refiere a reservas de gas natural, Venezuela ocupaba el lugar número ocho en el mundo en 2018**.

La transformación productiva parece cada vez más lejana

Hoy, **el país ya suma ocho años de una acelerada desindustrialización, una caída dramática de los salarios reales y el empobrecimiento de la mayoría de la población**. Y aun así, pareciera que la diversificación de la matriz productiva no tiene cabida.

Sin embargo, **la agrodiversidad ecológica venezolana es amplia, y hay posibilidades de múltiples desarrollos en áreas como alimentos, medicamentos y construcción**. La farmacopea de base biológica puede propiciar investigación y desarrollo en universidades con capacidad para generar medicinas naturales.

Otras áreas para impulsar una matriz económica menos dependiente del petróleo son:

- **Agricultura.** Se podría impulsar la incipiente industria de procesamiento de cacao.
- **Turismo sustentable.** Para su despegue, se requiere reducir los índices delictivos.
- **Pesca.** La estimación del potencial de captura indica que solo se aprovecha el 1%.

Estímulos a exportaciones

Existen pequeños avances, como Venezuela Exporta (programa para estimular la diversificación de las exportaciones sustentables) **y el Motor Exportación** de la Agenda Económica Bolivariana (para apoyar con logística y estudios de factibilidad). A ello se suma que **desde 2018 Venezuela es miembro del Sistema de Certificación del Proceso Kimberley** (SCPK), **régimen de control de exportaciones e importaciones de diamantes en bruto.**

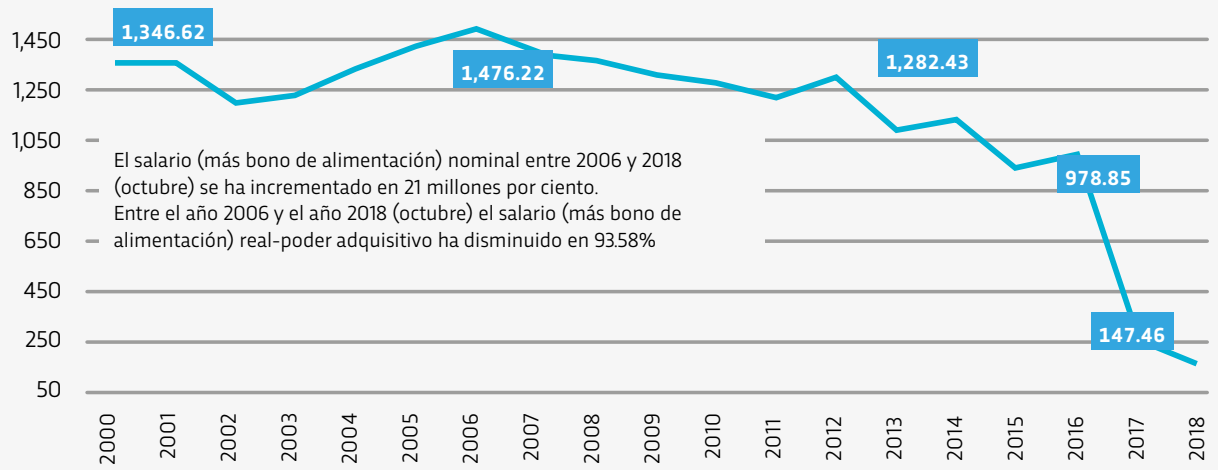
No obstante, **no se cuenta con políticas formales para reestructurar la matriz productiva, ya que el Estado está más preocupado por su supervivencia**, dada la grave crisis de legitimidad institucional que atraviesa el país.

Salarios

Hoy ya no representan ninguna ventaja comparativa. ¿Qué pasó aquí? **El salario real nominalmente se incrementó descomunalmente** (creando una "ilusión monetaria"), **pero el poder adquisitivo disminuyó** en ese mismo periodo.

Además, **la clase obrera especializada en industrias como la petroquímica ha migrado en forma masiva**, lo cual hace que no se disponga de suficiente personal calificado en áreas clave.

SALARIO REAL EN VENEZUELA, 2000-2018



Fuentes: Asamblea Nacional (2018); BCV (sin fecha).

Retos y desafíos de la economía venezolana

El país se encuentra en medio de un colapso económico del que no será fácil recuperarse. El divorcio entre empresariado y Estado cumple dos décadas y se ha intensificado con las cuestionables políticas del control del tipo de cambio, la sobrevaluación extrema y el control de precios. **La crisis ha mermado la competitividad de las empresas y la escasez de seguridad jurídica estimula la salida masiva de capitales.**

En la arista internacional, **la restricción política impide que el país tenga acceso a créditos de multilaterales o a la cooperación para el desarrollo**. Por ende, **el financiamiento externo está cerrado y el gobierno enfrenta una serie de sanciones financieras y comerciales que dificultan ejecutar políticas de diversificación productiva y articulación comercial**.

El cambio de la matriz productiva ayudaría a frenar la caída dramática de los salarios reales, el profundo

1 DE CADA 5 VENEZOLANOS VIVIRÍA FUERA DEL PAÍS A FINES DE 2020

La Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) estima que, desde 2016 y hasta noviembre de 2019, han abandonado Venezuela 4.6 millones de personas, el 80% a países latinoamericanos.

El Fondo Monetario Internacional estima que Venezuela terminaría 2020 con una quinta parte menos de habitantes que al inicio de la crisis económica y humanitaria. Pasaría de 30 millones (en 2014) a 24 millones en 2020.

proceso de desindustrialización y el empobrecimiento de la mayoría de la población, factor que estimula una migración masiva que ya suma millones.

En este contexto de incertidumbre, la sostenibilidad ambiental parece no tener cabida. **Venezuela tiene enormes posibilidades de usar energías alternativas, pero requiere fuertes inversiones de capital. Así, el desarrollo de fuentes alternativas de energía se ve lejano, y es previsible más bien un auge en la explotación petrolera** con concesiones poco transparentes y un incremento sostenido en la extracción de recursos minerales con base en una destrucción ambiental sin precedentes.

Al final, **la capacidad prospectiva y predictiva real dependerá, en gran parte, de cambios políticos** que la economía amerita para no seguir deteriorándose.

La Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), fundada en 1925 en Alemania, es una institución privada de utilidad pública comprometida con las ideas de la Democracia Social. Lleva el nombre del primer presidente del Estado alemán elegido democráticamente, Friedrich Ebert, y es portadora de su legado en cuanto a la configuración política de la libertad, la solidaridad y la justicia social. A este mandato corresponde la Fundación en el interior y exterior de Alemania con sus programas de formación política, de cooperación internacional y de promoción de estudios e investigación.

fes-transformacion.org

Proyecto Regional Transformación Social-Ecológica
en América Latina de la Friedrich-Ebert-Stiftung
Yautepec 55, col. Condesa
C. P. 06140, Ciudad de México
+52 (55) 55535302
transformacion@fesmex.org

Para más información y acceso digital a la Biblioteca Transformación y otras publicaciones del Proyecto, visita: https://www.fes-transformacion.org/publicaciones/

Ebook basado en el estudio de Manuel Sutherland

Desarrollado por ICO
Imagen y Comunicación Organizacional
www.icoimagen.com.mx

Coordinación: Jorge Ruiz Esparza
Textos: Édgar Apanco
Elementos gráficos y diseño: Sabrina Sánchez Solórzano