

PRINCIPIOS / PRINCIPLES

Edición bilingüe / Bilingual Edition

Carlos Santaella

Julio / July 2026

Prólogo

No he dedicado mi vida a la política.

He dedicado mi vida a construir.

He vendido plantas eléctricas. Participé en proyectos para construir refinerías. Hice trading de alimentos, metales, petroquímicos, petróleo y productos agrícolas. Tuve el privilegio de dirigir un central azucarero. Formé parte de IBM, donde aprendí que la tecnología puede transformar organizaciones, industrias y también países. Más adelante trabajé con el Programa Mundial de Alimentos y comprendí que el desarrollo no tiene sentido si no mejora la vida de las personas.

Después llegaron las finanzas y la banca en Venezuela. Más tarde, Europa, donde fundé una empresa dedicada a sistemas de pagos, transferencias y manejo de efectivo. En los últimos años he trabajado diseñando modelos soberanos de desarrollo económico, iniciativas de mejoramiento social, arquitecturas digitales nacionales y sistemas de gobernanza. También escribo artículos de opinión porque creo que las ideas deben discutirse. Y escribo y produzco música porque hay cosas que las palabras, por sí solas, no logran expresar.

Prologue

I have not devoted my life to politics.

I have devoted my life to building.

I have sold power plants. I took part in projects to build refineries. I traded food, metals, petrochemicals, oil, and agricultural products. I had the privilege of running a sugar mill. I was part of IBM, where I learned that technology can transform organizations, industries, and countries as well. Later I worked with the World Food Programme and came to understand that development means nothing if it does not improve people's lives.

Then came finance and banking in Venezuela. Later, Europe, where I founded a company devoted to payment systems, transfers, and cash management. In recent years I have worked designing sovereign models of economic development, social improvement initiatives, national digital architectures, and systems of governance. I also write opinion pieces, because I believe ideas must be discussed. And I write and produce music, because there are things that words alone cannot express.

Mirando hacia atrás, descubro que, sin importar la industria, el país o el momento de mi vida, siempre hice lo mismo.

Construir.

Construir empresas.

Construir sistemas.

Construir relaciones.

Construir puentes.

Y hoy creo que ha llegado el momento de intentar contribuir a construir un país.

También llevo conmigo una historia familiar y personal que, sin darme cuenta, terminó moldeando mi manera de ver el mundo.

Mis raíces son venezolanas, mexicanas, alemanas y norteamericanas.

Algunas provienen de mi familia. Otras nacieron de los lugares donde he vivido, trabajado, formado mi hogar y construido gran parte de mi vida.

Cada una dejó una huella distinta en mi manera de pensar, de relacionarme con las personas y de entender el valor del trabajo, la disciplina, la solidaridad y la comunidad.

Looking back, I find that, no matter the industry, the country, or the moment in my life, I always did the same thing.

Building.

Building companies.

Building systems.

Building relationships.

Building bridges.

And today I believe the time has come to try to help build a country.

I also carry with me a family and personal history that, without my realizing it, ended up shaping the way I see the world.

My roots are Venezuelan, Mexican, German, and American.

Some come from my family. Others were born of the places where I have lived, worked, made my home, and built much of my life.

Each one left a distinct mark on the way I think, the way I relate to people, and the way I understand the value of work, discipline, solidarity, and community.

Esa combinación me dio una mirada profundamente global, sin disminuir nunca mi identidad venezolana.

He visto sociedades muy distintas entre sí. He trabajado con personas de culturas, religiones y formas de pensar completamente diferentes. He conocido democracias sólidas, democracias imperfectas, monarquías constitucionales, monarquías del Golfo y diversos modelos económicos y sociales.

Todo eso me enseñó a mirar más allá de las etiquetas.

Porque, al final del día, las naciones deben medirse por aquello que realmente entregan a su gente.

Por su capacidad de ofrecer oportunidades, prosperidad, estabilidad, justicia, dignidad y esperanza de manera sostenida.

Ésa es la medida que siempre he utilizado.

Y también es la medida con la que sueño evaluar algún día a Venezuela.

Hay algo más que he aprendido con absoluta certeza.

Nadie construye una vida solo.

Yo no lo hice.

That combination gave me a deeply global outlook, without ever diminishing my Venezuelan identity.

I have seen societies very different from one another. I have worked with people of entirely different cultures, religions, and ways of thinking. I have known solid democracies, imperfect democracies, constitutional monarchies, Gulf monarchies, and a range of economic and social models.

All of it taught me to look beyond labels.

Because, in the end, nations must be measured by what they truly deliver to their people.

By their capacity to offer opportunity, prosperity, stability, justice, dignity, and hope in a sustained way.

That is the measure I have always used.

And it is also the measure by which I dream of one day judging Venezuela.

There is something else I have learned with absolute certainty.

No one builds a life alone.

I did not.

He recibido ayuda, confianza, oportunidades y apoyo de innumerables personas a lo largo de toda mi vida. Algunas estuvieron a mi lado durante años. Otras aparecieron apenas por un instante. Pero muchas de ellas marcaron la diferencia entre seguir adelante o quedarme en el camino.

A todas les debo una parte de lo que soy.

También me he equivocado. Muchas veces. He fracasado y he tenido éxito, ambos ampliamente. Nunca he pretendido ser perfecto, porque no lo soy. Pero hay una convicción que me ha acompañado toda mi vida y que jamás he estado dispuesto a negociar.

Nunca he construido mi futuro destruyendo el de otra persona.

Nunca.

No porque alguien me lo haya enseñado.

Simplemente porque mi naturaleza no me lo permite.

Creo profundamente que es posible competir sin humillar, discrepar sin odiar, ganar sin aplastar y construir sin destruir.

Esa convicción ha guiado mi vida personal, mi vida profesional y también la manera como entiendo el futuro de Venezuela.

I have received help, trust, opportunities, and support from countless people throughout my life. Some stayed by my side for years. Others appeared for only an instant. But many of them made the difference between moving forward and being left behind.

To all of them I owe a part of who I am.

I have also made mistakes. Many times. I have failed and I have succeeded, both greatly. I have never claimed to be perfect, because I am not. But there is one conviction that has stayed with me all my life and that I have never been willing to negotiate.

I have never built my future by destroying someone else's.

Never.

Not because anyone taught me to.

Simply because my nature does not allow it.

I firmly believe it is possible to compete without humiliating, to disagree without hating, to win without crushing, and to build without destroying.

That conviction has guided my personal life, my professional life, and also the way I understand the future of Venezuela.

Creo profundamente en las relaciones humanas.

Creo que la confianza es el activo más valioso que puede tener una sociedad.

Creo que ninguna nación prospera cuando vive permanentemente dividida entre vencedores y vencidos.

Y creo, con la misma convicción, que Venezuela no necesita otro político profesional.

Necesita arquitectos.

Personas capaces de diseñar instituciones antes que discursos; de resolver problemas antes que administrar conflictos; de pensar en generaciones y no solamente en el próximo período presidencial.

Estoy convencido de que Venezuela puede volver a ser una nación profundamente democrática, independiente y soberana; una nación capaz de mantener una relación estratégica permanente con los Estados Unidos, independientemente de quién gobierne en Washington; una nación que fortalezca sus vínculos con Europa, que construya una nueva relación con el Medio Oriente y que se abra al mundo con confianza, equilibrio y respeto mutuo.

No porque debamos depender de nadie.

I believe deeply in human relationships.

I believe that trust is the most valuable asset a society can have.

I believe that no nation prospers when it lives permanently divided between winners and losers.

And I believe, with the same conviction, that Venezuela does not need another professional politician.

It needs architects.

People capable of designing institutions rather than speeches; of solving problems rather than managing conflicts; of thinking in terms of generations and not merely the next presidential term.

I am convinced that Venezuela can once again become a profoundly democratic, independent, and sovereign nation; a nation capable of maintaining a permanent strategic relationship with the United States, regardless of who governs in Washington; a nation that strengthens its ties with Europe, builds a new relationship with the Middle East, and opens itself to the world with confidence, balance, and mutual respect.

Not because we should depend on anyone.

Sino porque en el siglo XXI ninguna nación verdaderamente próspera puede darse el lujo de vivir aislada.

También estoy convencido de otra realidad.

En el siglo XXI, una nación que no domina su infraestructura digital pierde progresivamente su capacidad de decidir su propio destino.

La tecnología dejó de ser un sector de la economía.

Hoy forma parte de la soberanía nacional.

Aspiro a una Venezuela donde el Estado sea limpio, eficiente y transparente; donde la riqueza nacional llegue finalmente a quienes la producen y también a quienes más la necesitan; donde el talento tenga más valor que las conexiones; donde las oportunidades no pertenezcan a un grupo, sino a todos; donde el éxito no dependa de quién eres o a quién conoces, sino de lo que eres capaz de construir.

Aspiro a un país donde los más vulnerables tengan garantizada su dignidad, su protección y su humanidad. Porque una sociedad no se mide por la riqueza de sus élites, sino por la manera en que trata a quienes menos tienen.

But because in the twenty-first century no truly prosperous nation can afford to live in isolation.

I am also convinced of another reality.

In the twenty-first century, a nation that does not master its digital infrastructure progressively loses its ability to decide its own destiny.

Technology has ceased to be a sector of the economy.

Today it is part of national sovereignty.

I aspire to a Venezuela where the state is clean, efficient, and transparent; where the nation's wealth finally reaches those who produce it and those who most need it; where talent counts for more than connections; where opportunities belong not to one group, but to everyone; where success depends not on who you are or whom you know, but on what you are capable of building.

I aspire to a country where the most vulnerable are guaranteed their dignity, their protection, and their humanity. Because a society is not measured by the wealth of its elites, but by the way it treats those who have the least.

He tenido el privilegio de vivir experiencias que millones de personas nunca tendrán. He conocido empresas extraordinarias, líderes excepcionales y culturas completamente distintas. He aprendido de éxitos y también de fracasos.

Todo eso constituye una fortuna mucho más grande que cualquier patrimonio material.

Y creo que ha llegado el momento de compartir esa fortuna.

En forma de ideas.

En forma de principios.

En forma de trabajo.

No escribo estas páginas porque tenga todas las respuestas.

Las escribo porque, después de toda una vida construyendo, llegué a una conclusión muy sencilla.

Las personas necesitan principios antes que soluciones.

Y las naciones también.

Porque los países no cambian solamente cuando cambian sus gobiernos.

I have had the privilege of living experiences that millions of people will never have. I have known extraordinary companies, exceptional leaders, and completely different cultures. I have learned from successes and from failures alike.

All of this amounts to a fortune far greater than any material wealth.

And I believe the time has come to share that fortune.

In the form of ideas.

In the form of principles.

In the form of work.

I do not write these pages because I have all the answers.

I write them because, after a lifetime of building, I arrived at a very simple conclusion.

People need principles before solutions.

And so do nations.

Because countries do not change only when their governments change.

Cambian cuando cambia la manera en que deciden construir su futuro.

Éstos no son los principios de un político.

Son los principios de un constructor que todavía cree que Venezuela puede convertirse en el país que siempre estuvo destinada a ser.

They change when the way they decide to build their future changes.

These are not the principles of a politician.

They are the principles of a builder who still believes that Venezuela can become the country it was always meant to be.

PRINCIPIOS

PRINCIPLES

PRINCIPIO 1

Los políticos administran el presente. Los arquitectos diseñan el futuro.

Los países necesitan buenos gobernantes, pero también necesitan personas capaces de pensar décadas por delante. Mi convicción es que la función más importante del liderazgo consiste en diseñar instituciones capaces de sobrevivir a quienes las crean. Las obras verdaderamente importantes no duran un período presidencial; duran generaciones.

PRINCIPIO 2

No aspiro a dividir nuevamente a Venezuela entre vencedores y vencidos. Aspiro a diseñar una Venezuela donde esa división deje de definir nuestro futuro.

Las sociedades no prosperan cuando una mitad intenta borrar a la otra. La reconciliación no significa olvidar ni renunciar a la justicia. Significa construir instituciones donde las diferencias políticas dejen de ser una amenaza para la estabilidad del país.

PRINCIPLE 1

Politicians administer the present. Architects design the future.

Countries need good leaders, but they also need people capable of thinking decades ahead. My conviction is that the most important function of leadership is to design institutions capable of outliving those who create them. Truly important works do not last a presidential term; they last generations.

PRINCIPLE 2

I do not aspire to divide Venezuela once again between winners and losers. I aspire to design a Venezuela where that division no longer defines our future.

Societies do not prosper when one half tries to erase the other. Reconciliation does not mean forgetting or giving up on justice. It means building institutions where political differences cease to be a threat to the country's stability.

PRINCIPIO 3

La confianza es el activo más valioso que puede tener una nación.

Las economías pueden recuperarse. La infraestructura puede reconstruirse. Pero cuando una sociedad pierde la confianza entre sus ciudadanos y en sus instituciones, reconstruirla toma generaciones. La confianza no se decreta; se gana todos los días.

PRINCIPIO 4

Construir nunca debe requerir destruir a otra persona.

Éste no es solamente un principio personal. Es una forma de entender la vida. Se puede competir sin humillar, discrepar sin odiar, ganar sin aplastar y construir sin destruir. Una sociedad que normaliza la destrucción del otro termina destruyéndose a sí misma.

PRINCIPLE 3

Trust is the most valuable asset a nation can have.

Economies can recover. Infrastructure can be rebuilt. But when a society loses trust among its citizens and in its institutions, rebuilding it takes generations. Trust cannot be decreed; it is earned every day.

PRINCIPLE 4

Building must never require destroying another person.

This is not merely a personal principle. It is a way of understanding life. One can compete without humiliating, disagree without hating, win without crushing, and build without destroying. A society that normalizes the destruction of the other ends up destroying itself.

PRINCIPIO 5

Nadie construye una vida solo.

Todo lo que he logrado ha sido posible gracias a personas que confiaron en mí, me ayudaron, me enseñaron o me dieron una oportunidad. La gratitud no es una cortesía; es una obligación moral. Ningún proyecto nacional puede construirse olvidando ese principio. Ningún país se reconstruye solo.

PRINCIPIO 6

La riqueza de una nación sólo tiene sentido cuando mejora la vida de su gente.

El crecimiento económico no es un objetivo en sí mismo. Es un instrumento. El verdadero éxito de un país se mide cuando su riqueza se transforma en educación, salud, infraestructura, oportunidades, seguridad y dignidad para todos.

PRINCIPIO 7

Las oportunidades deben pertenecer a todos.

Una sociedad sana no garantiza resultados iguales. Garantiza oportunidades reales para que cualquier persona pueda construir su propio futuro sin importar su origen, apellido o condición económica.

PRINCIPLE 5

No one builds a life alone.

Everything I have achieved has been possible thanks to people who trusted me, helped me, taught me, or gave me a chance. Gratitude is not a courtesy; it is a moral obligation. No national project can be built while forgetting that principle. No country rebuilds itself alone.

PRINCIPLE 6

A nation's wealth only has meaning when it improves the lives of its people.

Economic growth is not an end in itself. It is an instrument. A country's true success is measured when its wealth is transformed into education, health, infrastructure, opportunity, security, and dignity for all.

PRINCIPLE 7

Opportunities must belong to everyone.

A healthy society does not guarantee equal outcomes. It guarantees real opportunities so that anyone can build their own future, regardless of their origin, their family name, or their economic condition.

PRINCIPIO 8

En el siglo XXI, una nación necesita su propia infraestructura digital —moderna, protegida y segura— para mantener su soberanía y servir a su gente.

El objetivo no es controlar la vida digital de las personas ni sus redes sociales. Es exactamente lo contrario. El Estado debe construir y proteger la infraestructura que sostiene la vida moderna: las redes, los sistemas de datos y los servicios públicos digitales. Sobre esa base, las instituciones y los ciudadanos pueden operar con seguridad, privacidad y confianza. Una nación que depende por completo de infraestructura ajena termina cediendo, poco a poco, su capacidad de decidir su propio futuro.

PRINCIPLE 8

In the twenty-first century, a nation needs its own digital infrastructure — modern, protected, and secure — to preserve its sovereignty and serve its people.

The goal is not to control people's digital lives or their social networks. It is exactly the opposite. The state must build and protect the infrastructure that sustains modern life: the networks, the data systems, and the digital public services. On that foundation, institutions and citizens can operate with security, privacy, and trust. A nation that depends entirely on foreign infrastructure ends up surrendering, little by little, its ability to decide its own future.

PRINCIPIO 9

La verdadera soberanía consiste en relacionarse con el mundo desde la fortaleza y el respeto mutuo.

Creo en una Venezuela profundamente soberana, pero también profundamente integrada al mundo. Estados Unidos, Europa, el Medio Oriente, América Latina y Asia no deben verse como opciones excluyentes, sino como aliados estratégicos dentro de una política exterior equilibrada e independiente.

PRINCIPIO 10

Las etiquetas importan mucho menos que los resultados.

He conocido sociedades organizadas bajo modelos políticos muy distintos. Todas me enseñaron la misma lección: las ideologías no alimentan a las familias ni construyen hospitales. Lo que realmente importa es la capacidad de un país para generar prosperidad, justicia, estabilidad y oportunidades para su población.

PRINCIPLE 9

True sovereignty means engaging with the world from a position of strength and mutual respect.

I believe in a Venezuela that is deeply sovereign, yet also deeply integrated into the world. The United States, Europe, the Middle East, Latin America, and Asia should not be seen as mutually exclusive options, but as strategic allies within a balanced and independent foreign policy.

PRINCIPLE 10

Labels matter far less than results.

I have known societies organized under very different political models. All of them taught me the same lesson: ideologies do not feed families or build hospitals. What truly matters is a country's capacity to generate prosperity, justice, stability, and opportunity for its people.

P R I N C I P I O 11

Las instituciones deben ser más fuertes que las personas que las dirigen.

Los líderes pasan. Las instituciones permanecen. Cuando un país depende de una sola persona para funcionar, ya comenzó a debilitarse. Mi aspiración siempre será construir organizaciones capaces de sobrevivir a sus fundadores.

P R I N C I P I O 12

La política debe servir para construir país, no para administrar conflictos permanentes.

Gobernar no consiste en ganar elecciones. Consiste en resolver problemas, generar consensos y dejar mejores condiciones para quienes vendrán después. El conflicto permanente puede producir poder. Nunca produce desarrollo.

P R I N C I P L E 11

Institutions must be stronger than the people who lead them.

Leaders come and go. Institutions endure. When a country depends on a single person to function, it has already begun to weaken. My aspiration will always be to build organizations capable of outliving their founders.

P R I N C I P L E 12

Politics should serve to build a country, not to administer permanent conflict.

Governing is not about winning elections. It is about solving problems, building consensus, and leaving better conditions for those who come after. Permanent conflict may produce power. It never produces development.

PRINCIPIO 13

El talento vale más que las conexiones.

Los países más exitosos son aquellos donde el mérito abre puertas con mayor frecuencia que los privilegios. Cuando una nación premia el esfuerzo, el conocimiento y la integridad, comienza a liberar su verdadero potencial.

PRINCIPIO 14

La prosperidad sin humanidad nunca será suficiente.

No basta con construir carreteras, puertos o industrias. También debemos construir una sociedad donde quienes más necesitan apoyo encuentren protección, respeto y oportunidades para salir adelante. La prosperidad sólo es completa cuando nadie queda abandonado.

PRINCIPLE 13

Talent is worth more than connections.

The most successful countries are those where merit opens doors more often than privilege does. When a nation rewards effort, knowledge, and integrity, it begins to unlock its true potential.

PRINCIPLE 14

Prosperity without humanity will never be enough.

It is not enough to build roads, ports, or industries. We must also build a society where those who most need support find protection, respect, and opportunities to get ahead. Prosperity is only complete when no one is left behind.

PRINCIPIO 15

Construir siempre será más difícil que destruir. Y precisamente por eso vale la pena dedicarle una vida.

Mirando hacia atrás, descubro que toda mi vida, sin importar el lugar, la profesión o el desafío, hice exactamente lo mismo: construir. Ése ha sido mi oficio. Ésa ha sido mi manera de servir. Y éstos son los principios que deseo compartir.

PRINCIPLE 15

Building will always be harder than destroying. And that is precisely why it is worth devoting a life to.

Looking back, I find that all my life, no matter the place, the profession, or the challenge, I did exactly the same thing: I built. That has been my craft. That has been my way of serving. And these are the principles I wish to share.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Santaella', with a stylized flourish at the end.

Carlos Santaella

Julio / July 2026