



Compendium
ISSN: 1317-6099
ISSN: 2477-9725
compendium@ucla.edu.ve
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
República Bolivariana de Venezuela

FUDECO, la innovadora Agencia de Desarrollo del Centro Occidente de Venezuela [1]

 **Puleo Fernández, Gerardo Nelson Orlando**

 **Sigala Paparella, Luis Eduardo**

FUDECO, la innovadora Agencia de Desarrollo del Centro Occidente de Venezuela [1]

Compendium, vol. 26, núm. 50, 2023

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88076016003>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10269723>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

FUDECO, la innovadora Agencia de Desarrollo del Centro Occidente de Venezuela [1]

FUDECO, the innovative Development Agency of the Central West of Venezuela

*Gerardo Nelson Orlando Puleo Fernández**
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,
República Bolivariana de Venezuela
 gerardo.puleo@ucla.edu.ve

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10269723>

 <https://orcid.org/0000-0001-5702-7923>

*Luis Eduardo Sigala Paparella***
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,
República Bolivariana de Venezuela
 lsigala@ucla.edu.ve

 <https://orcid.org/0000-0002-3759-1743>

Recepción: 04 Diciembre 2022

Aprobación: 31 Julio 2023



Acceso abierto diamante

Resumen

El artículo caracteriza la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (FUDECO) durante el período 1984-1994 y se circunscribe al interés de investigadores y actores territoriales por el estudio de las agencias de desarrollo e innovación como organizaciones clave en el logro del desarrollo sostenible. Constituye una investigación cualitativa de tipo mixto: combina el diseño narrativo de historia de vida institucional con el estudio de casos con base en publicaciones de la misma organización. El análisis revela que la innovación en FUDECO se concretaba en la actualización periódica de sus procesos organizativos y en la concepción de sus productos y servicios atendiendo necesidades percibidas, objetivos territoriales y recursos disponibles, con base en una fuerte cultura de participación, trabajo en equipo, monitoreo del entorno y relaciones interinstitucionales. Se concluye que FUDECO asumió la innovación como una forma de ser y hacer comportándose como una agencia de desarrollo innovadora, referente para el diseño o reorganización de organizaciones territoriales.

Palabras clave: desarrollo regional, agencias de desarrollo e innovación, FUDECO.

Abstract

The article characterizes the Foundation for the Development of the Central Western Region of Venezuela (FUDECO) during the period 1984-1994 and it is circumscribed to the interest of researchers and territorial actors in the study of development and innovation agencies as key organizations in order to achieve sustainable development. It constitutes a qualitative research of a mixed type: it combines the narrative design of the institutional life history with the study of cases based on publications of the same organization. The analysis reveals that innovation in FUDECO was materialized in the periodic updating of its organizational processes and in the conception of its products and services, meeting perceived needs, territorial objectives and available resources, based on a strong culture of participation, teamwork, monitoring of the environment and inter-institutional

Notas de autor

- * Urbanista, Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela. Doctorante en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).
- ** Abogado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas (Venezuela). Master en Administración, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Caracas (Venezuela). Doctor en Organización y Dirección de Empresas, Universidad de Valencia (España). Profesor titular, Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto (Venezuela).

relations. It is concluded that FUDECO assumed innovation as a way of being and doing, behaving as an innovative development agency, a reference for the design or reorganization of territorial organizations.

Keywords: regional development, development and innovation agencies, FUDECO.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo se inscribe en el interés por el estudio de las agencias de desarrollo e innovación como organizaciones idóneas para llevar a cabo las iniciativas de los actores territoriales a fin de alcanzar el desarrollo sostenible. Se plantea como objetivo caracterizar a la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (FUDECO) la cual, desde su fundación en 1964 hasta su supresión en 2012, logró capitalizar reconocimiento regional, nacional e internacional (Guerra, 2012) siendo destacada su gestión de excelencia por la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (Nucete, 1989).

El artículo es producto de una investigación de tipo cualitativo para la cual se adoptó un abordaje de diseño mixto: por una parte, el diseño narrativo de historias de vida y experiencias de personas o grupos y, por otra parte, el estudio de casos. La lógica de investigación es de tipo inductivo al establecer descripciones de la organización objeto de estudio y la técnica de levantamiento de información corresponde al estudio de fuentes documentales.

La investigación puede constituir un referente para investigadores y gestores del desarrollo territorial ante la emergencia de las nuevas agencias de innovación que se crean con miras a fortalecer las iniciativas de los actores locales en procura del desarrollo territorial sostenible. Se estima que el modelo gerencial y organizativo de FUDECO puede constituir un referente a considerar por su particular cultura inspirada en la participación.

El documento está integrado por las siguientes partes: Fundamentación Teórica donde se exponen conceptos y variables referidos al estudio de las agencias de desarrollo e innovación; Metodología, que aborda la concepción de la investigación, así como el manejo de los datos; Resultados y Discusión que expone la caracterización de FUDECO tanto en lo relativo a su ámbito interno como también en lo concerniente a su entorno y, finalmente, las Conclusiones seguida de las Referencias.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las agencias de desarrollo constituyen órganos descentralizados de la administración pública, sin embargo, también las hay como organizaciones de carácter privado sin fines de lucro motivadas por el interés público. Son concebidas como entes ad hoc con una elevada autonomía lo que les permite concentrarse en actividades con una visión de mediano plazo, todo ello en los ámbitos nacional, regional y local o en zonas de proyectos especiales (Puleo y Sigala, 2022).

En el mundo ha sido prolífica la creación de las agencias de desarrollo pues se cuentan más de 15.000 instituciones de este tipo (Clark, Huxley y Mountford, 2012 y 2015), sin embargo, en este siglo que privilegia la economía del conocimiento, estas organizaciones han adoptado los procesos de innovación como fuente de adecuación de sus productos y servicios a las demandas sociales y/o contribuyen a fomentar la innovación en las empresas y organizaciones sociales y gubernamentales, por lo cual, son mejor conocidas como agencias de innovación (Puleo y Sigala, ob. cit.).

Las agencias de desarrollo e innovación (que en adelante se identificarán con el acrónimo AD+i) suelen adoptar diversas modalidades: agencias de desarrollo local y/o regional; agencias y compañías de desarrollo económico y/o urbano; agencias locales de promoción de inversiones; autoridades de desarrollo; entre otras (Clark, et al., 2010, 2012 y 2015), a las cuales se pueden incorporar las recientes agencias de innovación y emprendimiento como las estudiadas por Angelelli, Luna y Suaznábar (2017) desde el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Aridi y Kapil (2019) en el Banco Mundial (BM) y Glennie y Bound (2016) para el National Endowment for Science, Technology and the Arts – NESTA (Fondo Nacional para la Ciencia, la Tecnología y las Artes) del Reino Unido.

Alburquerque (2012), apunta una definición de estas organizaciones basada en la experiencia española con las Agencias de Desarrollo Regional y Local, a saber:

“Se trata de entidades sin fines de lucro, creadas con ayuda de recursos públicos, con el objetivo de promover el desarrollo de una determinada área o región, para lo cual se dotan de personal técnico capacitado con la misión empresarial de intermediar para acercar la oferta de servicios de desarrollo al tejido local de empresas, en especial, las microempresas y pequeñas y medianas empresas (Mipymes), a fin de fomentar la diversificación y transformación productiva territorial y la generación de empleo en el territorio” (p.30).

En el amplio conjunto de las agencias de desarrollo, las agencias de innovación y emprendimiento (AIE) son definidas por Angelelli et al. (2017, p. 10) como:

“...organizaciones especializadas en la promoción o el fomento de la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) en las empresas. Operan como puentes entre los actores públicos encargados de las estrategias y el diseño de las políticas de innovación y aquellos que ejecutan las actividades de innovación y emprendimiento (investigadores, centros de I+D, universidades, aceleradoras, incubadoras, empresas y emprendedores, entre otros) (...). Sin embargo, en muchos casos, también trabajan ámbitos relacionados, tales como la generación de conocimiento científico y tecnológico, la transferencia de tecnología y conocimiento, la formación de capital humano avanzado, la innovación social, el fortalecimiento de redes y ecosistemas de innovación y emprendimiento y el desarrollo de nuevos sectores económicos”.

Para el conocimiento de las AD+i, Puleo y Sigala (2022) identificaron 14 categorías o dimensiones de estudio utilizadas por los investigadores del BID, el BM y NESTA anteriormente nombrados, así como también por el Instituto Interamericano de Desarrollo Económico y Social (INDES, 2012) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Clark, et al., 2012), las cuales se definen a continuación:

1. *Iniciativa de creación*: causas que motivaron la creación de la agencia; identificación de los actores clave que impulsaron su origen (“desde abajo” o “desde arriba”).
2. *Ámbito de Actuación*: sistema territorial al cual pertenece la agencia; descripción de la naturaleza político administrativa, tamaño, características socioeconómicas y el marco regulatorio del desarrollo.
3. *Marco Institucional*: figura jurídica, entes de adscripción o socios; así como también las relaciones claves de dependencia.
4. *Enfoque Estratégico*: misión y objetivos estratégicos que definen las grandes áreas de atención.
5. *Legitimidad*: relación entre las agencias y las organizaciones locales y externas, así como el reconocimiento a su liderazgo.
6. *Gobernanza*: actividades de coordinación y logro de consensos, promoción de alianzas estratégicas, mantenimiento de redes y socios estratégicos.
7. *Financiamiento y Presupuesto*: fuentes de recursos financieros, particularmente, capacidad de autofinanciamiento en el caso de las organizaciones más sólidas.
8. *Estructura*: forma de organización que, de acuerdo con Zapata y Hernández (2011), se puede caracterizar con base en dos categorías: (a) la organización burocrática, entidad regida por normas, jerarquía, especialización, rutinas y procedimientos cuyos modelos asociados son de tipo funcional, divisional y matricial; y (b) la forma orgánica que modela organizaciones descentralizadas, flexibles y adaptables, donde la participación y las relaciones horizontales favorecen la difusión del conocimiento, con sistemas más abiertos y permeables, con formas de red, entre otras.
9. *Funciones e Instrumentos*: descripción de los programas y actividades, así como el portafolio de instrumentos de financiamiento.
10. *Equipo competente*: cantidad, profesionalización y experticia del personal, así como también los métodos de selección.
11. *Liderazgo y estilo gerencial*: que de acuerdo con la clasificación de Contreras y Barbosa (2013) se refiere a: (a) *Organizaciones con Liderazgo Transaccional*, aquellas con énfasis adjudicado al rol de líder; donde el cambio es producto de un proceso planificado en un entorno de baja incertidumbre; adoptan una estructura rígida y diseñada deliberadamente para el logro de los objetivos; el poder es centralizado por la cúpula y se derrama verticalmente, de ahí el carácter jerárquico que también

privilegia el control; y (b) *Organizaciones con Liderazgo Transformacional*, las cuales asumen la auto-organización para la adaptación estratégica y aceptan la incertidumbre; la estructura organizativa es flexible y cambiante y el poder se distribuye en múltiples sentidos conforme a las interacciones entre los agentes, cuyas relaciones están fundamentadas en la confianza; donde la gerencia potencia la diversidad y los ambientes pro innovación.

12. *Monitoreo y evaluación*: cultura e instrumentos de evaluación y seguimiento de actividades y del desempeño del personal; además del aprendizaje obtenido.

13. *Impacto*: medición de los efectos de la gestión sobre el entorno.

14. *Cambio en el tiempo*: comparación de las características de las agencias entre dos o más períodos de tiempo.

Como puede observarse, las 14 categorías de estudio de las AD+i se refieren a diversos aspectos que abordan integralmente el desempeño de las agencias, tanto en lo relativo a su ámbito interno como en sus relaciones con el entorno donde se desenvuelven.

METODOLOGÍA

Metodología de investigación de tipo cualitativo, modalidad apropiada para el estudio de los fenómenos sociales que tienen un carácter específico sin la intención de establecer generalizaciones o leyes universales (González, 2003). Se usó un abordaje de diseño mixto: por una parte, la investigación se inscribe en la tipología del diseño narrativo de historia de vida institucional dada su idoneidad para el examen de historias y experiencias de personas o grupos para describirlas y analizarlas atendiendo a determinados tópicos y/o condiciones de tiempo y lugar, de acuerdo con lo definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010). Por la otra parte, se usan elementos del estudio de casos que, de acuerdo con Yin (2003), son las estrategias idóneas cuando se tiene interés en el conocimiento de individuos, grupos y organizaciones; fenómenos sociales y políticos así como “*la economía de una ciudad o región*” además de “*procesos organizativos y de gestión*” (Yin, 2003, p. 3); de acuerdo con la clasificación del mismo autor se trata de un estudio de casos simple dado que aborda una única organización y holístico pues se asumió un abordaje integral (Yin, ob cit.).

La lógica de investigación adoptada es de tipo inductivo porque se trata de establecer descripciones de la organización objeto de estudio y su vinculación con el contexto teórico y referencial (Rivas, 2015). La técnica de levantamiento de información corresponde al estudio de fuentes documentales, tales como: informes internos de la organización sobre desarrollo organizacional, balances de gestión y planes estratégicos y otras fuentes secundarias externas. La información recabada fue ampliada, detallada y validada por cinco exfuncionarios de la Fundación (un presidente, un gerente general, y tres profesionales de diferentes áreas), quienes ayudaron a precisar y cotejar los datos obtenidos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El estudio se estructuró de acuerdo con las 14 categorías explicadas por Puleo y Sigala (2022), que se aplicaron al caso de FUDECO y se exponen a continuación.

De los trabajos de Carballo y García (1984), Nucete (1989) y Chollett (1994) se desprende que la Iniciativa de Creación de FUDECO es resultado de la movilización de los actores de Barquisimeto, capital del estado Lara, a inicios de la década de los sesenta –liderados por el Dr. Froilán Álvarez Yépez, empresario y exgobernador del estado Lara- para lograr el apoyo de políticos y empresarios de los entornos regional y nacional a fin de constituir un ente de carácter técnico ante la carencia de profesionales encargados de los estudios y proyectos requeridos para el desarrollo. Este compromiso de los actores regionales permite afirmar que la creación de FUDECO es resultado de una iniciativa “*de abajo hacia arriba*”, condición que refleja la capacidad de agencia de los actores locales comprometidos con el desarrollo regional y, como bien destaca Guerra (2012), también evidencia su vinculación con la élite política nacional ante un entorno

nacional signado por la emergencia de las políticas de desarrollo regional como consecuencia de la influencia de la Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL).

El Ámbito de Actuación de FUDECO se refiere a la Región Centro Occidental de Venezuela (RCO), integrada por los estados Falcón, Lara, Portuguesa y Yaracuy (Figura 1), sin embargo, esta conformación territorial fue modificada en varias oportunidades de acuerdo con las políticas nacionales de regionalización según reseñan Caraballo y García (1984) así como Nucete (1989 y 2012).

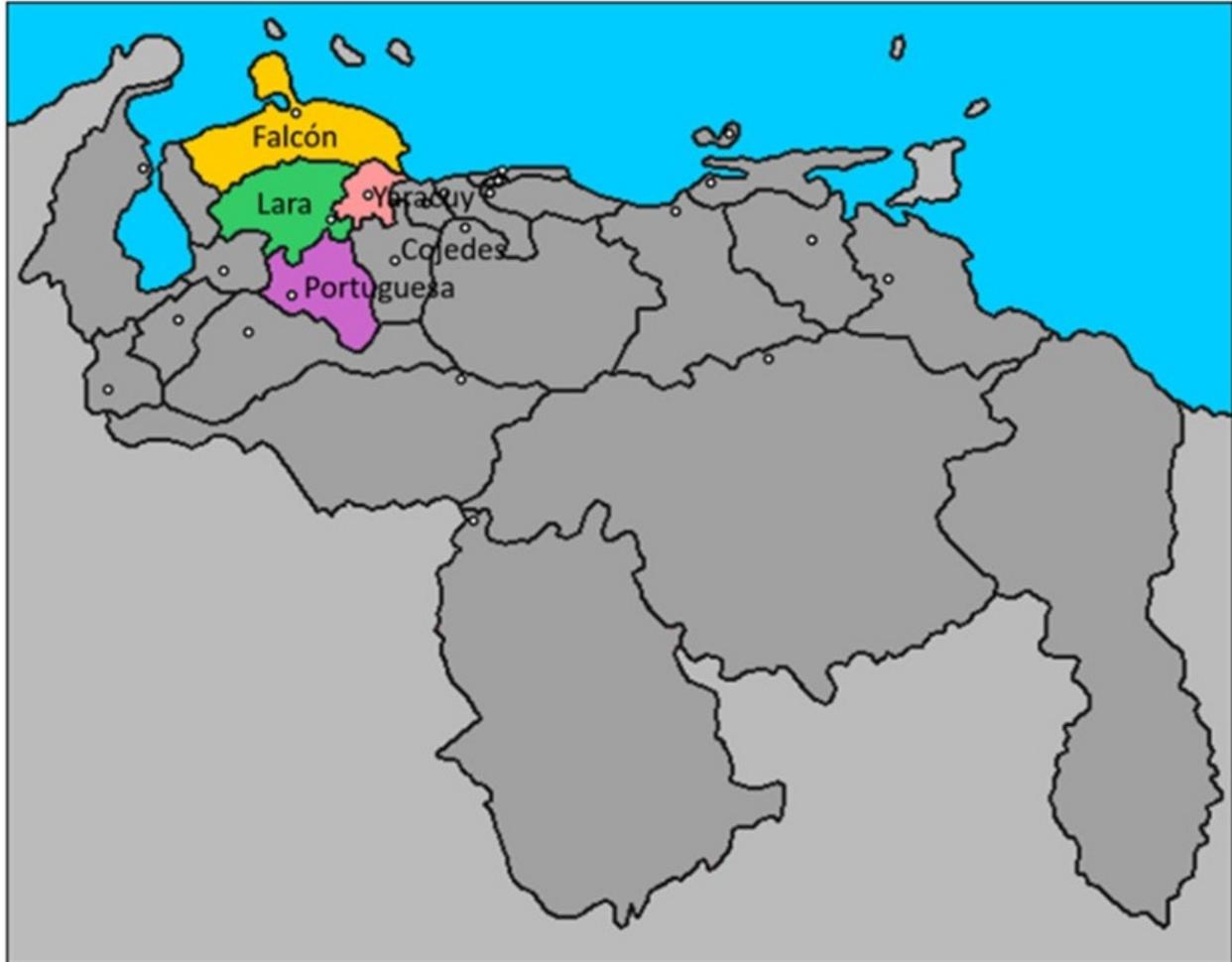


Figura 1

Mapa de Venezuela con indicación de los estados que integraban la Región Centro Occidental en el período 1984-1994

Adaptado de <http://produccionpetroleraenvenezuela.blogspot.com/2014/05/ubicacion-esta-region-esta-ubicada-en.html>. Recuperado del 27 de junio de 2023.

Según FUDECO (2000), las características más significativas de la RCO en la década de los noventa eran las siguientes:

- La región, incluyendo el estado Cojedes, concentraba 16% de la población nacional, de la cual 75% se concentraba en áreas urbanas.
- La densidad poblacional en Lara era de 75,7 habitantes por kilómetro cuadrado mientras que en Cojedes es tan solo de 17,2, ello refleja una enorme disparidad en la distribución de la población.
- Contaba con 17% de la superficie agrícola nacional, además destacaban los recursos pesqueros, forestales, mineros y turísticos.
- Sumaba 17 desarrollos industriales que generaban el 12% del empleo industrial del país, siendo la 2da región industrial en importancia nacional. Además, el complejo refinador de petróleo en Paraguaná era considerado el más grande del mundo.

- Contaba con 30 centros de educación superior e investigación, la mayoría ubicados en Barquisimeto, capital del estado Lara y principal centro urbano regional.
- Barquisimeto concentraba servicios del terciario superior lo que fortalecía la integración con sus áreas de influencia e inserción en la economía global.

Guerra (2012) explica que FUDECO fue producto del modelo de desarrollo basado en el crecimiento hacia adentro instaurado en Venezuela con el inicio del régimen democrático en 1958 que apostaba a la modernización del Estado, la planificación y la regionalización, por lo que surgieron nuevas organizaciones garantes de tales procesos: la Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (CORDIPLAN), en 1958; la Corporación Venezolana de Guayana (CVG), en 1960; la Corporación para el Desarrollo de la Región de Los Andes (CORPOANDES), el Consejo Zuliano de Planificación (CONZUPLAN) y FUDECO en 1964.

De acuerdo con Mascareño (2006), la experiencia venezolana se inscribe en las teorías del desarrollo regional y un modelo estadocéntrico que adoptó la creación de regiones con miras a lograr impacto en el territorio apoyándose en instrumentos de planificación y mecanismos de coordinación. Esta concepción del desarrollo estuvo vigente hasta finales de la década de los 80 cuando el país adopta un modelo económico y político neoliberal que privilegió la reducción de la intervención del Estado, fomentó la descentralización y profundizó el declive de la planificación regional, lo que se tradujo en la consecuente pérdida de influencia de los organismos de desarrollo regional (Guerra, 2012), coyuntura que significó para FUDECO un relevante esfuerzo para adaptarse a las circunstancias, como bien lo refleja el radical cambio de su estructura organizativa tal y como se verá más adelante.

En cuanto a su Marco Institucional, la forma jurídica de FUDECO fue la una fundación con personalidad jurídica propia, adscrita al Ministerio del poder nacional con competencia en materia de planificación como un ente descentralizado, con relativa autonomía y amplia representación de actores clave de los sectores público y privado (Caraballo y García, 1984; Caraballo, 1994). Al respecto, precisa Nucete (2012): “*La orientación de la conformación tanto del Consejo Directivo como del Directorio Ejecutivo era lograr la mayor representatividad posible en cuanto a su ámbito geográfico de actuación, así como de los sectores políticos, sociales y económicos actuantes en la región*” (p. 11).

No obstante, su figura de carácter privado, los autores referidos señalan que en 1969 el Ejecutivo Nacional le atribuye a FUDECO las funciones propias de las Oficinas Regionales de Coordinación y Planificación (ORCOPLAN) adscritas a CORDIPLAN. Posteriormente, a partir de 1985, la Fundación tiene como organismo de tutela al Ministerio de la Secretaría de la Presidencia de la República (Caraballo, 1994). En cuanto al Objeto para el cual fue legalmente constituida, el Artículo 3° de los Estatutos de FUDECO establece:

“La Fundación tendrá por objeto impulsar el desarrollo integral de la Región Centro Occidental de Venezuela y a tal efecto procurará:

- a) Coordinar sus actividades con las que realicen las entidades públicas nacionales, estatales y municipales.*
- b) Realizar estudios y trabajos sobre la situación económica y social de la Región.*
- c) Colaborar en la creación de empresas locales, públicas, privadas y mixtas, para el fomento de los recursos potenciales de la Región.*
- d) Contribuir con la promoción de asociaciones, fundaciones, corporaciones y sociedades que tengan a su cargo la realización de actividades específicas, dentro de los objetivos de la Fundación” (FUDECO, 1964).*

Estas directrices constituyen a FUDECO como un organismo técnico soporte del desarrollo regional. No le correspondió el fomento y gestión de la innovación ni tampoco el financiamiento y la ejecución de obras (Nucete, 1989; Chollett, 1994) aspectos estos últimos que de acuerdo con Caraballo (1994) “...le proporcionaría la tranquilidad necesaria para pensar al mediano y largo plazo, ya que al no ejecutar obras o prestar servicios capitalizables políticamente, no existiría la presión del efectismo...” (p. 23), lo que puede

haber contribuido a su relativa autonomía y menor atractivo político tal como refleja la experiencia de algunas AD+i en el contexto internacional de acuerdo con lo identificado por Glennie y Bound (2016), Angelelli et al. (2017) y Aridi y Kapil (2019).

FUDECO adaptaba periódicamente su Enfoque Estratégico, de modo que su misión y objetivos corporativos eran actualizados en función del análisis de su entorno, así como de su ámbito interno según exponen Caraballo (1994) y Nucete (1989 y 2012). Por ello, FUDECO encarnaba el dinamismo estratégico que se estima deberían contar las AD+i como lo reflejan los estudios adelantados por Glennie y Bound (2016); Angelelli et al. (2017) y Aridi y Kapil (2019). Con la adopción de procesos de planificación corporativa y desarrollo organizacional en la década de los 90, la misión fue formulada en los siguientes términos (FUDECO, 1994, p. 3):

“FUDECO es un organismo técnico de servicio público, cuya acción se orienta a mejorar la gestión de las organizaciones públicas y de la sociedad civil, buscando dar respuesta oportuna a los problemas relevantes, mediante estudios e información que sustenten sus procesos de toma de decisiones; asistencia técnica para su fortalecimiento institucional y apoyo en la formulación y ejecución de programas y proyectos que propicien el bienestar social, con el propósito de promover el desarrollo integral de la Región Centro Occidental y aportar experiencias exitosas al resto del país”.

En la práctica, se reconoce que FUDECO asumía las funciones que le eran delegadas -lo que evidencia la alineación con las reglas definidas por su órgano de adscripción-, atendía las demandas de los actores regionales e interpretaba las exigencias de su singular dinámica interna, garantizando los recursos para su sobrevivencia y ascendencia en el tejido institucional, de ahí, que se pueda afirmar que contó con una capacidad de adaptación inteligente que contribuyó a otorgarle la Legitimidad que se espera de una AD+i como bien lo enfatizan Aridi y Kapil (2019). Al respecto, destaca Nucete (1989):

“... el papel de FUDECO fue significativo y le corresponde crédito en esos impulsos dirigidos a la aceptación de la actividad de los organismos de desarrollo regional, como valedera en la identificación de problemas y formulación de alternativas para su resolución (...). En un país altamente centralista, esa labor es muy ardua y larga y solo con base en hechos de trabajo y demostración de idoneidad es como se ha podido obtener y mantener la confianza, no solo de la comunidad regional, sino de instituciones públicas y privadas a nivel nacional” (p. 15).

En este orden de ideas, Nucete (1989 y 2012) y Chollett (1994) destacan que FUDECO era un constante promotor de espacios de coordinación y concertación que se convirtieron en vitrina de exposición de sus competencias técnicas y capacidades para mediar en la resolución de conflictos y logro de consensos constituyéndose en un actor fundamental en el logro de la Gobernanza democrática, por lo cual, contaba con una amplia red de aliados de los ámbitos estatal y nacional, atributos que se espera logre capitalizar una AD+i de acuerdo con Angelelli et al. (2017) así como también Aridi y Kapil (2019). Esta experiencia de trabajo interinstitucional que caracterizó la labor de FUDECO desde su creación se puede constatar con las palabras de Chollett (1994):

“La misma idea que domina el trabajo diario en FUDECO, lleno de reuniones y talleres técnicos, donde los integrantes de los equipos de trabajo discuten los enfoques, conceptos, avances y dificultades de los proyectos que adelantan, es trasladada al ámbito de las relaciones externas de FUDECO, creándose instancias y momentos para el intercambio con las instituciones o sectores de la población vinculados con cada uno de los trabajos que realiza” (p. 27).

La iniciativa y flexibilidad de FUDECO se evidencian en los frecuentes cambios en su Estructura Organizativa según refieren Nucete (2012) y Caraballo (1994), pues la Fundación realizó modificaciones importantes en su organigrama cada 3 años, en promedio. Por otra parte, Caraballo y García (1984) destacan la adopción de una forma matricial de funcionamiento en sus niveles operativos (Figura 2), cuya estructura estaba basada en programas y proyectos con un carácter fundamentalmente horizontal donde, de acuerdo con Riera (1991), privaban las relaciones directas e informales, abiertas al cambio y a la innovación.

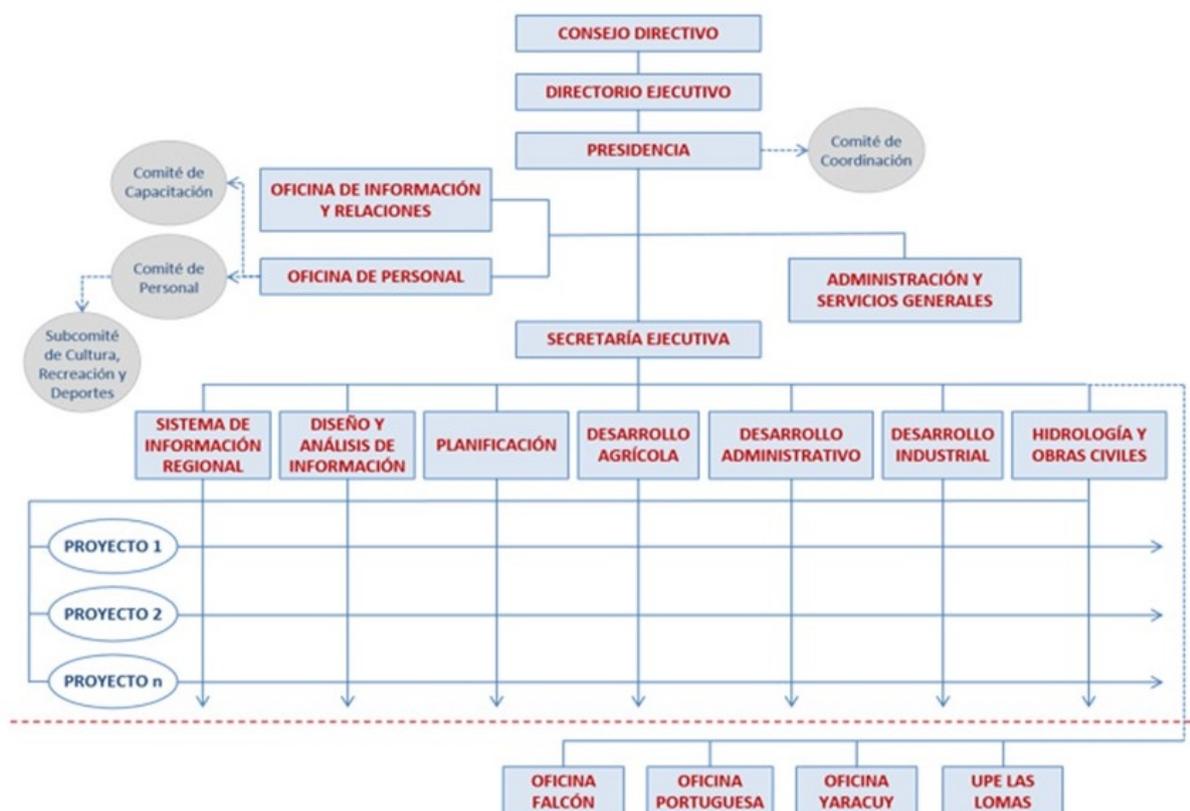


Figura 2

Organigrama de FUDECO en 1987

Elaboración propia. Fuente: Caraballo y García (1984).

Este tipo de dinámica institucional se corresponde con las características de las organizaciones con estructuras orgánicas, aunque la Fundación estaba obligada a expresar formalmente una estructura jerárquica en atención a los niveles directivos establecidos en sus Estatutos. Al respecto, cabe destacar “*que FUDECO logra armonizar de manera coherente, la estructura formal del organigrama y la estructura informal de la participación*” a criterio de Del Río, González y Guglielmielli (1985, p. 26), aspectos que se canalizaban constructivamente a través de la figura de los Comités como instancias de participación, información y para la toma de decisiones entre los cuales estaban: Comité de Coordinación, Comité de Personal, Comité de Clasificación, Comité de Cultura, Deporte y Recreación, y el Comité de Capacitación (Caraballo y García, 1984; Caraballo, 1994; Riera, 1991).

Como evidencia de los singulares cambios en la estructura organizativa, la Figura 3 expone el Organigrama de FUDECO adoptado en 1994 a partir de un análisis del entorno donde destacaban el rol protagónico de los municipios y gobernaciones así como la relevancia otorgada a la promoción de inversiones como consecuencia de los procesos de descentralización vinculados a la Reforma del Estado desde una perspectiva neoliberal, por lo cual adopta una estructura organizativa cónsona con los modelos de negocios, según refiere Guerra (2012).

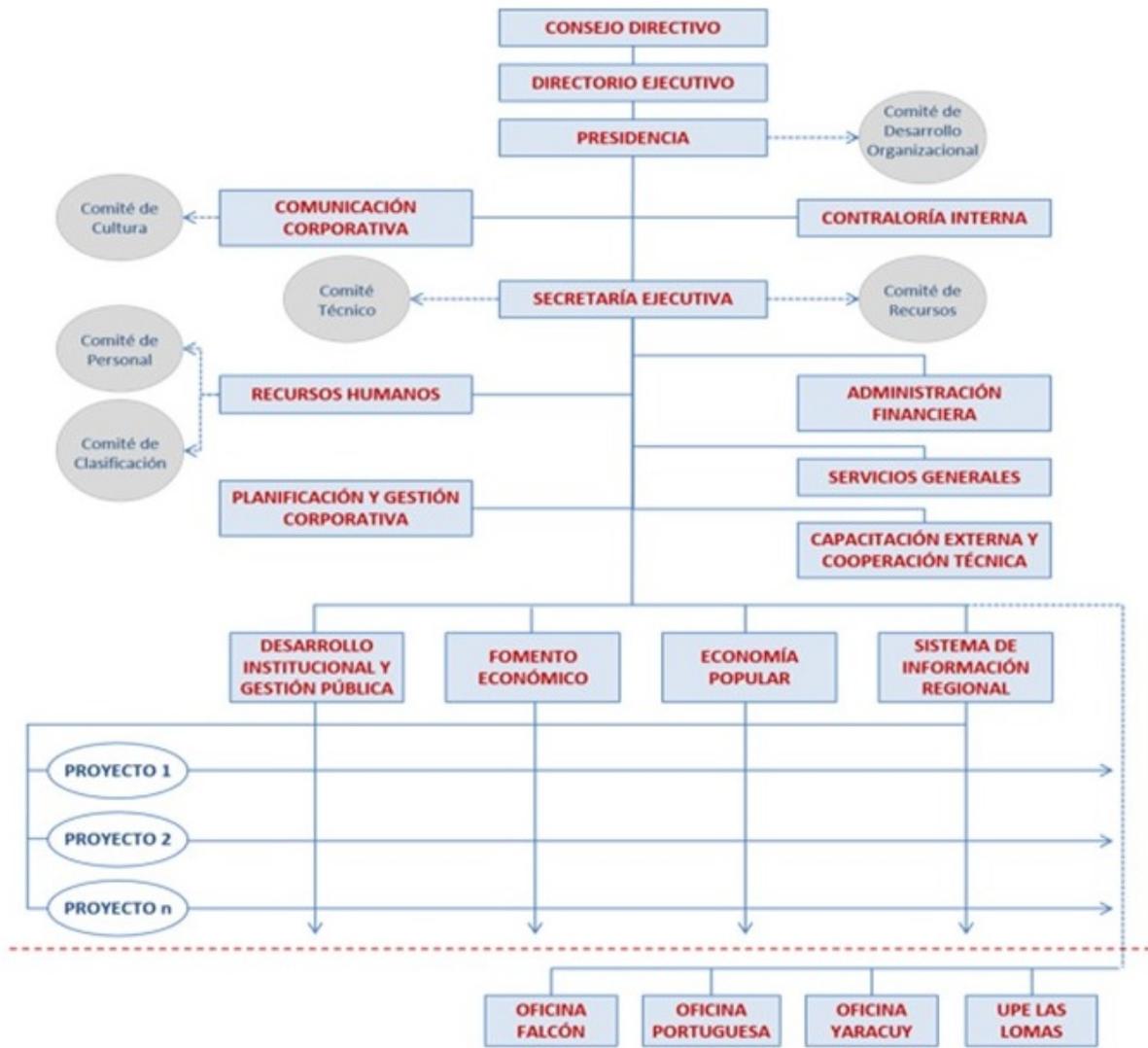


Figura 3
Organigrama de FUDECO en 1994
Fuente: Caraballo (1994, p. 6).

El singular modelo organizativo de FUDECO fue objeto de estudio por tener presente los 7 elementos estructurales que definen a las organizaciones del modelo de la Teoría Z –referente del modelo gerencial japonés- del Dr. William Ouchi: empleo a largo plazo, toma de decisiones por consenso, responsabilidad colectiva, evaluación y promoción no frecuentes, control informal, carreras no especializadas e interés holista, de acuerdo con los resultados del estudio de Del Río et al. (1985). En definitiva, la organización horizontal de FUDECO en su nivel operativo es propia de las organizaciones de modelo orgánico y constituyó una de sus características más destacadas como AD+i.

Con relación al *Financiamiento y Presupuesto*, Caraballo y García (1984), así como Nucete (2012), coinciden al afirmar que FUDECO logró combinar las transferencias del presupuesto público con importantes aportes por autofinanciamiento, ofreciendo sus servicios a los gobiernos de los estados y municipios, empresas públicas y del sector privado así como a organizaciones sociales cuyos aportes casi llegaron a superar los recursos asignados por el presupuesto nacional. Esta procura de la autosuficiencia también forma parte de la experiencia de las AD+i más sólidas en el ámbito internacional de acuerdo con los estudios de Angelelli et al. (2017) y Aridi y Kapil (2019).

Las *Funciones* de FUDECO se concretaban a través de los siguientes bloques de actividades descritas por Nucete (1989 y 2012) y Chollett (1994):

1. *Información*: FUDECO abordó esta área mediante 4 procesos interrelacionados: (a) generación de información, a través de estudios sobre las características del ámbito regional; (b) recopilación de información (bibliográfica, estadística y cartográfica de la región y del país); producción y difusión de información (levantamiento de datos y publicación de indicadores de coyuntura y cuentas macroeconómicas); y (d) servicio público a través de la Biblioteca “Froilán Álvarez Yépez” que atendía un promedio de 25.000 usuarios al año.

2. *Planificación del Desarrollo y Ordenación del Territorio*, FUDECO formuló los siguientes tipos de planes:

- Planes de la Nación, en sus componentes relativos a los estados de la región centro occidental y como apoyo a CORDIPLAN.
- Planes de Ordenación del Territorio de los estados, trabajo conjunto con el Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales Renovables (MARNR) y las respectivas gobernaciones.
- Planes de Ordenación Urbanística y Desarrollo Urbano Local, en coordinación con la autoridad nacional, las respectivas alcaldías y, en algunos casos, con el apoyo financiero de las empresas petroleras.
- Planes Especiales, por acuerdo con determinadas instituciones como fueron los planes de sectores turísticos, ejes viales, sectores agrícolas, parques nacionales, zonas de aprovechamiento agrícola, entre otros.
- Planes de Desarrollo Regional y Planes de Desarrollo de los estados, en estos últimos, ejerciendo el rol de secretaría técnica y asesoría metodológica, acompañando a los equipos de las gobernaciones.

3. *Estudios y Proyectos*: FUDECO elaboró diagnósticos sobre las potencialidades de los recursos regionales solo o en coordinación con otras instituciones, así como para fundamentar planes y proyectos, tanto de inversión pública como privada. Entre los estudios y proyectos más relevantes cabe citar:

- Hidráulicos: Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor en Lara; Embalse Cumaripa en Yaracuy; sistemas de riego en Falcón y Yaracuy.
- Industriales: Zona Franca Industrial de Paraguaná; estudios de factibilidad de los centrales cafetaleros, centros de acopio, mataderos industriales; localización de zonas industriales; estudios para los centrales azucareros, sobre la pequeña y mediana industria, oportunidades de negocios, estímulos e incentivos municipales para la inversión, vivero de empresas del estado Lara.
- Agrícolas y de comercialización de alimentos: desarrollo de la cafcultura; desarrollo forestal de Nirgua en Yaracuy; introducción del cultivo de la uva y de la nuez de macadamia; apoyo a pequeños productores agropecuarios y pesqueros de Lara y Falcón; Mercado Mayorista de Alimentos de Barquisimeto, Portuguesa, Trujillo, Caracas y Ciudad Guayana; promoción de exportaciones de frutas y hortalizas.
- Turísticos: diagnósticos y propuestas para el aprovechamiento del potencial turístico recreacional de: la península de Paraguaná; la costa oriental del estado Falcón (Eje Tucacas-Chichiriviche-San Juan de los Cayos); Barquisimeto, como centro de convenciones.
- Sociales: estudios relativos a la situación del empleo y los ingresos de la población; características de los recursos humanos y oportunidades de formación; creación de instituciones educativas y nuevas carreras; desocupación y formación para el trabajo; economía informal en Barquisimeto, entre otros.

4. *Asistencia Técnica*: oferta de actividades especializadas en atención a demandas de entes públicos nacionales, estatales y municipales, así como a organizaciones del sector privado y la sociedad civil

(económicas, políticas, sociales, gremiales, entre otras). Al respecto cabe destacar las siguientes áreas o materias:

- Ganadería, a más de 200 fincas en los estados Lara, Falcón y Yaracuy, particularmente relevante en los años 70.
- Área industrial a organizaciones públicas y privadas para estudios de factibilidad, formulación de planes y proyectos, etc.
- Creación y organización de sistemas y servicios de información.
- Comercialización de alimentos al mayor y al detal a instituciones públicas nacionales y, particularmente, al movimiento cooperativo regional.
- Programas de fomento de la economía popular.
- Transporte público urbano.

5. *Fortalecimiento Institucional*: entre las cuales cabe destacar:

- Proyectos de Desarrollo Organizacional relativos al diseño de procedimientos y estructuras organizativas, sistemas de administración del personal y, en general, todos los instrumentos de gestión administrativa dirigidos a mejorar el desempeño de las gobernaciones, asambleas legislativas, concejos municipales, alcaldías, empresas públicas e institutos estatales y municipales, empresas y organizaciones gremiales, sociales y cooperativas.
- Creación de entes tales como: la Empresa Regional de Computación (ERCO) en 1972, la Corporación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (CORPOCCIDENTE) en 1972, la Fundación para el Desarrollo Científico y Tecnológico de la RCO (FUNDACITE) en 1982; MERCABAR, empresa del Mercado Mayorista de Alimentos de Barquisimeto; PROINLARA, ente promotor de inversiones en el estado Lara; Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor C.A. en 1989, entre otros.
- Estudios para la descentralización de los servicios; financiamiento estatal y distribución del Situado Constitucional; creación del Fondo Intergubernamental para la Descentralización.
- Reestructuración del Instituto de Crédito Agrícola y Pecuário (ICAP), liquidación de organismos públicos (CORPOCCIDENTE) y la privatización de activos (Centrales Azucareros).

6. *Capacitación*: desde sus inicios FUDECO se preocupó por contribuir a la formación de los recursos humanos, para ello, asumió las siguientes iniciativas:

- Programas de Formación, a través de la oferta de más de 25 cursos regulares que, en el período 1990-1994 totalizó 224 actividades con 6.746 participantes.
- Congresos, seminarios, talleres y demás eventos de carácter técnico que facilitaron el intercambio de experiencias.
- Programa de Pasantías, para estudiantes de educación superior en todos sus niveles, de procedencia regional, nacional e internacional.
- Becas, Créditos y Año Sabático: entre los beneficios que gozaban los funcionarios estaban las posibilidades de optar a becas y créditos educativos para estudios de 4º y 5º nivel, así como el disfrute del año sabático para actividades de formación, investigación y/o pasantía.

De esta enumeración de actividades cabe destacar que la Fundación no llevaba a cabo programas dirigidos exclusivamente a fomentar la innovación en las empresas, en las organizaciones públicas o de la sociedad civil, lo que no significa que no asumiera la innovación en el diseño de sus productos dado su énfasis en la pertinencia y eficiencia.

Del trabajo de Riera (1991), se desprende que FUDECO contaba con un Equipo Competente integrado por técnicos y profesionales, 40% con estudios de 4º nivel; caracterizado por sus capacidades, experiencia, responsabilidad, mística y vocación de servicio público (Nucete, 1989), atributo distintivo de las AD+i estudiadas por Angelelli et al. (2017) y Aridi y Kapil (2019). De ahí que, Del Río et al. (1985) reconozcan que el equipo humano de la Fundación era su recurso clave y, por ello, la Fundación se preocupaba por la estabilidad laboral alcanzando un promedio de permanencia del personal ordinario de 11 años (Riera, 1991). Por otra parte, de acuerdo con Caraballo (1994), FUDECO pasó de tener 197 personas en 1987 a 233 en 1994 de los cuales 53% conformaban los equipos de profesionales y técnicos de los programas operativos y 47% cumplía funciones administrativas y de apoyo, proporción esta última que puede considerarse elevada dado que asumía servicios complementarios que las actuales AD+i manejan por subcontratación (*outsourcing*).

Nucete (1989), Riera (1991) y Chollett (1994) coinciden al destacar las siguientes características culturales de FUDECO: participación como derecho, búsqueda de la excelencia, disposición al cambio, apertura a la innovación y actitud constructiva, toma de decisiones por consenso, informalidad y confianza en las relaciones interpersonales, control organizacional implícito y compromiso con la institución, atributos propios del liderazgo de tipo transformacional. Dos características que ilustran este particular modo de ser son las referidas por Riera (1991) y Caraballo (1994), por una parte, la elección por consenso de los Coordinadores de Programa y de los Responsables de Proyecto por cada uno de los equipos técnicos; y por otra parte, la rotación del personal en tales cargos lo que propiciaba la formación gerencial de la mayoría de los miembros en atención a sus competencias reales.

FUDECO disponía de una sólida cultura de *Monitoreo y Evaluación* tanto de sus actividades como también del desempeño del personal, capitalizando un aprendizaje singular a partir de sus resultados, según refieren Caraballo y García (1984), Caraballo (1994), Chollett (1994) y Nucete (2012), además, contaba con un control institucional de fuentes implícitas, informales y no jerárquicas que fueron objeto de atención por el estudio de Del Río et al. (1985). Por ello, tenía en sus sistemas de seguimiento del desempeño, formales e informales, una de sus mayores fortalezas, atributo con el que deben contar las AD+i de acuerdo con los estudios realizados a nivel internacional por Glennie y Bound (2016), Angelelli et al. (2017) y Aridi y Kapil (2019).

El relevante Impacto de la gestión de FUDECO sobre su entorno la califica como una excepcional AD+i, afirmación basada en los siguientes logros sintetizados a partir de los estudios de Nucete (1989 y 2012) y Chollett (1994): creó el sistema de información más completo de la región, referencia nacional e internacional; se convirtió en soporte técnico de inversiones públicas y privadas a través de incontables estudios y proyectos; contribuyó a la racionalización de la distribución de inversiones en el territorio, la concreción de importantes obras públicas, la mejora de la oferta de los servicios y la generación de empleos productivos; contribuyó al fortalecimiento institucional de organizaciones gubernamentales, de la sociedad civil y el sector privado, así como en la promoción de nuevos entes y de los procesos de descentralización administrativa; elevó las competencias de profesionales y técnicos mediante programas de capacitación y, finalmente, sus actividades de asistencia técnica y asesoría se repartieron por toda la geografía regional, siendo estimada su participación en todos los espacios del quehacer regional. Al respecto, señala Nucete (1989):

“Constantemente su opinión es solicitada sobre diversos temas que tienen que ver con el desarrollo de la Región. La opinión institucional se ha convertido en una referencia importante para la comunidad que ha ayudado y ayuda a una mejor toma de decisiones” (p. 17).

La solidez de FUDECO como organismo de desarrollo regional puede evidenciarse en su proyección internacional de acuerdo con lo referido por Nucete (1989) y Chollett (1994), quienes destacan las relaciones y los programas conjuntos con la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Programa para el Desarrollo (PNUD) y la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); la Organización de Estados Americanos (OEA), el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Interprovincial

(CEMCI) de Granada, España; el Centro de Investigación Agrícola del Gobierno Francés (CIRAD), el Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA). Por otra parte, la Fundación desplegó su experiencia brindando apoyo técnico a organizaciones en Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Guatemala, Nicaragua y Paraguay.

Finalmente, para dar respuesta a las dinámicas del entorno así como para atender las iniciativas internas, la larga vida institucional de FUDECO se caracterizó por el frecuente Cambio en el Tiempo, tanto en lo referente a su estructura organizativa como en el diseño de sus programas e instrumentos, aspectos que se evidencian con el desarrollo de los contenidos anteriores, de ahí, que también FUDECO recoge este atributo de las AD+i pues la rigidez institucional es una característica no deseable en las organizaciones postmodernas, abiertas a interpretar el entorno a través de las capacidades de un personal técnico y directivo con excelentes calificaciones, comprometido con la institución y demostrada vocación de servicio público.

CONCLUSIONES

Las funciones que desplegó FUDECO para el logro de su misión vinculada al desarrollo regional, que van desde la generación de información, la formulación de estudios, planes y proyectos, los servicios de asistencia técnica hasta la formación de personal calificado y, por otra parte, sus estratégicos esfuerzos por integrar voluntades y lograr consenso entre los actores ante los retos que demandaba el desarrollo regional, son sólidas experiencias que soportaron la legitimidad institucional y la gobernanza territorial.

FUDECO, aunque formalmente se expresaba con una estructura jerárquica, en su nivel operativo desplegó las características propias de las organizaciones de tipo orgánico: estilo participativo que propicia el derrame de conocimientos; equipo técnico-profesional competente con una sólida cultura de relaciones horizontales e informales; liderazgo en la red interinstitucional; alta tolerancia al cambio, orientación a la toma de decisiones consensuadas y la búsqueda de la excelencia.

Estos elementos propios -que trascienden la misión y competencias formales- son producto de la cultura y la singular experiencia en desarrollo organizacional de FUDECO, constituyéndose en atributos valiosos y sui géneri que bien podrían capitalizarse en otras organizaciones que asumen los retos del desarrollo ante las exigencias actuales de la sociedad del conocimiento y ante los fenómenos asociados a la globalización, pues evidencian como las capacidades y experiencia de un equipo de profesionales integrados en una organización pueden construir una cultura excepcional, eficiente y comprometida con los retos de su entorno regional, ante las oportunidades y amenazas del ámbito global.

Es preciso reconocer que FUDECO no contaba con 3 características que se corresponden con las agencias de innovación: en primer lugar, la Fundación no tuvo como mandato explícito promover y gestionar la innovación porque su origen no se inscribe como resultado de las políticas del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación, sino como consecuencia de las políticas de desarrollo regional.

En segundo lugar, el ámbito de actuación de FUDECO no constituía un ecosistema regional de innovación -ambiente innovador o territorio inteligente- caracterizado por la sinergia y el compromiso de los actores alrededor de una agenda de desarrollo compartida, sino un territorio amplio y heterogéneo con diferentes comunidades socio económicas que fue “unido” producto de una política de regionalización.

En tercer lugar, FUDECO no contaba con instrumentos de inversión para el fomento de la innovación en las PYMES y emprendedores –salvo la experiencia del Programa de Apoyo a las Microempresas del estado Lara (PAMEL)-, mecanismos que constituyen uno de los aportes más característicos de las agencias de innovación, por lo cual no podría calificarse a la Fundación como agencia de innovación en sentido estricto.

Sin embargo, cabe destacar que la innovación en FUDECO se concretaba fundamentalmente en la introducción de nuevos procesos o métodos de formulación de estudios, planes y proyectos; la concepción “a la medida” de sus productos y servicios pues cada solución respondía a un análisis específico de necesidades, objetivos y recursos disponibles; así como la introducción de cambios en la estructura organizativa a fin de ganar eficiencia y pertinencia en la atención a las demandas del entorno. En

consecuencia, FUDECO evidentemente asumió la innovación por iniciativa propia como una forma de ser y hacer, aunque ello no formara parte de sus directrices formales, de modo que, en la experiencia real, FUDECO se comportó como una agencia de desarrollo innovadora.

El estudio de FUDECO como agencia de desarrollo puede contribuir de dos maneras relevantes: en primer lugar, porque el conocimiento de sus características –particularmente las culturales- e impacto permitirá capitalizar su modelo organizativo y gerencial como un sólido referente para el diseño de nuevas organizaciones o la reestructuración de las existentes y, en segundo lugar, porque dicho conocimiento se incorpora al acervo de la comunidad académica, convirtiéndose en una información referencial accesible a investigadores interesados en el tema de las agencias de desarrollo e innovación, particularmente, en entornos regionales y locales.

Por último, el presente estudio evidencia que agencias como FUDECO constituyen instrumentos idóneos para llevar a cabo el desarrollo territorial y la gestión de la innovación, desde una óptica de las organizaciones que ganan legitimidad por su excelencia técnica y eficiente desempeño, a la par que forjan la gobernanza democrática con su comportamiento guiado por la participación, la ineludible superación de los conflictos y la toma de decisiones por consenso, experiencia cónsona con las AD+i que prosperan en las sociedades democráticas comprometidas con el desarrollo humano sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, F. (Octubre 2012). Notas sobre las Agencias de Desarrollo Regional. Ponencia presentada en el Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local. Córdoba, Argentina.
- Angelelli, P.; Luna, F. y Suaznábar, C. (2017). Agencias latinoamericanas de fomento de la innovación y el emprendimiento. Características y retos futuros. Banco Interamericano de Desarrollo (Nota Técnica). IDB-TN-1285. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Agencias-latinoamericanas-de-fomento-de-la-innovaci%C3%B3n-y-el-emprendimiento-Character%C3%ADsticas-y-retos-futuros.pdf>
- Aridi, A. y Kapil, N. (2019). *Innovation Agencies, Cases from Development Economies*. USA: World Bank. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32675?locale-attribute=es>
- Caraballo, C. (1994). FUDECO: Creación y Desarrollo. 30 Años de una Experiencia Organizacional. Cuaderno Técnico N° 47. Venezuela: FUDECO.
- Caraballo, C. y García, E. (1984). Desarrollo Organizacional, Un Caso: FUDECO (Período 1964-1984). Suplemento Técnico N° 35. Venezuela: FUDECO.
- Clark, G.; Huxley, J. y Mountford, D. (2010). *Organizing Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies*. Series Local Economic and Employment Development (LEED). Francia: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Publishing. Recuperado de: https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/organising-local-economic-development_9789264083530-en
- Clark, G.; Huxley, J. y Mountford, D. (2012). *Economía Local: La función de las Agencias de Desarrollo*. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N° 2. Venezuela: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Recuperado de: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/374>
- Clark, G.; Huxley, J. y Mountford, D. (2015). Economía Local: La función de las Agencias de Desarrollo. En Asociación Red de Entidades para el Desarrollo Local. *Retos y Futuro del Desarrollo Económico Local*. Serie Desarrollo económico (35-45). España: Diputación de Barcelona. Recuperado de: <https://asociacionredel.com/wp-content/libro/>
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (39), 152–164. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/27482>
- Chollett, O. (1994). FUDECO: Balance de una gestión de 30 años como organismo de desarrollo. Cuaderno Técnico N° 48. Barquisimeto, Venezuela: FUDECO.
- Del Río, R, González, R. y Guglielmielli, R. (1985). Teoría Z en una institución pública venezolana. Cuaderno Técnico N° 37. Barquisimeto, Venezuela: FUDECO.
- Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (1964). Estatutos de FUDECO. En: Caraballo, C. y García, E. (1984). Desarrollo Organizacional, Un Caso: FUDECO (Período 1964-1984). Suplemento Técnico N° 35. Barquisimeto, Venezuela: FUDECO.
- Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (1994). Misión, Valores y Objetivos Corporativos. Desarrollo Organizacional. Avances N° 3. Folleto Informativo. Barquisimeto, Venezuela: FUDECO.
- Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (2000). Del Desarrollo Regional al Desarrollo Nacional. Primeras Jornadas de Consulta para la elaboración de los Planes de Desarrollo Regional. Documento del Plan de Desarrollo de la Región Centro Occidental. Barquisimeto, Venezuela: FUDECO.

- Glennie, A. y Bound, K. (2016). *How Innovation Agencies Work: International lessons to inspire and inform national strategies*. Londres: National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA). Recuperado de: <https://www.nesta.org.uk/report/how-innovation-agencies-work/>
- González, A. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. *ISLAS*, 45 (138), 125-135. Recuperado de: <http://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/download/572/532>
- Guerra, A. (2012). *La Planificación en la Región Centro Occidental 1958-2005, Una aproximación histórico-institucional*. Barquisimeto, Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado y Cátedra Libre del Banco Central de Venezuela.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de: <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (2012). Manual de Buenas Prácticas de Agencias de Desarrollo Regional. USA: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://www.franciscoalburquerque.com/wp-content/uploads/2021/04/11.-Manual-de-buenas-practicas-de-ADR.pdf>
- Mascareño, C. (2006). La Planificación del Desarrollo Regional y Local, Retos Institucionales. En: Guerra, A. (Compilador). *Planificación y Desarrollo Regional y Local en Venezuela (37-49)*. Barquisimeto, Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado y Cátedra Libre del Banco Central de Venezuela.
- Nucete, M. (1989). *La experiencia de FUDECO como organismo de desarrollo regional*. Barquisimeto, Venezuela: FUDECO.
- Nucete, M. (2012). *La Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (FUDECO): una experiencia exitosa de desarrollo regional en Venezuela* [Trabajo inédito]. Venezuela.
- Puleo, G. (2022). *Estudio de FUDECO como Agencia de Desarrollo e Innovación* [Trabajo inédito]. Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.
- Puleo, G. y Sigala, L. (2022). Las Agencias: Instrumentos Clave para la Gestión del Desarrollo y la Innovación. *Revista Científica "Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales" (TEACS)*, 30, pp. 09 – 20. Recuperado de: <https://revistas.uclv.org/index.php/teacs/article/view/4072>
- Riera, Y. (Agosto 1991). Sistemas de Administración del Recurso Humano en una Organización Regional: el caso de FUDECO. Ponencia presentada en el Seminario La Administración y el Desarrollo de Personal en la Función Pública. Barquisimeto, Venezuela: FUDECO.
- Rivas, L. (2015). Un Acercamiento a la Investigación Cualitativa. *Revista Forum Doctoral* (6), 1-28. Recuperado de: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/2954>
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3ra ed. London: Sage Publications, Thousand Oaks. Recuperado de: https://iwansuharyanto.files.wordpress.com/2013/04/robert_k_yin_case_study_research_design_and_mebookfi-org.pdf
- Zapata, G. y Hernández, A. (2011). *La Empresa: diseño, estructuras y formas organizativas*. 3a. ed. ampliada. Barquisimeto, Venezuela: Fondo Editorial - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Notas

- [1] Este trabajo se realizó con el apoyo institucional del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).