

La Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (Fudeco): una experiencia exitosa de desarrollo regional

Miguel Nucete Hübner

mnuceteh@gmail.com

Recibido: 16 de junio de 2025

Contenido no arbitrado

DOI: [10.5281/zenodo.18294658](https://doi.org/10.5281/zenodo.18294658)

Miguel Nucete Hübner es ingeniero civil (Universidad Católica Andrés Bello). Maestría en Planificación Económica en Ingeniería, mención Recursos Hidráulicos (Universidad de Stanford, California). Expresidente de la Fundación para el Desarrollo de la Región Centroccidental de Venezuela (Fudeco) durante 11 de los 23 años que trabajó en la institución. Exconsultor del Banco Mundial y de la Corporación Andina de Fomento y de diversos organismos públicos y privados en Venezuela. Expresidente fundador de la empresa Sistema Hidráulico Yacambú – Quíbor C.A. durante casi 10 años. Exmiembro de la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (Copre, entre 1989 y 1994).

Autor o coautor de más de 60 informes y estudios relacionados con la planificación y el desarrollo de los recursos hídricos, desarrollo integral de áreas de potencial agrícola, planificación y desarrollo regional, formulación y evaluación de proyectos, descentralización y gerencia pública.

El autor agradece a la socióloga Aminta Urdaneta Troconis por la revisión que hizo de gran parte de este manuscrito, así como sus atinadas observaciones y sugerencias para mejorarlo. Igualmente al ingeniero Carlos H. Caraballo por sus comentarios.



La Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (Fudeco): una experiencia exitosa de desarrollo regional

Resumen

Después de 47 años de funcionamiento, el Decreto No 8.800 con Rango, Valor y Fuerza de Ley de la Presidencia de la República, de fecha 14/2/2012, ordena la supresión y liquidación de la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental, Fudeco. Fue una institución atípica en la historia de la administración pública de Venezuela, por ello se considera de interés describir sus principales características. Es importante el rol que desempeñó en el desarrollo de la región centroccidental del país por contribuir al conocimiento de experiencias exitosas en la gerencia pública y es una referencia para los estudiosos de la administración pública y para aquellas personas que incursionan en esta área. En este documento tratamos de cubrir los aspectos relevantes de cómo fue la iniciativa local para su creación y desarrollo, la relación de trabajo con los diversos sectores de la vida regional, su capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes de la región y del país, y su capacidad de encarar en forma creativa situaciones de distinta naturaleza. Por otra parte, se trata de destacar los principios éticos en que se basó el funcionamiento que hicieron posible una institución atípica, con resultados exitosos.

Palabras clave: Descentralización, desarrollo, regionalización, Fudeco, Venezuela.

The Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (Fudeco): a successful regional development experience

Abstract

After 47 years of operation, the Decreto No 8.800 con Rango, Valor y Fuerza de Ley, Presidencia de la República, orders the dissolution and liquidation of the Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental, Fudeco. The role he played in the development of the central-western region of the country was important, as he contributed to the knowledge of successful experiences in public management and is a reference for scholars of public administration and for those who are venturing into this area. In this document, we attempt to cover the relevant aspects of how the local initiative for its creation and development came about, the working relationship with the various sectors of regional life, its ability to adapt to the changing needs of the region and the country, and its ability to creatively address situations of different natures. On the other hand, it is important to highlight the ethical principles that underpinned the operation that made this atypical institution possible, with successful results.

Key words: Decentralization, development, regionalization, Fudeco, Venezuela.

1. Origen de la institución

La persona que lideró la creación de Fudeco y la dirigió como su primer Presidente fue el doctor Froilán Álvarez Yépez, larense preocupado por el desamparo técnico que tenía la provincia a finales de los años 50 y comienzos de los 60, situación que él vivió en carne propia cuando le tocó asumir como independiente, la Gobernación del Estado Lara en 1958 a raíz de la caída de la dictadura de Pérez Jiménez. En sus propias palabras:

Cualquier consulta, por más simple que fuese tenía que realizarse en Caracas, porque no había nadie capaz de emitir una opinión sustentada, tanto para un problema simple urbano como un problema agrícola de cierta magnitud. Existían algunos técnicos pero ninguno con la formación y capacidad para realizar un análisis con un enfoque integral de los problemas. Era una situación difícil. (Caraballo y García, 1984)

Con esa preocupación, posteriormente como senador independiente representando a esta entidad en el Congreso Nacional, comenzó a conocer la experiencia francesa de desarrollo regional, lo que lo motivó aún más a tratar de crear una organización regional cuyas funciones fueran solamente de estudio. Desde dicha posición política tuvo oportunidad de dar a conocer su motivación por el desarrollo de la provincia a altos dirigentes de los diversos partidos a nivel nacional.

En 1962 ocurrió una situación que fue relevante en el proceso de creación de Fudeco, como fue la contratación por parte del Ministerio de Agricultura y Cría del Estudio Preliminar para el Desarrollo de la Región Centro Occidental, con la firma consultora italiana Italconsult; el ámbito geográfico de dicho estudio fue determinado con base en las cuencas hidrográficas y de algunas consideraciones históricas. El doctor Álvarez Yépez formó parte de la Comisión Revisora del referido estudio, constituida por funcionarios de alto nivel del Gobierno Nacional; también fue comisionado por el Ministro de Agricultura y Cría de la época, doctor Víctor Giménez Landínez, para que supervisara en Roma la redacción del informe del estudio.

Posteriormente, presidió la comisión promotora encargada de poner en ejecución dicho estudio. Desde esa posición tuvo la oportunidad de exponerles a figuras relevantes de la vida nacional la idea de la creación de una institución que se dedicara exclusivamente a estudios, enfoque que no era bien entendido en ese momento, ni a nivel nacional ni a nivel regional. Entre las personas contactadas estuvo el candidato presidencial, doctor Raúl Leoni, quien le manifestó que contara con su apoyo, lo cual fue fundamental en la creación y primeros pasos de Fudeco una vez que asumió la Presidencia de la República, a comienzos de 1964.

Desde un principio, el doctor Álvarez Yépez estuvo convencido de que se requería un organismo regional sólo para realizar estudios. Esa característica le proporcionaría la tranquilidad necesaria para pensar, no solo en el corto plazo sino también en el mediano y largo, ya que al no ejecutar obras o prestar servicios capitalizables políticamente, no sufriría la presión del efectismo que usualmente caracteriza a los entes de la administración pública que actúan fundamentalmente en función de un período presidencial. Esa misma circunstancia haría al organismo menos apetecible desde el punto de vista partidista, lo cual facilitaría la continuidad de su gestión.

Después de muchos análisis de la figura jurídica más conveniente para esa nueva organización, se resolvió adoptar la de fundación, claramente establecida en la legislación venezolana, la cual no tiene miembros sino donantes que constituyen un fondo que es administrado por una Junta. Después de consultar con la Procuraduría General de la República, la organización institucional que se estableció contemplaba el funcionamiento de un consejo directivo con una amplia participación de diversos sectores de la vida regional y del Gobierno nacional, así como un directorio ejecutivo con representantes de los sectores público y privado. El Presidente de la institución sería nombrado por el Presidente de la República, para garantizar una vinculación al más alto nivel.

La adopción de esta figura jurídica demostró ser fundamental para el desarrollo de la institución, pues además de la participación del sector público incorporó la del privado, lo que le dio un amplio respaldo en diversos sectores de la sociedad regional y nacional, y le proporcionó mucha flexibilidad y agilidad administrativa en el manejo de los recursos financieros y humanos. En materia de recursos financieros, posibilitó la incorporación del autofinanciamiento mediante la prestación de diversos servicios. El ser regida por la Ley del Trabajo le permitió una significativa flexibilidad en su manejo gerencial, en comparación con la rigidez que en forma cada vez mayor fue teniendo la administración pública. La Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (Fudeco), fue legalmente constituida el 29 de octubre de 1964, como una institución de carácter público y derecho privado.

2.Ámbito de acción

Inicialmente la institución tuvo por ámbito los estados Lara y Yaracuy y el municipio Federación del estado Falcón, sin embargo, poco después se le incorporaron el resto del estado Falcón (1965) y el estado Portuguesa (1969). Así el ámbito regional en el cual se desempeñó Fudeco durante la mayor parte de su vida fue la región centro occidental, constituida por los estados Falcón, Lara, Portuguesa y Yaracuy, que cubrían un área de 66.900 km². A finales de 1999 se le asignó también el estado Cojedes, para efectos de planificación.

3.Objeto

El objeto de la institución fue establecido en sus Estatutos, artículo 3º, que establecía lo siguiente:

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 que tengan a su cargo la realización de actividades específicas, dentro de los objetivos generales de la Fundación.

Asimismo, la Fundación proyectará y ejecutará obras que contribuyan al desarrollo de la región, bien con sus propios medios o bien por encargo de entidades públicas o privadas.

Ese objeto muy general y amplio le permitió desempeñar la diversidad de acciones que se comentarán posteriormente, cuando se explique el rol que cumplió.

4.La experiencia organizativa

4.1 Aspectos fundamentales

En su larga trayectoria, Fudeco mantuvo siempre el interés por avanzar y fortalecer su desarrollo organizacional, lo cual explica el hecho de que las diversas estructuras que la conformaban se mantuvieran en un proceso continuo de cambios, a objeto de hacer posible el mejor cumplimiento de la responsabilidad institucional a tono con los cambios de la sociedad en general, y de las necesidades del desarrollo del entorno regional. Este proceso de variaciones en su organización lo facilitó el hecho de que con la excepción del Consejo Directivo, el Directorio Ejecutivo, la Presidencia y el Secretario Ejecutivo, el resto de la organización no estaba determinada en el Acta Constitutiva y Estatutos.

La experiencia organizativa de Fudeco es muy interesante y novedosa. La organización a lo largo de sus 47 años de existencia, adoptó diferentes formas en lo interno, fue ajustando su misión y visión, así como su tamaño, a los cambios del entorno, pero en lo esencial mantuvo su identidad. Y esa identidad tuvo sus raíces en la visión y valores de sus creadores. En este sentido merecen destacarse, entre otros, el idealismo, la rectitud, honestidad, vocación de servicio público y disposición a la formación de funcionarios militantes y con apertura a los cambios, de su fundador el doctor Álvarez Yépez, así como el apoyo y compenetración de las personas que inicialmente lo acompañaron: el doctor Humberto Fontana, el doctor Hipólito Kwiers Rodríguez y el ingeniero Carlos H. Caraballo. El ejemplo de entrega y mística dado por los fundadores se mantuvo con los años, a través de las personas que posteriormente tuvieron la responsabilidad de dirigirla. Es importante acotar que hasta el año 2009 (45 años de la institución), todas las personas que la dirigieron (cinco después del fundador) se formaron en ella, y fueron parte de su plantel profesional.

Otro factor que se considera fundamental en el desarrollo de la institución fue haberla mantenido alejada de la política partidista. El doctor Álvarez Yépez creía en la meritocracia y la puso en práctica en el proceso de selección de personal, desde el principio se fue escogiendo con base en méritos, al personal que poco a poco fue ingresando a la institución, y esta práctica perduró hasta casi el fin de la vida de la organización. En el tiempo en que estuvo como presidente, casi 10 años, logró que los políticos respetaran a la institución como una organización técnica al servicio del Estado y no de un gobierno en particular. Los demás presidentes que tuvo la institución hasta fines de la primera década del 2000, continuaron preservando la meritocracia como concepto fundamental para la selección del personal y para su funcionamiento interno.

Fudeco siempre se orientó a tener un equipo multidisciplinario, el cual llegó en una etapa de su desarrollo a ser de unas 200 personas, de las cuales dos terceras partes las constituían profesionales y técnicos con una amplia gama de especializaciones, muchos de ellos con nivel de posgrado.

La dirección de la organización a lo largo de toda su trayectoria, casi hasta el final, posibilitó que la institución se convirtiera en una institución atípica, con gran capacidad de trabajo, por fundamentarse en los siguientes criterios:

- Seleccionar al personal que ingresa, y condicionar su permanencia, ascensos y mejoras, de acuerdo a un sistema sustentado en méritos técnicos y profesionales.
- Respetar la dignidad humana del personal y propiciar su participación en las decisiones sobre su trabajo y sobre el rol y funcionamiento del organismo.
- Propiciar el trabajo en equipo: cada unidad debe ser un equipo, y la organización un equipo de equipos.
- Velar porque el personal tenga un nivel adecuado de bienestar, no solo socioeconómico sino en su trabajo en general (ejemplo: contar con ambientes físicos de trabajo agradables y limpios, equipos de trabajo adecuados).
- Generar en la organización valores claros y compartidos. La gerencia debe ser coherente en el pensamiento, discurso y acción; además debe predicar con el ejemplo.
- Desarrollar una capacidad de pensar a mediano plazo con visión de vanguardia (misión y objetivos corporativos compartidos).
- Propiciar la flexibilidad organizacional que le permita adaptarse a un ambiente externo en constante cambio y con crecientes niveles de incertidumbre.
- Generar en la organización capacidad para interpretar la realidad socioeconómica y política, y tener sentido para aprovechar las oportunidades.
- Propiciar la capacitación constante y el desarrollo del personal a todos los niveles.
- Hacer seguimiento y evaluación sistemática de lo que se hace e introducir los cambios que se requieran.
- Crear mecanismos que soporten el funcionamiento transparente de la institución.
- Informar periódicamente a la comunidad con relación a la marcha de las actividades de la institución.

4.2 La estructura institucional prevista en los estatutos

Como ya se mencionó, los estatutos preveían solo dos estructuras: el Consejo Directivo y el Directorio Ejecutivo, ambos presididos por el Presidente de la institución.

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

Así, en el Consejo Directivo además de los representantes del Ejecutivo Nacional (que usualmente eran ministros, viceministros o directores generales de ministerios relacionados con la actividad de la institución), se encontraban los gobernadores y presidentes de las asambleas legislativas (hoy consejos legislativos) de los cuatro estados que conformaban la región, al igual que una representación de los concejos municipales, asociaciones agrícolas, industriales y de comercio, de los sectores campesinos y laboral, y un representante de los fundadores. Esta instancia se reunía por lo menos una vez al año y tenía como funciones reformar los estatutos, considerar y aprobar el presupuesto anual y el informe anual presentados por el Directorio Ejecutivo, y nombrar los representantes del sector privado (y a partir de 1980 también del sector público, con la excepción del Presidente) en el Directorio Ejecutivo.

El Directorio Ejecutivo, por su parte, estuvo inicialmente constituido por tres

directores del sector público, uno de ellos el presidente, todos nombrados por el Presidente de la República; tres representantes del sector privado nombrados por el Consejo Directivo, un director laboral nombrado por la Confederación de Trabajadores de Venezuela, y mientras existió Corpoccidente su presidente formó parte del Directorio; cada uno tenía un suplente. Posteriormente a partir de 1980, además del Presidente de Fudeco, cada uno de los estados tuvo un representante público y uno privado, nombrados por el Consejo Directivo; se mantuvo un director laboral y la participación de Corpoccidente. El Directorio se reunía periódicamente (usualmente quincenal o mensualmente), y sus funciones eran, en forma general, definir políticas y administrar la institución con los más amplios poderes.

La institución dependió en lo funcional en una primera etapa de su vida institucional, de la Oficina de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (Cordiplán), luego a comienzos de la primera década del 2000 estuvo adscrita al Ministerio de Planificación y Desarrollo, y ya en sus últimos años dependió de la Vicepresidencia de la República.

4.3 La organización interna

La Dirección estaba conformada por el o la Presidente (a) y el Secretario (a) Ejecutivo (a) (cargo que después de muchos años fue denominado Gerente General). Contaba con las unidades administrativas típicas de una organización pública, así como unas unidades de apoyo. La parte operativa de la organización adoptó diversas formas en atención a los cambios del entorno institucional, a las demandas prevalecientes en las distintas épocas del desarrollo del país y de la región a lo largo de su existencia.

La organización que se desarrolló se basó en la creación de diversos mecanismos de participación del personal, tanto a nivel de los programas como de funcionamiento interno.

4.3.1 De los programas

A nivel de los programas, que fueron variando en el tiempo para irse adaptando a las experiencias de la institución y a las demandas tanto del Gobierno Nacional como de la comunidad regional (ejemplos: la planificación regional no siempre fue una tarea asignada a la institución, o la investigación agrícola fue muy importante solo en los primeros años), el trabajo estaba basado en equipos organizados en programas, manejados por un coordinador y uno o más responsables de las actividades que lo integraban. Tanto el coordinador como los responsables eran designados por sus respectivos equipos, eran no remunerados por dicha responsabilidad y podían ser sustituidos si el equipo así lo decidía; la duración en el desempeño de esas funciones era variable, pero generalmente se correspondía con el plan operativo anual, como mínimo.

A partir de 1984 se fortalecieron aún más los equipos estatales en Falcón, Portuguesa y Yaracuy, el coordinador de cada programa estatal era responsable de representar a la institución a nivel del estado, del manejo administrativo de los recursos asignados, y de coordinar los esfuerzos para tratar de responder a las demandas que surgían en su ámbito territorial. Fudeco llegó a tener oficinas en Coro y Punto Fijo, en el estado Falcón, Guanare y Acarigua-Araure, en el estado Portuguesa y San Felipe, en el estado Yaracuy.

4.3.2 Los comités y reuniones de área y programas *

Es importante destacar que el personal de la institución en el caso de la sede principal ubicada en Barquisimeto, estaba físicamente localizado en espacios físicos llamados “áreas”, donde se concentraban personas con la misma orientación profesional, pero que sin embargo, podía trabajar en más de un programa, y tener por lo tanto más de un coordinador. La sede en cada estado también era considerada como un “área”.

La institución fue creando diversos mecanismos que permitieron una amplia participación del personal en los procesos de toma de decisiones, y que posibilitaron “horizontalizar” la estructura de toma de decisiones de la institución. A continuación se mencionan los diversos mecanismos utilizados:

a) Comité de coordinación. Estaba constituido por el Presidente, el Secretario Ejecutivo, coordinadores de programas, los coordinadores de estado y los coordinadores de las unidades de apoyo. Se reunía periódicamente (quincenal o mensualmente) o cuando se requiriese, y era la máxima instancia de coordinación y decisión interna. En él se formulaba el presupuesto y se revisaba y evaluaba la marcha de los programas y de los otros comités, además se debatían aspectos estratégicos relacionados con la institución. En dicha reunión el Presidente de la institución informaba de lo tratado en las reuniones del Directorio Ejecutivo y del Consejo Directivo.

b) Comité de personal. A cargo del coordinador de personal, y en él participaba una persona electa por cada “área”. Se reunía periódicamente para analizar aspectos de funcionamiento interno, proponer políticas de personal y hacerle seguimiento a las políticas existentes. Dependiendo del comité de personal, estaba el subcomité de cultura, recreación y deporte, que promovía este tipo de actividades internamente, y funcionaba de manera prácticamente autónoma.

c) Comité de capacitación. La capacitación del personal a todos los niveles fue un aspecto estratégico, por ello se creó este comité con representantes electos por “área”. Tenía como objetivo planificar, organizar y ejecutar las actividades de capacitación y entrenamiento del personal de la institución, así como de la programación de los cursos que la institución realizaba sistemáticamente para usuarios externos.

d) Comité de clasificación. La institución, después de un amplio proceso de discusión a los diferentes niveles, creó un sistema de clasificación *ad-hoc* para todo su personal, orientado a definir una carrera para todo el personal; este comité se encargaba de ubicar al personal en dicho sistema, analizando el cumplimiento de los requisitos que éste exigía para cada cargo.

e) Comité de coordinación estatal. Estaba constituido por el Presidente, el Secretario Ejecutivo y los coordinadores de los equipos estatales. Tenía como objeto facilitar y mantener una adecuada información sobre las actividades que se ejecutaban a nivel de cada estado, e intercambiar ideas sobre la problemática que afectaba a cada uno, para buscarle soluciones.

* En el gráfico No. 1, se presenta la organización institucional que funcionó en la década de los 80 y parte de los 90 y en el gráfico No. 2 se presentan los mecanismos de participación que funcionaban para esa época.

f) Reunión de programa. Cada coordinador reunía periódicamente a todo su equipo con el objeto de evaluar la marcha de las actividades que estaban programadas, y programar las futuras. También se analizaban aspectos estratégicos y de funcionamiento de la institución, para ser planteados en otras instancias.

g) Reunión de área. Se realizaba en cada “área”, usualmente después de cada reunión del comité de coordinación, y en dicha reunión alguno de los coordinadores que físicamente estuviera localizado en ella, informaba de todo lo tratado y recibía comentarios y observaciones. Era una reunión de información y no de decisión; con ello se buscaba que todo el personal de la institución estuviera informado de las cosas que en ella sucedían.

h) Comité de publicaciones. La institución, como ente de planificación, estudios, proyectos y asistencia técnica, realizaba anualmente una gran cantidad de publicaciones (como referencia se puede mencionar que en los primeros 20 años la institución publicó unas 1.600 informes y estudios de los más variados), por ello, se creó este comité que se encargaba de definir las normas de publicación y de hacerle seguimiento al proceso de publicación.

i) Otros comités. La institución también en determinados momentos creó otros comités *ad-hoc*, como fueron los de autofinanciamiento, guardería y productividad, de carácter temporal, y orientados a buscar soluciones a necesidades específicas de la institución.

Es interesante mencionar que a finales de los 80 ante cambios que se avizoraban o estaban surgiendo en el país (ejemplo, la elección de gobernadores y alcaldes), se creó el comité de desarrollo organizacional, que fue conformado por el Presidente, el Secretario Ejecutivo, un expresidente, dos ex secretarios ejecutivos, el coordinador de personal y tres técnicos de mucha trayectoria en la institución. Este comité estaba orientado a reflexionar sobre diversos aspectos estratégicos de la vida institucional, recogiendo las experiencias y contactos de personas que dedicaron sus esfuerzos a la institución y ya no estaban en ella.

Es importante destacar también, que los elementos centrales en torno a los cuales se gestó el modelo organizacional de Fudeco: la participación en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la evaluación y la autocrítica permanente, resultó reflejar años más tarde, los conceptos de la Teoría Z del doctor William Ouchi, según lo plasmó una investigación realizada en 1985 por tres estudiantes de Psicología Industrial de la Universidad Central de Venezuela.

Igualmente, es relevante mencionar que una investigación realizada por la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (Copre) a finales de los 80, calificó a Fudeco como una “isla de excelencia” dentro del sector público venezolano, conjuntamente con las empresas petroleras (Maraven y Lagoven), y el Metro de Caracas.

4.4 Algunos aspectos relevantes del funcionamiento interno de la institución

4.4.1 La evaluación del personal

La institución desde que se creó, siempre estuvo preocupada por la evaluación sistemática tanto de su trabajo institucional como del desempeño de cada persona que trabajaba en ella. Por ello, fue desarrollando diversos instrumentos y mecanismos de evaluación del personal, llegándose a finales de los 70, a que anualmente cada persona era evaluada de acuerdo a un instrumento que tenía unos

parámetros definidos producto de la experiencia; esa evaluación era realizada por un Comité de Evaluación ad-hoc, constituido por su superior inmediato y por miembros de su equipo de trabajo. Ello se hacía en una reunión en la cual se llegaba a un consenso sobre cada parámetro a evaluar, donde el último en hablar era el superior inmediato, con el objeto de minimizar la influencia que éste pudiera tener. Además de la evaluación del trabajo de la persona evaluada en el año inmediatamente anterior, se recomendaban áreas de capacitación o entrenamiento, orientados a mejorar su desempeño, tanto profesional como personal, información que alimentaba al Comité de Capacitación, que la utilizaba para definir áreas generales de capacitación para el personal que lo requiriera, y por otro lado para programar alguna capacitación o entrenamiento específico para la persona evaluada.

4.4.2 El horario de trabajo

En la institución, a diferencia de lo que era típico en muchos organismos públicos, no se utilizaban mecanismos como el reloj para controlar la entrada y salida del personal. A los pocos años de la creación de la institución, se incorporó el concepto de horario flexible. En este concepto, las 7,5 horas de trabajo diario que tenía establecido la institución para todo el personal, podían ser trabajadas entre las 7 a.m. y las 7 p.m.; ello permitía que las personas que tuvieran compromisos como llevar hijos a la escuela o buscarlos u otros, pudieran organizarse para realizarlos y cumplir adecuadamente con su horario de trabajo, bajándoles la presión que implicaría en un horario fijo llegar tarde. Los equipos se organizaban para que las reuniones u otras actividades que requerían interacción de todos sus miembros no se viera afectado por el horario escogido por cada miembro de equipo. Igualmente, en el caso de las actividades de apoyo, se organizaban de manera tal que no se convirtieran en una traba para la ejecución de las actividades.

4.4.3 El flujo de información dentro de la institución

En Fudeco siempre se partió del hecho de que en una organización, la gente que está más y mejor informada participa en forma más adecuada. Por ello, hizo un esfuerzo en proporcionar a través de diversos mecanismos la información al personal. Algunos de los mecanismos utilizados fueron:

- Las reuniones de los comités, de las áreas y de los programas ya mencionados.
- La circulación de las minutas de todos los comités entre todo el personal.
- El acceso del personal a la información de la unidad de archivo y correspondencia, al circularse periódicamente las comunicaciones enviadas y recibidas de la institución.
- Las reuniones *ad-hoc* que realizaba la Dirección con el personal cuando se presentaban situaciones que ameritaban que ésta directamente las informara.
- El listado de las publicaciones que se circulaba periódicamente en las áreas en donde se informaba de las que habían ingresado al Sistema de Información Regional.
- La carpeta con las informaciones de prensa que hubieran sido publicadas sobre la institución o de interés de la institución, que circulaba por las áreas.
- La cartelera a la entrada de la institución, en donde se ponía la información de prensa nacional y regional que se publicaba sobre ella.

4.5 Algunos aspectos relevantes del funcionamiento externo de la institución

4.5.1 Relación y trabajo con todos los sectores

Un aspecto que se destacó del enfoque de Fudeco, fue su capacidad para relacionarse y trabajar con todos los sectores (político, económico, gremiales, comunitarios, etc.) de la vida regional y nacional. La institución siempre estuvo abierta a cualquier solicitud, viniera de donde viniera.

Desde sus inicios, la institución mostró esta capacidad. Es importante destacar como referencia y como la pauta que dio origen a su forma de trabajar con todos los sectores, el evento que se llamó Conferencia pro Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela, celebrada en Barquisimeto en Julio de 1965, apenas 8 meses después de haberse creado, cuyo objetivo era “analizar los aspectos fundamentales que inciden sobre el desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela, con miras a orientar la política a seguir en el futuro”. A dicha reunión, asistió el doctor Raúl Leoni como presidente de la República acompañado de once ministros, además asistieron líderes nacionales de diversos partidos políticos, gobernadores de los estados, políticos regionales, representantes de instituciones públicas nacionales y regionales, de gremios e instituciones privadas nacionales y regionales, y de otras instituciones regionales.

4.5.2 El trabajo interinstitucional

Durante toda su trayectoria, enfatizó el trabajo interinstitucional, partiendo del hecho de que prácticamente en cualquier acción que se tuviera que promover para el desarrollo regional, estaban involucrados usualmente entes públicos, privados y otros entes representativos de la comunidad. Muchos de los logros de la institución provinieron de su capacidad para trabajar en equipo con otras organizaciones, sin preocuparse si le daban o no el crédito por el trabajo realizado, partiendo del principio de que lo importante era que la acción se cumpliera o el proyecto se ejecutara. Este enfoque institucional era recibido positivamente por los organismos con los cuales trabajaba.

4.5.3 Información a la comunidad de las actividades de la institución

La institución siempre estuvo consciente de que todos los estudios e información que generase, para que fuera útil debía de estar accesible sin trabas a la comunidad. Lo cual realizó desde su inicio, al crear una biblioteca de público acceso, orientada a tener todas las publicaciones, no solo las realizadas por la institución, sino también de cualquier otra institución pública y privada, regional, nacional o internacional. Posteriormente, la experiencia y los nuevos enfoques que surgían con respecto al manejo de la información a nivel internacional, llevó a crear el Sistema de Información Regional (SIR), que tenía además de libros, información estadística, planos, fotografías aéreas e imágenes de satélite. Lo importante, es que esa información era accesible sin trabas a cualquier persona que lo requiriese.

Otra manera de informar a la comunidad tanto regional como nacional, fue una actividad sistemática de elaborar notas de prensa sobre las publicaciones y sobre las actividades que realizaba la institución, que eran distribuidas tanto a nivel

de los medios de comunicación escritos nacionales y regionales, como de los medios radiofónicos regionales.

Por otro lado, las notas de prensa que salían publicadas en los medios, mensualmente eran enviadas a un grupo de personas que incluía líderes políticos, gremiales, parlamentarios etc., con el objeto de tenerlos informados de la acción de Fudeco.

Otro instrumento utilizado, fue la difusión institucional de cada una de las publicaciones, en donde el equipo de trabajo que la elaboraba, definía una lista en donde se especificaban aquellas instituciones y personas que estuvieran relacionadas con lo allí planteado o pudieran estar interesadas en ella; a esa lista se le incorporaba otra elaborada por dirección, y posteriormente a cada una se le hacía llegar la publicación con una carta.

4.5.4 Autofinanciamiento

Casi desde sus inicios, la institución definió la importancia de tener flexibilidad financiera, para no estar constreñido solamente a los recursos que el Estado le asignara presupuestariamente. Por ello, en caso en que la persona o institución pudiera pagar el costo de los servicios, éstos se cobraban. Igualmente, se creó la unidad agrícola finca Las Lomas, que en la zona alta del estado Lara, se orientó a producir café y en donde se instaló la primera siembra de nuez de Macadamia en Venezuela. Dicha finca además de cumplir funciones de investigación y asistencia técnica permitió contribuir con el autofinanciamiento. La institución llegó a autofinanciarse más del 50% del presupuesto, sin embargo, la experiencia indicó que esa magnitud era muy alta, pues imprimía una gran presión interna para buscar estudios, proyectos u otras actividades que generaran autofinanciamiento, que podían hacer que cosas más prioritarias para el desarrollo de la región no se realizaran. Por ello, se consideró que nunca debería de pasarse de 40% de autofinanciamiento, y cuando por alguna circunstancia lo hizo generó muchos problemas en su funcionamiento.

5. Rol y actividades realizadas para promover el desarrollo regional

Desde sus inicios, Fudeco entendió su rol de promoción del desarrollo de la región bajo una concepción amplia, integral y plural, atípica de la época en la cual fue creada, que la orientó a emprender acciones en los campos económico, social, ambiental, territorial, cultural e institucional, lo que la llevó a abordar su misión (que fue revisada y redefinida varias veces) ejerciendo una gran cantidad de funciones tales como proveedor de información, elaboración de investigaciones, estudios y proyectos, asistencia técnica, promoción y capacitación, enmarcadas en una visión de largo plazo la cual desarrolló a través de actividades de planificación y de ordenación del territorio.

A continuación se van a resumir las principales actividades en que la institución estuvo involucrada para promover el desarrollo regional. En esencia, con énfasis en unas u otras según la dinámica económico política del país.

5.1 El centro de información más importante de la región

La preocupación inicial por la carencia de información de todo tipo, sobre la cual pudiera apoyarse la toma de decisiones para promover inversiones y desarrollar programas en beneficio de la comunidad regional, se tradujo en un importante

esfuerzo inicial de levantamiento, organización y difusión de información regional muy diversa (suelos, clima, recursos hidráulicos y mineros, vegetación, recursos humanos, actividades económicas, salud, educación, medios de comunicación, ciencia y tecnología, turismo, cultura etc.), el cual permaneció y se profundizó a lo largo de la vida institucional. En forma metódica recopilaba una amplia gama de estudios e información que generaban tanto el sector público o el privado sobre la región centro occidental.

Es importante señalar que antes de la creación de Fudeco, quien requiriera información sobre la región debía viajar a Caracas y quizás visitar un sin número de organismo para conseguirla, y aun así en muchos casos el esfuerzo resultaba inútil. Como se mencionó antes, Fudeco creó el Sistema de Información Regional (SIR) conformado por publicaciones, información estadística, planos, fotografías aéreas e imágenes de satélite, que se constituyó en el más completo centro con información sobre una región que existía en el país. Esta experiencia la convirtió en asesora de otras instituciones dentro y fuera de la región, para la creación y organización de servicios de información. El SIR a mediados de los 80 atendía a unos 25.000 usuarios al año, constituidos por funcionarios del sector público, investigadores, inversionistas, dirigentes gremiales, políticos, profesores, estudiantes y la colectividad en general que lo consultaban para investigaciones y estudios y para la toma de decisiones. Es importante destacar que en muchos casos, la información recibida era acompañada de la relación directa con el técnico especializado que acompañaba al usuario en su interpretación y uso. Sin embargo, es prácticamente imposible medir el impacto que produjo el SIR, que fue considerado novedoso a nivel de América Latina por el Clades.

Fudeco se convirtió en pionera a nivel nacional en el cálculo de las cuentas macroeconómicas regionales, apoyada por el Banco Central de Venezuela y la Universidad de Los Andes, a partir de las cuales estudiaba y publicaba anualmente información sobre el comportamiento global y sectorial de la economía regional. Asimismo elaboraba indicadores de coyuntura trimestralmente para la industria y semestralmente para la construcción y realizaba desde el año 1970, los directorios de establecimientos de actividades económicas de las principales ciudades de la región.

La preocupación de Fudeco por el desarrollo social, la llevó a hacer una gran cantidad de investigaciones y estudios a nivel regional, estatal y municipal y en áreas de proyectos, que constituyeron una importante fuente de información para la toma de decisiones de los organismos públicos responsables de la gestión social. Se puso un especial énfasis al seguimiento de la dinámica demográfica, del ingreso y del empleo a nivel de los estados, y en la evaluación de las características educativas de los recursos humanos y sus posibilidades de formación en la región.

Otra experiencia que es interesante destacar en materia de información, fue la creación y coordinación del funcionamiento con el apoyo de varias corporaciones regionales de desarrollo, de un servicio que recababa información de precios en forma interdiaria a nivel de agricultor en zonas productoras de 14 estados del país, y a nivel de mayorista en forma diaria en los mercados mayoristas de Maracaibo, Barquisimeto, Maracay y Caracas de 80 productos perecederos (frutas, hortalizas, tubérculos, queso blanco y pescado), información que se logró fuera difundida como un servicio público en diversos diarios y radios en el país.

5.2 Investigación, estudios, proyectos y asistencia técnica

5.2.1 En recursos hidráulicos

Elaboró directamente o participó en la elaboración de diversos proyectos, sola o con el antiguo Ministerio de Obras Públicas y después con el Ministerio del Ambiente, de los siguientes embalses ya construidos: Durute, Cumaripa y Cabuy en el estado Yaracuy; El Zamuro, Los Quediches y El Ermitaño en el estado Lara, y Chirache y Cruz Verde en el estado Falcón. Igualmente participó en el Proyecto Yacambú- Quíbor en el estado Lara y en el proyecto del embalse Dos Bocas sobre el río Acarigua, que están en estos momentos en construcción.

Elaboró estudios en materia de hidrología y recursos hidráulicos para toda la Región de diversas variables climatológicas e hidráulicas (precipitación, evaporación, escurrimiento y calidad del agua). También participó en estudios sobre las aguas subterráneas en diversas zonas de la región, sustentando con ello decisiones sobre su utilización.

5.2.2 En desarrollo agrícola

Dadas las potencialidades agrícolas de la región, la actividad en este sector fue muy amplia siempre en coordinación con otras instituciones. Su participación en investigaciones en diversos rubros tuvo un impacto importante en la introducción de nuevas variedades y técnicas de cultivo, tal fue el caso del café en las zonas de Curimagua en Falcón, Villanueva y Guaríco en Lara y Aroa en Yaracuy. En Villanueva como ya se mencionó, en la finca Las Lomas se hacían investigaciones con la participación de técnicos y estudiantes de universidades y se daba asistencia técnica tanto a los productores de la zona como a técnicos y productores de otras zonas de la región y del país a través de los días de campo. Igualmente se vendían matas de café de variedades altamente productivas y resistentes a enfermedades que eran producidas en un vivero en la finca.

Creó la única plantación de nuez de Macadamia que existe en nuestro país, en la citada finca en donde también se vendían matas de nuez de Macadamia. Otros rubros que fueron objeto del trabajo institucional fueron la piña en zonas áridas de Lara, la cebolla y pimentón en la zona de El Cebollal y cítricos en la zona de Curimagua, ambos en el estado Falcón.

Es importante destacar que las investigaciones realizadas con pino caribe en la zona de Nirgua en el estado Yaracuy, fundamentaron un proyecto de siembra muy amplio en esa zona para la producción de pulpa para papel, por parte de la hoy desaparecida Compañía Nacional de Reforestación (Conare), y de plantaciones con fines conservacionistas en la zona de Guaríco en Lara y en la cuenca alta del río Yaracuy.

Asimismo, la institución apoyó con estudios y proposiciones la introducción del cultivo de la uva en las zonas áridas de Lara, actividad hoy de gran importancia. Producto de investigaciones con el Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias hoy desaparecido, la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda y la Cooperación Técnica Francesa, se desarrolló un paquete tecnológico para desarrollar algunos rubros y técnicas de manejo del agua en zonas áridas, lo cual fue implementado en algunas áreas de Falcón y Lara, y en el estado Zulia.

Realizó los estudios básicos que fundamentaron el Programa de Apoyo a los

Pequeños Productores de Lara y Falcón (Prosalafa), que fue financiado por el Fondo Internacional para el Financiamiento de la Agricultura (FIDA), que benefició a productores agropecuarios y pescadores artesanales asentados en esas zonas. En el área de ganadería, realizó y apoyó diversas investigaciones sobre forrajes y desarrolló un programa de asistencia técnica ganadera (Fudegan) que con el apoyo de la empresa argentina Latinoconsult asistió a unas 200 fincas en los estados Falcón, Lara y Yaracuy, lo cual introdujo cambios importantes en muchas de ellas y tuvo efectos multiplicadores en su área de influencia. Producto de esta experiencia se publicó un manual práctico de ganadería, que tuvo mucha aceptación.

El trabajo en el sector agrícola permitió orientar recursos hacia diversos proyectos ejecutados por el sector público, como fueron los sistemas de riego de El Mamito y Maticora en Falcón, Valle de Quíbor en Lara, las áreas de desarrollo de Guanare-Masparro y Turén II-Sur Cojedes en Portuguesa, los sistemas de riego de Cumaripa, Durute y Cabuy, y el proyecto Valle de Aroa en Yaracuy.

El aporte de Fudeco al proceso de reforma agraria que fue muy amplio, tiene su más fiel ejemplo en el desarrollo de dos experiencias que se consideraron piloto a nivel nacional en materia de organizaciones colectivas campesinas que funcionaron exitosamente durante muchos años, como fueron los casos de Montaña Verde en Lara que aún se mantiene y Cumaripa en Yaracuy.

En materia de comercialización de productos agrícolas se desarrollaron importantes estudios, que dieron origen a la construcción y la mudanza, que fue coordinada por Fudeco, del mercado anárquico de El Manteco que ocupaba unas 26 hectáreas en el centro de Barquisimeto, hacia un mercado técnicamente planificado, el Mercado Mayorista de Barquisimeto (Mercabar) al cual también se apoyó en su organización y funcionamiento inicial. Aprovechando esta experiencia, conjuntamente con Mercabar se realizó el estudio del Mercado Mayorista de Alimentos de Maturín en el estado Monagas. Igualmente con Mercabar y por convenio con el Concejo Municipal se realizaron los estudios y el apoyo técnico que permitió la mudanza y el funcionamiento del mercado detallista de Cumaná que favoreció a 700 detallistas. También en materia de comercialización se desarrollaron los estudios de factibilidad de los centros de acopio y distribución de insumos en Aracua y Churuguara en el estado Falcón.

La institución también estuvo involucrada en la promoción de exportaciones de frutas y hortalizas que se inició a finales de los 60 con un proyecto de exportación de tomates a Nueva York y la elaboración de la *Guía del Exportador*. Posteriormente se centró en la realización de perfiles agroeconómicos de rubros susceptibles de exportación, el desarrollo de un sistema de información con diversa información, la publicación del boletín informativo *Exportagro* y asistencia técnica para la exportación; uno de sus logros fue el apoyo a la instalación en Barquisimeto de una moderna planta de clasificación y empaque de frutas y hortalizas, Agroexport Packing de Venezuela.

Vale la pena mencionar que la experiencia acumulada en el campo de la agricultura y la comercialización de productos perecederos, llevó al hoy desaparecido Ministerio de Agricultura y Cría a solicitarle la elaboración de los lineamientos generales para el empaque de frutas, hortalizas, raíces y tubérculos, así como el diseño de las normas de clasificación que regirían en el país para el tomate, la cebolla, la papa, el plátano y la naranja.

En materia de pesca, se elaboraron diversos estudios técnicos económicos que orientaron la acción crediticia hacia los pescadores artesanales de Falcón, e igualmente se trabajó en su organización y se le dio asistencia técnica.

Otra línea de apoyo a la agricultura lo constituyó la actividad de seguimiento a la agricultura regional, que permitía conocer el comportamiento de los más importantes rubros y los factores que incidían en los mismos, lo cual posibilitó darle asistencia técnica y organizativa a las asociaciones de productores. Esta actividad la hizo merecedora de asesorías a nivel nacional, como es el caso del asesoramiento que se le brindó al Consejo Nacional del Arroz por muchos años.

Fudeco también adelantó importantes experiencias de investigación – acción en comunidades urbanas y rurales, que le permitieron formular un basamento conceptual y metodológico en el campo del desarrollo local. En este sentido, destacan los trabajos realizados en las comunidades de Amuay, Las Piedras y Punta Cardón en la Península de Paraguaná en Falcón, por convenio con las desaparecidas empresas petroleras Lagoven y Maraven, y el efectuado en La Pastora, población del Municipio Torres en el estado Lara, conjuntamente con la Fundación La Pastora.

5.2.3 En desarrollo industrial, minería y turismo

Los estudios para el desarrollo industrial incluyeron desde análisis para la localización y propuestas para la organización de zonas industriales, estudios globales del comportamiento de la actividad, análisis estratégico de ramas industriales, investigaciones sobre la pequeña y mediana industria y planes maestros para el desarrollo de industrias específicas, como el elaborado para el Central Azucarero Río Turbio en Lara, así como asistencia técnica a organizaciones públicas y privadas relacionadas con este sector.

La acción de la institución se ha materializado en los proyectos de la Zona Franca Industrial de Paraguaná, la Zona Industrial de San Felipe, la localización de la Zona Industrial de Barquisimeto y la zonificación de la Zona Industrial de Coro. Y los estudios para la localización de las zonas industriales de Chivacoa y Yaritagua en Yaracuy, Acarigua-Araure en Portuguesa y Carora, en Lara.

Asimismo sus estudios de factibilidad técnico económicos, fundamentaron la instalación de industrias tanto por el sector público como del privado. Al respecto, pueden mencionarse el Matadero Centro Occidental en Barquisimeto, la pasteurizadora de leche en Coro, los tres centrales cafetaleros construidos por Corpoccidente en Portuguesa y Yaracuy, estudios de mercado de las empresas Desica y Tubhelca en Barquisimeto, el estudio para justificar la localización de una planta de harina precocida en La Miel, estado Lara, el estudio de factibilidad de un matadero industrial en Ospino, estado Portuguesa, además realizó una gran cantidad de estudios para la creación o ampliación de empresas medianas o pequeñas en los cuatro estados.

También desarrolló un programa de asistencia técnica industrial que fue llevado a 15 industrias en Barquisimeto y Acarigua-Araure, lo que permitió que muchas de ellas mejoraran tanto en aspectos de producción como de organización y administración.

Los estudios realizados conjuntamente con el entonces Ministerio de Energía y Minas en materia de minería, permitieron tener información de un recurso que era prácticamente desconocido y lo cual permitió conocer de la importancia de los minerales no metálicos de la región centro occidental, información que fue orientadora para la localización de diversas industrias alfareras, canteras y aprovechamiento del

talco. Conjuntamente con Corpoccidente promovió la instalación del laboratorio de minerales no metálicos en San Felipe, estado Yaracuy.

La actuación de Fudeco en materia turística, si bien no fue muy amplia, se asoció a las áreas de mayor potencial regional. Es el caso de las evaluaciones y proposiciones hechas para el desarrollo de la península de Paraguaná y del eje Boca de Aroa–Tucacas–Chichiriviche en la costa oriental de Falcón, las realizadas para la organización del turismo mítico religioso del área de Sorte en Yaracuy o las referidas al desarrollo del turismo de convenciones en Barquisimeto que tendría un impacto relevante en su área de influencia, pues fortalecería el desarrollo de la artesanía, actividad muy importante en zonas cercanas.

5.2.5 En infraestructura y servicios

Fueron muy variadas las actividades realizadas en el sector servicios, que contribuyeron positivamente con el desarrollo regional. Con relación a diversos servicios públicos, elaboró estudios evaluativos respecto a acueductos, infraestructura de salud, educación, teléfono y electricidad etc., que fundamentaron acciones del Estado para realizar inversiones para mejorarlos.

En cuanto a infraestructura vial y ferrocarrilera, sus estudios e informes contribuyeron a fundamentar las decisiones de la construcción de la autopista Barquisimeto–Chivacoa, la asignación de recursos para la Circunvalación Norte en Barquisimeto, la construcción de la autopista Barquisimeto–Acarigua y la construcción del ferrocarril Barquisimeto–Acarigua–Turén. Igualmente, realizó un estudio de la vialidad agrícola de la región, que permitió orientar importantes inversiones por parte del Estado.

Estudios de factibilidad sustentaron la construcción del hotel Katuka en Carora y del hotel de Churuguara, en Falcón. En el área de educación, desarrolló conjuntamente con otras instituciones, un amplio trabajo de investigación, estudio y asistencia técnica, que fundamentó la creación del núcleo de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado en Carora, estado Lara; la creación de varias carreras en el Instituto Universitario Alonso Gamero en Coro y en el Colegio Universitario Fermín Toro en Barquisimeto, y la creación del Ciclo Básico Superior en Barquisimeto, hoy Universidad Politécnica Andrés Bello Blanco. En el área de comunicación, las investigaciones que realizó la institución a mediados de los años 70, sobre uso de los medios de comunicación fueron pioneros en estudios de esa naturaleza en el país.

Muchos otros estudios en el área educativa y de la comunicación social, dejaron importantes hallazgos recogidos en una serie de publicaciones y apoyaron la decisión de abrir un canal de *Radio Nacional* en Barquisimeto para centro occidental, en cuya programación de micros educativos la contribución de Fudeco fue muy significativa. Por delegación del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional, durante muchos años tuvo como responsabilidad la supervisión y asesoramiento de la red de bibliotecas públicas de la región centro occidental.

Una experiencia de mucha relevancia por su impacto social es lo relativo a la distribución de alimentos a nivel de comunidades urbanas de bajos ingresos. Sus estudios y asistencia técnica permitieron apoyar a las ferias de consumo familiar del movimiento cooperativo en Lara y Yaracuy para desarrollar un esquema novedoso de gran impacto que aún se mantiene.

Las investigaciones realizadas por la institución sobre el sector informal de la economía que fueron pioneras en el país, contribuyeron al diseño del programa de

microempresas en 1990 por el desaparecido Ministerio de la Familia. Estas investigaciones avalaron la ejecución por parte de Fudeco del Programa de Apoyo a Microempresas del Estado Lara (Pamel), que fue un programa piloto de otorgamiento de créditos, asistencia técnica y capacitación a microempresarios, que convirtió a la institución en asesor de instituciones ejecutoras de programas de economía popular más allá de las fronteras regionales.

5.2.6 En desarrollo Institucional

La labor de la institución en este campo fue muy amplia y relevante. Como parte de su filosofía de gestión, Fudeco interpretó que el desarrollo regional es un objetivo que requiere el concurso de todos, y en esta tarea colectiva se veía como asesor y facilitador técnico. De allí que le haya dado gran importancia a las actividades dirigidas a mejorar el funcionamiento de las organizaciones, a enriquecer con estudios e información los procesos de toma de decisiones de otras instituciones, y haya también propiciado la creación de entes requeridos para llenar vacíos en el proceso de desarrollo regional.

Así por ejemplo, las necesidades de introducir la computación en la gestión técnica y administrativa de las distintas organizaciones de la región, motivó la creación en 1971 de la Empresa Regional de Computación (ERCO), con base en un estudio de factibilidad elaborado por la institución en 1970, y con la participación accionaria de la institución, del Concejo Municipal de Iribarren (Barquisimeto), del Instituto Universitario Politécnico de Barquisimeto, de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado y de la Gobernación del Estado Lara. Esta empresa que se liquidó después de 14 años de servicio, debido a los cambios radicales experimentados en el campo de la informática, fue un centro piloto a nivel del país para dar respuesta a las necesidades regionales en esta materia. ERCO jugó además un papel fundamental en el inicio de la formación de técnicos en el área de informática en la ciudad de Barquisimeto.

Asimismo, realizó los estudios que apoyaron la creación de la Corporación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (Corpoccidente), partiendo de los análisis que mostraban la necesidad de contar con un ente regional para financiar la creación de empresas y la ejecución de proyectos. La Corporación inició sus actividades en 1972, y funcionó hasta 1993, cuando se procedió a su liquidación, luego de que fuera evidente que el surgimiento de organismos nacionales de financiamiento y de organismos ejecutores dependientes de las gobernaciones, dejaban muy poco espacio para el cumplimiento de su objetivo original.

Fudeco promovió la constitución del Bloque Parlamentario de la Región Centro Occidental, que agrupaba a todos los senadores y diputados que representaban a los cuatro estados en el Congreso Nacional y que jugó un rol muy importante en la consecución de recursos para proyectos de la región. Desde su creación en 1979 Fudeco actuó como Secretaría Técnica y funcionó en las instalaciones de la institución.

También contribuyó con el estudio de factibilidad y la coordinación de una comisión interinstitucional que fundamentó y promovió la creación en 1982 de la Fundación para el Desarrollo Científico y Tecnológico de la Región Centro Occidental (Fundacite) organismo que se convirtió en modelo nacional para la descentralización del Consejo Nacional para las Investigaciones Científicas y Tecnológicas (Conicit). Igualmente como se mencionó con anterioridad impulsó la creación de Mercabar,

empresa municipal que administra el Mercado Mayorista de Barquisimeto.

Brindó asimismo su respaldo técnico para la fundación de Proinlara, que constituye un modelo de gestión descentralizada para la promoción de inversiones en el estado Lara, para la cual también realizó estudios sobre oportunidades de negocios y propuestas para la creación de estímulos e incentivos municipales para la inversión. Fudeco también promovió la constitución y apoyó la organización administrativa de la empresa pública Sistema Hidráulico Yacambú- Quíbor C.A. que inició sus operaciones en 1989, ente encargado de la ejecución de un proyecto hidráulico de gran envergadura en Lara.

A la asistencia técnica brindada para la creación de nuevas instituciones, hay que agregar la que se realizó para el mejoramiento de las existentes. Esta fue una asistencia en los más diversos campos, que iban desde una propuesta para su funcionamiento administrativo, el desarrollo de sistemas para su mejor funcionamiento, información para mejorar su gestión, y hasta estudios y proyectos orientados a que la institución cumpliera su misión. Este apoyo se dio a instituciones públicas nacionales, regionales y locales, y a organizaciones de la sociedad civil.

En esta línea de fortalecimiento institucional, destaca el rol cumplido en apoyo a los gobiernos municipales, para los cuales se desarrolló un programa integral de asistencia técnica, que incluía las estructuras organizativas, el diseño e implantación de sistemas de administración de personal, procedimientos administrativos y un completo sistema automatizado de gestión administrativa municipal.

En forma paralela a la labor de fortalecimiento institucional, desarrolló una línea de trabajo comprometida, con los objetivos nacionales de reforma del Estado y la descentralización, mientras estos fueron prioridad del Gobierno nacional. Apoyó técnicamente desde sus inicios en el área de descentralización a la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (Copre), participando activamente en la elaboración de los instrumentos que finalmente derivaron en la elección directa de gobernadores y alcaldes, y en la aprobación de la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencias de Competencias, instrumento fundamental para impulsar el proceso de descentralización. Igualmente en este campo impulsó la creación de instancias con funciones similares en Lara (Coprel) y Yaracuy (Coprey).

Fudeco también contribuyó con otros procesos de transformación del Estado Venezolano, como la reestructuración y liquidación de organismos públicos y la privatización de otros. Al respecto, coordinó la fase final del proceso de reestructuración del Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario, acompañó el proceso de liquidación de Corpoccidente y realizó la evaluación de 7 centrales azucareros para que el Fondo de Inversiones de Venezuela acometiera su privatización.

La acción de Fudeco para el fortalecimiento institucional y el apoyo a la gestión de las instituciones, no se circunscribió al sector público, también fue amplio su apoyo al mejoramiento del funcionamiento de organizaciones gremiales, sociales, cooperativas y muchos otros entes sin fines de lucro, así como con la fundamentación técnica de muchas de sus iniciativas. Es el caso, por ejemplo, de los informes referidos a la protección del valle del río Turbio, la necesidad de la construcción de la autopista Circunvalación Norte en Barquisimeto y la autopista Barquisimeto-Acarigua, que fueron elaborados para apoyar la promoción que al respecto realizó con éxito la Fundación Sociedad Amigos de Barquisimeto (Fundasab). O el estudio de factibilidad que se elaboró para el Rotary Club, que sustentó la construcción del Hospital Rotario en una populosa barriada de

Barquisimeto. Similar apoyo se dio en diversas circunstancias a cámaras de comercio e industria que funcionan en la región y a la Asociación Pro-Venezuela, seccional Lara, que ayudaron a promover acciones en beneficio del desarrollo regional. A raíz de la promulgación de la Ley de los Consejos Comunales en el año 2006, la institución se avocó a preparar talleres de capacitación y dar asistencia técnica para la organización de la comunidad de acuerdo a dicha Ley.

Era tradicional el papel que cumplía Fudeco en las coyunturas electorales nacionales y regionales. Organizaba y difundía entre las diferentes organizaciones políticas y candidatos, un documento con la información básica sobre los distintos ámbitos políticos y administrativos, sus características, problemas y propuestas de solución, así como recomendaciones para la gestión de los entes ejecutivos y legislativos estatales y locales. La institución en dichas coyunturas recibía la visita de los candidatos, inclusive de los presidenciales, a los cuales se les hacía una exposición sobre las actividades de la institución y sobre las prioridades regionales.

6.Fudeco como lugar para el intercambio y la capacitación

La institución era vista como un espacio relevante para el intercambio de experiencias, la confrontación de ideas y como un lugar donde capacitarse. El prestigio técnico y la credibilidad que la institución alcanzó, conjuntamente con la capacidad de relacionarse constructivamente con otras instituciones, tanto públicas como privadas como de la comunidad, hicieron que fuera vista como un ente capaz de canalizar en forma constructiva, el desacuerdo y las divergencias de opinión en torno a un problema determinado para conseguir soluciones al mismo. De allí que no pocas veces fuera llamado para servir de catalizador en situaciones de conflicto entre las partes involucradas en algún problema, y también que fuera invitada a participar en las más diversas comisiones interinstitucionales.

Por otro lado, la realización de congresos, seminarios y talleres regionales, nacionales e internacionales, permitió el intercambio de experiencias y brindó una oportunidad única para la formación de técnicos en la región en diferentes materias. Fudeco también estableció importantes relaciones con organismos internacionales o de cooperación de gobiernos extranjeros, lo cual posibilitó la proyección institucional más allá de las fronteras nacionales, y permitió la realización de actividades de intercambio y capacitación de alto nivel. En este sentido destacan las relaciones establecidas con el Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA), la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Programa para el Desarrollo (PNUD), ambos de Naciones Unidas, el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Interprovincial (Cemci) de Granada, España y el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (Ildis).

De igual modo, la institución prestó apoyo técnico a instituciones de otros países, como Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Guatemala, Nicaragua y Paraguay en materias de promoción del desarrollo regional, abastecimiento de alimentos, planificación regional, ordenación del territorio y organización institucional. Es importante destacar los convenios que se firmaron con el Centro de Investigación Agrícola del Gobierno Francés (Cirad) y con la Universidad de Wisconsin, Estados Unidos, que permitieron el intercambio de estudiantes, la realización de pasantías, apoyo a tesis de grado y el dictado de cursos conjuntos.

Por solicitud de la asociación Latinoamericana de Corporaciones Regionales de Desarrollo (Alcordes), elaboró un estudio para desarrollar una red de información

entre las corporaciones regionales de Latinoamérica. Además de los eventos nacionales e internacionales señalados, Fudeco dictaba cursos especialmente relacionados con sus líneas de actuación prioritarias, con proyectos en ejecución y en aquellos campos en que tenía una amplia experiencia reconocida. Fue el centro de formación para la región de asistentes bibliotecarios, instruyendo en el uso del CD/ISIS, *software* de la Unesco para ser dictado a bibliotecas; asimismo dictaba cursos en formulación y evaluación de proyectos, formulación y control de presupuesto, planificación estratégica, comercialización y abastecimiento entre otros tópicos de gran demanda, pero que conformaban una oferta de unos 25 cursos en las áreas gerencial, informática, administrativas y en especialidades técnicas diversas.

Es importante destacar que los proyectos que adelantaba la institución fundamentalmente en el área de fortalecimiento institucional, eran usualmente acompañados de actividades de entrenamiento y capacitación, con el propósito de facilitar el proceso de implantación de los métodos y sistemas propuestos y llenar vacíos de formación detectados en el personal involucrado.

Otra notable contribución de la institución en el área de capacitación fue su programa de pasantías, ofrecido a estudiantes universitarios de pregrado, técnicos superiores, de posgrado y pasantes internacionales, en el cual se integraba el pasante a un equipo de trabajo y se le asignaba responsabilidades dentro de un proyecto determinado.

Gráfico 1

Organigrama de la institución (años 80 y 90)

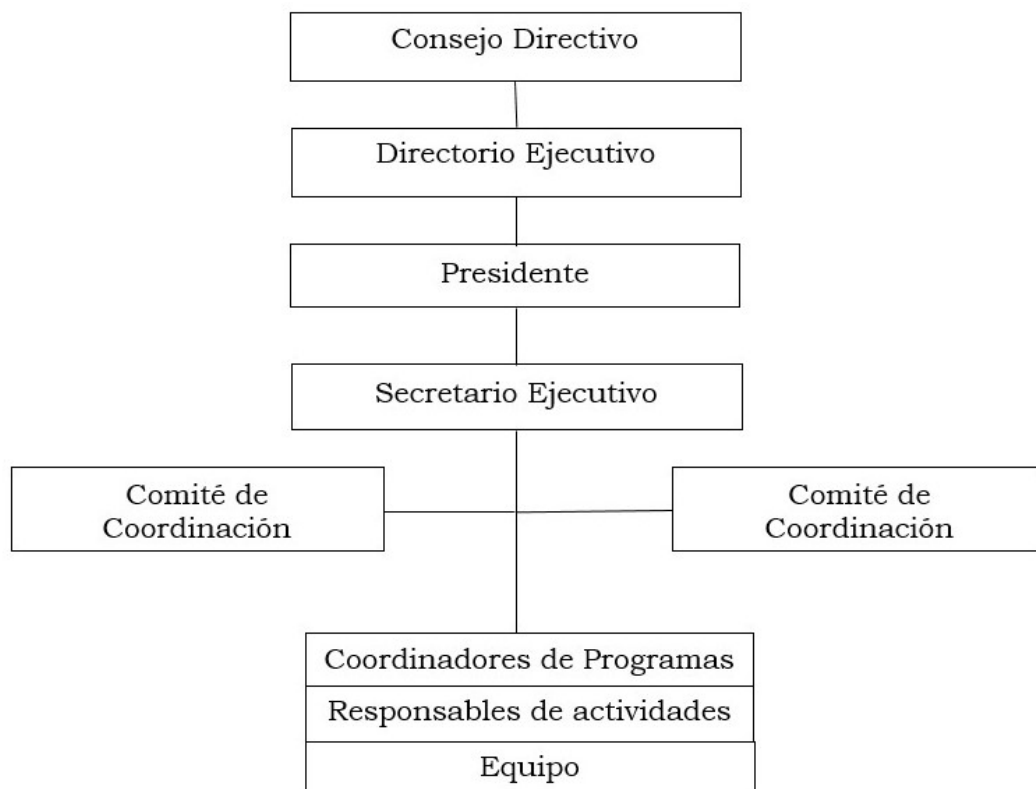
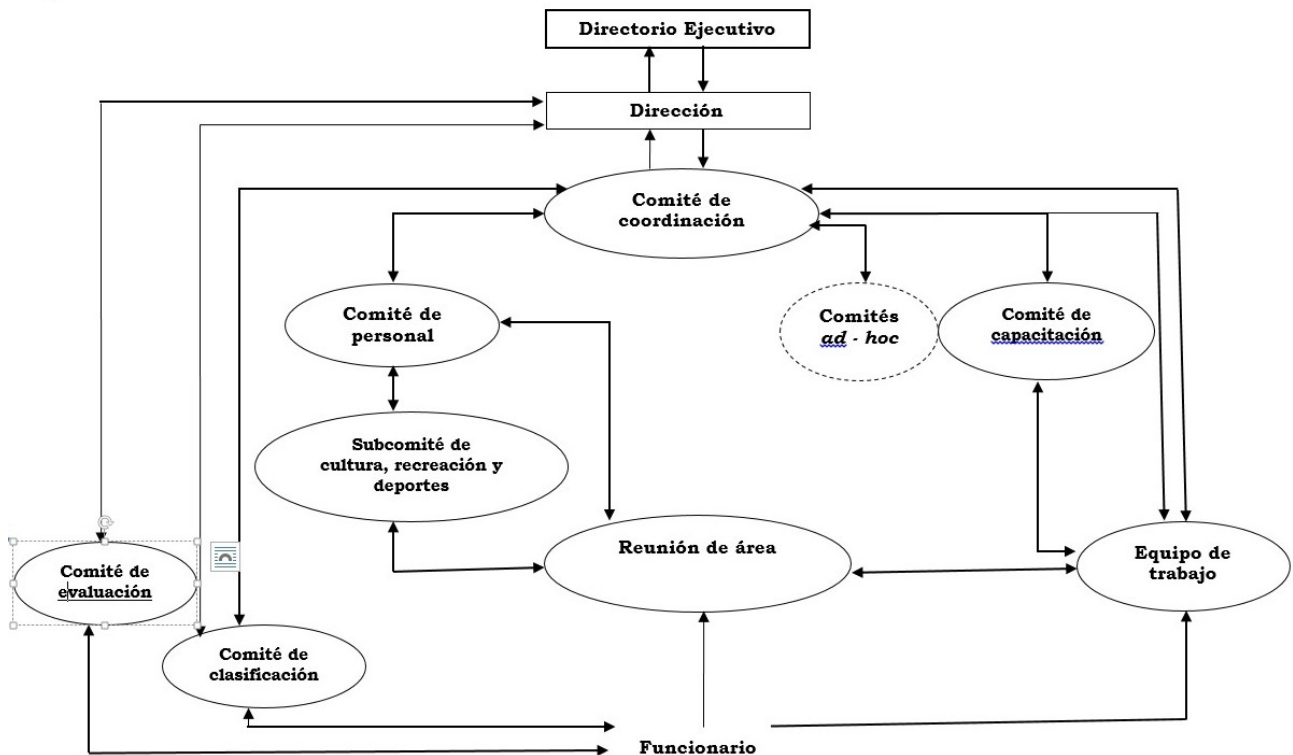


Gráfico 2

Mecanismos de participación (años 80 y 90)



Referencias

- Borges Oriza, C. (1994). *Fudeco: Balance de una gestión de 30 años como organismo de desarrollo*. [Documento técnico]. Fudeco.
- Caraballo, C. H. (1973). Desarrollo organizacional, un caso: Fudeco. *Boletín informativo, suplemento técnico*, 4. Fudeco.
- Caraballo, C. H. (1975a). Desarrollo Organizacional, un caso: Fudeco. *Boletín informativo, suplemento técnico*, 14. Fudeco.
- Caraballo, C. H. (1975b). *Fudeco: los primeros diez años*. [Documento técnico]. Fudeco.
- Caraballo, C. H., y García, E. (1984). Desarrollo Organizacional, un caso: Fudeco. *Suplemento técnico*, 35. Fudeco.
- Caraballo, C. H., García E, y Cols Briceño, M. (1989). Fudeco: creación y desarrollo, 25 años de una experiencia organizacional. *Cuaderno técnico*, 42. Fudeco.
- Del Río, R., González, R. y Guglielmelli, R. (1985). *Teoría Z en una institución pública venezolana*. Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela.

Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela. (1965). *Fudeco*. [Conferencia pro desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela]. Fudeco.

Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela. (1971). *Fudeco II*. [Conferencia Regional de Desarrollo. Documento resumen de reunión técnica]. Fudeco.

Guédez, H. M., Pérez, A.T. y Machado, G. (1987). *El autofinanciamiento en Fudeco*. Fudeco.

Nucete Hübner. M. (1981). *Fudeco: una experiencia organizacional para el desarrollo regional*. [Documento técnico]. Fudeco.

Nucete Hübner. M. (1982). *El rol de las instituciones regionales de desarrollo: nuestra experiencia institucional*. [Documento interno]. Fudeco.

Nucete Hübner. M. (1989a). *Algunas reflexiones sobre la organización de Fudeco para 1990*. Fudeco.

Nucete Hübner. M. (1989b). *La experiencia de Fudeco como organismo de desarrollo regional*. [Documento técnico]. Fudeco.

Nucete Hübner. M. (1995). *Experiencias de la gerencia de dos instituciones atípicas de la administración pública: Fudeco y Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor C.A.* [Documento técnico. Simposio La Gerencia Necesaria].

Nucete Hübner. M. (1998). Reflexiones sobre el rol del Estado en Venezuela: experiencias en la gestión pública. *Principia, Revista de Cultura*, 9 y 10, 12-19. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.