



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

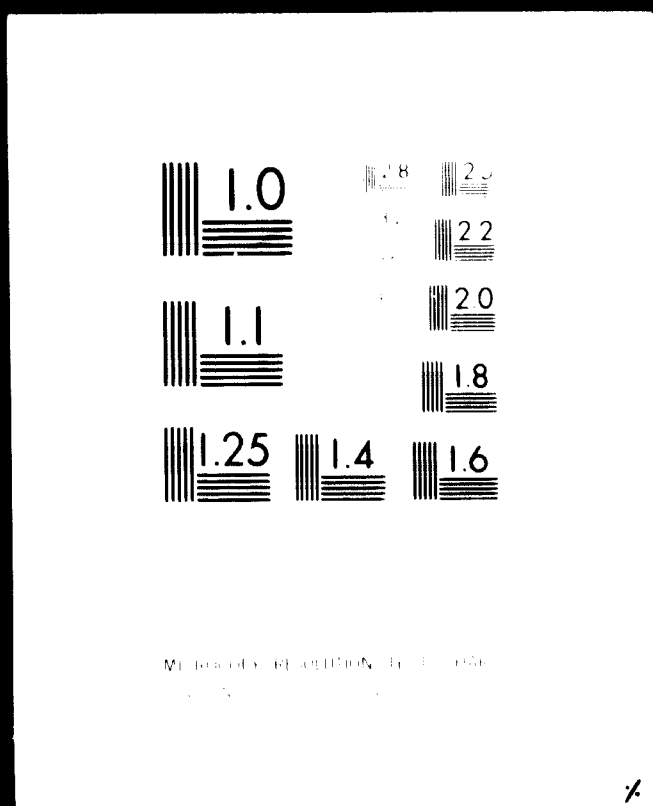
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

# 1 OF 1



# 24x E

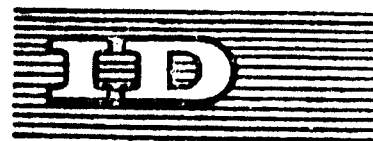
MEASUREMENTS IN MICROSCOPY

7

We regret that some of the pages in the microfiche copy of this report may not be up to the proper legibility standards, even though the best possible copy was used for preparing the master fiche



01925



Distr. LIMITADA

ID/WG.252/1  
19 mayo 1977

Original: ESPAÑOL

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

Reunión para el intercambio de experiencias sobre  
proyectos ~~interdisciplinarios de desarrollo~~ integrados de desarrollo  
industrial en América Latina

Santiago de Chile, 27 junio - 1º julio 1977

Promoción y Desarrollo Industrial para Guatemala<sup>1/</sup>

C. Gillen y R. Villatoro<sup>m</sup>

<sup>m</sup> Director del Proyecto.

<sup>1/</sup> Las opiniones que el (los) autor (es) expresa (n) en este documento no reflejan necesariamente las de la Secretaría de la ONUDI. El presente documento no ha sido revisado por la Secretaría de la ONUDI.

id.77-3613

062011

INDICE

<u>Capítulo</u>	<u>Página</u>
Introducción .....	1
I. <u>Objetivos del Proyecto</u> .....	8
II. <u>Descripción de las principales actividades desarrolladas por el proyecto</u> ..	9
III. <u>Plan de Trabajo del Proyecto</u> .....	20
IV. <u>Principales resultados del Proyecto</u> ..	22
V. <u>Recomendaciones</u> .....	23

*identify the main ones*

ANEXOS

- I. Programa General de Trabajo del Proyecto 1

## Introducción

El Proyecto de Desarrollo Industrial que viene implementándose en Guatemala, fue concebido para brindar asistencia técnica de manera articulada en los aspectos de carácter estructural y de eficiencia productiva que incidían en el proceso de industrialización del país.

Esta forma integrada de visualizar la asistencia técnica, fue posible para el caso concreto de Guatemala, debido al incipiente desarrollo del marco institucional del Estado en el sector industrial, que se reflejaba en instituciones débiles y descoordinadas y en la falta de un plan del sector, a pesar de la importancia que se le asignaba al sector industrial en el Plan Nacional de Desarrollo 1971-1975. A lo anterior es importante agregar la escasa y puntual asistencia técnica que recibió el sector público industrial de los diferentes organismos internacionales. En el caso específico de ONUDI, ésta se circunscribió al estudio de la utilización de las capacidades instaladas en el sector, aspecto que no permitía tener una visión de conjunto del sector, por ser consecuencia de problemas de carácter estructural y no un elemento causal importante del bajo nivel de industrialización del país.

Los elementos coyunturales señalados, permitieron en gran medida, que el proyecto de desarrollo industrial en Guatemala, abordará como una unidad totalizadora los aspectos más relevantes de la problemática industrial, mediante una jerarquización articulada de acciones de asistencia técnica de acuerdo; en primera instancia, a su impacto en la solución de los problemas estructurales, dentro de las condiciones sociales, económicas y políticas concretas del país y en una segunda instancia, a su incidencia en la eficiencia productiva del sector.

Dentro de la perspectiva conceptual anterior, se le dio prioridad a la elaboración del Plan Industrial para el sector, debido a la carencia de un marco socio-político y económico específico para el sector industrial, que permitiera encuadrar cualitativa y cuantitativamente las diferentes actividades del proyecto. Otro campo, al que se le dio un trato preferente fue al de promoción y desarrollo de proyectos con la finalidad de mantener un vínculo permanente entre el proceso de implementación que poseía una dinámica propia y el marco teórico que se venía elaborando en el Plan Industrial para el mediano plazo.

Al campo de política industrial se le otorgó un trato inicial preferente, pero en la práctica misma su impacto no fue el esperado debido a la carencia de recursos humanos calificados en este campo dentro del Proyecto; así como, por las características institucionales y de legislación dentro del país y la región que hacían poco probable una incidencia significativa del proyecto.

El aspecto de descentralización industrial fue postergado cronológicamente; por un lado, debido a la falta de un plan regional nacional y sectorial que sirva de marco teórico para la descentralización del sector y por otro, a que en el mismo proceso de la promoción y desarrollo de proyectos a cargo del sector público industrial (Corporación Financiera Nacional, CORFINA), se podían ir definiendo áreas de industrialización fuera de la ciudad de Guatemala, que dentro de las condiciones de la lógica de desarrollo del país, permitiera un uso más racional de su espacio y una mejor distribución del excedente industrial.

En lo que se refiere al campo de la productividad, el proyecto en su primera etapa tuvo una incidencia marginal debido fundamentalmente a que se consideró necesario



aglutinar esfuerzos en los campos de planificación y desarrollo de proyectos, por su mayor incidencia en los aspectos estructurales del sector, y porque la institución nacional por donde se tendría que canalizar la asistencia técnica del proyecto (INTECAP) tenía una fuerte ayuda de diferentes países y organismos internacionales, dentro de éstos últimos básicamente de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.).

El fomento a las exportaciones, que es un aspecto que juega un rol importante dentro de la dinámica del sector industrial de Guatemala, por el papel quasi-hegemónico que desempeña dentro del mercado común centroamericano; fue abordado por el proyecto no mediante acciones directas, sino indirectas, debido a que la institución nacional encargada del fomento de las exportaciones no tradicionales contaba con la asistencia técnica de la agencia especializada en este campo de Naciones Unidas (UNCTAD).

Sintetizando lo antes planteado, se puede decir que el proyecto de desarrollo industrial para Guatemala abordó directamente y de manera jerarquizada los aspectos del sector industrial siguientes:

1. Planificación Industrial
2. Promoción y Desarrollo de proyectos
3. Política Industrial
4. Descentralización industrial
5. Productividad

Para el desarrollo de cada uno de los campos de actuación antes citados, se contaba formalmente con un experto, cuyo tiempo de duración fluctuaba de acuerdo a la importancia relativa de éstos. Es decir, para los tres primeros aspectos se programó 31 meses hombre.<sup>(1)</sup> En los siguientes sólo se planificaron 12 meses hombre para cada uno.

Con el fin de complementar la acción de los expertos de largo plazo, esencialmente en los campos de la planificación y desarrollo de proyectos, se programaron 28 meses hombre de consultores de corto plazo.

Específicamente, estos consultores de corto plazo deberían circunscribir fundamentalmente su trabajo a determinar las estrategias de desarrollo y oportunidades de

---

(1) En el caso específico de política industrial por las condiciones señaladas aunadas a los problemas financieros solo se pudo usar 12 meses hombres, mientras que en el caso de proyectos se incrementó de 18 meses hombre a 31 meses hombre.

inversión en las ramas de actividad prioritarias señaladas en el Plan del sector. De acuerdo a la estrategia de industrialización para el período 1976-1979, las ramas que se consideraron prioritarias fueron las siguientes:

1. Alimentos
2. Minerales no metálicos
3. Madera
4. Metal-mecánica
5. Textiles
6. Cuero
7. Calzado

Con el fin de que el proyecto coadyuve a lograr una infraestructura tecnológica adecuada dentro del sector público industrial, se programaron 7 becas, 3 de largo plazo y 4 de corto plazo; básicamente para los campos de planificación industrial y desarrollo de proyectos.

Si bien en los párrafos anteriores se señala el personal de expertos internacionales para abordar los diferentes campos en que actuaría el proyecto, es necesario indicar que a cada uno de ellos se le programó la asignación de

personal nacional de contraparte. Para el caso específico de la dirección del proyecto, también se utilizó la fórmula anterior, es decir, un Director designado por ONUDI y un Co-Director Nacional designado por el Gobierno de Guatemala.

Para el desarrollo global del proyecto se asignó una contribución total por parte del PNUD de \$465,700 y una contribución del gobierno en especie (en moneda nacional) de 192,350 quetzales.

Es importante señalar por último en esta parte introductoria, que si bien lo señalado fue lo que se planificó, la realidad fue distinta. La crisis financiera del PNUD afectó considerablemente la marcha del proyecto y para resaltar lo más significativo, se puede decir que de los expertos programados de largo plazo sólo se pudo contar con el experto en planificación industrial (que actúa como Director del Proyecto), el experto en desarrollo de proyectos y el de política industrial, aunque éste último por un tiempo muy inferior, 12 contra 31 meses programados.

En lo que respecta a los expertos de corto plazo, sólo se pudo contar con éstos, en la rama metal-mecánica y no en el campo previamente fijado, de desarrollo de una estrategia para la rama sino en la elaboración de un estudio de pre-factibilidad para el establecimiento de un complejo metal-mecánico.

Las restricciones presupuestarias antes señaladas sin embargo, pudieron ser contrarrestadas en cierta medida, por la decidida colaboración del gobierno, que proporcionó la totalidad del personal programado. Es decir, que en muchos campos de actuación del proyecto, fue el personal nacional de contraparte en que tuvo que jugar un papel significativo en el desarrollo de las actividades fundamentales.

#### I. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos principales que debería alcanzar el proyecto, dentro de los lineamientos estratégicos señalados en la introducción, son los siguientes:

1. Lograr que el sector industrial mejore su estructura productiva y que aumente significativamente sus tasas de crecimiento.
2. Reforzar las actividades de las instituciones gubernamentales en relación al desarrollo industrial y en particular al sistema de planificación industrial.
3. Contribuir a una más racional y equilibrada ocupación económica del territorio a través de la adecuada localización de las empresas industriales.

4. Lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales del sector industrial.
5. Desarrollar la producción industrial para que alcance niveles competitivos en mercados regionales e internacionales.

## II. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL PROYECTO

Para el logro de los objetivos del proyecto, claramente enmarcados dentro de la estrategia general de éste, se establecieron un conjunto de actividades en los diferentes campos donde debería actuar el proyecto.

A continuación describiremos las actividades principales realizadas dentro del marco del proyecto.

### 1. Elaboración del Plan Industrial de mediano plazo 1976-1979

Esta actividad se desarrolló básicamente en dos etapas. Una primera en la que se definió el marco teórico conceptual del Plan Industrial y una segunda, que consistió en la elaboración en sí del Plan.

El desdoblamiento de esta actividad, se sustentó, en una primera instancia, en que era la primera vez en muchos años que se elaboraba un plan industrial en el país, lo que motivaba la necesidad de una discusión amplia, sobre el marco teórico - conceptual del plan, con el fin de que contara desde el primer momento con el apoyo político necesario, para su aprobación e implementación ulterior y en segundo término, debido a la necesidad de armonizar criterios entre el equipo de expertos de ONUDI; en cuanto las experiencias y concepciones en algunos casos eran disímiles.

Dentro del marco de lo antes planteado, la primera fase de esta actividad consistió en elaborar la estrategia general para el desarrollo del sector industrial para el mediano plazo debidamente articulada al Plan Nacional de Desarrollo. Como resultado de la estrategia, se definió asimismo, en términos generales el modelo de industrialización para el período 1976-1979.

La estrategia industrial para el mediano plazo, otorgó prioridad a las ramas industriales

destinadas a satisfacer las necesidades básicas de las grandes mayorías de la población, mediante su articulación principalmente con el sector agropecuario. Asimismo, se dio prioridad a las ramas industriales que proveían de los insumos intermedios y bienes de capital a las actividades antes mencionadas y a los sectores económicos de la construcción y agrícola. Dentro del marco de prioridades anterior, se planteó que el desarrollo de estas ramas en especial y del sector industrial en general se sustentara en los elementos estratégicos siguientes:

- i) Desarrollo de complejos industriales.
- ii) Fomento a la descentralización industrial.
- iii) Generación de elevados niveles de empleo en el sector.
- iv) Desarrollo autocentrado del sector.
- v) Racionalización selectiva del sector.
- vi) Financiamiento del sector en base fundamentalmente a recursos internos.

La segunda etapa de la elaboración del Plan a mediano plazo, se concretó a definir con mayor profundidad el sistema teórico del Plan desarrollado



en la primera fase; así como, de complementarlo mediante básicamente, el establecimiento:

- i) De Metas para el sector en los campos de la producción, empleo, importaciones, exportaciones, inversiones y productividad.
- ii) De Estrategias de desarrollo y oportunidades de inversión para las ramas de actividad consideradas prioritarias.
- iii) De un Programa de inversiones del sector público industrial.
- iv) De un Marco institucional del sector público industrial.

En el punto iv) se definieron básicamente las instituciones normativas, de planificación y empresariales del Estado con que debería contar el sector y sus interrelaciones. Asimismo, el sistema de planificación, pre-inversión e inversión y de transferencia de tecnología.

En esta segunda etapa de la elaboración del Plan a mediano plazo, sólo participó directamente el Director del Proyecto, en cuanto los dos expertos restantes comenzaron a trabajar en los campos de su especialidad dentro del marco de la estrategia global para el desarrollo del sector industrial

definida en la primera etapa del proceso de elaboración del Plan.

2. Elaboración del Plan Operativo del Sector Industrial para 1977

Dentro de los lineamientos básicos del Plan de desarrollo del sector industrial, y tomando debida cuenta de los factores que venía incidiendo en la coyuntura económica del país y en especial del sector industrial, se elaboró el Plan Operativo para el sector para el año 1977.

El Plan Operativo del sector industrial tenía por finalidad establecer dentro del marco antes expuesto, lineamientos generales que sirvieran de elementos directrices para el sector privado; así como, lineamientos y programas de acción específicos para el sector público industrial.

El Plan Operativo contiene en términos generales los aspectos siguientes:

2.1 Marco teórico - conceptual

El marco teórico del Plan Operativo tuvo por objeto definir el sistema teórico del plan de corto plazo del sector, en base a la estrategia, metas, programas de inversión y

marco institucional del Plan Industrial a mediano plazo, que inciden con mayor grado de significación en la dinámica y solución de los problemas de la coyuntura económica en general y del sector industrial en especial.

### 2.2 Estrategia para el desarrollo del sector industrial en 1977

La estrategia del sector industrial para el año 1977, se basó fundamentalmente en las ramas prioritarias del Plan a mediano plazo y en sus elementos estratégicos fundamentales. Sin embargo, cabe señalar que estas ramas prioritarias y elementos estratégicos, fueron jerarquizados para definir el desarrollo del sector en el corto plazo en base a una compatibilización entre su incidencia en el logro de la estructura productiva objetivo del mediano plazo y la solución de los problemas de la coyuntura, básicamente los relacionados con el proceso de reconstrucción nacional, debido al movimiento telúrico que tuvo lugar

en Guatemala el 4 de febrero de 1976.

### 2.3 Metas del sector Industrial para 1977.

Las metas globales del sector se mantuvieron dentro de los ritmos y niveles señalados por el Plan a mediano plazo. Sin embargo, éstas se modificaron entre las diferentes ramas. Las ramas que mayor importancia adquirieron fueron las íntimamente ligadas al sector construcción debido a las condiciones concretas por las que venía atravesando el país.

### 2.4 Programas a ejecutar por el sector público industrial en 1977

En esta parte del Plan Operativo, se detallaron los programas a implementar por las diferentes instituciones que conforman el sector público industrial, a fin de lograr una acción integrada.

Los programas que se establecieron fueron:

- Institucional y legal
- Pre-inversión
- Inversión
- Financiamiento
- Comercio exterior
- Productividad

3. Establecimiento del Marco de Referencia para la elaboración del Plan Operativo de la Corporación Financiera Nacional (CORFINA)

Esta actividad se circunscribió fundamentalmente a establecer los lineamientos generales que deberían servir de marco de referencia al Plan Operativo de la Corporación Financiera, con el fin de que exista una estrecha interrelación con los planes y programas del sector.

Esta actividad fue complementada con una asesoría a la elaboración en sí del Plan Operativo de la Corporación, fundamentalmente en los campos de pre-inversión e inversión. Esta labor estuvo básicamente a cargo del experto en proyectos industriales con que cuenta el proyecto.

4. Programa de Pre-inversión e inversión para la Corporación Financiera Nacional

Dentro del Plan de Desarrollo Industrial 1976-1979, como resultado de los estudios y estrategias de las ramas industriales prioritarias, se determinó un conjunto de oportunidades de inversión que por sus características era importante que sean promovidas y/o desarrolladas por el sector

público industrial y en especial por la Corporación Financiera Nacional (CORFINA).

Las oportunidades de inversión detectadas en el proceso mismo de elaboración del Plan y los proyectos en diferentes etapas de desarrollo que disponían la Unidad de Desarrollo Industrial y Minero, y la Corporación Financiera Nacional; fueron jerarquizados, y se les estableció planes de trabajo concretos con el fin de su ulterior desarrollo. Los programas de trabajo no sólo contemplaban los aspectos de estudios, es decir de pre-inversión, sino que también las etapas de constitución de la empresa, ingeniería de detalle, construcción, montaje y puesta en marcha.

Los programas de pre-inversión e inversión posibilitaron todo un desarrollo coherente de los diferentes proyectos.

5. Elaboración del Sistema de Planamiento para las empresas descentralizadas del sector público industrial

La reciente creación de la mayoría de las empresas descentralizadas del sector público industrial; así como, su escasa coordinación con el

ente planificador del sector, debido, entre otros aspectos, a que no existía un plan para su desarrollo; generó la necesidad de establecer un sistema de planeamiento interno de las empresas del sector que permita por un lado, adecuar la gestión de estas empresas a los planes y programas del sector; y por otro, desarrollar o consolidar los aspectos básicos de su organización, gestión y control interno.

6. Elaboración del Sistema de Priorización y Metodología para el desarrollo y evaluación de proyectos para el sector público industrial

Con el fin de canalizar los recursos con que disponía el sector público industrial para el desarrollo de proyectos, de acuerdo al impacto de cada uno de ellos, en el desarrollo del sector industrial, se estableció un sistema de priorización de proyectos, que se sustentaba en la jerarquización de las variables sectoriales de mayor significación dentro del marco del Plan Industrial a mediano plazo.

Asimismo, se elaboró una metodología para la elaboración de perfiles, estudios de prefactibilidad

y factibilidad, con el fin de uniformizar en lo posible, el contenido de los diferentes estudios que conforman la pre-inversión. Se determinó asimismo, un sistema de evaluación para cada una de las etapas, en base al impacto de los proyectos en las principales variables del sector y en sus resultados micro-económicos.

7. Elaboración de un modelo de presupuesto por programas para la Corporación Financiera Nacional

Las múltiples actividades de crédito, promoción y desarrollo de proyectos que venía realizando la Corporación Financiera Nacional, aunado a un crecimiento sustantivo en el número de proyectos que poseía en cartera, crearon las condiciones necesarias que motivaron la necesidad de establecer un presupuesto por programas, con el fin de poder repartir los recursos de la Corporación entre sus diferentes programas y proyectos de acuerdo a su incidencia en el cumplimiento de las metas contenidas en su Plan de Desarrollo.



8. Supervisión del desarrollo de los proyectos del sector público industrial

Con el fin de que el desarrollo de los diferentes proyectos, que en la mayoría de los casos se realiza a través de empresas consultoras externas, se ejecute dentro de los aspectos cualitativos y cuantitativos que motivaron su selección y mantengan asimismo, una consistencia técnica interna, se ha elaborado un sistema de supervisión y control a las consultoras. Estas acciones de supervisión generan desde una intervención indirecta para que la consultora modifique sus estudios, hasta una intervención directa cuando las condiciones concretas lo demanden.

La Corporación cuenta en la actualidad con un total de 50 proyectos, de los cuales 7 se encuentran en la etapa de la implementación física.

III. PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO

Para el logro de los objetivos principales del proyecto, se requirió de la elaboración de un Plan Global de trabajo que jerarquizara y articulara las diferentes actividades principales

y secundarias en función a su impacto en el logro de los objetivos del proyecto.

El Plan de Trabajo, fue elaborado en los primeros momentos del desarrollo del proyecto, y por lo tanto, tuvo como una de las hipótesis básicas para su elaboración el contar con la totalidad de recursos que se le asignó inicialmente al proyecto. Sin embargo, tal como señalamos en la introducción de este documento, la realidad fue muy diferente debido a la crisis financiera por la que atravesó el PNUD.

El cumplimiento del Plan de Trabajo, a pesar de lo señalado, se pudo cumplir casi en su totalidad, debido a la colaboración decidida del Gobierno al proporcionar personal nacional en las áreas en que no se pudo disponer de los expertos internacionales.

El Plan de Trabajo, comprende en términos generales tres partes. Una primera, en que se definieron las actividades generales del proyecto; <sup>(1)</sup> así como, la forma cualitativa

---

(1) En el numeral anterior sólo se describieron las actividades de mayor incidencia en el logro de los objetivos del proyecto y no en forma cronológica, mientras que en el Plan de Trabajo se especificaron la totalidad de actividades de manera cronológica.

de aborderarlas y su jerarquización y articulación en el tiempo. Una segunda, en que se detalló, en base a las actividades generales del proyecto, los planes de trabajo específicos para cada uno de los expertos de largo plazo, y una tercera en la que se definieron las actividades a desarrollar por los expertos de corto plazo, igualmente dentro del marco global del desarrollo del proyecto. El Plan General de Trabajo del proyecto en detalle, se encuentra en el Anexo I, del presente documento.

#### IV. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PROYECTO

Los resultados más importantes que se han logrado a nuestro entender son los siguientes:

1. El reforzamiento del sector público industrial y en especial, de la unidad de planificación del sector y de la Corporación Financiera Nacional (CORFINA).
2. La formulación del Plan Industrial a mediano plazo para el país, cosa que no se hacía desde 1965.
3. La formulación del marco institucional para el sector público industrial.
4. La elaboración y puesta en marcha del sistema de planificación del sector público industrial; así

como, de los de pre-inversión e inversión y de transferencia de tecnología.

5. La formulación y puesta en marcha del Plan Operativo del sector para 1977.
6. La interrelación estrecha entre el proceso de planificación y el de desarrollo de proyectos.
7. El establecimiento de una cartera de 50 proyectos en diferente nivel de desarrollo (7 en la etapa de construcción y montaje) debidamente jerarquizados de acuerdo a su impacto en los aspectos más relevantes del Plan a mediano plazo del sector.

#### V. RECOMENDACIONES

Del proceso de desarrollo del proyecto, se ha ido obteniendo un conjunto de experiencias, que consideramos de interés plantearlas como recomendaciones.

- 5.1 La necesidad de formular en los países del tercer mundo proyectos integrados, cuando las condiciones políticas, sociales y económicas lo permitan.

Por proyecto industrial integrado, entendemos aquel que contempla acciones de asistencia técnica

tanto en los aspectos de carácter estructural, como en los de eficiencia del sector, es decir, que aborda de manera simultánea, básicamente los aspectos de planificación, institucionales, de desarrollo de proyectos, comercio exterior y productividad.

5.2 La necesidad de reforzar los sistemas de planificación del sector industrial, para lo cual, es fundamental ubicar la Dirección del Proyecto en el ente planificador del sector.

5.3 La necesidad de plantear una metodología de la acción, que aborde los aspectos más relevantes para la formulación y desarrollo de proyectos industriales integrados.

5.4 La necesidad de encuadrar, mediante la asistencia técnica de ONUDI, a los Bancos y Corporaciones de desarrollo a los planes de desarrollo del sector.

5.5 La necesidad de delimitar claramente los campos de actuación en la práctica de las diferentes agencias que conforman las Naciones Unidas; así como, con los otros organismos internacionales.

**5.6 La necesidad de la intervención activa de ONUDI en la formulación de los programas de desarrollo elaborados por el PNUD, con el fin de evitar la proliferación de proyectos industriales parciales y de escaso impacto en el desarrollo armónico del sector; así como, para que los planes del PNUD respondan a las prioridades señaladas para el sector industrial en los planes nacionales de desarrollo de los diferentes países a los que se le presta asistencia técnica.**

## ANEXO I

### Plan General de Trabajo del Proyecto

A continuación detallaremos las actividades y aspectos cualitativos que conforman el Plan de Trabajo.

#### 1. Elaboración del marco de referencia del Plan General de Industrias 1976-1979

El marco de referencia del Plan General de Industrias 1976-1980 deberá contener los aspectos siguientes:

- Diagnóstico del sector industrial.
- Estrategia de industrialización para el período (1976-1979).
- Objetivos, políticas y acciones para el sector industrial para el mediano plazo.
- Estructura productiva.

#### 2. Asesoría en el Desarrollo del Plan General de Industrias 1976-1979.

El Plan General de Industrias deberá ser completado en los primeros meses de 1976, para lo cual se deberán realizar las actividades siguientes:

2.1 Asesoría en el establecimiento de estrategias de desarrollo para las ramas de actividad consideradas prioritarias por el Plan General.

2.1.1 Agro-industria. Se dará especial atención, entre este grupo, a la industria alimentaria.

2.1.2 Industria textil. Se centrará el esfuerzo básicamente, en las actividades textiles que utilicen como insumos los recursos naturales nacionales.

2.1.3 Cuero y calzado.

2.1.4 Insumos para la industria de la construcción.

Se orientará básicamente a aquellas industrias de insumos que promuevan una industria de la construcción orientada a la fabricación de viviendas populares, por el déficit creciente de éstas.

2.1.5 Industria metal-mecánica. Se dará especial atención a las actividades generadoras de los insumos intermedios y ciertos bienes de capital para las ramas señaladas en los numerales anteriores; así como, a los sectores agrícola y construcción.

La enumeración anterior no significa que sea exhaustiva. En el curso ulterior de las discusiones del Plan General de Industrias; así como, en su posterior desarrollo podrán presentarse actividades industriales que sea necesario profundizar.



2.2 Asesoría en el establecimiento de políticas y acciones específicas para las ramas de actividad indicadas en el numeral anterior.

2.3 Selección de nuevas oportunidades de inversión en las ramas de actividad antes indicadas.

En esta selección se dará preferencia a aquellas que conformen complejos integrados y que promuevan el desarrollo regional en zonas compensatorias a la ciudad de Guatemala.

2.4 Priorización de las oportunidades de inversión y perfiles. Las oportunidades de inversión que se desprendan de los estudios de las ramas prioritarias; así como, los perfiles con que dispone en la actualidad la Corporación Financiera Nacional (CORFINA), deberán ser priorizados de acuerdo a las variables macroeconómicas que conduzcan al logro de la estructura de la producción industrial que el Plan General de Industrias propugna.

Los parámetros básicos que deberán ser contemplados, de acuerdo a las discusiones sostenidas con el personal de la Secretaría General de Planificación, son los siguientes:

**2.4.1 Naturaleza de la producción.** Se considerarán prioritarias las inversiones destinadas a satisfacer las necesidades básicas de la población, y de aquellas que provean a éstas y a los sectores agrícola y de la construcción de los insumos intermedios y bienes de capital.

Como segunda prioridad, las que promuevan la producción de bienes intermedios y de capital para las actividades no consideradas anteriormente. Y como no prioritarias, y por lo tanto que no deberán ser promovidas por el Estado, las actividades destinadas a producir bienes supérfluos.

**2.4.2 Entre las oportunidades de inversión y perfiles considerados de primera o segunda prioridad, de acuerdo a lo antes establecido, se dará preferencia a aquellas que contribuyan en mayor grado a lograr lo siguiente:**

- articulación agricultura-industria;
- articulación intrasectorial;
- Descentralización;
- empleo;
- uso de recursos naturales nacionales.

**2.5 Evaluación y jerarquización de los estudios que viene realizando y/o supervisando la Corporación Financiera Nacional (CORFINA).**

Esto permitirá otorgar una mayor dinámica a aquellos que sean concurrentes con los objetivos generales del plan.

**2.6 Elaboración del programa de inversión pública para el período 1976-1979.**

De la priorización de las oportunidades, perfiles y estudios, se determinará la modalidad de implementación, y de la cual, deberá desprenderse el programa de inversiones del sector público industrial.

**2.7 Introducir en el Plan de Industrias 1976-79, los proyectos prioritarios que deberán ser promovidos por el sector público industrial.**

**2.8 Definición de una política de descentralización.**

**2.9 Determinación de la localización industrial de los diferentes proyectos considerados prioritarios por el plan industrial.**

**2.10 Asesoría en la definición de un marco institucional para mejorar la gestión inversionista del Estado.**

En este aspecto se dará especial atención al marco institucional para promover y desarrollar proyectos agro-industriales debido a las complejidades que conlleva la coordinación adecuada entre el sector agrario y el industrial.

2.11 Asesoría en la definición de una política tecnológica. Deberá establecerse una política tecnológica que fomente la investigación tecnológica nacional, promueva el empleo, el uso de los recursos humanos y naturales nacionales y la utilización racional de las tecnologías extranjeras.

2.12 Asesoría en el establecimiento de planes operativos anuales y de sistemas de control.

3. Actividades complementarias al plan.

3.1 Establecer un programa de productividad para las diferentes ramas de actividad designadas prioritarias por el Plan.

En este programa se dará especial énfasis a los aspectos siguientes:

- diagnóstico de los factores de productividad por rama de actividad;
- medición de productividad por rama de actividad;

- implementación de acciones de productividad a nivel de rama.

- 3.2 Establecer un sistema de incentivos fiscales. Este sistema deberá dar un tratamiento jerarquizado de acuerdo a las prioridades del plan, tanto a las nuevas inversiones como a las existentes en los aspectos tributarios, arancelarios y crediticios.

En la actualidad se presenta una gran oportunidad para desarrollarlo, en cuanto Guatemala puede llevar la vanguardia a nivel centroamericano, ya que se encuentra en etapa de revisión el Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales. Además, éste durante su vigencia, casi no ha sido aplicado debido a que sus cláusulas transitorias permitían a las industrias continuar acogiéndose a las leyes de fomento nacionales.

- 3.3 Establecer un sistema de promoción de inversiones. Este deberá contemplar básicamente un sistema diferenciado de financiamiento en base al impacto de los proyectos sobre la estructura económica y social.

Además, deberá contemplar las diferentes técnicas de promoción de acuerdo a las diversas modalidades de desarrollo de los proyectos (privados, mixtos o estatales).

4. Cronograma de las actividades.

	<u>Duración en meses</u>	<u>Fecha</u>
4.1 Marco de referencia del Plan General de Industrias 1976-80.	3	mar 75-may 75
4.2 Asesoría en la elaboración integral del Plan General de industrias 1976-80.		
4.2.1 Asesoría en el establecimiento de estrategias para el desarrollo de las siguientes ramas de actividad:		
4.2.1.1 Industria alimenticia	2	jul 75-ago 75
4.2.1.2 Industria textil	2	sep 75-Oct 75
4.2.1.3 Cuero y calzado	2	nov 75-dic 75
4.2.1.4 Industria de insumos para la construcción	2	ene 76-feb 76
4.2.1.5 Metal-mecánica	2	ene 76-feb 76
4.2.2 Asesoría en el establecimiento de políticas específicas y selección de oportunidades de inversión para las siguientes ramas de actividad:		

	<u>Duración en meses</u>	<u>Fecha</u>
4.2.2.1 Industria alimenticia	4	sep 75-dic 75
4.2.2.2 Industria textil	4	nov 75-feb 76
4.2.2.3 Cuero y calzado	4	ene 76-abr 76
4.2.2.4 Industria de insumos para la construcción	4	mar 76-jun 76
4.2.2.5 Metal-mecánica	4	mar 76-jun 76
4.2.3 Priorización de las oportunidades de inversión y perfiles industriales.	5	feb 76-jun 76
4.2.4 Evaluación y jerarquización de los estudios que viene desarrollando CORFINA	8	sep 75-abr 76
4.2.5 Elaboración del programa de inversión pública para el período 1976-79.	2	may 76-jun 76
4.2.6 Asesoría en la definición de la política de descentralización.	4	ene 76-abr 76
4.2.7 Determinación de la localización de los nuevos proyectos industriales.	8	may 76-dic 76
4.2.8 Asesoría en la definición de un marco institucional para el sector público industrial.	4	jul 75-oct 75
4.2.9 Coordinar con PREALC en el establecimiento de una política de empleo para el sector.	2	jun 75-jul 75

	<u>Duración en meses</u>	<u>Fecha</u>
4.2.10 Asesoría en la definición de una política tecnológica.	4	ene 76-abr 76
4.2.11 Asesorar en el establecimiento de planes operativos y de sistemas de control.	22	ene 76-oct 77
4.3 Establecer un programa de productividad para el sector.	12	mar 76-mar 77
4.4 Establecer un sistema de incentivos fiscales.	3	15 sep 75-15 dic 75
4.5 Establecer un sistema de promoción de inversiones.	12	mar 76-mar 77

5. Programa de Trabajo específico para cada Experto

El programa de trabajo para cada uno de los expertos se encuadra dentro de las actividades generales señaladas en el Plan Global de Trabajo.

5.1 Experto en programación y planificación industrial (Director del Proyecto)

	<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
5.1.1	Elaborar el marco de referencia del Plan General de Industrias 1976-80. Este plan contendrá los aspectos siguientes:	3 meses	mar 75-may 75
5.1.1.1	Diagnóstico del sector industrial.		
5.1.1.2	Estrategia de industrialización.		



	<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
	5.1.1.3 Objetivos, políticas y acciones del sector para el mediano plazo.		
	5.1.1.4 Estructura Productiva.		
5.1.2	Establecer el plan de Trabajo para la elaboración del Plan de Industrias y coordinar con el experto de PREALC para el establecimiento de una política de empleo para el sector industrial.	1 mes	junio 1975
5.1.3	Asesorar en el establecimiento de las estrategias de desarrollo de las ramas prioritarias del sector.	8 meses	jul 75-feb 76
5.1.4	Colaborar con los asesores a corto plazo en los estudios específicos de rama.	10 meses	sep 75-jun 76
5.1.5	Colaborar en la priorización de las oportunidades de inversión y perfiles industriales a ser considerados en los planes operativos anuales.	5 meses	feb 76-jun 76
5.1.6	Colaborar con el experto de proyectos industriales en la elaboración del programa de inversiones públicas para el período 1976-80 (Plan Global y Planes Operativos).	2 meses	may 76-jun 76
5.1.7	Asesorar en el establecimiento del marco institucional para el sector industrial con el fin de que el Estado actúe como el	4 meses	jul 75-oct 75

	<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
	ente rector del desarrollo industrial.		
5.1.8	Colaborar con el asesor a corto plazo de política tecnológica en la definición de ésta, para el sector.	4 meses	ene 76-abr 76
5.1.9	Asesorar en la preparación de programas operativos anuales y de su control.	22 meses	ene 76-dic 77
5.1.10	Coordinar con los expertos del proyecto, las entidades internacionales y nacionales para el logro de los objetivos del proyecto.	Labor Permanente	
5.1.11	Capacitar al personal de la Secretaría en las técnicas de Planificación industrial.	Labor Permanente	

## 5.2 Experto en políticas industriales

5.2.1	Analizar la situación en materia de políticas e incentivos a la industria a nivel nacional y a nivel centroamericano.	5 meses	mar 75-jul 75
5.2.2	Elaborar los lineamientos generales de las políticas de desarrollo industrial y discutirlos con el Jefe de Proyecto y Coordinador del área industrial de la Secretaría General de Planificación.	3 meses	mar 75-may 75

	<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
5.2.3	Formular las políticas e incentivos que conduzcan a establecer la estructura productiva objetivo, planteado por el Plan de Industrias.	3 meses	1 sep 1975 15 dic 1975
5.2.4	Establecer la política de descentralización industrial.	3.5 meses	jun 75-15 sep 75
5.2.5	Colaborar con los expertos a corto plazo en el establecimiento de políticas específicas para el sector.	4 meses	nov 1975 ene 1976 mar 1976 may 1976
5.2.6	Colaborar con el experto en programación industrial en la ejecución y control de los programas anuales, formulando las medidas correctivas de políticas necesarias.	22 meses	ene 76-dic 77
5.2.7	Capacitar al personal de contraparte en la metodología relacionada con la formulación y evaluación de políticas industriales.	Actividad Permanente	

5.3 Experto en el desarrollo de proyectos industriales.

5.3.1	Colaborar en la preparación del Plan General de Industrias.	3 meses	mar 75-may 75
5.3.2	Analizar el marco institucional del Estado encargado del desarrollo de proyectos.	2 meses	jun 75-ago 75

	<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
5.3.3	Proponer en base a las instituciones existentes el marco institucional más adecuado para la implementación dinámica y armónica de los proyectos industriales.	1 mes	sep 1975
5.3.4	Asesorar a CORFINA en el establecimiento de su plan operativo de inversiones.	2 meses	oct 75-nov 75
5.3.5	Analizar y proponer las modificaciones necesarias para que CORFINA cumpla el rol que su ley orgánica le asigna.	2 meses	dic 75-ene 76
5.3.6	Asistir a los expertos de corto plazo en la identificación y priorización de las oportunidades de inversión de las ramas prioritarias del sector.	4 meses	dic 1975 feb 1976 abr 1976 jun 1976
5.3.7	Asesorar al Gobierno en el establecimiento del programa de inversiones públicas para el período 1976-80.	3 meses	abr 76-jun 1976
5.3.8	Asistir a la Corporación Financiera (CORFINA) en la preparación de los perfiles industriales, considerados en el plan de desarrollo industrial como prioritarios.	3 meses	abr 76-jun 76
5.3.9	Asistir a la Corporación Financiera Nacional (CORFINA) en la supervisión y/o preparación y evaluación de estudios de viabilidad técnico-económica de los proyectos.	12 meses	jun 76-jul 77

<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
5.3.10 Asistir al Jefe de Proyecto en el establecimiento de prioridades de los proyectos industriales que serían realizados durante la ejecución del plan industrial.	5 meses	feb 76-jun 76
5.3.11 Colaborar con el experto de descentralización industrial en relación a la localización de los proyectos industriales considerados prioritarios por el plan industrial.	5 meses	abr 76-ago 76
5.3.12 Adiestrar al personal de contraparte de CORFINA en la metodología de formulación y evaluación de proyectos industriales.	Actividad Permanente	

5.4. Experto en proyectos agro-industriales.

5.4.1 Colaborar en la preparación del Plan General de Industrias.	3 meses	mar 75-may 75
5.4.2 Coordinar con el experto en el desarrollo de proyectos industriales en el análisis y proposición de un marco institucional para el desarrollo de proyectos industriales.	2 meses	jun 75-ago 75
5.4.3 Proponer el esquema institucional para el desarrollo de proyectos agro-industriales.	1 mes	sep 1975

	<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
5.4.4	Asesorar a la Secretaría General de Planificación y a CORFINA en la identificación y formulación de proyectos agro-industriales.	5 meses	oct 75-mar 76
5.4.5	Asesorar en la evaluación de proyectos agro-industriales a CORFINA.	5 meses	abr 76-ago 76
5.4.6	Colaborar con el experto en proyectos industriales en la priorización de éstos y en el establecimiento de un programa de inversiones públicas para el período 1976-80.	5 meses	feb 76-jun 76
5.4.7	Adiestrar al personal de contraparte.	Actividad Permanente	

5.5 Experto en descentralización industrial

5.5.1	Revisar la estrategia de desarrollo regional planteada para Guatemala en el Plan Global 1975-79 y en los diversos estudios realizados sobre este aspecto.	2 meses	ene 76-feb 76
5.5.2	Revisar la política de descentralización planteada por el experto de políticas industriales.	1 mes	mar 1976
5.5.3	Establecer un plan de desarrollo regional para el sector industrial.	5 meses	abr 76-ago 76
5.5.4	Asesorar en la localización de los proyectos industriales prioritarios.	5 meses	abr 76-ago 76

<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
5.5.5 Asesorar en la necesidad de realizar trabajos de infraestructura en las regiones consideradas prioritarias, con el fin de instalar los diferentes proyectos industriales.	3 meses	sep 76-nov 76
5.5.6 Asesorar en coordinación con el experto en políticas industriales a la Secretaría General en las medidas de política e incentivos fiscales que deberá adoptar el Gobierno de Guatemala para descongestionar el área metropolitana.	3 meses	oct 76-dic 76
5.5.7 Adiestrar al personal de contraparte en asuntos de planificación industrial regional.	Actividad Permanente	
<u>5.6 Experto en promoción de proyectos industriales</u>		
5.6.1 Asesorar en el establecimiento de un esquema de promoción de proyectos a la Corporación Financiera Nacional (CORFINA).	3 meses	mar 76-may 76
5.6.2 Asesorar en el establecimiento de un esquema de financiamiento diferenciado de acuerdo al impacto de los proyectos en el desarrollo económico-social del país.	5 meses	jun 76-oct 76

	<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
5.6.3	Asesorar a CORFINA en las técnicas de promoción y financiamiento de inversiones.	4 meses	nov 76-feb 77
5.6.4	Adiestrar a su personal de contraparte.		
	<u>5.7 Experto en el mejoramiento de la eficiencia productiva.</u>		
5.7.1	Realizar el diagnóstico de productividad en el sector industrial.	2 meses	mar 76-abr 76
5.7.2	Establecer programas de productividad para la rama de industria alimentaria, textil, cuero y calzado, industrias proveedoras de insumos para la industria de la construcción y metal-mecánica.	5 meses	mar 76-sep 76
5.7.3	Asesorar en la implementación de acciones de productividad para mejorar ésta en las ramas prioritarias, así como, en la pequeña y mediana industria.	5 meses	ago 76-dic 76
5.7.4	Adiestrar al personal que actúe como contraparte.	Actividad Permanente	

Requerimiento de experto a corto plazo

5.8 Experto en la rama de la industria alimentaria

5.8.1	Realizar el diagnóstico de la industria alimentaria.	1 mes	sep 1975
-------	--	-------	----------



<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
5.8.2 Analizar con el Jefe de Proyecto la estrategia de desarrollo para la industria alimentaria.	0.5 mes	1° oct 75 15 oct 75
5.8.3 Definir dentro del marco de la estrategia, políticas y acciones específicas para el desarrollo de la rama alimentaria	1 mes	16 oct 75 15 nov 75
5.8.4 Detectar oportunidades de inversión en la rama alimentaria, dando especial énfasis en aquellas que promuevan el desarrollo regional mediante la articulación agricultura-industria.	1.5 meses	15 nov 76 dic 76

5.9 Experto en la rama de la industria textil

5.9.1 Realizar el diagnóstico de la industria textil.	1 mes	nov 1975
5.9.2 Analizar con el Jefe de Proyecto la estrategia de desarrollo para la industria textil.	0.5 mes	1° dic 75 15 dic 75
5.9.3 Definir dentro del marco de la estrategia políticas y acciones específicas para el desarrollo de la rama textil.	1 mes	16 dic 75 15 ene 76
5.9.4 Detectar oportunidades de inversión en la rama textil, dando énfasis en aquellas que emplean recursos naturales nacionales.	1.5 meses	16 ene 76 feb 76

5.10 Experto en la rama de cuero y calzado

<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
5.10.1 Realizar el diagnóstico de la industria de cuero y calzado.	1 mes	ene 76
5.10.2 Analizar con el Jefe de Proyecto la estrategia de desarrollo para la industria de cuero y calzado.	0.5 mes	ene 76 15 ene 76
5.10.3 Definir dentro del marco de la estrategia, políticas y acciones específicas para el desarrollo de la industria de cuero y calzado.	1 mes	16 ene 76 15 feb 76
5.10.4 Detectar oportunidades de inversión en la industria de cuero y calzado. En esta selección se deberá dar prioridad a aquellas que utilicen los recursos naturales nacionales.	1.5 meses	16 feb 76 abr 76

5.11 Experto en la industria de insumos para la construcción

5.11.1 Realizar el diagnóstico de la industria para la construcción.	1 mes	marzo 76
5.11.2 Analizar con el Jefe de proyecto la estrategia de desarrollo para la industria de insumos para la construcción.	0.5 mes	abr 76-15 abr 76
5.11.3 Definir dentro del marco de la estrategia, políticas y acciones específicas para el desarrollo de la industria de insumos para la construcción.	1 mes	16 abr 76 15 may 76

<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
5.11.4 Detectar oportunidades de inversión en la industria de insumos para la construcción.	1.5 meses	16 may 76 jun 76
5.12 <u>Experto en la industria metal-mecánica</u>		
5.12.1 Realizar el diagnóstico de la industria metal-mecánica.	1 mes	mar 1976
5.12.2 Analizar con el Jefe de Proyecto la estrategia de desarrollo para la industria metal-mecánica.	0.5 mes	abr 76 15 abr 76
5.12.3 Definir dentro del marco de la estrategia, políticas y acciones específicas para el desarrollo de la industria metal-mecánica.	1 mes	16 abr 76 15 may 76
5.12.4 Detectar oportunidades de inversión en la industria metal-mecánica. En la selección de oportunidades de inversión deberá darse énfasis en aquellas que constituyan complejos integrados.	1.5 meses	16 may 76 jun 76
5.13 <u>Experto en política tecnológica.</u>		
5.13.1 Deberá realizar el diagnóstico de la realidad tecnológica industrial de Guatemala.	1.5 meses	ene 75 15 feb 76
5.13.2 Dentro del marco del Plan de desarrollo industrial 1976-80 deberá elaborar la política tecnológica industrial. En esta deberá	2.5 meses	15 feb 76 abr 76

<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha</u>
dar especial énfasis en:		
- utilización de recursos naturales.		
- Generación de empleo		
- selección racional de la tecnología importada.		



**B-902**



**82.09.27**