



**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)



06066



Distr. LIMITADA

ID/WG.252/7  
31 mayo 1977

Original: ESPAÑOL

United Nations Industrial Development Organization

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

Santiago de Chile, 27 junio - 1º julio 1977

DOS PROYECTOS INTERDISCIPLINARIOS PNUD/ONU  
EN LA ASISTENCIA TECNICA AL URUGUAY . /

Organización Institucional de Servicios Industriales<sup>1/</sup>

O. Alvarez\*

D.B. de Sanguinetti\*\*

Desarrollo Tecnológico Industrial<sup>1/</sup>

G. Garofa Garofa Peral\*

H.E. Ibarlucea\*\*

001100

\* Jefe de Proyecto

\*\* Contraparte

<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.77-3751

I N D I C E

<u>Capítulo</u>		<u>Página</u>
I	A. Introducción .....	1
	B. Preparación de los Proyectos. Antecedentes ....	1
	C. Entrada de los proyectos en fase operacional ..	2
	D. Funciones de asistencia contempladas .....	3
	E. Complementación con otras funciones de asistencia .....	4
II	Proyecto URU-72/013 Organización Institucional de Servicios Industriales .....	5
	A. Objetivos .....	7
	B. Resultados .....	8
	C. Actividades .....	9
	D. Insumos .....	13
	F. Resumen .....	15
III	Proyecto URU-72/014 Desarrollo Tecnológico Industrial .....	17
	A. Objetivos .....	17
	B. Resultados	
	a. Ramas Industriales .....	19
	b. Empresas .....	20
	C. Actividades .....	22
	D. Insumos .....	23
	F. Resumen.....	25
IV	Sugerencias, necesidades y ofertas de know-how, en base a la experiencia acumulada .....	28
	A. Sugerencias .....	28
	B. Necesidades de know-how .....	29
	C. Ofertas de know-how .....	30

CAPITULO I.      CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS PROYECTOS "ORGANIZACION INSTITUCIONAL DE SERVICIOS INDUSTRIALES" y "DESARROLLO TECNOLOGICO INDUSTRIAL."

A.    Introducción

En el Uruguay vienen participando y desarrollando sus actividades dos proyectos interdisciplinarios PNUD/ONUDI, "Organización Institucional de Servicios Industriales" en adelante URU-72/013 y "Desarrollo Tecnológico Industrial", en adelante URU-72/014.

Se ha considerado conveniente presentar este documento tratando de recoger los aspectos individuales de cada uno de ellos así como los elementos que pueden integrarse y exponerse conjuntamente. Para ello se divide el informe en cuatro capítulos. El primero y último comunes, mientras que los dos intermedios recogen lo específico de cada uno.

B.    Preparación de los Proyectos. Antecedentes.

En la segunda mitad de 1972 y coincidiendo con la elaboración del Programa Nacional 1973-77 para el Uruguay, se pusieron las bases de un plan de asistencia al Sector Industrial para los siguientes tres años. La génesis de este proceso fue una solicitud del entonces Ministerio de Industria y Comercio para recibir ayuda en la organización de las instituciones del sector público relacionadas con el proceso de desarrollo industrial.

Después de un análisis de la información existente y de las conclusiones derivadas, se establecieron unas recomendaciones que dieron lugar a los dos proyectos mencionados, incluyéndolos en el Programa Nacional y aprobados por el PNUD durante 1973. Debe señalarse que el Proyecto URU-72/013 se enfocaba principalmente hacia el asesoramiento para establecer una Unidad de Planificación Industrial que coordinara la gestión industrial al más alto nivel; apoyar al Ministerio de Industria y organismos de ejecución para que pudieran cumplir

eficientemente los requisitos de la ley de Promoción Industrial, y mejorar el mecanismo de generación de proyectos.

El Proyecto URU-72/014 debía ser ejecutado por el Ministerio de Industria a través de su Centro Nacional de Tecnología y Productividad Industrial (CNTPI), organismo sucesor, con nuevo nombre, del Centro Nacional de Productividad del Uruguay. Contemplaba fundamentalmente los diagnósticos a nivel de empresa y por rama industrial así como la asistencia técnica a la industria mediante el apoyo tecnológico y mejora de la productividad.

Esta estrategia de asistencia al sector industrial se completaba con el Proyecto URU-71/521 cuya finalidad era establecer un eficiente control de calidad de cuero y productos de cuero con destino a la exportación, incluyendo la elaboración de normas de calidad apropiadas.

#### C. Entrada de los proyectos en fase operacional

Dificultades de distinto orden desembocaron en que los proyectos se iniciaron en diferente momento, llegando a haber un defase de dos años que entorpeció las acciones conjuntas inicialmente previstas.

El Proyecto en el Centro Nacional de Tecnología y Productividad Industrial empezó a operar en Enero de 1973 aunque fue aprobado por el Consejo de Administración del PNUD en Junio de ese mismo año. La incorporación inmediata de tres tecnólogos en textiles, calzados y cueros más un especialista en pequeña y mediana industria, procedentes de un proyecto PNUD/OIT/ONUDI relacionado con el anterior Centro Nacional de Productividad, facilitó la iniciación del actual.

En el año 1974 se contempla una nueva política que, entre otras cosas, procura minimizar la intervención y regulación estatal en la actividad económica, redefine la función de promoción estatal y establece el medio de aplicación de la ley de Promoción Industrial sancionada ese año. A fines de 1974 se efectúa la primer reestructura del Proyecto URU-72/013 para adaptarlo a las nuevas circunstancias nacionales. Recién en Marzo de 1975 comienza a ser operativo. Posteriormente con el apoyo del BIRF y AID se estableció el fondo de financiamiento

de Inversiones para el desarrollo. La solicitud de colaboración del Proyecto en la implantación del nuevo sistema financiero, dio lugar a un segundo ajuste en su plan de operaciones.

D. Funciones de asistencia contempladas

Las funciones están claramente definidas. Dentro del sistema de apoyo al sector industrial de ambos proyectos, cabe destacar por un lado funciones relacionadas con la ley de Promoción Industrial y el fondo de inversiones para el desarrollo y por otro lado, se prestan funciones de asistencia técnica a las empresas en materia de tecnologías y de técnicas de gestión, así como funciones relacionadas con los estudios inter-empresariales de ramas industriales prioritarias en base a diagnósticos integrales. Tanto en el primero como en el segundo caso, las funciones, como es evidente, son complementarias.

El espectro de ramas industriales abarcados por los proyectos es muy amplio. Hay una concentración en las consideradas prioritarias por el Programa Nacional 1973-77, por parte del CNPI y el URU-72/014 como son, entre otras, curtiembres de cuero bovino y ovino, calzado de cuero, textiles, y confección de prendas de cuero. El otro proyecto, por sus características y por las condicionantes apuntadas anteriormente, abarca el sector industrial en su conjunto.

Las funciones de asistencia expuestas y las ramas industriales contempladas, han sido y están siendo consideradas como un aporte importante a las actividades de desarrollo industrial del Gobierno. En aquellas relacionadas con la ley de Promoción Industrial, por apoyar elementos centrales de la política gubernamental en materia de desarrollo y financiamiento del sector industrial. En el caso de la asistencia técnica a nivel de planta y estudios inter-empresariales, porque el Gobierno puede disponer de una información técnico-económica de base, a partir de la cual puede tomar decisiones. Además, en este último caso, las empresas pueden tener información global a nivel de rama que les permite comparar sus propios índices técnico-económicos con los de la rama a que pertenecen.

E. Complementación con otras funciones de asistencia

Ambos proyectos, en su desarrollo e implementación han tenido que colaborar con frecuencia y en algunos casos en forma continua, con un número amplio de instituciones. Aparte de la coordinación y complementación en un principio prevista entre los dos proyectos, cabe destacar la de estos con:

- Oficina de Programación del Ministerio de Agricultura y Pesca y entidades ejecutoras de programas del sector agrícola.
- Dirección General de Comercio Exterior y Programa de Promoción de Exportaciones (Proyecto URU-71/520).
- Organismos o entidades del Ministerio de Industria y Energía y en particular con el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y Proyecto URU-71/521 ya mencionado.
- Cámara de Industrias y sus organismos técnicos de apoyo.
- El Instituto de Normas Técnicas del Uruguay, UNIT.

En todos los casos los proyectos han contribuido a crear relaciones con estas instituciones y han realizado una serie de trabajos en conjunto. En el caso particular del Proyecto URU-72/013 se actúa con la cooperación técnica provista por la República Federal Alemana, y con técnicos contratados con recursos de los préstamos de AID y BIPF.

CAPITULO II

PROYECTO URU-72/013 - ORGANIZACION INSTITUCIONAL DE SERVICIOS INDUSTRIALES.

El Proyecto comprende actividades en el área de promoción de inversiones, evaluación y supervisión de proyectos, asistencia a inversores y preinversión. Estas funciones se cumplen en relación a la ley de Promoción Industrial y al Fondo de Financiamiento de Inversiones para el Desarrollo. En ambos casos, apoya elementos centrales de la política de desarrollo y financiamiento del sector industrial.

El Proyecto fue diseñado como parte de un programa orientado a organizar el sistema de apoyo al sector industrial. En la programación del mismo se asignó importancia a su función de coordinación en el sector y, en forma particular, con las instituciones vinculadas al desarrollo industrial y la promoción de exportaciones.

Aunque el desfase en la iniciación del proyecto afectó parcialmente esta función, las propias necesidades de la actividad que realiza conduce a vinculaciones activas con otras entidades. Además de las naturales vinculaciones con la Secretaría de Planeamiento, Coordinación y Difusión (SEPLACODI), mantiene relaciones operativas fluidas con entidades y servicios del sector público y privado mencionados anteriormente.

El Proyecto ha contribuido a crear relaciones con estas instituciones, se han realizado una serie de trabajos en conjunto y existe un activo intercambio de información.

La carencia de un sistema fluido de financiamiento a mediano y largo plazo para la inversión industrial, comenzó a ponerse rápidamente en evidencia como uno de los puntos críticos para la expansión y modernización del sector.



Con el apoyo del BIRE y AID, se estableció el Fondo de Financiamiento de Inversiones para el Desarrollo, que comenzó a operar en el año 1976, cuyos recursos son canalizados a través del sistema de banca comercial del país, que pasó así a integrar parte del sistema de financiamiento a mediano y largo plazo del sector industrial.

Para la implantación de este nuevo sistema financiero se solicitó la colaboración del Proyecto, lo que dio lugar a un ajuste del plan de operaciones. El papel asignado al mismo en la instrumentación y operación del FONDO, así como la propia función de apoyo a la Ley de Promoción Industrial, ha conducido a vínculos operativos fluidos con el Banco Central y el Sistema de Bancos comerciales en lo interno, y con la familia del BIRE, AID y BID en lo externo.

La Ley de Promoción Industrial prevé que las empresas puedan solicitar el apoyo de la misma para obtener créditos y avales. En la práctica esta disposición tuvo y tiene una validez limitada, en cuanto no existen líneas de crédito afectadas específicamente a tal fin.

La evaluación que se realiza de los proyectos y la propia declaración de interés nacional avalan en este caso la gestión crediticia directa de los empresarios. En la medida que se ha ido acreditando la tarea de evaluación, se ha verificado una mayor fluidez en la gestión de financiamiento, pero manteniéndose limitaciones importantes en relación a la canalización de recursos internos y a la fuerte dependencia del crédito de proveedores externos para el financiamiento de bienes de capital.

Con la creación del FONDO se estableció un nuevo sistema financiero que contribuye a ampliar los canales a que puede recurrir el empresario, en cuanto habilita y promueve la participación de todo el sistema bancario en la canalización de crédito a mediano y largo plazo para el sector industrial.

Pese a la dificultad inherente a incorporar simultáneamente la banca comercial al crédito a mediano y largo plazo, intereses reales eliminando el subsidio implícito en la tasa de interés y el esfuerzo de planificación empresarial que involucra actuar sobre la base de proyectos de inversión, el sistema está comenzando a mostrar sus resultados.

El sistema funciona sobre la base de un Comité Coordinador que administra el FONDO e integrado por representantes del Banco Central, los ministerios de Industria y Energía y Economía y Finanzas, y SEPLACODI.

Este Comité aprueba las operaciones que previamente han contado con el respaldo de un Banco Comercial -que asume parte del riesgo de la operación- y que ha sido evaluado y recomendado favorablemente por la Unidad que está apoyando el Proyecto. Esta misma realiza la tarea de supervisión y seguimiento de los proyectos financiados, correspondiendo a los bancos la ejecución financiera de los créditos.

En la práctica, el sistema involucra una acción conjunta de la Unidad con el sistema bancario en evaluación y supervisión de los proyectos.

La puesta en marcha de este sistema, quedó necesariamente condicionada a la capacidad técnica que pudiera desarrollar la Unidad y la credibilidad en la misma por parte del sistema bancario. Ello debió realizarse en forma simultánea con la estructuración de la Unidad y la capacitación del personal, lo que definió parte del papel que debió cumplir el Proyecto.

Aunque el sistema aún no puede considerarse consolidado, puede estimarse superada la etapa de puesta en marcha.

Es de tener presente que cualquiera sea el caso, Ley de Promoción Industrial o canalización de recursos del FONDO, el sistema bancario debe adoptar decisión sobre su participación en el crédito, demostrando la experiencia que ello no es automático y que solamente en la medida que las evaluaciones lograron despertar confianza, comenzó a movilizarse la participación bancaria.

#### A. Objetivos

En el programa original, tenía prioridad atender el establecimiento de un sistema de planificación sectorial, establecer un mecanismo de generación de proyectos y apoyar el paso de programas industriales del Plan Nacional a inversiones que los concretaran.

La reprogramación realizada en 1971 asignó prioridad a la generación y evaluación de proyectos dentro del marco de la Ley de Promoción Industrial, ampliándose luego en 1975, las tareas para cubrir la puesta en marcha y operación del FONDO.

Los objetivos que enmarcan la acción del proyecto en la actualidad son los siguientes:

- Establecer y cooperar en la operación de la Unidad de Asistencia Técnica para el Desarrollo Industrial.
- Establecer un sistema para la identificación, evaluación y generación de proyectos industriales.
- Cooperar en la implementación del régimen de promoción industrial.
- Cooperar en la implantación y operación del Fondo de Financiamiento de Inversiones para el Desarrollo.

El Proyecto concurre a fortalecer la base institucional requerida para redinamizar el comportamiento del sector industrial, actuando básicamente sobre el perfeccionamiento de los programas de inversión empresariales y la promoción de nuevas oportunidades de inversión.

Concordante con el marco político nacional, esta acción se orienta a movilizar proyectos de inversión más que a instrumentar programas sectoriales.

#### B. Resultados

Entre los principales resultados alcanzados durante la ejecución del Proyecto se pueden citar:

- Establecimiento de la Unidad de Asistencia Técnica para el Desarrollo Industrial.
  - . Estructuración y puesta en funcionamiento de la Unidad.
  - . Establecimiento de metodología y procedimientos operativos para la evaluación y seguimiento de proyectos, tanto para el régimen de la Ley de Promoción Industrial como para la operación del FONDO.

- Capacitación del núcleo básico de la Unidad en esa área (capacitación en servicio y cursos en el exterior).

El grado con que se alcanzó este objetivo se refleja en la selección que se hizo de la Unidad para operar el FONDO, los resultados alcanzados en la tarea de evaluación vinculados a la Ley de Promoción Industrial y la propia puesta en marcha del FONDO.

- Ley de Promoción Industrial.

- Puesta en operación del sistema de apoyo de la Unidad Asesora que tiene a su cargo la aplicación de la Ley de Promoción Industrial.
- Apoyo y orientación a inversores.

Se evaluaron al mes de abril unido. 113 proyectos y se han declarado de interés nacional 57 proyectos con una inversión de 59 millones de dólares. La inversión ya ejecutada alcanza al 54%.

- Fondo de Financiamiento de Inversiones para el Desarrollo.

- Estructuración y puesta en funcionamiento del sistema.
- Iniciación de operaciones del FONDO.

En diciembre de 1976 se puso en marcha efectiva habiéndose concedido créditos por 2,4 millones de dólares.

- Realización en conjunto con otros Proyectos, de estudios acerca de las perspectivas del sector agro-industrial y de parquet en Europa.
- Acciones conducentes al establecimiento de una política para las industrias lácteas en el país y reorientación de estudios en curso con ese fin.
- Promoción de estudios sectoriales y comerciales por otras entidades.

Cubiertos los objetivos que se fijaron como prioritarios, se está procediendo a intensificar las actividades de promoción.

### C. Actividades

Los propios objetivos definen en cierta medida las actividades requeridas para alcanzarlos, en cuanto una buena parte de los mismos forman parte del desarrollo de la entidad que se está ayudando a establecer y operar.

Los resultados alcanzados se desarrollaron a través de las siguientes actividades principales:

- a) Capacitación.
  - i ) Entrenamiento permanente de personal en servicio.
  - ii ) Becas en el exterior -en gran parte con recursos externos al Proyecto- de siete profesionales.
  
- b) Organización operativa.
  - i ) Unidad en su conjunto.
  - ii ) Area de evaluación.
  - iii) Area de supervisión.
  - iv ) Area de promoción.
  
- c) Pautas de trabajo y normas.
  - i ) Pautas para la evaluación y seguimiento de proyectos (documento preliminar para puesta en marcha).
  - ii ) Guía para la presentación de proyectos.
    - Presentación inicial.
    - Presentación proyecto.
  - iii) Normas de supervisión de proyectos del FONDO.
  
- d) Informes.
  - i ) Agroindustria ("Perspectivas para una industria de Frutas y Hortalizas en el Uruguay orientada hacia la exportación". Dr. W. Hoffman. En conjunto Proyectos IIRU-72/013 y IIRU-72/014.
  - ii ) Mercado parquet ("Informe sobre las posibilidades del Uruguay para exportar parquet a países seleccionados de Europa". Dr. Ary L. Wallach. En conjunto Proyectos IIRU-72/013 y IIRU-71/520).
  
- e) Evaluación.

Proyectos para Ley de Promoción Industrial  
Proyectos para FONDO.
  
- f) Supervisión y seguimiento proyectos aprobados.

Conforme al plan de operaciones del Proyecto se dio prioridad a la organización y puesta en marcha del área de evaluación que permitiera canalizar las

prestaciones vinculadas a la Ley de Promoción Industrial. Esta tarea se diseñó para permitir ya desde el inicio, la máxima participación del personal local, lo que condujo a centrar el comienzo de actividades en la formulación de los elementos básicos de la metodología y procedimientos de trabajo y en la realización de un intenso programa de entrenamiento en servicio.

La superposición de actividades de organización, capacitación y operación no dejó de crear problemas, compensado ello por la indudable ventaja de trabajar sobre casos concretos vinculados a decisiones concretas. Ello indujo a una formación rápida del personal local, aunque la demora en integrar los equipos de trabajo -nacional e internacional- sumado a la puesta en marcha del programa de capacitación en el exterior que canalizó al personal con mayor experiencia, llevó a cierto desfasaje inicial entre la capacidad y los requerimientos operativos.

La organización del núcleo básico de evaluación coincidió con la decisión de integrar la Unidad a la operación del FONDO luego de la evaluación que los organismos financieros hicieron de la capacidad operativa existente en el país.

Lo anterior llevó a establecer una nueva estructura operativa para la Unidad y se apoyó el diseño, estructuración y operación de la misma. Como primer paso se procedió a diseñar la política operativa, adecuar las prácticas de evaluación crediticia y elaborar una guía para orientar la preparación de proyectos y pautas para las presentaciones previas conducentes a la decisión de elegibilidad para el financiamiento con el FONDO. Esta actividad se desarrolló en activa coordinación con el Banco Central del Uruguay y en contacto con el sistema bancario nacional.

Con la puesta en marcha de las operaciones del FONDO se reestructuró y organizó la actividad de Seguimiento para atender la supervisión de desembolsos y créditos. Como parte de esta actividad se becó al Jefe del área a visitar instituciones en el exterior, se elaboraron las normas de supervisión que regulan las relaciones de la Unidad con los prestatarios durante el desembolso y amortización de los créditos que forman parte del contrato de préstamo y se establecieron prácticas operativas con el sistema bancario.

Tanto el área de evaluación como de supervisión se consideran ya en funcionamiento, aunque esta última aún está en proceso de consolidación.

Puestas en marcha estas dos funciones básicas de la Unidad, se intensifica la actividad en el área de promoción y preinversión. En la primera etapa del Proyecto, esta actividad se centró en apoyar el perfeccionamiento de los proyectos de inversión como actividad de apoyo a la de evaluación y para facilitar la introducción del concepto "proyecto de inversión" en el ámbito empresarial. Esta actividad se apoyó con la realización de un FORO sobre Proyectos Industriales en forma conjunta con la Universidad de la República y la Cámara de Industrias, limitándose el apoyo directo a proyectos que pudieran tener algún efecto demostrativo y donde la tarea pudiera realizarse como actividad complementaria de la evaluación. Esta, en la medida de lo posible, se consideró que no debiera concurrir a una mera calificación del proyecto sino constituirse en un elemento de apoyo al mismo.

Es está iniciando ahora una nueva fase, en que se avanzará al apoyo directo a empresarios en el desarrollo de sus proyectos y la identificación de nuevas oportunidades de preinversión en el sector agroindustrial. Esta actividad se intensificó con la contratación, con fondos distintos a los del Proyecto, de un experto agroindustrial, con el estudio que junto con el Centro Nacional de Tecnología y Productividad Industrial se hizo de las posibilidades industriales basadas en el potencial hortifrutícola nacional y en el estudio que se realizó, en conjunto con la Dirección General de Comercio Exterior y el Centro de Comercio Internacional, del mercado europeo para el parquet uruguayo. En estos dos casos se utilizaron los servicios de consultores a corto plazo.

Paralelamente y con el objetivo de movilizar los recursos profesionales nacionales se organizó un Registro de Consultores. El FONIO puede financiar estudios de preinversión requeridos por las empresas, si bien este mecanismo no ha sido utilizado aún.

Por las propias características del Proyecto, la capacitación del personal nacional ha sido y es actividad central.

Es permanente el entrenamiento en servicio mediante la integración de grupos mixtos de trabajo y se han becado 7 técnicos al exterior, en gran parte con recursos externos al Proyecto. De éstos, dos técnicos están becados por dos años, tres siguieron cursos del Banco Mundial y dos realizaron un viaje de estudios visitando instituciones financieras de desarrollo en varios países de América Latina.

#### D. Insumos

En el cuadro 1 se detallan las contribuciones de ONUDI y del Gobierno para la ejecución del Proyecto.

Los aportes nacionales han sido de personal con muy buena calificación profesional y la rotación del mismo ha sido prácticamente nula hasta el momento. La incorporación del mismo al Proyecto ha sido lenta, en gran parte por problemas de tramitación administrativa y recién en el segundo semestre de 1976 se logró el nivel previsto en el documento del proyecto. El personal de apoyo también se integró lentamente.

Lo anterior afectó la capacidad operativa inicial de la Unidad, en particular cuando comenzó el programa de capacitación en el exterior, que se fue corrigiendo paulatinamente en la medida que se fue reforzando el equipo de trabajo.

En lo que hace al personal internacional, el Proyecto se puso en marcha con la incorporación en el primer trimestre de ejecución de los tres expertos previstos, uno de los cuales se retiró del proyecto antes de finalizar el primer año de ejecución. El personal internacional se incrementó a cuatro expertos en el segundo semestre de 1976.

El plan de operaciones aprobado en 1974 preveía un uso intensivo de expertos de corto plazo. La experiencia mostró la dificultad de completar la contratación de los mismos en los plazos requeridos, lo que dio lugar a reestructurar la integración del equipo ampliando la duración de expertos permanentes.



Cuadro 1. Insumos del Proyecto IRIJ-72/013  
Período: Marzo 1975-Diciembre 1976

	1975 (9 meses)		1976		TOTAL	
	m-h	US\$ miles	m-h	US\$ miles	m-h	US\$ miles
<u>GOBIERNO</u>						
- Personal contraparte	48		107		155	
- Personal de apoyo	19		63		82	
- Equipo recibido		14.40		7.00		21.40
- Edificios		3.30		12.00		15.30
- Apoyo en efectivo (sueldos)		27.10		65.60		92.70
- Otros (materiales, suministros).		30.00		36.00		66.00
	67	74.80	170	120.60	237	195.40
<u>PROYECTO</u>						
- Expertos	26	87.50	50	190.00	76	277.50
- Personal de apoyo	13	4.63	24	6.00	37	10.63
- Otros gastos		0.66		3.00		3.66
- Becas		-		3.72		3.72
- Equipo		16.23		5.00		21.23
- Varios		1.44		3.60		5.04
	39	110.46	74	211.32	113	321.78

F. Resumen

El Provento ha logrado establecer la Unidad de Asistencia Técnica para el Desarrollo Industrial, objetivo principal, y la misma opera insertada en el sistema nacional como base del sistema de promoción industrial. La aceptación de sus evaluaciones para sustentar decisiones políticas y financieras miden la evolución ulterior y, en particular, los resultados alcanzados en relación a la formación del equipo nacional. Las principales dificultades que debieron afrontarse pueden sintetizarse en:

- a) Retraso en la iniciación del Provento, con sus inevitables consecuencias al desfasarse con otras actividades y perder vigencia en el marco de inserción.
- b) Lentitud para integrar los equipos de trabajo.
- c) Carencia inicial de sistema financiero de apoyo a la inversión industrial, que descansaba principalmente en los recursos propios y el crédito de proveedores.
- d) Cambios de orientación política importantes antes y después de la puesta en marcha del Provento.
- e) Limitaciones en la información necesaria tanto para formular como para evaluar proyectos, en particular la relativa a mercados exter  
nos.

El retraso en la iniciación del Proyecto y la lentitud en la formación de los grupos de trabajo constituyeron marcos de referencia a los que el Proyecto debió adaptarse. El primer aspecto dio lugar a la necesidad de una reprogramación, el segundo llegó a crear una situación difícil en la fase inicial y llevó a modificar la integración del equipo internacional.

Las carencias del sistema financiero dieron lugar a una **adecuación del Proyecto** para apoyar la solución del **problema** con la puesta en marcha del FONDO, respaldando un proceso que con su maduración aporta una solución al problema. La inserción en un marco fluido requirió de un esfuerzo permanente de adaptación.

Las limitaciones de información, en especial de mercado, han sido y son un cuello de botella. Se procuró un enfoque múltiple utilizando en la medida

de lo posible los centros internacionales de canalización de información, la motivación de estudios con otros organismos, la realización de estudios propios y la capacitación del personal para afrontar este tipo de problemas. Ha constituido y constituye, con todo, un problema en el que se han procurado soluciones condicionando la actividad que se desarrolla en el Proyecto.

Resumiendo puede afirmarse que el Proyecto se encuentra a mitad del camino. Se ha puesto en marcha y está operando la Unidad pero aún no puede considerarse consolidado el proceso. La prueba más importante para este tipo de entidad no es su instalación sino su permanencia como unidad operativa eficiente. La rotación del personal dentro de la Unidad ha sido hasta el presente prácticamente nula, pero la experiencia indica que asegurar las condiciones para que ello se proyecte en el futuro es una prueba crítica.

CAPITULO III.

PROYECTO URU-72/014 - DESARROLLO TECNOLOGICO INDUSTRIAL

A. Objetivos

En el documento de Proyecto se señalaba como intención del Gobierno y dentro de los lineamientos de desarrollo industrial del Plan Nacional 1973-1977, dar prioridad a la expansión v/o modernización de aquellas actividades manufactureras que tengan una alta incidencia en el producto bruto interno y que sean capaces de generar un importante incremento de divisas. A tal fin "el Proyecto contribuirá a alcanzar una dinámica expansión industrial basada, inicialmente, en la mayor utilización de la capacidad industrial instalada, en la modernización v/o relocalización de plantas existentes y en la ampliación del actual capital industrial".

El apoyo gubernamental a la expansión y modernización de actividades manufactureras con las características señaladas, tiene como una de sus bases el conocimiento real actual de las empresas constituyentes de las ramas. Aparece, en consecuencia y como objetivo inmediato, el efectuar diagnósticos a nivel de empresa y los estudios interempresariales del conjunto de las que constituyen una rama industrial.

El CNTPI con el Proyecto se abocó al diagnóstico de las empresas constituyentes de las ramas prioritarias enumeradas anteriormente. En un principio se intensificaban los análisis en los aspectos tecnológicos y operativos de la producción para evaluar la capacidad productiva de las empresas. A la vista de la problemática detectada en los primeros diagnósticos, se decidió completarlos analizando el conjunto de la empresa como una unidad técnico-económica. Se analizan los mercados de oferta y de demanda, la producción y sus aspectos tecnológicos, el área económico-financiera y la de personal o recursos humanos. El tener disponible una información lo más fidedigna posible de la situación de estas ramas prioritarias, ha facilitado la acción de promoción del Gobierno a las mismas. En ocasiones también estos estudios han sido utilizados para analizar proyectos de inversión teniendo el marco de referencia de la situación actual de la rama a la que pertenece la empresa o proyecto de inversión.

Los estudios inter-empresariales de las ramas, las medidas promocionales derivadas y la asistencia técnica otorgada a las empresas, han influido directamente en la expansión de ramas prioritarias definidas según las características apuntadas y objeto del Proyecto. En el Documento del Proyecto no fueron definidos explícitamente indicadores de éxito de la gestión del mismo. No obstante, comparando varios índices de la situación de algunas de las ramas, consideradas al principio de la vida del Proyecto con los que se están obteniendo recientemente, permitirá valorar subjetivamente el impacto conseguido en relación con la participación que se ha tenido.

Así en la industria del calzado de cuero para exportación, constituida actualmente por no menos de 26 empresas, emplea más de 3.900 personas que representan más del 50% del total de la rama, frente a 950 personas en el año 1973. El número de pares exportados en 1973 se sitúa en 106.000 aumentando vertiginosamente hasta llegar en 1976 a 2.500.000. Durante el mismo período el valor de las exportaciones ha pasado de US\$ 746.000 (a US\$ 7.02 promedio/par) a US\$ 15.370.000 (a US\$ 6.16/par), es decir, ha habido un incremento de cerca del 2.000%. El patrimonio estimado actual de estas empresas es de US\$ 7.500.000 (cifra conservadora) con una deuda externa por compra de maquinaria y equipos de unos US\$ 740.000. El CNPI con el personal internacional del Proyecto asignado a esta rama industrial prestó asistencia técnica al 100% de las empresas exportadoras en 1973, interviniendo hasta la fecha y en el mismo sentido en empresas que significan el 78% de la producción y el 69% del valor bruto de producción de la rama.

Con referencia a la exportación de cueros bovinos y sus manufacturas, entre 1973 y 1975 y en millones de US\$, se ha pasado de 23.5 a 45.8 lo que representa pasar del 7.3% al 12% en la participación total de las exportaciones uruguayas. La producción en 1973 fue aproximadamente 1.400.000 cueros con una capacidad del 30% en la etapa de acabado. Ya a fines de 1975 el valor de los cueros exportados semiterminados no llegaba al 2% del total mientras que los terminados en forma de nappa, para vestimenta y calzado, vaqueta, etc., constituyeran el 84% del valor total exportado y el 14% restante son descarnes, suelas y alfombras con pelo. Las curtiembres del país que representan más del

96% del valor bruto de la producción y el 94% de la producción del sector, han recibido apoyo y asistencia técnica del CNTPI y el Proyecto, tanto en las áreas de producción y tecnología, como en las demás áreas de la empresa. Las recomendaciones emitidas y el seguimiento de las mismas han permitido constatar el avance registrado en esta rama y reflejado por las cifras anteriores.

La rama de manufactura de prendas de cuero también se ha visto influenciada por la participación del Proyecto. Esta rama ha pasado de un volumen de exportaciones en 1973 de 3,88 millones de US\$ a 16,81 millones en 1975 y 28,67 millones en 1976.

Como términos de referencia complementarios y en relación con los objetivos se señala que el ratio de los valores de las exportaciones no tradicionales -entre las que se encuentran las ramas citadas anteriormente- a las tradicionales, ha seguido la siguiente evolución:

1973 = 0,41; 1974 = 0,61; 1975 = 0,96; 1976 = 1,18

Prácticamente en 1975 adquieren el mismo valor y en 1976 se da el vuelco a lo que habitualmente el ratio significaba en el país, teniendo en cuenta además que de las ramas no tradicionales el aumento fue del 235% entre 1973 y 1976. Asimismo y a partir del año de comienzo del Proyecto, el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) fue un 0,8% en 1973; 1,6% en 1974; 3,6% en 1975 y un 2,6% en 1976. La participación de las industrias manufactureras en el PBI en 1973 significó un 22.5% mientras que en 1976 fue de alrededor del 25%.

## B. Resultados

### a) Ramas Industriales

Se han terminado totalmente los diagnósticos integrales de las dos ramas industriales que más significado tenían, en la prioridad señalada en el Documento de Proyecto. Estas son, procesadoras de cuero bovino, y productoras de calzado de cuero. Ambos diagnósticos sufrieron una reconsideración en el año 1975, pues si bien se encontraban muy adelantados en el área de producción y tecnología, estaban incompletos en las otras áreas que darían la visión total de la situación real y su evolución.

En el caso de curtiembres de cuero bovino el trabajo ha significado la visita y apoyo técnico del grupo interdisciplinario a las empresas que representaron más del 97% de la producción. Asimismo, respecto a la industria manufacturera de calzado de cuero, se ha relevado la información y analizado los datos de 117 empresas que representan más del 90% de las unidades producidas en la rama.

Los diagnósticos de las ramas de peinaduras de lana, oleaginoso, confecciones de prendas de cuero, y hortifrutícola (procesamiento y envasado de frutas y verduras), están en distinto grado de terminación. En todos ellos, las áreas de Mercados, Producción y Recursos Humanos están o terminadas o bastante adelantadas. Estas acciones han representado la toma de datos y análisis de los mismos en 11 empresas de la rama textil (tops), 21 de confección de prendas de cuero, 14 hortifrutícolas (incluye fábrica de envases), y 15 de Oleaginosos.

Existe terminado un pre-diagnóstico de la rama de la madera que enfoca las sub-ramas de contrachapado, aglomerado, aberturas y parquet. Este estudio cubre el tratamiento de todas las áreas. Fue realizado en dos meses.

Asimismo se ha intervenido y existen la totalidad de los datos, en la rama siderúrgica (sub-ramas de laminación y trefilación). En el estudio interempresarial de esta rama se tienen también terminadas las áreas de Mercados, Producción y Personal, faltando procesar la de economía - finanzas.

Existe también un estudio completo del Mercado de Fibras Textiles (polyester) como trabajo terminado y específico.

b) Empresas

Diagnósticos integrales a nivel de empresa y en forma de documento, se terminaron los de dos empresas de la rama de curtiembres de cuero bovino y uno de textil (Clasificación, Lavadero, Carderfa e Hilanderfa de lana peinada).

Existen numerosos diagnósticos previos o parciales así como informes técnico-tecnológicos, económicos, índices técnicos, datos, etc. de las diferentes áreas de todas las empresas visitadas pero que no han tomado el grado de documento escrito total como los anteriores. La evolución y expansión de las empresas ha sido tan rápida que los grupos interdisciplinarios y los expertos internacionales debían dar mayor atención a la prestación de asistencia técnica y al seguimiento de las recomendaciones, que a la materialización formal por escrito de los análisis efectuados con la estructura de diagnóstico establecida a la mitad de la vida del Proyecto.

No se ha intervenido, por parte del Proyecto, en las ramas de confección de prendas de tejidos de lana, en la industria que produce implementos o partes para equipo agrícola, ni en la de ensamblaje electrónico, que en un principio estaban contempladas. Sin embargo han debido ser atendidas otras no inicialmente previstas como es el caso de la rama industrial de la madera. La dinámica del período expansivo puede ser la causa de la adaptación y atención a las necesidades, o de reforzamiento de algunas acciones específicas.

Los objetivos marcados como expansión y/o modernización de las ramas industriales manufactureras con mayor incidencia en el producto interno, se entiende que han sido alcanzados en términos cualitativos respecto a curtiembres y calzado de cuero. En cuanto a los límites cuantitativos y como apreciación objetiva en función de lo expuesto en III A, puede considerarse que parcialmente, pues queda bastante que mejorar y aún sigue existiendo capacidad disponible como es el caso de las curtiembres.

Las demás ramas industriales atendidas han ido perfeccionando su infraestructura técnica, habiéndose notado un avance significativo. En este sentido, además de la participación señalada anteriormente en las ramas de curtiembres y calzado de cuero, se debe añadir que han recibido asistencia técnica el 20% de las empresas de la rama de manufactura de prendas de cuero, que significan el 85% del valor bruto de la producción. En la rama de la madera, se ha intervenido en el 5% de las empresas que representan el 75% de la producción (sub-ramas de aglomerados, contrachapados, aberturas y parquet). En la industria oleaginosa se enfocó el 80%



de las empresas que representan el 100% de la producción y valor de la misma respecto al aceite comestible y en las que representan el 80% en unidades físicas producidas y valor respecto al aceite industrial. En la rama textil (tops de lana) se ha intervenido en las empresas que representan el 95% de las que constituyen la rama, que significan igual porcentaje en términos de producción y de valor de dicha producción.

En estas ramas se han obtenido resultados bajo el punto de vista conceptual del Proyecto, sin embargo no se ha visto un desarrollo tan acelerado a nivel nacional como las dos mencionadas en un principio. ¿Causas de este menor grado de desarrollo? Estas se atribuyen básicamente a una falta de definición específica de política de promoción respecto a las últimas ramas mencionadas; a un escaso conocimiento de los mercados involucrados; a falta de coordinación entre el agro y la industria procesadora de los productos provenientes del sector primario, en el que la comercialización de las materias primas y la política de promoción de dicho sector primario juegan un importante papel; a falta de incentivos, etc.

### C. Actividades

Para conseguir los resultados anteriormente mencionados estaban previstas una serie de actividades que se han ido desarrollando a lo largo de la vida del Proyecto. Si bien alguna no ha sido llevada a cabo, la totalidad ha sido cumplida en mayor o menor grado.

Así la creación de un sistema de análisis técnico-económico para los diagnósticos de ramas y de empresas industriales en base a la formación y participación de equipos interdisciplinarios, son dos actividades a las que se les ha prestado una atención preferencial. La ampliación de los diagnósticos enfocando las empresas como unidades técnico-económicas y no solamente bajo el punto de vista de la producción y tecnología significó una revisión del procedimiento de diagnóstico empleado inicialmente.

Este sistema lleva incorporada la participación de una unidad de informática (equipo suministrado por el Proyecto) que ha tenido que crearse y formar a sus componentes, actividad no contemplada en un principio.

Se debe destacar que la actividad encaminada a lograr el afianzamiento de las operaciones del Centro (CNPI) y la sistematización de sus métodos de acción ha recibido también una atención constante.

La preparación de una Guía de Fabricantes en donde se recogiera la información mínima necesaria en cuanto a mercados, producción, patrimonio y personal que sirviera para la identificación de las empresas y su posterior adecuación de dicha información para su tratamiento automático por el computador. Esta actividad, pese al gran atraso en el suministro del equipo, está en proceso.

Se preveía también y así se ha desarrollado, el asesoramiento y participación en la organización de cursos y seminarios específicos sobre tecnologías de las diversas especialidades y determinados aspectos de la administración empresarial.

También se incluía el asesorar en la preparación y/o evaluación de proyectos para la ampliación de plantas que como consecuencia de las recomendaciones emitidas a las empresas y por iniciativa de ellas, quisiera llevar a cabo.

Se presta asistencia técnica para la ejecución de las recomendaciones dirigidas a alcanzar mayores rendimientos y mejorar la productividad en las empresas, que, expresando su deseo de evolucionar, soliciten un asesoramiento más en profundidad con estos fines.

Se preveía mantener permanente comunicación, estrecha colaboración y coordinación con el Proyecto IIRI-72/013 (Organización Institucional de Servicios Industriales). En forma análoga se consideraba la participación con el Proyecto IIRI-71/520 "Promoción de Exportaciones" y el IIRI-71/521 "Control de Calidad de Cuero y Productos de Cuero".

#### D. Insumos

En el Cuadro N° 2 se detallan los diferentes insumos tanto de la parte gubernamental como del Proyecto, desde Enero 1973 hasta Diciembre 1976. En él puede apreciarse que la cantidad de meses hombre aportados por el Proyecto

fue bastante homogénea durante los tres primeros años. Esto se debió a que la mayoría de los tecnólogos estaban asignados al Proyecto de OIT que actuaba en el anterior Centro Nacional de Productividad del Uruguay. Durante el año 1976 y previsto para 1977 los recursos internacionales se han visto muy disminuidos debido en gran parte a la crisis financiera del PNPD.

También puede observarse que la cantidad de meses-hombre aportados por el organismo de contraparte ha aumentado. No obstante debe aclararse que ha existido una elevada rotación del personal profesional y técnico, y un flujo de estos hacia el Sector Privado. Además, compromisos contraídos por el CNTPI dentro del marco institucional, han requerido una atención a actividades no contempladas directamente en el Documento de Proyecto y que han significado una menor dedicación a las actividades previstas.

Entre las principales causas que influyeron en las desviaciones entre lo planificado y lo realizado, se encuentra, en la parte internacional, el reclutamiento del Ingeniero Industrial previsto. Los dos años de retraso, representaron un handicap para el desarrollo coordinado y sistematización de los diagnósticos integrales tanto a nivel de planta como de rama. Las acciones de los tecnólogos en las diferentes especialidades hasta ese momento atendidas, presentaban lógicamente una visión parcial y concentrada en su especialización marginándose la atención a la problemática global existente en las empresas.

Asimismo el retraso en la compra del equipo de computación llevó aparejado un fuerte defase en la actividad de la Guía de Fabricantes, así como en el inicio de los programas de entrada para el tratamiento de la información. Además, la formación de los programadores y la integración de los analistas industriales que conforman los grupos interdisciplinarios en la utilización de este medio está todavía, como consecuencia, en proceso de adaptación.

A nivel del organismo contraparte, si bien la metodología para los diagnósticos integrales por rama y empresa está consolidándose y perfeccionándose, la incorporación de profesionales nacionales (ingenieros, economistas/contadores) provoca una continua revisión del procedimiento por parte de los nuevos inte-

grantes de los equipos interdisciplinarios a formar. El concepto de equipo es difícil de llevar a la práctica y máxime si los componentes se renuevan con frecuencia.

Durante la vida del Proyecto y como consecuencia de la dinámica natural de evolución del país, se ha notado en ocasiones una inercia de adaptación y en ocasiones de atención por parte gubernamental, hacia las necesidades y compromisos contraídos con el Proyecto. Si bien se estima que en la medida de lo posible se ha atendido dichas peticiones, no siempre han resultado satisfactorias, sufriendo retrasos que probablemente podrían haber sido evitados.

En lo que respecta al soporte técnico y administrativo de la Secretaría de la ONUDI, ha sido adecuado, encontrándose siempre el apoyo y asesoramiento más conveniente. No obstante, y en relación a la coordinación de los dos proyectos IIRU-72/013 y IIRU-72/014 se estima que podría haberse mejorado, en parte, por una más estrecha colaboración entre las secciones de la Sede de las que dependen ambos proyectos.

#### F. Resumen

Como resumen del progreso del Proyecto y a la vista de las consideraciones hasta ahora expuestas, se podrían distinguir tres etapas en su desarrollo:

Una de preparación e iniciación del Proyecto en donde cabría destacar el comienzo de acciones de asistencia técnica a las empresas en materia de tecnología y un punto crítico como fue el comenzar solo dentro de un marco de ayuda que inicialmente estaba previsto complementar con otros proyectos.

Una fase operativa vinculada estrechamente con las empresas con una participación de los técnicos componentes del CNTPI como integrantes de equipos interdisciplinarios. Se efectuó una reconsideración del procedimiento hasta entonces empleado en la práctica de asistencia técnica a las empresas, basada, en parte, en la problemática encontrada, y en el sentido de contemplar conjuntamente los aspectos técnico-económicos dentro de los análisis integrales a nivel de planta y por rama, frente a los preferentemente tecnológicos abordados en un principio.

Como consecuencia de las restricciones a las que se vio sometido el Proyecto, derivadas de las limitaciones financieras del PNUD en estos dos últimos años, de las experiencias recogidas y de la rotación del personal técnico del CNTPI, se dio énfasis al mejoramiento de la gestión del Proyecto, en términos de perfeccionamiento de las bases conceptuales y operativas en que se apoyan los diagnósticos y estudios comparativos interempresariales. Está en proceso la normativa que se pretende lograr en la configuración de un sistema de diagnósticos, con el apoyo de la unidad de informática.

**Cuadro 2.** Insumos del Proyecto URU-72/014  
Periodo: Enero 1973-Diciembre 1976

	1973		1974		1975		1976		TOTAL	
	m-h	US\$ miles	m-h	US\$ miles	m-h	US\$ miles	m-h	US\$ miles	m-h	US\$ miles
<b>GOBIERNO</b>										
- Personal contraparte	112		204		253		318		887	
- Personal de apoyo	160	28,00	215	14,60	209		216	19,41	800	62,01
- Equipo recibido		7,50		3,45		4,98		8,36		24,29
- Edificios										
- Apoyo en efectivo (sueldos)		70,70		107,12		101,49		101,52		380,83
- Otros (materiales, suministros)		37,40		33,40		99,42		44,86		215,08
	272	143,60	419	158,57	462	205,89	534	174,15	1.687	682,21
<b>PROYECTO</b>										
- Expertos	41	102,50	44	109,25	39	137,20	15	57,38	139	406,33
- Personal apoyo adm.		5,79		9,14		10,11		7,00		32,04
- Otros gastos		-		0,90		0,55		0,10		1,55
- Becas		0,38		3,00		-		-		3,38
- Equipo		-		4,82		9,86		0,20		14,88
- Varios		2,14		3,48		3,54		2,00		11,16
	41	110,81	44	130,59	39	161,26	15	66,68	139	409,54

CAPITULO IV. SUGERENCIAS, NECESIDADES Y OFERTAS DE KNOW-HOW, EN BASE A LA EXPERIENCIA ACUMULADA.

A. Sugerencias

Si bien los dos proyectos que se contemplan y que ONUDI está ejecutando en Uruguay se diseñaron en el contexto de un planteamiento sectorial y apoyados en un relevamiento cuidadoso de la situación existente, la demora en poner en ejecución el Proyecto URU-72/013 y los cambios en la política del país limitaron el valor del trabajo previo. Con todo pueden hacerse, a través de las experiencias acumuladas por ambos proyectos, las siguientes apreciaciones:

Un estudio preliminar comprensivo de la realidad sectorial-perspectivas, condicionantes, políticas, capacidad y experiencia de los organismos nacionales involucrados, es necesario para el diseño de este tipo de proyectos. Estos son necesariamente instrumento de una estrategia de desarrollo industrial e institucional, por lo que sus resultados se verán condicionados por insuficiencias o inconsistencias en el marco nacional.

Se refuerza la idea de que una definición de objetivos y resultados en términos mensurables, es necesaria. Por otro lado los objetivos y el plan de trabajo deberán ser dinámicos en el sentido de poder adaptarse a la evolución del desarrollo alcanzado y los cambios en el marco de referencia.

Para todo proyecto interdisciplinario es útil la combinación de un proyecto base, complementado con proyectos de apoyo de objetivos específicos y mensurables con resultados a corto plazo que implementará el proyecto base.

Las tareas en el terreno deben contar con un sistema de canalización de información técnica, económica y de mercados así como con un servicio centralizado de apoyo que permita acceder fluidamente a la experiencia desarrollada y acumulada en los servicios especializados en la Sede.

La implementación de los resultados de un proyecto interdisciplinario, lleva generalmente aparejado la participación de otras entidades públicas o privadas con capacidad de decisión propia. Debe preverse en el plan de trabajo crear las condiciones para una participación temprana de esas entidades y acordar en lo posible acciones ulteriores conjuntas.

Los proyectos que incluyen desarrollo institucional deberán tener presente que tienen que insertarse en un medio donde, al menos teóricamente, rara vez se reconoce un vacío institucional. Es útil en estos casos un desarrollo paso a paso, cubriendo las distintas funciones en la medida que se desarrolla capacidad operativa. Como corolario de ello, el apoyo a las entidades debe ser persistente durante un plazo relativamente amplio.

En el diseño de los proyectos que constituyen el paquete de ayuda internacional para el país, debe apoyarse en una clara definición de las responsabilidades de cada entidad nacional involucrada y las inter-relaciones entre ellas cuando se refieren a acciones concomitantes. No obstante el desarrollo de experiencias concretas y la calificación del propio trabajo alrededor de ellas es a veces una de las vías más cortas para obtener la necesaria coordinación.

Todo sistema conducente a incrementar el flujo de información e intercambio de experiencias surge con una alta prioridad como elemento de apoyo a la ejecución de los proyectos. Incluye el intercambio de experiencias y resultados entre el personal de los proyectos, pero también una circulación más amplia de informes tanto a nivel nacional como internacional. La circulación habitualmente restringida de éstos y el carácter confidencial de muchos, condiciona su utilidad y seguramente lleva a duplicar esfuerzos entre proyectos de diferentes países.


#### P. Necesidades de know-how

- Perfil de las ramas industriales: curtiembres, calzado de cuero, oleaginosos, procesamiento y envasado de frutas y hortalizas, papel y cartón, manufactura de prendas de cuero, tops de lana, madera, siderúrgico (laminación y trefilación).

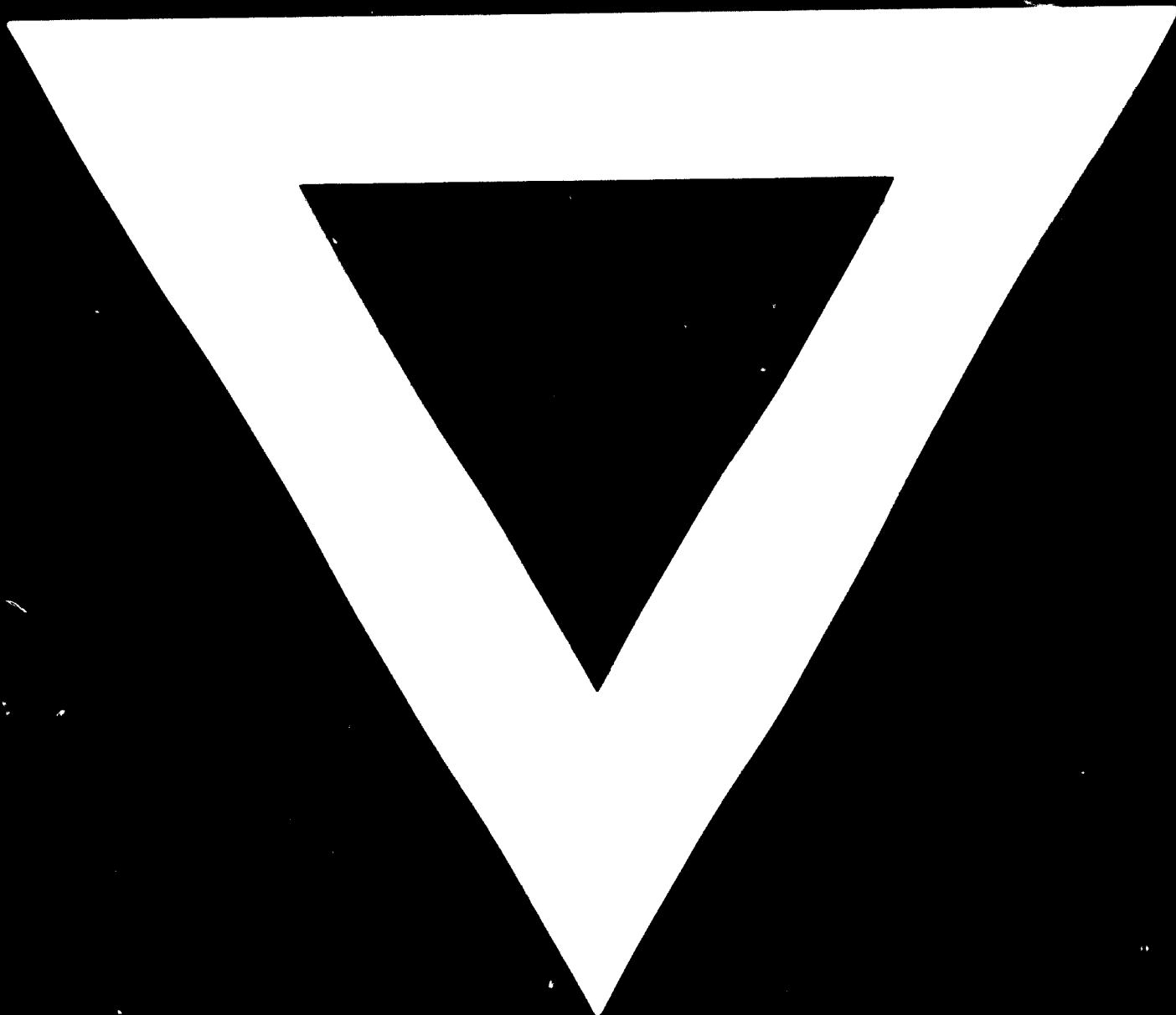


- Perfiles para otras actividades industriales.
- Metodología para el establecimiento de un Banco de Datos del Sector Industrial.
- Perfiles de Mercados y precios internacionales.
- Organización y operación de entidades financieras de desarrollo incluyendo promoción, seguimiento y supervisión de proyectos.

C. Ofertas de Know-How

- Metodología para los diagnósticos integrales a nivel de planta.
  - Metodología para los estudios interempresariales de ramas industriales sobre la base de los diagnósticos integrales a nivel de empresa.
  - Resultados de los estudios interempresariales de varias ramas industriales realizados.
  - Un ejemplo de creación e incorporación de una unidad de informática para el tratamiento automático y análisis de la información en el sistema de diagnósticos de ramas industriales.
  - Evaluación y supervisión de proyectos de inversión.
  - Guía para presentación de proyectos y normas para supervisión de operaciones crediticias.
  - Estudios de mercados europeos para parquet.
  - Estudio de Perspectivas para una industria de frutas y vegetales en el Uruguay, orientada hacia la exportación.
- 
- 

**C-643**



**81.11.09**