



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

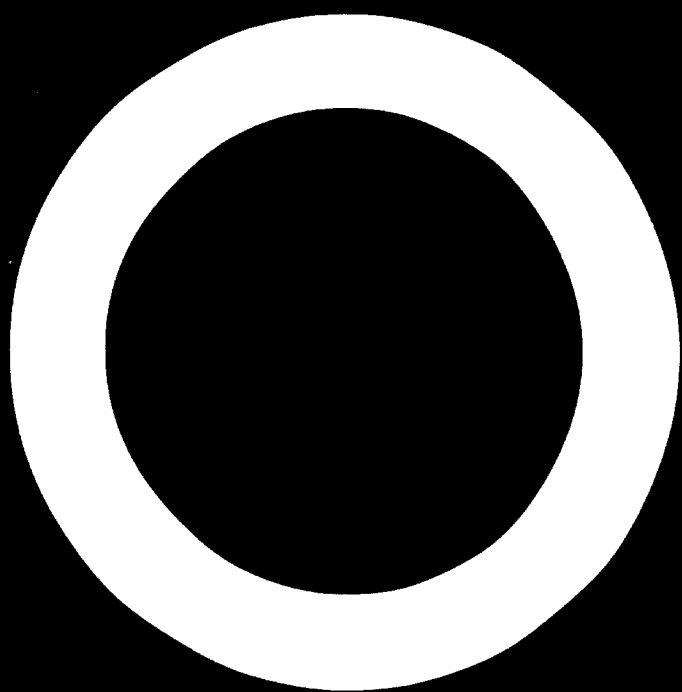
ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

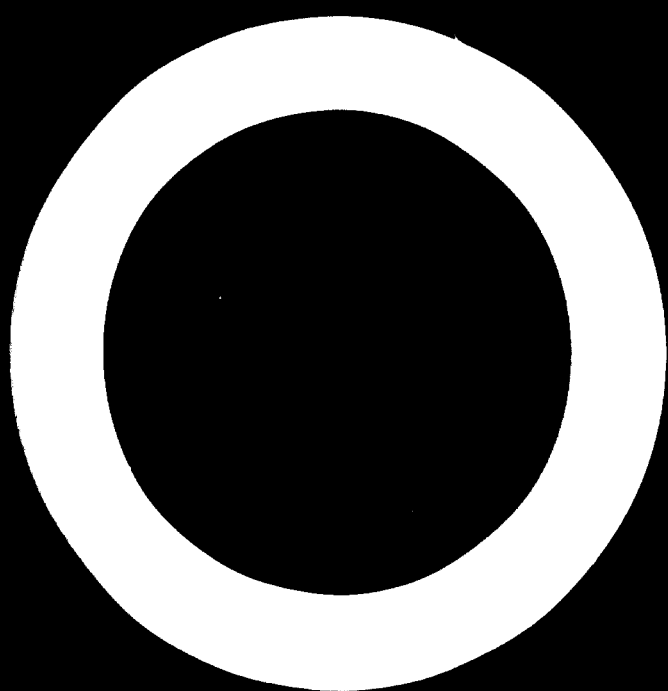
INSTITUCIONES Y SERVICIOS
PARA EL
DESARROLLO INDUSTRIAL

**PROGRAMA
DE
GESTION
INDUSTRIAL
Y
SERVICIOS
DE
CONSULTORES**



NACIONES UNIDAS





**INSTITUCIONES Y SERVICIOS
PARA EL
DESARROLLO INDUSTRIAL**

**PROGRAMA
DE
GESTION
INDUSTRIAL
Y
SERVICIOS
DE
CONSULTORES**



**ORGANIZACION DE LAS
NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**
Viena

Este folleto forma parte de una serie que se publica con el objeto de informar a los países en desarrollo sobre los tipos de asistencia que pueden obtener de la ONUDI para impulsar sus programas de industrialización.

Introducción

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) fue establecida en 1966 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, con el carácter de entidad autónoma dentro de las Naciones Unidas para promover y acelerar la industrialización de los países en desarrollo. Se le asignó el papel central de coordinación de todas las actividades del sistema de las Naciones Unidas en esta esfera. La ONUDI inició su existencia el 1 de enero de 1967, y tiene su sede en Viena.

La ONUDI proporciona asistencia y capacitación, con carácter de asesoramiento y promoción, a gobiernos y organizaciones para el establecimiento, reorganización y vigorización de la infraestructura industrial. Esta asistencia se proporciona mediante un acuerdo entre un gobierno solicitante y la ONUDI y también, en la mayoría de los casos, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

La contribución de la ONUDI a los proyectos de asistencia técnica puede asumir muchas formas, según sea lo que el gobierno solicitante necesite y también según el tamaño del proyecto. Los proyectos pueden comprender:

Suministro de expertos

Suministro de becas para capacitación individual o para participación en programas de capacitación colectiva organizados por la ONUDI o por otras instituciones

Suministro de equipo

Misiones exploratorias o de asesoramiento de corta duración (un mes o menos) a cargo de funcionarios de la sede de la ONUDI o de consultores

Cualquier otra forma de asistencia que el gobierno y la ONUDI convengan de mutuo acuerdo

Contribución de la gestión a la industrialización

La gestión se está convirtiendo cada vez más en el factor clave para la transmisión de tecnología al mundo en desarrollo. Sin embargo, después de unos 25 años de asistencia técnica, el intervalo entre el grado de industrialización de los países desarrollados y el de los países en desarrollo en realidad se está ampliando. El Sr. Robert MacNamara, Presidente del Banco Mundial ha calificado esta paradoja de intervalo de gestión, puesto que, a su juicio, la gestión es el factor crítico que se requiere para introducir con éxito las modificaciones, sean sociales, políticas, económicas o tecnológicas.

Este intervalo de gestión se puede ciertamente eliminar. Para ello, sin embargo, se deben satisfacer dos condiciones. Debe haber:

a) Comprensión de parte de todos los interesados de que las operaciones de una empresa industrial son de tres tipos: producción, comercialización y financiación;

b) Percepción de que también existe una función gestorial en lo relativo a las mencionadas operaciones. La gestión planifica, organiza y controla las actividades de trabajo a fin de alcanzar los mejores resultados posibles en relación a los costos de los insumos de recursos. Sin esta fuerza directriz, nada se puede conseguir, ni de hecho se consigue.

En consecuencia, el programa de la ONUDI en materia de gestión industrial y servicios de consultores se orienta primordialmente hacia los problemas concretos relacionados con las instituciones y empresas industriales y las responsabilidades económicas generales que deben apoyarse en una estructura viable de servicios institucionales y profesionales.

La finalidad general del programa de la ONUDI en materia de gestión es proporcionar asistencia técnica que mejore el rendimiento de la gestión industrial a los niveles de país, de rama industrial y de empresa. En forma concreta, la ONUDI ayuda a los gerentes industriales y entidades decisorias a aplicar técnicas mejores de gestión; asesora sobre el establecimiento de servicios de consultoría en gestión industrial para

los sectores público y privado, y coopera con otros órganos internacionales interesados en el desarrollo de la gestión.

La experiencia de la ONUDI con un programa de gestión de amplitud mundial ha mostrado que los servicios de los consultores de gestión pueden contribuir para que la productividad nacional aumente hasta en un tercio en el curso de un año. Los consultores de gestión, típicamente, realizan estudios generales/evaluaciones de gestión, acometen proyectos de solución de problemas concretos, proporcionan servicios de asesoramiento y ofrecen capacitación. Los servicios de consultoría de gestión han resultado útiles en esferas tales como racionalización de la industria, productividad de la empresa y distribución de productos.

Ejemplos de asistencia técnica proporcionada por la ONUDI

La ONUDI proporciona asistencia a corto plazo y a largo plazo a instituciones y empresas de la esfera de gestión industrial.

Proyectos a corto plazo

El cuadro que sigue deja ver la gran variedad de proyectos a corto plazo que ejecuta la ONUDI, los cuales van desde la consultoría técnica hasta la consultoría en materia de comportamiento.

<i>Institución</i>	<i>Esfera</i>	<i>País o región</i>
CODKK (Instituto Polaco de Gestión)	Desarrollo de la organización, incluso formación en dinámica de grupos	Polonia
APEDE/CESA (Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa/Centro de Estudios Superiores de Administración)	Formación de personal directivo	Panamá
Corporación de Fomento del Caribe Oriental	Servicios generales de consultoría de gestión	Región del Caribe

<i>Institución</i>	<i>Esfera</i>	<i>País o región</i>
EVIG (Empresa Unida de Fabricación de Maquinaria Eléctrica)	Desarrollo de la empresa, sobre todo respecto a planificación gestorial y sistemas de control	Hungría
Banco de Desarrollo del África Oriental	Servicios de gestión financiera	África
Asociación Gestorial de Hong-Kong	Desarrollo de la gestión, sobre todo respecto a servicios integrados de consultoría de gestión	Hong-Kong
Corporación de Fomento de Botswana	Servicios de consultoría de gestión, sobre todo respecto a integración con la estrategia de industrialización	Botswana
Junta Nacional de Productividad de Singapur	Sistemas de información gestorial y servicios de asesoramiento sobre comercialización	Singapur

Proyectos a largo plazo

El caso concreto que se describe a continuación sirve para ilustrar la aplicación cabal de los servicios de consultoría de gestión al desarrollo industrial en general y al desarrollo de una institución en particular.

La ONUDI ha venido participando en un proyecto de asistencia al Centro Yugoslavo de Organización y Desarrollo (YUCOR), proyecto que tiene por objetivos vigorizar al YUCOR como instituto nacional al servicio del desarrollo social y económico y formar un cuadro de consultores de gestión nacionales mediante tareas prácticas realizadas en el trabajo mismo.

La organización del proyecto representa una forma única de asistencia técnica, ya que sus actividades se ejecutan mediante un consorcio de instituciones afiliadas (por ejemplo, empresas industriales, Cámara de Economía, Banco Yugoslavo de Inversiones e Instituto de Productividad).

Por ejemplo, para un proyecto determinado de capacitación se toma personal (de consultores) del cliente, de las instituciones afiliadas y del YUCOR a fin de formar un equipo del proyecto, junto con los expertos internacionales proporcionados por la ONUDI.

Una reciente misión PNUD/ONUUDI encargada de examinar la marcha del proyecto comprobó que éste, en realidad, había promovido y establecido la profesión de consultores de gestión en Yugoslavia. Ya que en la primera fase del proyecto, de 1971 a 1974, se habían capacitado 55 consultores en el país, la misión estimó que con este cuadro de consultores se podía lograr un progreso ulterior en la capacitación local.

Además, el proyecto ha servido para proporcionar asistencia técnica a la industria yugoslava mediante la aplicación de técnicas de gestión tales como estudios de estructuración industrial, análisis de organización y contabilidad normalizada de costos.

Fuentes de financiación

Los proyectos de asistencia técnica, o la preparación de los mismos, se pueden financiar con cargo a diversas fuentes, según puede verse en el cuadro que sigue.

FUENTES DE FINANCIACION POR TIPOS DE PROYECTO

<i>Tipo de proyecto</i>	<i>Debe ser aprobado por</i>
Proyectos en gran escala (con participación del PNUD superior a 150.000 dólares) financiados con cargo a la Cifra Indicativa de Planificación del PNUD (CIP)	PNUD, Nueva York
Proyectos en pequeña escala (con participación del PNUD no superior a 150.000 dólares) financiados con cargo a PNUD/CIP	Representante residente del PNUD en el país ^a
Proyectos en cualquier escala financiados con cargo a fondos de la ONUDI procedentes de contribuciones voluntarias	ONUUDI, Viena

FUENTES DE FINANCIACION POR TIPOS DE PROYECTO
continuación

<i>Tipo de proyecto</i>	<i>Debe ser aprobado por</i>
Proyectos comprendidos en Servicios Industriales Especiales (SIE) (con participación de la ONUDI generalmente inferior a 50.000 dólares)	Representante residente del PNUD en el país
Misiones a corto plazo de funcionarios de la sede de la ONUDI o consultores, financiadas con cargo a PNUD/CIP, SIE o fondos de la ONUDI	Representante residente del PNUD en el país y ONUDI, Viena

Nota: La ONUDI misma no puede proporcionar capital ni participación en nuevas empresas industriales, a no ser en pequeñas plantas piloto. El capital debe obtenerse de bancos de fomento, inversionistas privados y otras instituciones financieras. Sin embargo, mediante su programa de promoción de las inversiones, la ONUDI puede poner en relaciones a quienes necesiten capital, *know-how* o asociados para empresas mixtas y quienes puedan satisfacer una o más de tales necesidades.

^dAlgunos tipos de proyectos en pequeña escala PNUD/CIP también requieren aprobación de PNUD, Nueva York.

Procedimiento para solicitar asistencia de la ONUDI

Todas las solicitudes de asistencia de la ONUDI deben acompañarse normalmente de una breve descripción de los objetivos, duración y tipo de la asistencia que se pide. Deben dirigirse por medio del órgano gubernamental correspondiente al representante residente del PNUD en el país, que actúa también como representante de la ONUDI. Si los iniciadores de solicitudes desean tener conversaciones preliminares sobre los proyectos que han concebido, la oficina del representante residente puede organizar una reunión con el correspondiente asesor industrial extrasede de la ONUDI.

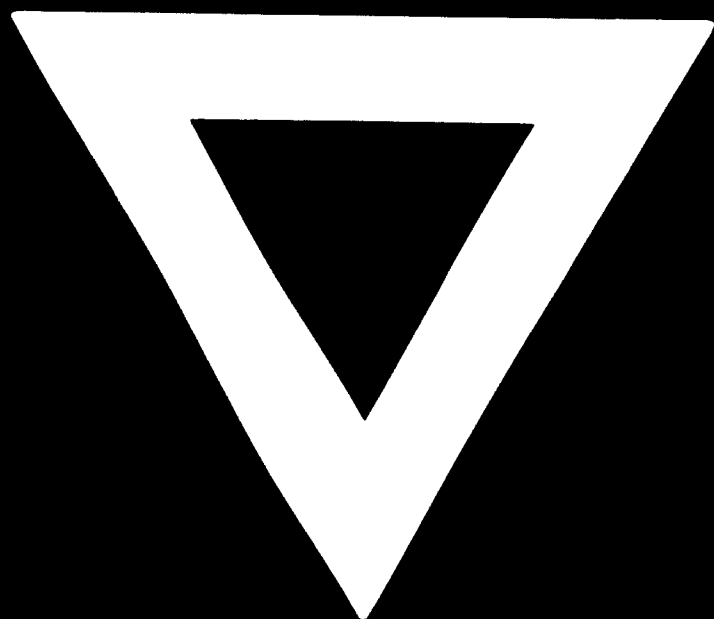
Mayores informaciones sobre la labor de la ONUDI se pueden obtener escribiendo a:



Sección de Gestión Industrial
División de Servicios e Instituciones Industriales
Organización de las Naciones Unidas para el
Desarrollo Industrial
P.O. Box 707
A-1011 Viena
Austria

Printed in Austria
75-6423—October 1975—900

PI/26



76.01.15