



**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)

07859 - S

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA  
EL DESARROLLO INDUSTRIAL

Distr. LIMITADA  
UNIDO/IOD.134  
13 diciembre 1977  
ESPAÑOL  
Original: INGLES

---

DESARROLLO DE SERVICIOS NACIONALES DE CONSULTORIA INDUSTRIAL<sup>2/</sup>

- Programa por fases -

preparado por la  
Sección de Establecimiento y Gestión de Fábricas  
División de Operaciones Industriales

---

<sup>2/</sup> La presente versión española es traducción de un texto no revisado por la Secretaría de la ONUDI.

id.77-8724

Indice

	<u>Página</u>
1. Introducción	1
1.1 Posible aporte de los servicios nacionales de consultoría industrial	1
1.2 Posible enfoque operacional	1
2. Gama de servicios de consultoría industrial necesarios	3
3. Ejemplo de programa de ejecución	6
3.1 Marco institucional	6
3.2 Organización y dotación de personal	8
3.3 Aspectos operacionales	12
3.4 Fases de ejecución	14
3.4.1 Etapa previa a la de funcionamiento inicial	15
3.4.2 Desarrollo por etapas	17
3.5 Instalaciones físicas	18
3.6 Aspectos financieros	19
4. Cooperación técnica internacional	19
5. Anexo: Ejemplo de legislación	21

Lista de ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama funcional	10
Ilustración 2: Secuencia de actividades	16
Ilustración 3: Posible programa de cooperación entre el gobierno y la ONUDI	20

## 1. INTRODUCCION

### 1.1 Posible aporte de los servicios nacionales de consultoría industrial

La expansión y la diversificación acumulativas de la base industrial de una nación lleva consigo inevitablemente un aumento constante de las necesidades de aptitudes de alto nivel para organizar y llevar a la práctica la continuación del desarrollo. El caso típico es que al crecimiento de los sectores de productos alimentarios, textiles y del cuero le siga, a una distancia cada vez menor, el desarrollo acelerado de las industrias de transformación de metales y las de productos químicos -cuyo ritmo suele venir impuesto por las industrias relacionadas con el desarrollo rural, tales como la de utensilios agrícolas, plaguicidas y fertilizantes. En forma paralela, también existen cada vez más oportunidades de aumentar la eficacia económica de las operaciones industriales en curso mejorando los sistemas de contabilidad y de preparación de informes, el mantenimiento, el control de calidad, el diseño de productos, etc.

Muchos gobiernos han llegado a la conclusión de que unos servicios de consultoría industrial con base nacional pueden contribuir de manera eficaz a la realización de sus respectivos programas nacionales de industrialización.<sup>1/</sup> El presente documento constituye una guía preliminar para estudiar la preparación de un posible programa por fases con miras a establecer, ampliar o robustecer un servicio de este tipo. Dada la complejidad del tema, el material que aquí se ofrece sólo puede servir de ejemplo práctico. Evidentemente, existen muchas posibilidades y variantes que podría ser preciso considerar, pero que se hallan fuera de los límites de esta breve publicación.

### 1.2 Posible enfoque operacional

Para iniciar las discusiones -y siempre que se efectúe una revisión a la luz de las condiciones locales- se sugieren los siguientes principios operacionales como base de un programa para crear servicios de consultoría industrial o robustecerlos:

---

<sup>1/</sup> Para un análisis de las posibles ventajas, véase "Argumentos en favor de los servicios nacionales de consultoría industrial", UNIDO/IOD.125.

a) Utilización de la base existente

Se establecerá un servicio de consultoría industrial que abarque una amplia gama de actividades (con el tiempo, una gama completa). En lo posible, se basará en las aptitudes disponibles y en los servicios de asesoramiento existentes que suministren instituciones locales.

b) Alcance del servicio

El servicio abarcará actividades de gestión, económicas y técnicas tendientes a i) establecer nuevas fábricas o ampliar la existentes, ii) rehabilitar empresas existentes o mejorar su rendimiento por otros medios (por ejemplo, adaptando productos o procesos, eliminando estrangulamientos, perfeccionando sistemas de gestión, efectuando renovaciones, etc.) y iii) mejorar el rendimiento de las instituciones que prestan apoyo y coordinan la industrialización.

c) Clientes

Por lo tanto, serán posibles clientes del servicio, entre otros, los siguientes: ministerios de planificación económica y de industria, instituciones de financiación del desarrollo, empresas públicas y privadas, sociedades de cartera o de inversiones, empresas de desarrollo, instituciones de investigación tecnológica y desarrollo, etc.

d) Personal de alto nivel

A más del personal de plantilla, el servicio recurrirá para trabajos de consultoría de corta duración, a los conocimientos de un extenso grupo de ingenieros, científicos, economistas y administradores, independientemente de la institución a que éstos pertenezcan o con la que se hallen asociados profesionalmente.

e) Financiación

El servicio de consultoría funcionará, en la medida de lo posible, sobre una base estrictamente comercial (sujetándose a los resultados de investigaciones de viabilidad).

f) Instrumentos en materia de política

Los recursos del servicio serán utilizados con el propósito de alcanzar las metas prioritarias fijadas por el gobierno en materia de política. Estas influirán en la selección de tareas, y, entre otras cosas, en la proporción en que dichos recursos se asignen a las diferentes ramas industriales, grandes y pequeñas industrias, etc.

En las secciones que van a continuación se ofrecen más detalles sobre los servicios que podrán ofrecerse y los métodos aplicables para poner en marcha el servicio de consultoría.

## 2. GAMA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA INDUSTRIAL NECESARIOS

Cabe observar que, en muchos casos, los problemas industriales pueden ser bien interfuncionales o multidisciplinarios. Por ello, para lograr el efecto deseado, la gama de servicios debe comprender elementos de gestión, económicos y técnicos, según sea menester.

Se supone que, a petición de los interesados, la organización prestará servicios de consulta sobre todo a las empresas, organismos gubernamentales e instituciones públicas que se ocupan del desarrollo industrial. Con respecto a las necesidades de consulta de estos clientes, se han identificado dos grupos principales, a saber: 1) actividades de preinversión y 2) asistencia operacional. Son actividades de preinversión todas las que se emprenden con el objeto de identificar, definir, evaluar, promover y organizar un proyecto industrial hasta el punto en que se consigan medios de financiarlo y se decida iniciar su ejecución. La asistencia operacional se presta para la adquisición, instalación y puesta en marcha de la planta; para lograr que la empresa funcione de acuerdo con los objetivos comerciales y técnicos pertinentes; y, entre otras cosas, para una posible expansión y diversificación posteriores.

A título de ejemplo se da a continuación una lista, no completa, de los servicios de consultoría que pueden ofrecerse:

### Preinversión

Preparar, bien directamente o en asociación con otras organizaciones locales y/o extranjeras:

- Estudios tecnoeconómicos (a nivel de proyecto, rama o sector)
- Estudios de previabilidad y de viabilidad
- Estudios especializados de mercados, de ubicación y de otro tipo
- Perfiles de proyectos
- Evaluación tecnológica, económica, comercial y financiera de proyectos
- Descripción de funciones, licitaciones
- Evaluación de ofertas o del trabajo de contratistas

### Ejecución de proyectos<sup>1/</sup>

Prestar asistencia para la ejecución de proyectos industriales:

- Selección de tecnología y equipo, acuerdos de transferencia de "know-how"
- Especificaciones de equipo, licitaciones, evaluación de ofertas y contratación
- Negociación de acuerdos (de financiación, comerciales, de gestión)
- Programación, vigilancia y control de la ejecución de proyectos
- Diseño y ordenación de plantas
- Aspectos técnicos muy detallados<sup>1/</sup>
- Instalación, puesta en marcha y aceptación
- Diseño y aplicación de sistemas de gestión, producción y comercialización
- Supervisión de la construcción<sup>1/</sup>

### Funcionamiento y control de empresas existentes

Emprender las siguientes actividades para empresas en funcionamiento e instituciones de apoyo:

- Pronta solución de problemas técnicos y de gestión
- Perfeccionamiento de los servicios de gestión a nivel de planta y de empresa
- Aumento del rendimiento operacional
- Sistemas de control de calidad y mantenimiento
- Planificación y control de la producción
- Control y reducción de costos
- Cadena de producción y manutención de materiales
- Utilización de la capacidad
- Diseño y adaptación de productos
- Sistemas de ventas, planificación de la cadena de producción, fijación de precios
- Suministro de materias primas, incluida la "integración regresiva"
- Control de existencias
- Programas de expansión, diversificación
- Instauration de sistemas de información y control para la gestión (con miras a obtener indicadores de la producción y la preparación de presupuestos, la eficacia y otros indicadores del rendimiento)
- Desarrollo de la producción destinada a la exportación

---

<sup>1/</sup> Es probable que antes de llegar a la Fase II no se disponga de la competencia técnica necesaria para cumplir esta compleja tarea.

### Sistemas de gestión de proyectos

- Cuando se trate de instituciones no manufactureras relacionadas con la industrialización (como las de investigación y desarrollo y las de normalización), prestar asistencia para modernizar los sistemas internos de programación y vigilancia con miras a incrementar el rendimiento hasta el nivel deseado, y a aplicar, con el tiempo, los resultados obtenidos.<sup>1/</sup>
- Cuando se trate de departamentos gubernamentales, prestar asistencia para establecer sistemas relacionados con el ejercicio de las funciones que les hayan sido designadas por la ley (por ejemplo, la gestión de la transferencia de tecnología).

### Red de servicios de consultoría

- Prestar asistencia para crear o robustecer otras entidades nacionales de consultoría industrial con miras, entre otras cosas, a establecer con el tiempo una red nacional de servicios de cooperación. También se pueden estudiar posibles vinculaciones con servicios análogos de otros países, tanto en desarrollo como desarrollados.

### Aptitudes especiales

Durante cierto tiempo, formar expertos especializados en esferas prioritarias que habrán de determinarse. Estas podrían ser las siguientes:

- Sectores industriales, como el de metalmecánica, y
- Determinadas disciplinas, como la gestión de institutos de investigación y desarrollo, la gestión financiera, el enlace entre el diseño técnico y las actividades de construcción.

Esta lista, aunque no pretende ser completa, indica la amplia gama de importantes servicios que se podrían considerar. La oferta inicial de servicios y sus ampliaciones posteriores estarán en parte supeditadas a los recursos disponibles.

---

<sup>1/</sup> Véase "La gestión de instituciones técnicas con miras a la industrialización", UNIDO/IOD.116.

### 3. EJEMPLO DE PROGRAMA DE EJECUCION

En la práctica, cada gobierno determinará las características de un programa previsto a fin de que éste cubra las necesidades y objetivos nacionales. En esas características se especificarán las funciones del servicio (mencionadas en la sección anterior), el marco institucional, la organización y la plantilla, las fases de ejecución y los recursos necesarios. El objetivo final es lograr la autosuficiencia en cuanto a las aptitudes tecnológicas y de gestión, que requiere el desarrollo industrial, objetivo que repercutirá considerablemente sobre el diseño de todo el programa. En los párrafos subsiguientes se esboza un posible programa de ejecución como punto de partida del presente estudio. Se entiende que será preciso introducir cambios para adaptarlo a las condiciones locales. Por ello, el presente material deberá considerarse únicamente como ejemplo práctico.

#### 3.1 Marco Institucional

Como se mencionó anteriormente, se proyecta utilizar en lo posible, como base del desarrollo ulterior, las instituciones y servicios existentes lo cual puede traducirse en la creación de una "red" de consultoría que bien puede comprender servicios situados tanto en centros regionales como en la capital. Se pueden citar como ejemplo aquellos que ya funcionen en vinculación con el ministerio de industria, como una empresa de financiación del desarrollo, una universidad, una asociación de fabricantes, un instituto de gestión, o un centro de investigación y desarrollo para la industria, entre otros.

Para dar un ejemplo práctico, se ha supuesto la existencia de un centro de desarrollo industrial, adscrito al Ministerio de Industria, que presta servicios limitados de consultoría a empresas públicas, paraestatales y privadas, también al propio ministerio y al banco de desarrollo. Se ha decidido ampliar tanto el alcance como la capacidad del servicio, y cambiar su condición jurídica para convertirlo en entidad semiatónoma del sector público.<sup>1/</sup>

---

<sup>1/</sup> Este ejemplo práctico se aplica bastante bien al caso de un instituto de investigación y desarrollo para la industria que proyecta ampliar sus servicios de asesoramiento, o al de una empresa de desarrollo que desea ofrecer servicios de consultoría a clientes "externos".

En algunos casos, se ha llegado a la conclusión de que, para funcionar debidamente, una organización de consultoría ha de gozar imprescindiblemente de un grado considerable de autonomía operacional. Dada la compleja índole de las funciones de la organización de consulta y su carácter comercial o cuasi comercial, ésta debe gozar incluso de autonomía organizativa. A veces se sostiene que, para desempeñar eficazmente las funciones que le han sido encomendadas, la organización no debe pertenecer al circuito ministerial ni estar sujeta a sus procedimientos de contratación de personal o de otro tipo. De ningún modo se deben obstruir las relaciones necesariamente estrechas y de carácter reservado entre consultor y cliente. Es más, de acuerdo con las condiciones locales, puede ser sumamente importante que, para contratar personal idóneo y formar un núcleo local calificado, la organización de consulta sea organismo autónomo con responsabilidades y aspiraciones propias.

En la mayoría de los casos, habrá una junta de directores presidida por el Ministro de Industria. No cabe duda de que, en un momento dado, se promulgarán leyes que permitan formalizar la situación existente y demostrar pleno apoyo oficial. Un ejemplo de ese tipo de legislación es la ley promulgada recientemente en Tanzania, la cual figura como anexo para fines de referencia (véase la Sección 5).

En ciertos casos, una forma de asociación inicial con una o más empresas extranjeras de consultoría puede traducirse en mejor servicio para los clientes y contribuir a una más rápida formación de personal local plenamente calificado. Ese tipo de asociación bien puede revestir la forma de un acuerdo a base de iguales o posiblemente de una empresa mixta. Las empresas consultoras pueden ser de países industrializados o de otros países en desarrollo, o de ambos.

Convendrá que el servicio mantenga un ambiente estimulante y dinámico para que su personal de alto nivel alcance altos índices de motivación y productividad. Se puede quizá cubrir esta necesidad fundamental implantando el sistema de compensación. Otra forma de hacerlo sería aprovechando las posibilidades de comunicación "instantáneas" con los bancos internacionales de datos. El contacto frecuente y estrecho con colegas de otros países y con instituciones internacionales, incluida la ONUDI, puede también contribuir a que la labor de un consultor resulte más interesante.

### 3.2 Organización y dotación de personal

La organización y la dotación de personal deben responder a las urgentes necesidades de resultados prácticos que tenga la industria en materia de consulta, dentro de las limitaciones impuestas por los recursos previstos inicialmente. Dada esta supuesta limitación inicial, es preciso que la estructura sea sencilla y responda a objetivos rigurosamente delineados. Al mismo tiempo, la organización debe ser flexible y capaz de adaptarse a la aplicación de un sistema modular para conseguir la cooperación técnica de diversas fuentes nacionales y extranjeras cuando sea menester y se presente la ocasión.

En realidad, existen diversos criterios en materia de organización. A título de ejemplo se ofrece, como medio principal de llevar a cabo trabajos de consultoría, un concepto simple y flexible basado en la labor de equipos de proyecto especialmente seleccionados.

Se estima que el "secreto" de la flexibilidad consiste en utilizar equipos de proyecto y no en establecer una serie de dependencias funcionales o sectoriales altamente estructuradas. Este método, por su eficacia, es aplicado desde hace algún tiempo por muchas prestigiosas empresas. Además, para las organizaciones nuevas, relativamente pequeñas, tiene otra ventaja especial, pues permite recurrir, para cada trabajo de consultoría, a la persona disponible que esté más calificada para dirigirlo, independientemente de la organización a que pertenezca oficialmente o de su ubicación; con este método, es corriente que funcionarios de diferentes especialidades básicas participen en proyectos multidisciplinarios. En caso necesario, este mismo principio facilita la participación de especialistas externos, de entre los consultores asociados, como miembros de los equipos.

El Organigrama Funcional (véase la ilustración N° 1 infra) representa un ejemplo de estructura orgánica. Consta de cuatro elementos principales:

1. Oficina del Gerente General
2. Grupos técnicos y económicos
3. Equipos de proyecto
4. Sección administrativa

#### Oficina del Gerente General

Esta oficina comprende al Gerente General, al Director de Operaciones de Consulta y al Oficial de Proyectos. El Gerente General se ocupa de la

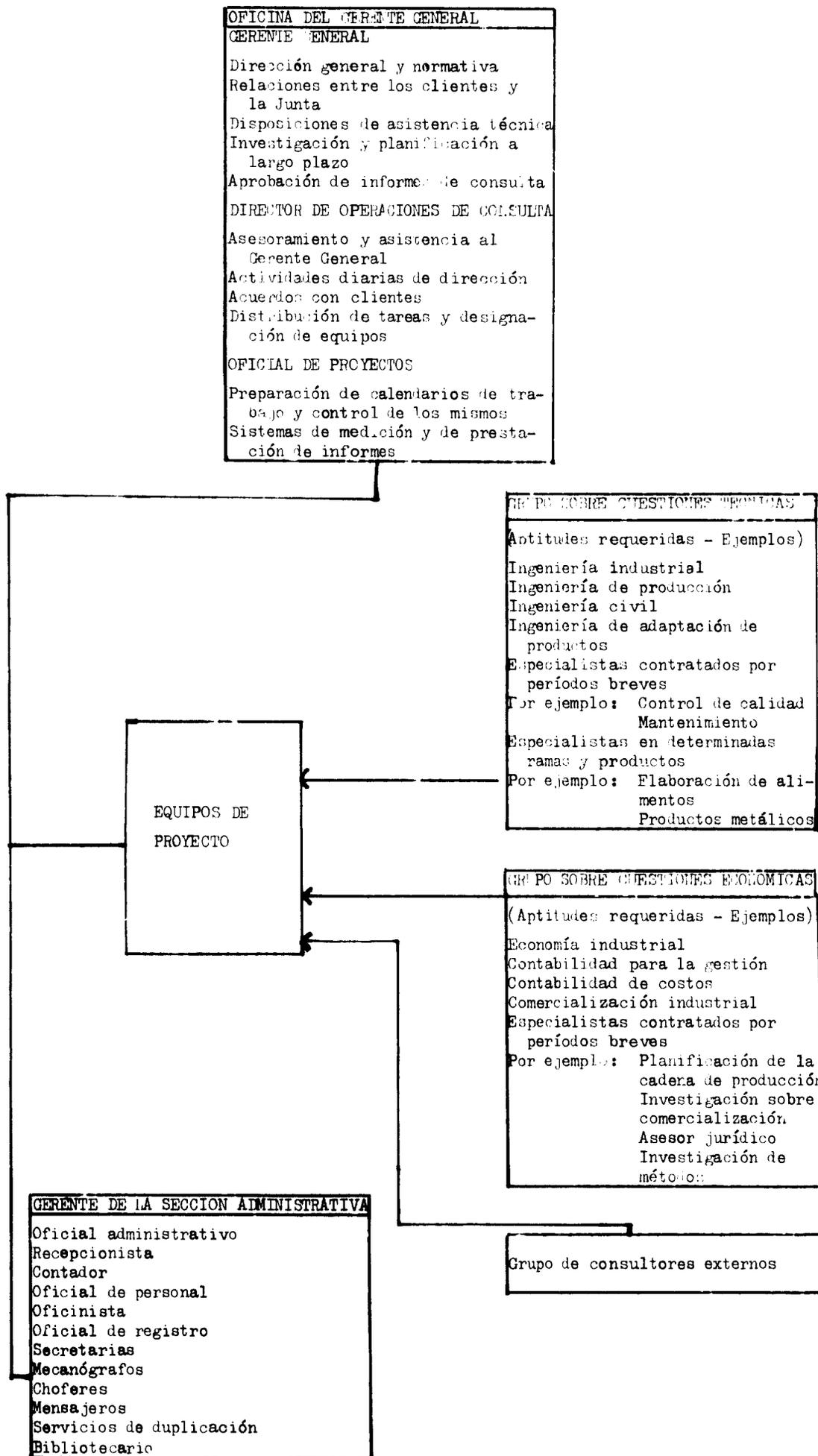
dirección y gestión globales y es el principal encargado de tomar decisiones. Además, dedicará gran parte de su tiempo a las relaciones entre la clientela y la Junta, a tomar disposiciones para la cooperación técnica extranjera y a planificar el desarrollo futuro de la organización. También aprobará personalmente cada uno de los informes de consultoría.

El Director de Operaciones de Consulta asesorará y prestará asistencia al Gerente General en las tareas antes mencionadas. Además, se ocupará de dirigir diariamente la labor de consulta, como también de establecer un orden relativo de prioridades para los trabajos. Con arreglo a las pautas de política establecidas, se encargará de formular y aceptar los acuerdos de prestación de servicios de consultoría a los clientes. Asignará consultores a los distintos equipos de proyecto y designará jefes de equipo. También preparará los subcontratos que sean necesarios con empresas consultoras extranjeras e identificará fuentes adicionales de aptitudes necesarias.

El Oficial de Proyectos se encargará de mantener y aplicar un sistema de gestión para las actividades de consulta. Estará a su cargo la preparación de calendarios para los trabajos, en consulta con el Director de Operaciones de Consulta, y las diversas actividades de planificación, medición y preparación de informes.

Se reconoce que será necesario efectuar investigaciones sobre los métodos más eficaces de consultoría y su aplicación local y realizar la labor de capacitación correspondiente. Lo antes posible, la Oficina del Gerente General efectuará un estudio inicial destinado a la preparación de programas concretos.

ILUSTRACION N° 1: ORGANIGRAMA FUNCIONAL  
(Ejemplo para la fase I)



### Grupos para cuestiones técnicas y para cuestiones económicas

A excepción de los funcionarios antes mencionados, todo el personal de consulta formará parte bien del Grupo para cuestiones técnicas o del Grupo para cuestiones económicas, de acuerdo con la especialidad respectiva. Inicialmente, los grupos pueden tener carácter oficioso y funcionar sin directores de grupo. En años posteriores, su estructura puede consolidarse, por ejemplo, subdividiéndolos o añadiendo otros grupos cuando proceda.

### Equipos de proyecto

Cada vez que se acepte un trabajo, el Director de Operaciones de Consulta designará un equipo de proyecto, el mismo que se disolverá una vez cumplida su tarea. El equipo puede comprender de uno a cinco consultores, o más, según la tarea de que se trate, y, asimismo, representar diversas disciplinas. Uno de los miembros será designado jefe de equipo. Desde luego, se prevé la posibilidad de que varios grupos funcionen simultáneamente y un funcionario puede ocuparse de más de un trabajo. Por ejemplo, el jefe de un equipo para determinado trabajo puede actuar también como especialista funcional de otro u otros equipos. Este tipo de superposición de actividades es necesario a fin de aprovechar plenamente el tiempo de cada funcionario, puesto que los servicios que éste preste a los distintos equipos no requerirán igual cantidad de tiempo. Se suele aplicar un sistema de distribución de tiempos para vigilar y controlar el tiempo que un consultor dedique a los diversos proyectos.

Cada jefe de proyecto se pondrá de acuerdo con todos los integrantes de su equipo sobre el número máximo de días y horas que se han de aplicar al proyecto, de conformidad con un calendario determinado. (Como ya se indicó, un funcionario puede dividir su tiempo entre varios proyectos durante cualquier período de tiempo, según las exigencias y disponibilidades.)

### Sección administrativa

Esta sección prestará a la organización servicios administrativos, de oficina, de transporte y desempeñará otras funciones de apoyo. Además, mantendrá una biblioteca que estará a disposición tanto de los clientes como del personal.

Dado que no se suele disponer inmediatamente de un número suficiente de consultores industriales capacitados, se encomendará inicialmente gran parte de la labor de consulta de alto nivel a personal técnico extranjero, que contará con la ayuda de consultores locales de diversos niveles de experiencia.

En cuanto a los tres cargos directivos principales, es posible que inicialmente el Director de Operaciones de Consulta sea extranjero. El Gerente General deberá ser una persona de reconocido prestigio en los medios directivos de la localidad, con esmerada formación técnica y gran experiencia en las esferas de ingeniería y/o economía. Sus reconocidas dotes de liderazgo y su habilidad para las relaciones públicas han de estar acopladas a un empuje en materia de gestión. El éxito depende enormemente de la habilidad del Gobierno para escoger un gerente general que se haga acreedor al respecto y cooperación de clientes y colaboradores por igual.

De acuerdo con la situación local, en los planes iniciales se podrían prever los servicios de varios expertos extranjeros procedentes de la OPIEI y de fuentes bilaterales para prestar asistencia al personal nacional. Al mismo tiempo, como condición básica para que el servicio sea viable durante un largo período de tiempo y para que la comunidad internacional esté dispuesta a cooperar durante el tiempo previsto, que puede ser de muchos años, será preciso reconocer y aceptar la necesidad de que el Gobierno demuestre su habilidad para contratar y mantener un personal local adecuado de alto nivel y de nivel medio. El número inicial sería de por lo menos seis a diez consultores para cada uno de los grupos sobre cuestiones técnicas y sobre cuestiones económicas, de los cuales la mitad deben estar altamente calificados, y el resto tener una formación de tipo general, por ejemplo, en administración de empresas o en disciplinas de análogo nivel. Si dentro de un plazo razonable no es posible conseguir un número suficiente de personas con títulos universitarios, se podría considerar la posibilidad de contratar candidatos "de nivel técnico" sometiéndolos a una cuidadosa selección. En la contratación de personal, se deben establecer metas firmes respecto de la calidad; sin embargo, se puede y a veces se debe, tomar decisiones pragmáticas y hacer arreglos de transacción, como medidas transitorias.

Una forma potencialmente importante de aumentar el personal nacional de consultoría es estableciendo un grupo de consultores integrado por personas asociadas profesionalmente a otra institución. Será preciso elaborar cuidadosamente este método de manera que se adapte a las condiciones locales.

### 3.3 Aspectos operacionales

Las operaciones de consultoría representarán un servicio para la industria y las instituciones de industrialización. Se procurará que este servicio funcione de modo que satisfaga de la mejor manera posible las necesidades de

consultoría de los clientes. Ello, a su vez, exige confianza mutua y estrecha colaboración entre los consultores de la organización consultora y el personal directivo y técnico de las organizaciones clientes. Sólo de esta manera se podrán conseguir los objetivos siguientes:

- definir adecuadamente las necesidades precisas de servicios de consulta, establecer el orden de prioridades y fijar el momento oportuno para prestarlos;
- llevar a cabo los análisis y diagnósticos requeridos;
- formular las recomendaciones necesarias y los programas de acción;
- garantizar la puesta en práctica de las medidas concertadas.

Desde luego, se esperará que la organización cliente designe a un número adecuado de sus empleados para que colaboren estrechamente con el equipo de consultoría. Con este tipo de acuerdo, no sólo se facilitará la capacitación del personal de la organización cliente, sino que también se ayudará a los consultores a comprender a cabalidad el problema que tienen entre manos. Además, los técnicos de la organización usuaria, debido a su participación directa, podrán comprender a fondo los estudios, recomendaciones y repercusiones de la labor de consulta, lo que es igualmente importante. Al no permitir la preparación aislada de estudios, este procedimiento contribuirá a que se lleven a la práctica todos los resultados de la labor de consultoría.

A pesar de la posible asistencia bilateral y de la ONUDI al establecimiento y funcionamiento iniciales de la organización de consulta, es probable que su capacidad se vea gravemente limitada en función de las considerables necesidades del sector industrial. Es más, el campo potencial de servicios de consulta abarca una vasta esfera de aspectos, industrias y aptitudes diferentes.

Por consiguiente, para que su funcionamiento sea satisfactorio será necesario adoptar dos criterios básicos, a saber: 1) planificar anticipadamente las tareas de consulta por realizarse, y 2) utilizar expertos (locales e internacionales) por breves períodos de tiempo, y subcontratar ocasionalmente los servicios de consultores especializados.

Conviene volver a recalcar que las relaciones entre la organización de consulta y su cliente deben fundarse en la confianza y la colaboración. Ello, a su vez, exige que los informes, conclusiones y recomendaciones que se preparen para un cliente se consideren material de carácter reservado destinado exclusivamente a dicho cliente. En este caso, el concepto "cliente"

abarcaría a la institución de desarrollo sectorial correspondiente, si procede, y a la empresa industrial directamente interesada.

En general, los servicios de consultoría se inician y desenvuelven de la manera siguiente:

1. El cliente, un órgano oficial competente o el servicio identifican una tarea necesaria de consultoría industrial.
2. El cliente formula una petición que se transmite al servicio.
3. El servicio examina la petición y determina su urgencia, prioridad, las aptitudes necesarias, su duración y costo, así como también la posibilidad de subcontratar el trabajo a una empresa de consulta local o extranjera.
4. De común acuerdo se determinan, y se confirman por escrito, los cometidos, el plazo requerido, los recursos de personal del servicio y del cliente y los honorarios correspondientes.
5. Se asigna la tarea a un equipo de proyecto integrado por personal de plantilla y, en caso necesario, por expertos contratados especialmente por breves períodos de tiempo o por especialistas en régimen de subcontratación. El personal de la organización cliente designado para la tarea procede a asociarse con el equipo.
6. El grupo de proyecto se encarga de llevar a cabo el servicio de consulta.
7. La dirección del servicio de consultoría examina y aprueba el informe, las conclusiones, las recomendaciones y las medidas propuestas.
8. Se entrega el informe final al cliente.
9. El servicio de consultoría recibe el honorario concertado.
10. El cliente toma las medidas previstas para la ejecución del trabajo. El servicio de consulta toma parte en ella si así lo estipula el acuerdo original, o en virtud de un nuevo acuerdo.

#### 3.4 Fases de ejecución

En algunos de los países en que ya funcionan servicios de consultoría industrial dentro de un campo limitado o especializado, bastaría únicamente con:

- a) Preparar estimaciones de lo que se necesita para ampliar los servicios deseados;
- b) Confirmar o modificar las funciones y principios operacionales examinados anteriormente;
- c) Terminar de definir las esferas de competencia de la organización.

3.4.1 Etapa previa a la de funcionamiento inicial

Por regla general, una vez que el Gobierno ha confirmado su interés en el proyecto y ha aprobado el enfoque general previsto, se puede preparar un plan de trabajo e iniciar la ejecución del mismo.

A modo de ejemplo, en la ilustración siguiente se da una secuencia posible de actividades:

ILUSTRACION Nº 2  
SECUENCIA DE ACTIVIDADES

<u>ACTIVIDADES</u>	<u>CALENDARIO</u>
	(Meses transcurridos desde que se inician las actividades)
<u>Planificación de la ejecución</u>	
Misión ONUDI/Gobierno	0-2
Presentación del informe de la misión al Gobierno	2
<u>Marco jurídico</u>	
Reuniones consultivas con ministerios, entidades, instituciones e industrias sobre las medidas a tomar y las disposiciones correspondientes	2-4
Decisión del Gobierno de crear un organismo semiautónomo	6
Promulgación de la legislación pertinente	8-10
Aprobación del presupuesto	10
Designación de la Junta de Directores	12
<u>Dotación de personal</u>	
Designación del Gerente General	6-8
Contratación de personal local de alto nivel y de otro tipo	10
Nombramiento del personal	10-16
<u>Instalaciones</u>	
Estudio de los diversos locales posibles	6-10
Decisión relativa a los locales	10
Traslado del equipo, biblioteca y otras instalaciones existentes a los nuevos locales	12-14
<u>Cooperación técnica</u>	
Conclusión del proyecto de documento provisional destinado a la ONUDI y/o a otra institución de cooperación técnica	2
Presentación de la solicitud del Gobierno a la ONUDI	4
Iniciación de la contratación	6-8
Firma del documento de proyecto	10
Llegada del Director de Operaciones de Consulta a su lugar de destino	12
Llegada de otros expertos	12-16
<u>Iniciación oficial de las operaciones</u> <sup>1/</sup>	12

<sup>1/</sup> En muchos casos, algunos aspectos pueden comenzar casi inmediatamente en virtud de instrumentos y disposiciones existentes.

### 3.4.2 Desarrollo por etapas

Las funciones de consultoría asignadas, que se describen en la sección 2, abarcan un amplio campo de actividades. Sin embargo, al comienzo será necesario limitar el número de funcionarios permanentes de alto nivel debido a restricciones presupuestarias y a atascos en la contratación, y para evitar embarazosos problemas de organización. Posteriormente, el servicio estará en condiciones de ampliar sus actividades. Por consiguiente, conviene que el desarrollo se haga por etapas.

#### Primera etapa

Durante la primera etapa de tres años, el número de funcionarios nacionales permanentes de alto nivel puede aumentar hasta llegar a unos 20.<sup>1/</sup> El número correspondiente de funcionarios internacionales puede variar de unos dos a diez durante el mismo período. Por consiguiente, en esta fase inicial, lo limitado de los recursos destinados a personal permanente obliga a centrar las actividades en esferas concretas consideradas de especial importancia para la industria. En esta primera etapa, se podría hacer hincapié quizá en tres amplias esferas seleccionadas a base de estudios oficiosos realizados sobre el terreno. En un caso particular, esas esferas podrían ser diferentes, pero, para los efectos prácticos, se podrían considerar las siguientes:

1. actividades de preinversión (incluida la expansión y la planificación de la diversificación), que reflejen la intención de continuar y profundizar las actividades en marcha de la organización existente;
2. operaciones de planta, que comprendan la tecnología aplicable a las instalaciones y a la producción, la planificación de la producción, el control de calidad, los sistemas de mantenimiento y los análisis de costos; y
3. actividades de comercialización y distribución, que abarquen el análisis de mercados, la planificación de la cadena de producción, la adaptación de productos, la fijación de precios y la política aplicable, y las operaciones de distribución y venta.

Estas tres esferas se hallan estrechamente vinculadas entre sí y constituyen un grupo natural de actividades. Con este enfoque se podrá evitar el posible riesgo de tratar problemas en forma aislada. Cuando los problemas relativos a técnicas especializadas sobrepasan las capacidades del personal de plantilla, será necesario recurrir a expertos mediante la subcontratación.

---

<sup>1/</sup> Esta cifra puede, evidentemente, variar mucho, según las circunstancias locales.

### Segunda etapa - Adición de capacidades de diseño detallado de plantas

En la segunda etapa (posiblemente del cuarto al sexto año), puede darse otro paso adelante con miras a desarrollar una organización de consulta para la industria completamente independiente. Se agregarán nuevas actividades y se robustecerán las funciones existentes. Por ejemplo, se puede considerar necesario desarrollar con el tiempo capacidades de diseño detallado de plantas y de ingeniería civil para la planificación y establecimiento de industrias. Durante la primera etapa, el servicio tendría que contratar empresas técnicas extranjeras para esas actividades. Durante la segunda, se prevé la contratación de más personal local permanente (y posiblemente más expertos extranjeros) para poder efectuar cada vez un mayor número de trabajos técnicos muy detallados en materia de diseños, ordenación de instalaciones e ingeniería.

Para la segunda etapa se necesitará en total aproximadamente el doble de funcionarios nacionales de alto nivel. Dado que durante la primera etapa se prevé una intensa capacitación de personal nacional en el trabajo, ciertas actividades relativas a investigación de mercados y a estudios de preinversión estarán completamente a cargo de expertos nacionales. Esto permitirá que el personal extranjero pase a desempeñar otras actividades necesarias. Se considera imprescindible llevar a cabo, -después de los dos primeros años de funcionamiento- una revisión completa de las capacidades, de las diversas aptitudes de consulta que necesita la industria, y, si procede, de las necesidades precisas que justifiquen la continuación de la cooperación técnica del exterior. Esta medida será muy importante para que las actividades y recursos puedan adaptarse a la etapa subsiguiente.

#### 3.5 Instalaciones físicas

Será necesario velar por que las instalaciones sean adecuadas para el servicio.

Las estimaciones relativas a la dotación de personal para los tres primeros años de operaciones darán una pauta del espacio de oficina que se requiera para una plantilla nacional de unos 25 consultores y técnicos, 20 empleados para actividades de apoyo y hasta diez o más expertos internacionales. También se requieren instalaciones para una biblioteca y para celebrar conferencias.

### 3.6 Aspectos financieros

Se prevé que, aunque los clientes pagarán honorarios, será necesario un considerable apoyo presupuestario del Gobierno. Se puede preparar una estimación preliminar de los gastos anuales a base de las partidas que se enumeran a continuación:

- Sueldos del personal profesional y de apoyo
- Honorarios de los consultores externos
- Vivienda y prestaciones del personal
- Arriendo de locales
- Depreciación y mantenimiento del equipo
- Suministros, servicios de luz agua gas etc. y otros gastos.

El Gerente General establecerá periódicamente las tarifas de honorarios para los diversos servicios, las mismas que serán aprobadas por la Junta de Directores. Es probable que durante el primer año de operaciones, los ingresos por concepto de honorarios sean nominales.

## 4. COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL

Posiblemente el Gobierno solicite los servicios de un número limitado de funcionarios altamente calificados a las organizaciones internacionales o a las que prestan cooperación técnica a base de acuerdos bilaterales. Se considera que la importancia y complejidad de las funciones de consultoría justifican la adopción de un criterio flexible, de tipo "modular", para satisfacer las necesidades de personal internacional experimentado. Por las conversaciones mantenidas en diversos países y las experiencias en los mismos, la ONUDI ha llegado a la conclusión de que este enfoque es perfectamente factible.

El mencionado enfoque podría aplicarse, por ejemplo, de la siguiente manera; la ONUDI podría suministrar un "núcleo" de expertos por períodos de uno a tres años. Posiblemente, una o más organizaciones también prestarían asistencia a base del sistema bilateral. Una podría, por ejemplo, proporcionar fondos destinados a la adquisición de servicios especiales de consulta, durante breves períodos, de empresas del país aportante. Otra podría proporcionar a la ONUDI fondos para fines especiales destinados a la contratación de más expertos. Alguna otra podría proporcionar más expertos cuando fuera necesario cubrir necesidades altamente prioritarias.

La cuantía del préstamo o la subcontratación a base de acuerdos bilaterales debería depender de la estimación inicial de necesidades y prioridades. En dichos acuerdos con el país o países aportantes sería necesario incluir disposiciones especiales que permitan 1) disponer de los fondos durante un período prolongado (por ejemplo, de tres años); y 2) seleccionar de empresas de consulta de manera flexible y eficaz.

El Gobierno interesado podría tal vez solicitar cooperación internacional para alguna de las actividades de diagnóstico, diseño y puesta en marcha antes indicadas. En ese caso, la ONUDI (u otras organizaciones) podría prestar asistencia en esta esfera si sus recursos de personal y financieros lo permitiesen. A este respecto, los siguientes insumos podrían resultar útiles, siempre que se sometieran a consideración.

#### ILUSTRACION III:

##### Posible programa de cooperación entre el gobierno y la ONUDI

a) Análisis de necesidades y diseño de sistemas

Un consultor y un funcionario de la ONUDI para una misión de diagnóstico y de planificación de la ejecución.

b) Suministro de servicios de asesoramiento sobre consultoría para la industria

Asesores de alto nivel tanto para la gestión, cuestiones económicas y aspectos tecnológicos como para cuestiones especializadas, como actividades de investigación y desarrollo sobre sistemas de gestión, servicios de información, aspectos jurídicos, etc.

c) Diversos

Disposiciones relativas a becas, seminarios, servicios de consultoría por breves períodos, equipo, etc.

Independientemente de que los insumos de cooperación en gran escala sean necesarios y factibles, la ONUDI podría prestar asistencia durante la fase del programa destinada al análisis de necesidades y diseño de sistemas. Para obtener mayor información, los lectores pueden dirigirse a:

Sección de Establecimiento y Gestión de Fábricas  
División de Operaciones Industriales  
ONU  
P. O. Box 707  
A-1011 Viena (Austria)

5. ANEXO: EJEMPLO DE LEGISLACION

Ley por la que se crea la Organización de Consulta y Estudios Industriales de Tanzania, y en la que se establecen las disposiciones que regirán el funcionamiento de la Organización y demás asuntos conexos y concomitantes

Aprobada por el Parlamento de la República Unida de Tanzania

1. Titulo abreviado de la Ley y entrada en vigor

Esta Ley puede citarse como Ley de la Organización de consulta y Estudios Industriales de Tanzania, 1976, y entrará en vigor en la fecha en que el Ministro señale mediante publicación en la Gaceta Oficial.

2. Interpretación

En la presente Ley, a menos que el contexto exija otra cosa, el término "Junta" se referirá a la Junta de Directores de la Organización; la designación de "Director General" se referirá al Director General de la Organización designado en virtud del artículo 7; en relación con la Junta, "miembro" significará un miembro de la misma, incluidos el Presidente y Vicepresidente; el término "Ministro" se referirá al Ministro que a la sazón se halle encargado de la cartera de industria; el término "Organización" se referirá a la Organización de Consulta y Estudios Industriales de Tanzania establecida en virtud del artículo 3.

3. Creación de la Organización

- 1) Se crea por la presente Ley una organización que se denominará Organización de Consulta y Estudios Industriales de Tanzania.
- 2) La Organizara será persona jurídica, y
  - a) tendrá carácter permanente y sello corporativo;
  - b) podrá, como tal, demandar y ser demandada;
  - c) a reserva de lo dispuesto en la presente Ley, podrá comprar o adquirir por otro medio y enajenar cualquier tipo de bienes muebles o inmuebles.

4. Composición y deliberaciones de la Junta

- 1) Se constituirá una Junta de Directores de la Organización que se encargará de velar por que la Organización desempeñe sus funciones y de dirigir sus actividades.

- 2) Las disposiciones del Anexo a la presente Ley regirán la constitución de la Junta y la duración del mandato de sus miembros, la expiración de dicho mandato, las deliberaciones de la Junta y demás cuestiones relacionadas con ésta y sus miembros.
- 3) El Ministro, mediante decreto publicado en la Gaceta Oficial, podrá enmendar, ampliar, variar o sustituir el contenido del Anexo a la presente Ley.

5. Funciones de la Organización

Las funciones de la Organización serán las siguientes:

- a) proporcionar servicios de consultoría y asesoramiento sobre cuestiones relacionadas con la gestión y desarrollo industriales al Gobierno, instituciones públicas y otros órganos u organizaciones, de conformidad con lo aprobado por el Ministro;
- b) proporcionar asesoramiento y asistencia al Gobierno, instituciones públicas y otros órganos u organizaciones, de conformidad con lo aprobado por la Organización, respecto de la selección y empleo de consultores y asesores nacionales o extranjeros para toda clase de trabajo relacionado con la industria;
- c) cooperar con otros órganos u organizaciones dedicados a prestar servicios de consultoría y asesoramiento en Tanzania y en otras partes en cuanto a la aplicación de medidas destinadas a estimular, alentar y promover la expansión y amplia utilización de modernas técnicas y prácticas industriales;
- d) llevar a cabo programas de capacitación y promover la aplicación práctica de técnicas modernas en el desarrollo y gestión de empresas industriales;
- e) iniciar y llevar a cabo encuestas, investigaciones y estudios de viabilidad destinados a fomentar el desarrollo de empresas industriales que las instituciones u organizaciones públicas o privadas establezcan dentro de la República Unida;
- f) coordinar la labor de investigación en la esfera de la industria que se lleve a cabo dentro de la República Unida y establecer un sistema de documentación respecto de la información relativa a investigaciones o estudios industriales que se hayan facilitado a la Organización o que ésta haya adquirido por otros medios;
- g) patrocinar conferencias y seminarios, y facilitar las instalaciones correspondientes, sobre temas relativos a las labores y actividades de la Organización, y disponer la publicación y difusión general del material que haya producido en relación con dichas labores y actividades;
- h) administrar las actividades de toda organización dedicada a proporcionar servicios de consultoría y asesoramiento cuyos intereses hayan sido traspasados a la Organización o adquiridos por ésta por otros medios;

- i) hacer todo lo necesario para defender y respaldar el crédito de la Organización, obtener y justificar la confianza pública, evitar o minimizar toda pérdida para la Organización y facilitar el desempeño adecuado y eficaz de sus funciones de conformidad con lo prescrito en el presente artículo.

6. Se faculta a la Junta para cobrar honorarios

A fin de que la Organización pueda desempeñar debidamente sus funciones, la Junta, de conformidad con las instrucciones que imparta el Ministro al respecto, estará facultada para cobrar honorarios por los servicios que preste la Organización.

7. Designación de empleados

- 1) El Presidente de la República, de conformidad con las condiciones por él establecidas, nombrará un Director General de la Organización que será el principal funcionario ejecutivo de ésta.
- 2) La Junta, con arreglo a las condiciones y sueldos que crea conveniente establecer, podrá designar cuando sea el caso, los funcionarios y empleados que a su juicio sean necesarios para que la Organización pueda cumplir sus obligaciones y atender a sus actividades en forma adecuada y eficiente.

8. El Ministro podrá dar instrucciones a la Junta

El Ministro podrá dar instrucciones de carácter general o específico a la Junta y ésta deberá cumplirlas debidamente.

9. Recursos de la Organización

Los recursos de la Organización consistirán en lo siguiente:

- a) las sumas que asigne el Parlamento para los fines de la Organización, ya sea mediante subvención o préstamo;
- b) las sumas que perciba la Organización por concepto de honorarios en virtud del artículo 6 o bajo la forma de contribuciones aportadas de conformidad con el artículo 10;
- c) las sumas que por cualquier concepto deba percibir la Organización o le sean asignadas con arreglo a lo dispuesto en la presente Ley, en relación con el desempeño de sus funciones.

10. El Presidente podrá solicitar a ciertas empresas que contribuyan a los fondos de la Organización

- 1) Si el Presidente juzga que conviene al interés nacional que alguna persona o entidad o alguna categoría de éstas dedicada dentro de la República Unida a cualquier tipo de negocio o actividad que afecte al desarrollo industrial debe contribuir a los fondos de la Organización con el propósito de fomentar las finalidades para las que dicha Organización haya sido creada, éste, mediante un decreto publicado en la Gaceta Oficial, podrá exigir a tal persona o entidad o alguna categoría de éstas (que en adelante se denominará "empresa concreta") que contribuya en el monto y de la manera prescritos en el decreto.
- 2) Toda contribución requerida en virtud del inciso 1) deberá ser pagada por la empresa concreta a la Organización, y la suma pagadera por ese concepto constituirá una deuda a la Organización que podrá ser cobrada en juicio como deuda civil a instancia del Director General, o cualquier persona por él autorizada a ese efecto.
- 3) Cuando una empresa concreta adeude una suma por concepto de contribución, el Director General podrá presentar ante el tribunal de la zona en que la empresa concreta tenga su domicilio comercial, un certificado en que conste lo siguiente:
  - a) nombre y dirección de la empresa concreta que adeuda la suma mencionada; y
  - b) cuantía de la deuda,y la presentación de dicho certificado ante dicho tribunal se considerará como denuncia debidamente presentada en virtud del Decreto XXXV del Código de Procedimiento Civil, 1966, y el tribunal procederá al respecto de conformidad con las disposiciones de dicho Decreto, y, en caso de recaer sentencia favorable al demandante, el tribunal dictará sentencia de pago contra el demandado y a favor de la Organización por el importe de la deuda más un interés del 5% mensual desde la fecha en que dicho certificado haya sido presentado hasta el momento de pago.
- 4) Las disposiciones del inciso 3) se aplicarán aun en el caso de que la suma de que se trate exceda la cuantía de la competencia del tribunal local.
- 5) Todo certificado que se presente ante un tribunal local de conformidad con las disposiciones del inciso 3) constituirá en principio prueba suficiente de la verdad de la declaración consignada en dicho certificado.

11. Restricción del empleo de consultores extranjeros, etc.

- 1) Toda persona que desee emplear como consultor o asesor a una persona procedente del exterior, para cualquier trabajo relacionado con la industria, deberá primeramente presentar por escrito sus propuestas a la Organización.
- 2) Al recibir las propuestas presentadas de conformidad con el inciso 1), la Organización celebrará consultas con la persona que las haya presentado, y, una vez terminadas, tomará, respecto de dichas propuestas, la decisión de si admitirá o no a la industria dentro de la República Unida.
- 3) Toda decisión que tome la Organización en virtud del inciso 2) tendrá carácter obligatorio para todas las personas afectadas por ella; sin embargo, si una persona se siente perjudicada por la decisión de la Organización, podrá presentar un recurso ante el Ministro, cuya decisión al respecto será definitiva.
- 4) Con el fin de llevar a la práctica los objetivos y disposiciones del presente artículo, la Organización, con la aprobación del Ministro, podrá formular directrices en que se estipulen las condiciones que habrán de observarse al formular propuestas y en que se precisen los puntos que tendrá en cuenta la Organización al tomar decisiones en virtud del presente artículo.
- 5) El Ministro, mediante instrucciones firmadas, podrá excluir a cualquier persona o entidad o cualquier categoría de éstas de la aplicación de lo dispuesto en el inciso 1).

12. Información sobre investigaciones en la esfera industrial que habrán de suministrarse a la Organización

- 1) Toda persona dedicada a la labor de investigación en la esfera de la industria dentro de la República Unida deberá, por cuenta propia, proporcionar a la Organización información sobre dicha labor de investigación, y poner a su disposición copias de los registros o de las conclusiones pertinentes en la forma y plazo prescritos.
- 2) La información que se facilite a la Organización en virtud del presente artículo será conservada en sus registros, y ésta podrá utilizarla o disponer de ella en la forma en que el Ministro indique o para los fines que éste apruebe.

- 3) Toda persona que no cumpla con lo dispuesto en el inciso 1) incurrirá en delito, y, en caso de condena, estará obligada a pagar una multa de hasta 15.000 chelines o a guardar prisión por un período de tiempo no mayor de tres años, o a ambas cosas.
- 4) El Ministro, mediante orden firmada, podrá excluir a cualquier persona o grupo de personas de la aplicación de lo dispuesto en el inciso 1).

13. Delito de divulgación de información

- 1) Toda información relativa a la labor de investigación suministrada a la Organización o puesta a su disposición en virtud del artículo 12 tendrá carácter reservado.
- 2) Incurrirá en delito todo miembro de la Junta o funcionario de la Organización que revele a cualquier otra persona, excepto en cumplimiento de sus obligaciones o en ejercicio de las facultades que le hayan sido concedidas en virtud de la presente Ley, cualquier información proporcionada a la Organización con arreglo a lo dispuesto en el artículo 12, o cualquier información adquirida de otra manera por dicho miembro o funcionario en el desempeño de sus funciones o en el ejercicio de las facultades que le hayan sido concedidas en virtud de la presente Ley, siempre que ninguna de las disposiciones del presente inciso se apliquen a la revelación de información en procesos judiciales ya sea en virtud de la presente Ley o de otros instrumentos o para preparar un informe de tales procesos judiciales.
- 3) Toda persona condenada por el delito previsto en el inciso 1) será castigada con multa de hasta 5.000 chelines o reclusión por un período de tiempo no mayor de 12 meses o ambas cosas.

14. Casos en que el delito sea cometido por una entidad

En el caso de que una entidad cometa un delito contraviniendo a la presente Ley, dicha entidad y cada una de las personas que bien en calidad de director, socio o funcionario haya estado a cargo, durante el momento en que se cometió el delito, de la gestión de las actividades de tal entidad, incurrirán en el delito y podrán ser procesadas y castigadas en consecuencia, a menos que presenten al tribunal pruebas satisfactorias de no haber tenido conocimiento y de que no se habría podido tener conocimiento de que se cometía ese delito aun habiendo actuado con diligencia razonable.

15. Remuneración y bonificaciones de los miembros

Los miembros de la Junta tendrá derecho a percibir la remuneración, bonificaciones y prestaciones prescritas por el Ministro.

16. Pensiones de retiro

La Junta está facultada para

- a) conceder gratificaciones u otro tipo de prestaciones o pensiones de retiro a los funcionarios y empleados de la Organización;
- b) crear un fondo de retiro o de ayuda médica, y contribuir al mismo, en beneficio de los funcionarios y empleados de la Organización;
- c) exigir a todo funcionario o empleado de la Organización el pago de una contribución para el mencionado fondo de retiro o de ayuda médica, y fijar el monto de tal contribución y su forma de pago.

17. Facultades que la Junta puede delegar

- 1) A reserva de lo dispuesto en el inciso 5), la Junta, cuando sea el caso, podrá delegar por escrito y bajo el sello de la Organización, con arreglo a las condiciones y restricciones que imponga, en cualquiera de sus comités o en cualquier funcionario o empleado de la Organización, o en cualquier otra persona o entidad, todas o cualesquiera de las funciones, facultades, responsabilidades u obligaciones otorgadas por la presente Ley; cuando tal delegación de funciones, facultades, responsabilidades u obligaciones tenga lugar, la persona en quien recaiga tal delegación actuará de conformidad con las condiciones y restricciones impuestas por escrito en el documento correspondiente.
- 2) Toda delegación de autoridad en virtud del inciso 1) podrá hacerse a favor del titular de cualquier cargo de la Organización, especificándose el cargo mas no el nombre de la persona que lo desempeña, y en cada caso semejante, cada uno de los titulares sucesivos del cargo de que se trata y cada una de las personas que ocupe el cargo o desempeñe las funciones correspondientes, podrá, sin que deba mediar ninguna otra delegación de autoridad, desempeñar o, según el caso, ejercer la función, facultad, responsabilidad u obligación objeto de delegación de conformidad con los términos de la misma.
- 3) La Junta podrá revocar una delegación efectuada por ella en virtud del presente artículo.

- 4) Ninguna delegación efectuada con arreglo al presente artículo impedirá que la propia Junta desempeñe o ejerza las funciones, facultades, responsabilidades u obligaciones objeto de delegación.
- 5) La Junta no estará facultada en virtud de la presente sección a delegar:
  - a) su facultad de delegación; o
  - b) la facultad de aprobar el presupuesto anual o cualquier presupuesto complementario o los ingresos y desembolsos de la Organización, el balance anual o cualquier estado de cuenta de la misma.

1. Presupuesto anual y complementario

- 1) En la presente Ley se denomina "ejercicio económico" todo período que no exceda de 12 meses consecutivos designados por la Junta para este fin, con la salvedad de que el primer ejercicio económico después de promulgada la presente Ley comenzará en la fecha en que ésta haya entrado en vigor, pudiendo durar más o menos de 12 meses.
- 2) Por lo menos dos meses antes de comenzar cualquier ejercicio económico (que no sea el primero), la Junta, en sesión convocada especialmente para ese fin, aprobará un presupuesto detallado que en la presente Ley se denominará "presupuesto anual" de las sumas previstas, respectivamente,
  - a) como ingresos; y
  - b) como desembolsosde la Organización durante ese ejercicio económico.
- 3) Si durante algún ejercicio económico la Junta debe efectuar desembolsos no estipulados o cuyo monto exceda la suma prevista en el presupuesto anual correspondiente a ese año, la Junta, en sesión especial, aprobará un presupuesto complementario en el que se hará constar tal desembolso en detalle.
- 4) El presupuesto anual y todo presupuesto complementario revestirá la forma que el Ministro haya estipulado e incluirá los detalles por él solicitados.
- 5) Inmediatamente después de aprobar un presupuesto anual o cualquier presupuesto complementario, la Junta someterá el mismo al Ministro para su aprobación.

- 6) El Ministro, después de recibir el presupuesto anual o cualquier presupuesto complementario, procederá a su aprobación o rechazo o podrá aprobarlo a reserva de las enmiendas que crea conveniente introducir.
- 7) Una vez que el Ministro haya aprobado cualquier presupuesto anual o presupuesto complementario, éste, con las enmiendas por él introducidas, tendrá carácter obligatorio para la Junta, la cual, de conformidad con lo estipulado en el inciso 8), limitará los desembolsos de la Organización a las partidas y cuantías señaladas en los cálculos presupuestarios aplicables aprobados por el Ministro.
- 8) La Junta podrá:
  - a) previa ratificación del Ministro por escrito, efectuar un desembolso aunque éste no esté previsto en ningún presupuesto;
  - b) reajustar los límites de los desembolsos previstos a fin de tener en cuenta circunstancias que no podían razonablemente preverse en el momento en que fue preparado el presupuesto, siempre que se presente un presupuesto complementario al Ministro dentro de un plazo de dos meses después de que tal alteración de los límites de los desembolsos haya sido necesaria.

19. Informe anual

La Organización, dentro de los 60 días siguientes al término de cada ejercicio económico, preparará un informe sobre las actividades desplegadas por la Organización durante dicho ejercicio y lo presentará al Ministro.

20. Inversiones

Previa aprobación del Ministro, la Junta podrá, cuando sea el caso, solicitar préstamos de entidades pertinentes, para los fines que persigue la Organización, con el propósito de efectuar inversiones, siempre que éstas estén autorizadas como tales en virtud de la correspondiente Ley de Inversiones por Fiduciarios, 1967.

21. Facultad de solicitar empréstitos

- 1) Previa aprobación del Ministro, la Junta podrá, cuando sea el caso, solicitar empréstitos, para los fines de la Organización, a base de préstamos o sobregiros con arreglo a las garantías y condiciones que

la Junta crea convenientes respecto de la amortización del principal y el pago de intereses, ateniéndose a las instrucciones que imparta el Ministro sobre el particular.

- 2) Una persona que conceda un empréstito a la Organización no estará obligada a veriguar si para solicitar dicho empréstito la Junta ha solicitado la aprobación del Ministro.

## 22. Contabilidad y fiscalización

- 1) La Junta estará obligada a mantener registros contables adecuados con respecto a:
  - a) los ingresos y desembolsos de fondos, y otras transacciones financieras, de la Organización;
  - b) el activo y pasivo de la Organización; además, deberá encargarse de hacer preparar un balance para cada ejercicio económico en que figuren en detalle los ingresos y desembolsos de la Organización así como todos sus haberes y obligaciones.
- 2) Dentro de un plazo de seis meses después de terminado cada ejercicio económico, la Tanzania Audit Corporation, creada en virtud de la ley del mismo nombre, promulgada en 1968, efectuará la fiscalización de cuentas de la Organización, incluido su balance respecto del ejercicio económico de que se trata.
- 3) Tan pronto como se hayan fiscalizado las cuentas de la Organización, y en todo caso dentro de un plazo de seis meses después de terminado el ejercicio económico de que se trate, la Junta presentará al Ministro una copia del estado certificado de cuentas conjuntamente con copia del informe presentado por los fiscalizadores al respecto.
- 4) Todo balance general fiscalizado será presentado a la Junta para su aprobación cuando ésta se reúna; en caso de dar su aprobación, la Junta lo sancionará mediante un certificado en que se hará constar este hecho.

## 23. Presentación de cuentas ante la Asamblea Nacional

Tan pronto como sea oportuno después de haber recibido dichas cuentas y máximo dentro de un plazo de siete meses después de terminado un ejercicio económico o dentro de un período mayor si la Asamblea Nacional así lo acordara mediante la correspondiente resolución, el Ministro presentará

ante la Asamblea Nacional los siguientes documentos en relación con dicho ejercicio económico:

- a) copia del balance anual de la Organización;
- b) copia del Informe del fiscalizador, en caso pertinente;
- c) copia del informe anual de la Organización.

24. Responsabilidad de los miembros de la Junta, etc.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 284A del Código Penal o en la Ley sobre Funcionarios Concretos (Reembolso de Deudas), 1970, o en la Ley sobre Empleados Paraestatales (Reembolso de Deudas), 1974, ningún acto u omisión de los miembros de la Junta o de cualquier funcionario, empleado o agente de la Organización dará origen a acción, obligación o demanda alguna contra esa persona, siempre que ésta haya obrado de buena fe en cumplimiento real o aparente de sus funciones como miembro, funcionario, empleado o agente.

25. Reglamentos

- 1) El Ministro, después de consultar con la Junta, dictará los reglamentos necesarios o que convengan a los fines y disposiciones de la presente Ley, y, sin perjuicio de la aplicabilidad general de lo anteriormente dispuesto, dichos reglamentos podrán prescribir:
  - a) la forma y plazo en que deberá suministrarse o facilitarse a la Organización la información relativa a investigaciones industriales, o los registros o resultados de las mismas, con arreglo a lo dispuesto en la presente Ley;
  - b) la forma en que se formularán propuestas a la Organización respecto del empleo de consultores y asesores extranjeros, y el procedimiento aplicable;
  - c) lo necesario con respecto al pago de las contribuciones de empresas concretas a los fondos de la Organización;
  - d) todo aquello que debe o puede prescribir en virtud de la presente Ley.
- 2) En los reglamentos que se formulen con arreglo al presente artículo se hará constar si éstos se aplican a:
  - a) toda la República Unida o parte de ella;
  - b) alguna rama de la industria;
  - c) alguna categoría o categorías de personas o empresas concretas.

ANEXO

1. Composición

La Junta estará integrada por:

- a) un Presidente que será designado por el Presidente de la República;
- b) el Director General de la Organización de Consultoría y Estudios Industriales de Tanzania, quien también actuará como Secretario de la Junta;
- c) por lo menos otros 10 a 14 miembros designados por el Ministro.

2. Vicepresidente

Los miembros de la Junta elegirán, de entre sus integrantes, un Vicepresidente que ejercerá sus funciones mientras sea miembro de la misma.

3. Representación

Al designar a los miembros de la Junta, el Ministro procurará que en ella estén representadas adecuadamente las organizaciones y entidades que probablemente deberán contribuir a los fondos de la Organización o utilizar tanto las aptitudes y disciplinas de que ésta disponga como los servicios que ésta preste, y procurará, además, que todas las designaciones que haga recaigan en personas que, a su juicio, tengan la experiencia o calificaciones necesarias para poder contribuir en forma positiva a las deliberaciones de la Junta y colaborar con ésta en el cumplimiento de sus funciones.

4. Duración del mandato

- 1) Un miembro de la Junta, a menos que su mandato expire antes por decisión de la autoridad designante o que deje de ser miembro por otras causas, permanecerá en funciones durante el plazo señalado por dicha autoridad en su nombramiento, salvo los miembros natos, o sea, por ejercer otras funciones, en cuyo caso expirará su mandato al cesar en dichas funciones.
- 2) Todo miembro de la Junta, a excepción de aquellos a que hace referencia la salvedad correspondiente al inciso 1), podrá renunciar en cualquier momento a sus funciones, debiendo notificar este particular por

escrito a la autoridad designante; dicho miembro cesará en sus funciones a partir de la fecha indicada en la notificación o, de no constar, en la fecha en que la autoridad designante reciba la mencionada notificación.

5. Representación de los miembros ausentes

Los miembros natos de la Junta, que por cualquier motivo no puedan asistir a una sesión, podrán designar por escrito como suplente en esa sesión a otra persona de la organización a que pertenecen.

6. Vacantes eventuales

En el caso de que un miembro cese en sus funciones por cualquier motivo antes de expirar su mandato, la autoridad designante nombrará a otra persona en su lugar, y la persona así designada permanecerá en funciones durante el resto del mandato de su predecesor.

7. Reuniones

- 1) El Presidente convocará las sesiones ordinarias de la Junta y notificará a todos los miembros el lugar, fecha y hora de la sesión mediante aviso que enviará a su domicilio o residencia por lo menos siete días antes de que se celebre la sesión. En caso de que el Presidente esté imposibilitado de actuar por causa de enfermedad, ausencia de la República Unida u otra causa suficiente, convocará la sesión el Vicepresidente.
- 2) El Presidente, o en su ausencia el Vicepresidente, estará obligado a convocar una sesión especial de la Junta cuando reciba una solicitud por escrito en ese sentido firmada por lo menos por tres miembros de la Junta. Se notificará a todos los miembros de la Junta la celebración de dicha sesión por lo menos con siete días de antelación en la forma prescrita en el inciso 1).
- 3) El Presidente, Vicepresidente o presidente interino, elegido de conformidad con lo dispuesto en el inciso 2) del artículo 8, que presida cualquier reunión de la Junta, podrá invitar a una persona que no sea miembro a que participe en sus deliberaciones, pero sin tener derecho de voto.

8. Procedimiento

- 1) Seis miembros de la Junta constituirán quórum para celebrar una sesión de la misma.
- 2) En ausencia del Presidente, presidirá la sesión de la Junta el Vicepresidente. Si tanto el Presidente como el Vicepresidente no pueden asistir a una sesión, los miembros presentes elegirán a uno de ellos como presidente interino para esa sesión.
- 3) La Junta adoptará sus decisiones por mayoría de miembros presentes y votantes. En caso de empate en la votación, el Presidente de la sesión, a más de su voto deliberativo, tendrá derecho de voto decisivo.

9. Adopción de decisiones sin celebrar sesión

Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo 8, si el Presidente o, en su ausencia, el Vicepresidente así lo disponen, la Junta podrá tomar una decisión sin necesidad de reunirse, mediante el envío de los documentos pertinentes a todos los miembros de la Junta, los cuales expresarán sus opiniones por escrito; sin embargo, cada uno de los miembros tendrá derecho a solicitar que se aplaze la decisión hasta que el asunto pueda ser considerado en sesión de la Junta.

10. Actas de las sesiones

Para cada sesión de la Junta se preparará en debida forma el acta correspondiente, la cual deberá ser aprobada por la Junta en la sesión siguiente y firmada por el Presidente de la misma.

11. Validez de las deliberaciones en caso de vacantes u otras causas

A reserva de lo dispuesto en el párrafo 8 sobre quórum, la Junta podrá actuar a pesar de hallarse vacantes algunos de los puestos de miembros, y ninguno de sus actos o deliberaciones resultará nulo únicamente debido a vicios en la designación de personas que pretendan ser miembros de la Junta.

12. Ordenes, instrucciones, etc.

Todas las órdenes, instrucciones, avisos o documentos emanados de la Junta estarán firmados por:

- a) el Director General, o
- b) cualquier miembro de la Junta u otro funcionario de la Organización que haya sido facultado para ello por el Director General mediante comunicación por escrito.

13. Sello de la Junta

Para estampar el sello de la Junta a cualquier clase de documentos será imprescindible la presencia del Director General, el Presidente o el Vicepresidente o de algún otro funcionario de la Organización y por lo menos de un miembro de la Junta.

14. Facultad de la Junta para regular sus propias deliberaciones

Siempre que se atenga a lo dispuesto en el presente Anexo, la Junta estará facultada para adoptar su propio reglamento

(Anexo, conclusión)

#### OBJETIVOS Y RAZONES

El presente proyecto de Ley tiene por objeto crear la Organización de Consulta y Estudios Industriales de Tanzania. Como su nombre lo indica, la principal obligación de la Organización será suministrar servicios de consultoría al Gobierno y a las empresas orientadas hacia la producción con el fin de promover el desarrollo industrial en Tanzania.

Con la creación de la Organización de Consulta y Estudios Industriales de Tanzania se convierte, de hecho, en organización autónoma nacional de investigación y consultoría industriales al llamado INDENTRE (Centro de Desarrollo y Estudios Industriales), dependencia especializada adscrita al Ministerio de Industria, creada hace unos once años con la asistencia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

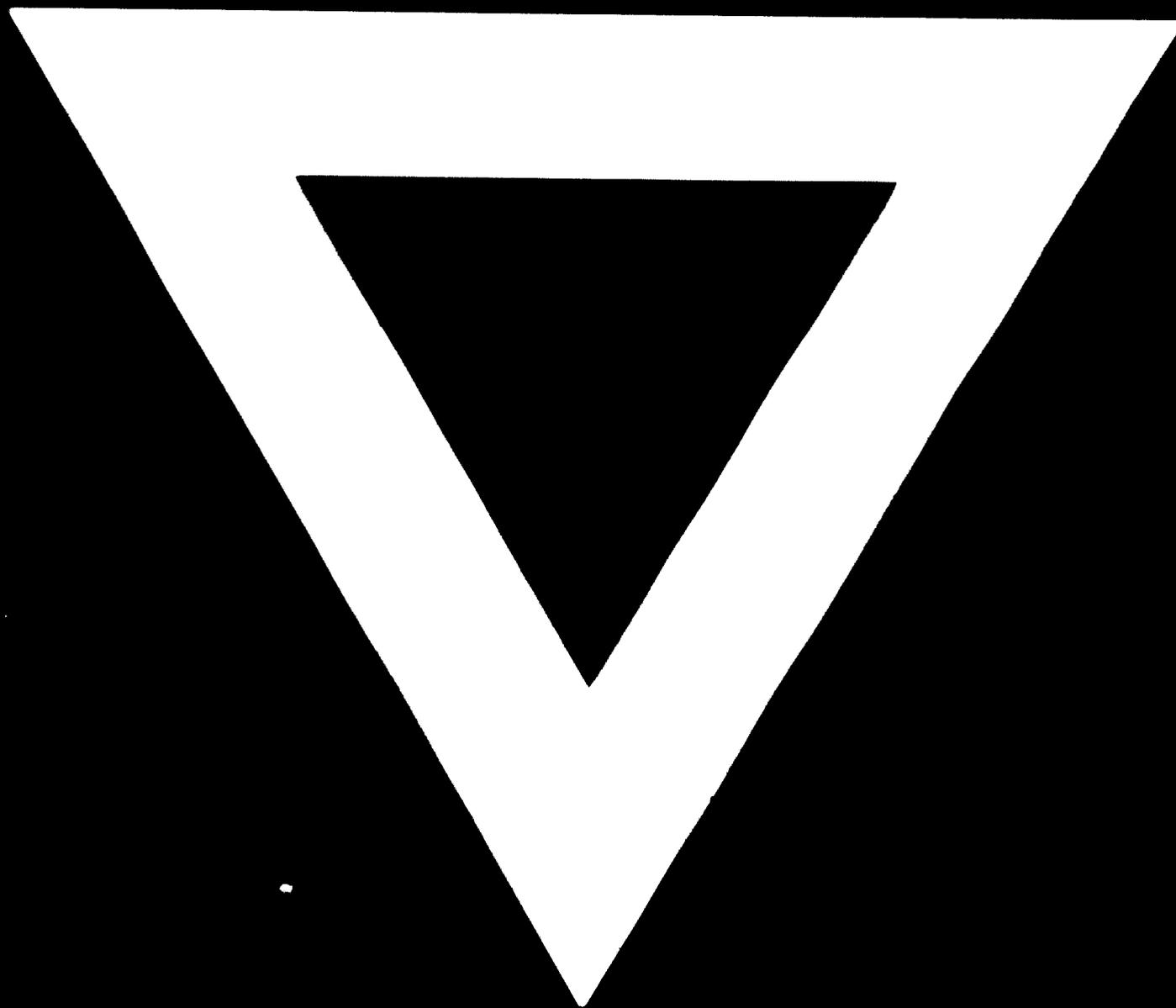
Desde sus comienzos, el Centro ha tenido una trayectoria de logros importantes respecto de varios trabajos especializados para los que ha sido indispensable estar familiarizado con la tecnología y con las instalaciones y maquinaria correspondientes. Con la reorganización y transformación del Centro que se prevén en la presente Ley, se espera llegar muy lejos en cuanto al desarrollo de la capacidad local para la investigación y consultoría industriales.

En el artículo 4 del proyecto de Ley se prevé el establecimiento de una Junta de Directores de la Organización cuya composición figura en el Anexo del proyecto de Ley.

En el artículo 5 de dicho proyecto de Ley se estipulan las funciones de la Organización. Con arreglo a lo dispuesto en el artículo 7, el Presidente de la República, designará a un Director General y la Junta de Directores designará a otros funcionarios y empleados de la Organización.

Todas las demás cláusulas del proyecto de Ley se refieren a las cuestiones habituales previstas en la legislación por la que se crean instituciones públicas de este tipo.

**C-107**



**80.02.22**