



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.

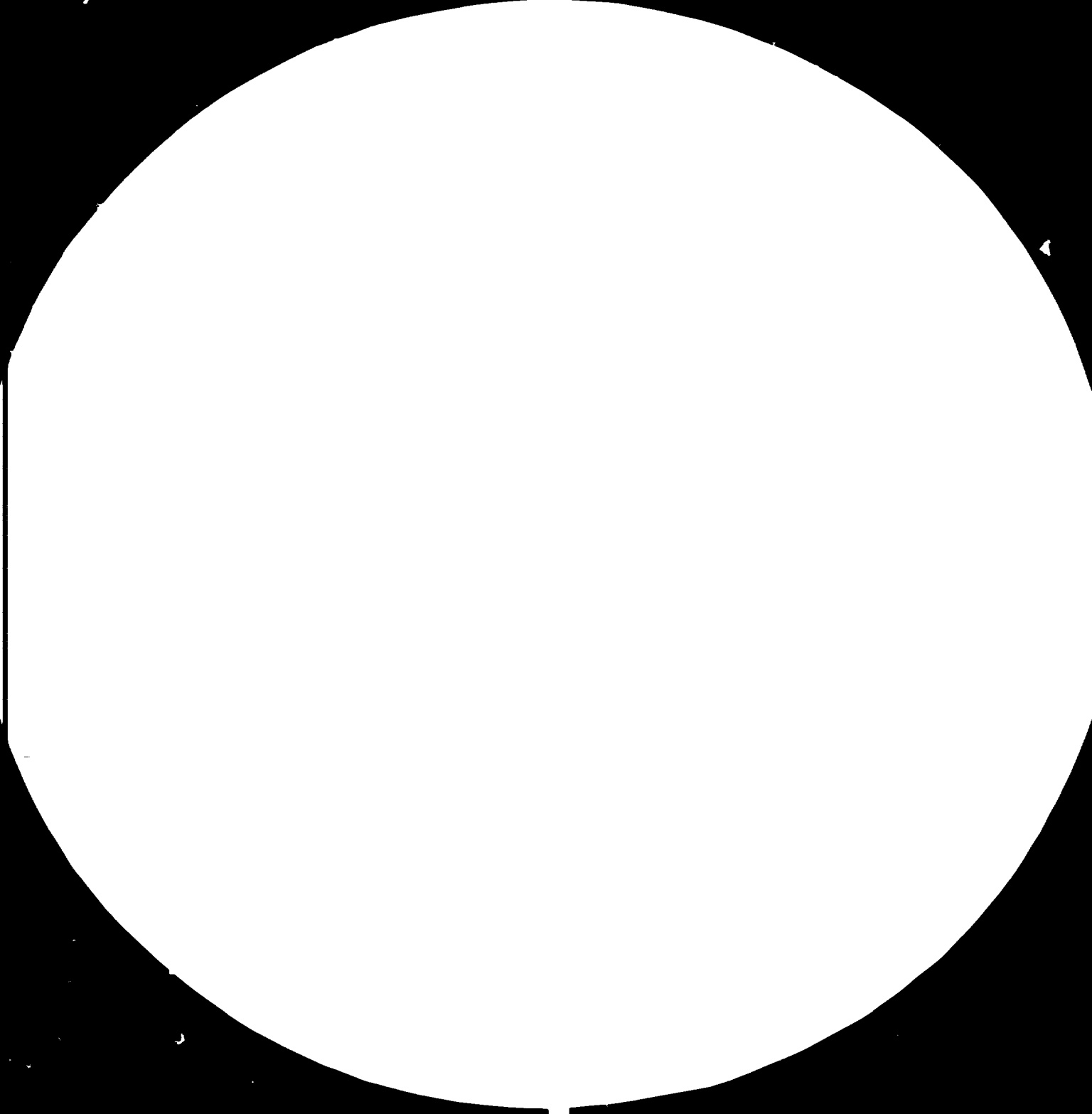
FAIR USE POLICY

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





28



Vertical resolution is measured in cycles per inch (CPI) and is the number of alternating black and white lines that can be resolved per inch. Horizontal resolution is measured in lines per inch (LPI) and is the number of alternating black and white lines that can be resolved per inch.

11103

Colombia. ASISTENCIA TECNICA INTEGRAL PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.
(Fortalecimiento de la Corporación Financiera Popular)

DP/COL/76/020

COLOMBIA

Informe final*

Preparado para el Gobierno de Colombia
por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial,
organismo de ejecución del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Basado en el trabajo del Sr. J.F. Carcabelos,
Coordinador Interino (junio - diciembre 1980)

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
Viena

* El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

I N D I C E

	<u>Pag.</u>
RESUMEN	1
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO	2 - 4
II. DISEÑO Y REVISIONES DEL PROYECTO	4 - 5
III. ACTIVIDADES Y LOGROS DEL PROYECTO	5 - 18
IV. COORDINACION DEL PROYECTO	18 - 19
V. EVALUACION TRIPARTITA	19 - 21
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	21 - 22
 ANEXOS	
I LOS EXPERTOS DEL PROYECTO	23 - 25
II. REVISIONES DE LOS DOCUMENTOS DE PROYECTO	26 - 27
III. DOCUMENTOS PRODUCIDOS POR EL EXPERTO EN COOPERATIVAS Y FORMAS ASOCIATIVAS DE LA PRODUCCION	28 - 29

RESUMEN

Ya en su concepción inicial el proyecto tuvo como objetivo básico el mejoramiento integral de la asistencia que presta la Corporación Financiera Popular (CFP) a la Pequeña y Mediana Industria (PMI) del país, interpretándose de esta manera los objetivos gubernamentales expuestos en el Plan de Desarrollo Económico y Regional 1975/1978.

El documento de proyecto inicial se firmó en julio de 1978; una revisión esencial del proyecto se concretizó en un nuevo documento de proyecto firmado en mayo/junio de 1979. El proyecto contó en total con 6 expertos contratados localmente y un experto internacional, y el primer experto del proyecto fue contratado en noviembre de 1978. El coordinador internacional aseguró la coordinación y supervisión técnica del proyecto durante múltiples misiones a Colombia. El proyecto se terminó en marzo de 1981.

Las actividades del proyecto fueron principalmente las siguientes:

- Formación del personal de la CFP;
- Mejoramiento de la organización y de los procedimientos de la CFP;
- Elaboración de documentos;
- Motivación de empresarios.

Estas actividades cubrieron asistencia en las áreas siguientes:

- Supervisión y seguimiento de créditos;
- Evaluación de proyectos;
- Cooperativas;
- Mercadeo;
- Parques industriales;
- Contabilidad, información y administración interna de la CFP.

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO

A. Antecedentes Históricos

La Corporación Financiera Popular (CFP) fue creada el 2 de agosto de 1968 como una Sociedad Anónima de economía mixta vinculada al Ministerio de Desarrollo Económico, especializada en el fomento y estímulo del desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (PMI), ajustándose a los programas generales de Desarrollo Nacional para contribuir al bienestar del país.

La CFP como institución de fomento orienta sus servicios y proyectos hacia el sector privado, que implica la creación, promoción, expansión y modernización de la PMI.

La CFP tiene alrededor de 300 empleados y mantiene 14 oficinas regionales aparte de una sede principal en Bogotá. Durante el año 1980, se realizaron alrededor de 2.000 operaciones de crédito. Entre 1975 y 1976 un experto de la ONUDI asignado a la CFP llevó a cabo una misión en Colombia en el proyecto IS/COL/75/017. La tarea principal era formular un programa de organización y operación para los servicios de asistencia técnica de la CFP, a fin de asegurar la mejor utilización de un préstamo de USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo) para financiar estos servicios. Dentro de este programa fue también incluido la implementación de la descentralización de la CFP.

Durante 1978, la CFP formalizó un préstamo con el Banco Mundial por un valor de US\$ 15 millones destinado a financiar principalmente la adquisición de activos fijos de la PMI. Una de las condiciones establecidas por el Banco Mundial para otorgar la línea de crédito mencionada, fue el fortalecimiento de la capacidad operativa de la Corporación.

Siguiendo este planteamiento del Banco Mundial y considerando las buenas experiencias con el experto de ONUDI, la CFP solicitó a la ONUDI asistencia en distintos campos, dando origen a un proyecto del fondo especial de PNUD con expertos suministrados por ONUDI, el cual fue aprobado en julio de 1978.

B. Objetivos y Justificación del Proyecto

El documento de proyecto inicial resume la justificación y el objetivo del proyecto como sigue: "El mejoramiento de la calidad de la asistencia prestada a la PMI es uno de los objetivos gubernamentales expuestos en el Plan de Desarrollo Económico y Regional 1975/1978." Con mejor calidad de asistencia, tanto financiera como técnica, se abren buenas perspectivas para la PMI al lograrse un mayor y mejor uso social de los recursos productivos.

En los objetivos de la parte industrial del Plan, la CFP tiene un gran papel a desempeñar, pues el gobierno busca fomentar el desarrollo de la PMI, especialmente en el campo de los bienes de consumo masivo, sector en el cual la Corporación agrupa un buen porcentaje de sus clientes.

Los objetivos inmediatos del proyecto para mejorar la calidad de la asistencia prestada a la PMI, consiste en:

1. el mejoramiento de los recursos humanos de la CFP por medio del trabajo en equipo con los expertos y de las becas otorgadas a funcionarios de la Corporación;
2. una evaluación de las actividades de la Subgerencia de Operaciones y más particularmente, de sus programas de Asistencia Técnica, Cooperativas y Evaluación de Proyectos; y
3. la formulación e iniciación de ejecución de las alternativas que se consideren más viables para el mejor funcionamiento y desarrollo de esta Subgerencia.

Dentro de los resultados se incluirían los siguientes:

- a) evaluación de las actividades de la Subgerencia de Operaciones en los campos mencionados;
- b) informes sobre la evaluación e iniciación de ejecución de las alternativas más viables;
- c) capacitación en servicio y establecimiento de un sistema de capacitación para disminuir la alta rotación de personal.

II. DISEÑO Y REVISIONES DEL PROYECTO

A. Concepción inicial:

El documento de proyecto inicial firmado en julio de 1978, dió énfasis en el mejoramiento de los servicios y de la asistencia de la CFP en los campos de asistencia técnica, formas asociativas de producción y evaluación de proyectos. En agosto de 1978 se inició el reclutamiento y los primeros expertos fueron contratados en noviembre de 1978 y enero de 1979.

Pero al producirse un cambio en la Gerencia General de la CFP (septiembre de 1978) y como consecuencia directa de las recomendaciones de una misión del Banco Mundial se redactó en los primeros meses del año 1979 la llamada Revisión D (firmada en junio de 1979) que interpretaba finalmente dichas recomendaciones e introducía en el proyecto los criterios de la nueva Administración.

Esta redefinición de los objetivos del proyecto estaba justificada por el aumento considerable del volúmen de préstamos previstos a ser otorgados por el Banco Mundial, préstamos y donaciones de otras fuentes y recursos nacionales, lo que se traduciría en un aumento importante de las operaciones de la CFP.

C. Concepción revisada (Revisión D del documento de proyecto)

En este documento se mantiene el objetivo general del documento del

proyecto inicial, pero hubo cambios importantes en los enfoques y actividades del proyecto a fin de asegurar la mejor utilización de los préstamos desembolsados por la CFP a la PMI.

También los insumos de PNUD se hallan revisados, suprimiéndose las becas y reduciendo la parte de equipos. Manteniendo el nivel de la contribución total, se ha aumentado la parte de expertos internacionales y contratados localmente:

a) Expertos internacionales:

- experto en consultoría industrial y coordinador del proyecto, 8 m/h
- experto en organización, métodos y administración, 12 m/h
- experto en parques industriales, 8 m/h

b) Contratación local:

- experto en supervisión de créditos, 18 m/h
- experto en evaluación de proyectos, 12 m/h
- experto en cooperativas industriales, 18 m/h
- experto en mercadeo, 18 m/h
- experto en sistemas financieros, 9 m/h.

c) Formación y Motivación: US\$ 20.000 fueron reservados para seminarios destinados al personal de la CFP, empresarios y gerentes de cooperativas;

d) La contribución prevista para la compra de equipo fue reducida a US\$ 10.000.

III. ACTIVIDADES Y LOGROS DEL PROYECTO

A. Campos de Acción

Como ya se ha mencionado, las actividades del proyecto se concentran en 4 campos de acción. En lo que sigue se dará la descripción de cada campo de acción según el documento de proyecto de la Revisión D. Se mencionarán los objetivos específicos, los resultados esperados y se hará una descripción de las actividades en cada campo.

1) Evaluación de proyectos

- Objetivos inmediatos

Aumentando la eficiencia y la productividad de la CFP en todo lo relacionado con el análisis de las solicitudes de crédito sometidas por

la FMI a la CFP a fin de justificar el apoyo financiero de la misma.

- Resultados

- 48 analistas capacitados en 14 Regionales CFP y en la Sede;
- Alrededor de 60% de aumento en las solicitudes analizadas;
- Aprobación de Col\$ 1.500.000 como préstamo para el desarrollo de la FMI, incluyendo el equivalente de unos US\$ 14.000.000 de fondos proporcionados bajo el segundo préstamo del Banco Mundial.

- Actividades

- i) Estudio de la situación prevalente en la FMI y sus necesidades;
- ii) Estudio de la estructura organizativa y operativa de la CFP;
- iii) Participación de los expertos en una convención nacional de los gerentes Regionales de CFP;
- iv) capacitación de los analistas por medio de entrenamiento on-the-job, cursos, etc.
- v) Revisión de los sistemas y procedimientos vigentes;
- vi) Formulación de una guía para facilitar la selección de los nuevos analistas tanto para reemplazar el personal que renuncia como para subsanar el aumento requerido en el número de analistas;
- vii) Análisis de la situación prevaleciente en el sector de cooperativas de producción y proposición de medidas para su fortalecimiento;
- viii) Redacción de guías y manuales correspondientes a las necesidades de la sección de Evaluación de Proyectos;
- ix) Preparación de un programa de entrenamiento en mercadeo para los analistas y asesores de la CFP;
- x) Establecimiento de un sistema integral de información interna para la CFP;
- xi) Establecimiento de un sistema de organización y métodos para la CFP.

2) Supervisión y Seguimiento de Créditos

Objetivos Inmediatos

Asegurar una mejor utilización de los préstamos desembolsados

a la PMI por parte de la CFP; por parte de la PMI, logran un mejor aprovechamiento de los servicios de asistencia técnica especialmente en cuanto se refiere a estudios de diagnóstico.

Resultados

- 31 asesores capacitados en 14 Regionales CFP y en la Sede Central;
- 2700 empresas supervisadas;
- Incremento de la cartera de préstamos manteniendo la tasa corriente de incumplimientos de pago en un 15%;
- Cumplimiento de las metas previstas en el "Contrato de Mutuo" de las empresas con la CFP.

Actividades

1. Capacitación de los asesores (on-the-job, cursos, etc.);
2. Revisión de los sistemas y procedimientos vigentes;
3. Redacción de guías y manuales correspondientes a las necesidades de la Sección de Supervisión y Seguimiento de Créditos;
4. Asesoría para evaluar los logros de los servicios de consultoría especializados y preparación de guías correspondientes;
5. Motivación del personal de la PMI para aceptar y utilizar los servicios de asistencia técnica;
6. Motivación del mismo para establecer mecanismos asociativos para la compra y venta de productos, especialmente a la pequeña industria;
7. Asesoría en materia financiera y contable y preparación de manuales correspondientes;
8. Asesoría en materia de mercadeo a los analistas y asesores de la CFP.

3. Planificación y Diseño de Parques Industriales

Objetivos Inmediatos

Diseñar un proyecto para el establecimiento del parque industrial "Rio Negro". La metodología empleada para el diseño del proyecto "Rio Negro" servirá de modelo para el diseño de proyectos similares.

Resultados

Proyecto de parque que utilizará los fondos provenientes del tercer préstamo del Banco Mundial. (El Proyecto será sometido a la evaluación de la Sección de Evaluación de Proyectos).

Actividades

- Análisis de la información existente relacionada al parque Rio Negro (facilidades, organización, administración);
- Preparación del proyecto para el parque Rio Negro ; y
- Preparación y lineamientos metodológicos para el establecimiento de parques industriales en general.

B. Equipo Personal

La descripción de los cuatro campos de actividades en el documento de proyecto fue concretizado en las descripciones de puestos que elaboró el Co-ordinador del proyecto en colaboración con el Representante Residente. Estas descripciones se tomaron como base para la contratación local de los siguientes expertos:

Puesto 17-01: Supervisión de Créditos y Asistencia Técnica

17-02: Evaluación de Proyectos

17-03: Cooperativas Industriales

17-04: Mercadeo

17-05: Sistemas Financieros

17-06: Organización, Métodos y Administración

El reclutamiento de los expertos internacionales sufrió varias revisiones, El puesto "Organización, Métodos y Administración" fue transformado en puesto bajo reclutamiento local. Finalmente sólo el Coordinador y el experto en parques industriales fueron reclutados internacionalmente.

El coordinador internacional del proyecto debería coordinar y supervisar el equipo de expertos de la CNUDI en la CFP y al mismo tiempo asistir en la evaluación de las actividades de la Subgerencia de Operaciones, en particular, de sus programas de Asistencia a la PMI.

En el Anexo I se presenta una lista completa del personal del proyecto, los titulares, la nacionalidad, las condiciones y duración de los contratos.

Logros alcanzados por los expertos del proyecto

En los capítulos siguientes se dará una descripción breve de las actividades de los expertos. No se puede dar aquí una descripción detallada de los logros de los expertos porque el trabajo consistió en una gran parte de la discusión diaria con los funcionarios de la CFP para introducir mejoras en la organización interna y los servicios prestados de esta institución. Tampoco en el área de la formación de los asesores y analistas se puede mencionar todas las actividades porque esta capacitación se realizó después de una fase inicial con seminarios principalmente on-the-job. Los expertos del proyecto dieron una asistencia y supervisión efectiva al personal de la CFP.

Los documentos elaborados por los expertos ya han sido distribuidos y los manuales ya se utilizan en la CFP, por eso se limita aquí a mencionarlos.

Expertos contratados localmente

Puesto 17-01: Supervisión de crédito y asistencia técnica

Cabe recordar que el titular del puesto aseguró también la coordinación ad interim del proyecto, en cooperación con el coordinador

internacional. Esta función de coordinador incluyó labores propios administrativas para coordinar todo los aspectos del proyecto, la participación en la realización de la matriz del proyecto, la preparación de las descripciones de puesto, revisión de documentos producidos, contactos con varios funcionarios, etc.

El titular del puesto fue contratado en noviembre de 1978 y asistió al proyecto hasta junio de 1980, fecha de su renuncia al cargo.

Se desarrollaron las siguientes actividades técnicas:

- "Guía para un análisis-Diagnóstico", aprovechando la experiencia adquirida del 15 de junio al 12 de noviembre de 1978, el experto diseñó la metodología del análisis suficiente y necesario de las áreas empresariales para detectar las causas de las deficiencias administrativas en las PMI.
- Programas semestrales de Supervisión y Asistencia Técnica.
- Informe de misiones a empresas con fines de Supervisión y A.T. y entrenamiento de los Asesores.
- Guía provisional para establecer la metodología y los pasos de la Supervisión.
- Estudio de los sistemas utilizados para realizar la A.T. a las PMI.
- Reuniones de trabajo con el personal del Departamento de A.T.
- "La Consultoría en las Empresas". Algunos criterios para una mejor utilización de la Consultoría.
- Perfil del Asesor Técnico.
- Revisión de la Planeación de los Seminarios de Motivación-Formación en grupo para los dueños-gerentes de PMI.
- Guía provisional para establecer la metodología y los pasos de Asistencia Técnica.
- Realización de siete manuales: estos contienen fichas técnicas, casos concretos y soluciones de dichos casos.

Por medio de estos manuales se trató de suplir una formación técnico-práctica en seminarios para los Asesores. Las áreas de las empresas contempladas son: contabilidad general y de gestión, contabilidad

industrial de costos, financiero, análisis de rentabilidad, presupuestos, gestión de existencias (administración de inventarios), relaciones industriales.

Con estos manuales, el experto buscó realizar unos instrumentos sencillos, de fácil asimilación y aplicación, teniendo en cuenta los conocimientos ya adquiridos por los asesores en sus estudios e igualmente el grado de organización de las PMI, donde conceptos sofisticados o por lo menos mas elaborados no encuentran un terreno apropiado.

- Nota. Para una fórmula de utilización de los seminarios de motivación-formación, con el fin de suscitar consultorías a costo, reducido y planteamientos de los mecanismos operativos.

c) La experiencia del experto en AT parece indicar que para consolidar los objetivos reales de la labor de AT se hace imprescindible reforzar el Departamento de Cartera de la CFP (a nivel nacional) mediante la implementación de sistemas efectivos de cobranza a efectos de disminuir al máximo las visitas de los asesores por estos motivos. Con esta política la AT se limitaría a aquellos casos de fallas técnicas una vez agotada la acción de cobranza.

d) Motivación de los empresarios a utilizar los fondos especiales para la asistencia técnica: durante el tiempo de la misión del titular se otorgaron \$Col. 4.000.000 de créditos a 15/20 empresas a través de 5 Regionales, pero este hecho no se explica solamente por la actividad del titular. Se organizaron 20 seminarios en 14 Regionales con la participación de aproximadamente 500 empresarios en los cuales se explicó la necesidad de una asistencia técnica en la gestión y contabilidad.

e) Resultados: Los resultados registrados en el campo asignado al Experto (Puesto 17-01) se indican en el Anexo "Matriz Simplificada" (Anexo II).

Puesto 17-02 - Evaluación de Proyectos

El experto fue contratado localmente en Junio de 1979 y asistió al proyecto hasta Marzo de 1981. La contratación preveía un cargo a 2/3 del tiempo contratado.

a) Capacitación

Esencialmente el experto se ocupó de la capacitación, de la revisión de los métodos y de los procedimientos empleados y de la redacción de guías y manuales.

Durante los primeros 4 meses de su contrato el titular del puesto realizó 4 seminarios para los analistas de la CFP en diferentes Regionales, reagrupando todas las 14 Regionales. En los meses siguientes el titular asistió a los analistas en sus tareas de evaluación, así se continuó la capacitación on-the-job. En este asunto el titular tuvo que realizar varias misiones para asistir a los analistas en las Regionales. En los últimos meses de su contrato el experto acompañó a los analistas en sus visitas a las empresas contribuyendo sus experiencias en el caso necesario.

El experto formuló también recomendaciones para la selección y promoción del personal, para reducir la alta rotación entre los analistas.

b) Organización y métodos

La primera fase fue una evaluación de los sistemas de apreciación de demandas de crédito que corresponden a las diferentes líneas de crédito del Banco Mundial (BIRD) y de la Kreditanstalt für Wiederaufbau. Después el titular formuló recomendaciones para el mejoramiento de los sistemas vigentes de la metodología y de los procedimientos. Una parte importante fue la revisión de la organización y de la papelería en uso.

El titular redactó varios informes para documentar sus actividades y recomendaciones. Aquí se mencionan solamente los manuales para la evaluación:

- Pautas para la evaluación de proyectos
- Metodología, cálculo de la tasa interna de retorno financiero (TIRF)

El titular recomendó la compra de calculadoras HEWLETT PACKARD 38C, en cantidad suficiente para equipar cada regional con dichas calculadoras. Esta calculadora permite ejecutar fácilmente los cálculos necesarios para determinar los índices de rentabilidad como la TIRF, requerida por el Banco Mundial. El titular elaboró además varios programas que puso a la disposición de los analistas.

La compra de dichas calculadoras se retrasó y por eso la contratación del experto en Febrero / Marzo de 1981 fue necesaria. En este tiempo el mismo organizó seminarios para los analistas permitiéndoles familiarizarse con la calculadora y sus programas.

c) Durante la contratación del experto se realizó un aumento notable de las solicitudes analizadas, la aprobación de \$Col 1.500.000 y la aprobación de la 3a línea del Banco Mundial. Estos resultados no dependieron solamente del esfuerzo del experto sino que también de condiciones externas, como las demandas y ofertas de crédito, la situación económica, la rotación de personal y muchas otras incidencias independientes de los esfuerzos del proyecto.

d) Además de los documentos mencionados arriba, el experto preparó los siguientes documentos:

- Gráfica del perfil del analista
- Manual de uso del perfil
- Sobre examen de promoción de analistas
- Manual sobre Mecanismos de Selección de nuevo Personal para Analistas de Crédito.
- Guía para los analistas a efectos de visitas a empresas
- Informes sobre los progresos de su trabajo, informe final y la elaboración del Informe Final de Proyecto en cuanto al área de evaluación de Proyectos y recomendaciones

Puesto 17/03: Cooperativas y Formas Asociativas de Producción

La tarea atribuida a este puesto fue de contribuir al establecimiento de las cooperativas industriales clientes de la CFP y proponer soluciones para mejorar el otorgamiento de los créditos. Los esfuerzos del experto se concentraron en la capacitación del personal de la CFP, la motivación

de gerentes y socios de las cooperativas y la redacción de manuales y guías para las personas mencionadas.

El experto fue contratado localmente con fecha 11 de enero de 1979 y asistió al proyecto hasta diciembre de 1980. Después de que el coordinador ad interim renunció a su cargo en Junio de 1980 (titular del puesto 17/01) el experto en cooperativas asumió las responsabilidades y cargas de un coordinador ad interim, incluyendo la redacción de informes de actividades y la preparación del borrador del informe final del proyecto.

a) Fortalecimiento de las cooperativas industriales

Para analizar la situación actual de las cooperativas clientes de la CFP el experto visitó más de una vez a 25 diferentes empresas y cooperativas pertenecientes al sector de la economía solidaria vinculada a la cartera del Departamento de Cooperativas de la CFP, a través de 8 regionales. Este programa de análisis y visitas fue elaborado con los responsables de la CFP. El experto se dió cuenta que existía una discrepancia entre el interés del gobierno en esta forma asociativa de producción y el dinamismo de las cooperativas y la participación de sus socios.

La encuesta realizada por el experto está documentada y el experto redactó muchos documentos de carácter técnico que sirve también para la motivación de gerentes y socios de cooperativas. Esta documentación tan amplia tiene un carácter único en Colombia. Estos documentos han sido sometidos a la CFP y ya han sido distribuidos a los clientes de la CFP. No se puede resumir estos 31 documentos. La lista completa se halla en el Anexo III.

b) Promoción de formas cooperativas de producción

Una vez terminada la fase de análisis y evaluación, el experto realizó misiones para asistir a cooperativas en problemas de gestión y organización para iniciar la implementación de sus recomendaciones.

La creación de unidades demostrativas no se realizó debido a un cambio en la política interna de la CFP que afectó la programación.

c) Capacitación de personal de la CFP

El experto colaboró en los seminarios de capacitación en el área de asistencia técnica, seguimiento de créditos y evaluación de proyectos. Sus contribuciones fueron una parte esencial para la mejor comprensión de los problemas de cooperativas y las particularidades crediticias.

d) Los documentos confeccionados por el experto constituyen un material único en el país en la medida que es la primera vez que el PNUD promueve este tipo de estudio en Colombia.

Puesto 17/04: Mercadeo

El titular de este puesto debió asegurar la parte de mercadeo en el programa general de aumentar la eficiencia operativa y productividad de la CFP. Sus actividades estuvieron relacionadas a todos los cuatro campos de acción del proyecto:

- Asistencia técnica: Participación en la capacitación del personal de la CFP en seminarios y entrenamiento on-the-job y en la asistencia prestada;
- Seguimiento de créditos: el experto cubrió la parte de mercadeo en la capacitación y seguimiento;
- Evaluación de proyectos: Dado la importancia de un estudio de mercado para la evaluación de un proyecto, se comprende el papel activo del experto en esta área.

El experto en mercadeo fue contratado localmente en Noviembre de 1979, bajo un contrato a medio tiempo. El titular renunció a su cargo en enero de 1980. No se pudo conseguir un nuevo candidato para el puesto con las condiciones vigentes, por lo tanto se convino transferir los fondos previstos a la Capacitación en Grupo con el fin de reclutar conferencistas y financiar seminarios en mercadeo tanto a nivel de funcionarios de la CFP como para gerentes y directivos de empresas.

Puesto 17/05: Sistemas Financieros

La mejora de la contabilidad interna de la CFP y de la información de los gerentes tenía una importancia especial en el programa de actividades del proyecto.

Para cumplir la tarea asignada el titular procedió a un análisis del sistema financiero de la CFP. Esta actividad, que en su desglose contemplaba el estudio de la contabilidad utilizada en la CFP y de los procedimientos en la Oficina Principal y otras Regionales, se finalizó según lo previsto a la mitad del tiempo del contrato.

La tarea siguiente fue el diseño de las técnicas y procedimientos nuevos, con el enfoque de incluir mejor a las regionales dentro de la estructura de la CFP. Esta tarea incluyó la integración de presupuesto, contabilidad, rediseño de los estados financieros, así como determinar métodos para tomar en cuenta el factor inflacionista.

El experto resumió sus recomendaciones y el diseño de la nueva estructura de la contabilidad y del flujo de informaciones en su informe final.

La tarea del titular de este puesto incluyó también la capacitación del personal de la CFP para su familiarización con los nuevos métodos.

El experto fue contratado en Julio de 1979 hasta Diciembre de 1980 localmente bajo un contrato a medio tiempo.

Puesto 17/06: Organización, Métodos y Administración

Para lograr una mayor eficiencia de los servicios prestados por la CFP se consideró esencial prestar una asistencia en Organización y Administración. El titular de este puesto estudió la organización de la Corporación y efectuó misiones a las Regionales para evaluar la inserción de las Regionales en la estructura global de la CFP. El titular entregó informes con sus primeras recomendaciones.

El experto fue contratado localmente con fecha 1 de noviembre de 1979 y renunció a su cargo en mayo de 1980.

C.2 Expertos Internacionales

Como ya se ha mencionado, por fin, hubo solamente dos expertos internacionales en el proyecto, un experto para la coordinación y un consultor en parques industriales. Las actividades del Coordinador se hallan descritas en el capítulo siguiente.

Puesto 11-03: Consultor en Parques Industriales

El cargo del experto fue revisado en la forma siguiente:

- Estudiar las experiencias e informaciones referentes a parques industriales en el país, especialmente el proyecto Rio Negro;
- Estudiar los incentivos establecidos para la promoción de parques industriales en el país,
- Analizar la política seguida por el gobierno hasta la fecha de la contratación;
- Estudiar las posibles fuentes de financiación;
- Establecer un modelo de parque industrial para el país;
- Establecer los criterios para evaluar el establecimiento de un parque industrial.

Debido a los cambios de la política y toma de decisiones del gobierno (Ministerio de Desarrollo) hubo varias alternativas en la misión del experto. En el momento de concretar la programación hubo nuevos cambios por lo que se decidió de reducir a dos meses su presencia en el proyecto.

Se dará un resumen breve de la situación en la cual el experto realizó su misión:

- 1) La misión estaba relacionada al proyecto del Parque Industrial del Río Negro, al cual el Gobierno atribuye alta importancia. El experto debió asistir en la redacción del estudio de factibilidad. El Departamento de Evaluación de Proyectos de la CFP realizó este estudio en junio de 1979, es decir antes de la llegada del experto, quien formuló sus observaciones al respecto.

- 2) Se había previsto la financiación de este proyecto mediante un préstamo del Banco Mundial utilizando fondos según un acuerdo formalizado entre esta entidad y la Corporación. El Banco Mundial no pudo otorgar esta financiación y el experto colaboró en la evaluación de otras posibilidades de financiación.
- 3) Antes y durante la misión el gobierno estudió la posibilidad de transferir la responsabilidad del Programa de Parques Industriales a otra u otras instituciones gubernamentales aún no terminadas.

Al final de su misión el experto entregó al Proyecto un documento revisado sobre análisis, objetivos y políticas en el área de Parques Industriales.

El experto fue contratado internacionalmente con fecha 6 de noviembre de 1979 hasta el 10 de abril de 1980.

En vista de que el estudio del parque industrial Rio Negro ya estaba virtualmente terminado a la llegada del experto y que la política de desarrollo de parques industriales que se seguiría en el país no estaba aún definida, se escuchó la solicitud del experto de reducir su misión a dos meses.

IV. Coordinación del Proyecto

En el documento de proyecto inicial firmado en Julio de 1978 se preveía un experto internacional en consultoría industrial por 12 M/H y este experto debió además asegurar la coordinación del proyecto. Pero muy pronto se introdujeron revisiones y en la llamada "Revisión D" del proyecto se previó un coordinador internacional con el total de 8 meses/hombre y un coordinador interino y residente, el titular del puesto 17/01: Asistencia Técnica y Supervisión de Créditos. El Coordinador internacional efectuaría su labor de manera intermitente por medio de repetidas visitas.

Esta concepción se realizó durante la duración del proyecto de dos años. El coordinador internacional efectuó 4 misiones (Anexo IV) y aseguró así la implementación del proyecto, esta tarea le fue facilitada por su buen conocimiento de Colombia y de la CFP y el prestigio adquirido durante sus misiones anteriores a esta Corporación.

La coordinación interina estuvo a cargo del titular del puesto de Asistencia Técnica y Supervisión desde el principio hasta la fecha en que el mismo dejó el proyecto (Junio de 1980). Durante el tiempo restante hasta diciembre de 1980, el titular del puesto de Cooperativas continuó la coordinación.

Al arribo del Coordinador Internacional para su última misión, ya se había elaborado una reestructuración general del programa de trabajo y se había discutido y logrado la correspondiente aprobación de la CFP para dinamizar la programación de actividades pendientes con miras al mejor aprovechamiento de los recursos disponibles de manera de lograr para finales del Proyecto un máximo de aproximación a los objetivos inicialmente propuestos.

La Coordinación Interina logró a ésta altura de los acontecimientos la aprobación del Coordinador Internacional del informe semestral correspondiente al período enero-junio 1980, informe que se distribuyó durante la visita de éste, con su aprobación.

Fue objetivo básico del nuevo Coordinador Interino intentar establecer la confianza del equipo de expertos en los propósitos y en los mecanismos del Proyecto en sí, así como la imagen externa gravemente deteriorada por los diferentes sucesos y otros que no vienen al caso pero que de diferente manera habían venido minando la salud moral y la disciplina de los comprometidos bajo la dinámica del plan del proyecto.

V. Evaluación Tripartita

1) Una Evaluación Tripartita tuvo lugar el 6 de marzo de 1980 en Bogotá. En dicha reunión los representantes del gobierno, del PNUD y de la ONUDI procedieron a una evaluación de los resultados logrados por el proyecto y formularon recomendaciones para el resto del tiempo hasta el fin del proyecto el 31 de diciembre de 1980.

2) Síntesis de los puntos discutidos en la Reunión Tripartita

- a) Se señaló que durante el ejercicio de 1979, la CFP había duplicado el volumen de créditos otorgados (1.300 millones de pesos colombianos) a la PMI en relación al año anterior y en utilización del mínimo de personal.
- b) Se reconoció que el proyecto había positivamente en este logro mediante la inducción de las racionalizaciones que se habían introducido en diferentes actividades de la CFP;
- c) Se puso en manifiesto asimismo las dificultades debidas a los retrasos en el reclutamiento de algunos expertos y la definición del papel de otros;
- d) A efectos de asegurar la existencia de una verdadera transferencia de conocimientos y experiencias hacia la CFP se acordó asignar a cada experto un homólogo adicional de manera tal que las múltiples responsabilidades de los homólogos principales no fueran motivo de problema en la labor del experto del proyecto;
- e) Atentos a estas apreciaciones y al nuevo préstamo en negociación con el Banco Mundial previsible de ejecutarse en el período 1980/81, lo que aumentaría considerablemente las actividades de la CFP, ésta solicitó estudiar la posibilidad de prever una extensión del proyecto con la salvedad de que la CFP no podría participar con fondos propios en un arreglo de gastos compartidos.

3. Conclusión de la Reunión Tripartita

- a) Se convino que la CFP estaba marchando a satisfacción de las partes a pesar de las dificultades iniciales que provocaron un inicio algo lento del proyecto y se esperaba que a fines de 1980 se obtendrían los resultados esperados.
- b) Además de otras consideraciones sobre los expertos y las dificultades de disponibilidad/utilidad mencionadas anteriormente, se resolvió revisar a mediados de año (1980) la posibilidad de extender el proyecto (con una participación de gastos compartidos por parte de la CFP, eventualmente con fondos del Banco Mundial).

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Vale la pena recordar que durante el primer trimestre de 1979 se produce un cambio radical en el enfoque que seguía en cuanto a la política de asistencia técnica, las actividades obviamente, durante todo este período disminuyeron, sobreviene el cambio de dirección en el Departamento de Asistencia Técnica (luego de una acefalía de tres meses) para entonces es notoria la falta de personal a nivel central y regional y por fin la ausencia de una programación adecuada de trabajo por parte de dicho Departamento. A pesar de ello el Proyecto logra un 70% de cumplimiento dentro de lo previsto para el período.

2. De acuerdo al informe sobre la marcha del período, la evaluación de los logros arrojaba el siguiente cuadro de resultados:

<u>Componentes del Proyecto</u>	<u>% de cumplimiento con lo programado</u>
Asistencia Técnica	70%
Supervisión y seguimiento de créditos	75%
Cooperativas Industriales	60%

3. A partir de la reunión CFP - Proyecto del 22/1/80 se acuerda una nueva variante de las estrategias según lo que el experto del puesto 17/03 debería enfocar, desde esa fecha, toda su atención a toda clase de agrupaciones productivas. Debido a ello se adiciona al área "Cooperativas de Producción" la responsabilidad sobre el renglón "toda forma asociativa de producción".

4. En general se puede afirmar que el proyecto, particularmente en áreas prioritarias, logró alcances de mérito por cuanto:

- a) obtuvo un alto promedio de las metas propuestas para la motivación y capacitación de los empresarios de la PMI vinculados a la CFP.
- b) elaboró y entregó materiales y documentos para facilitar la implementación de las actividades del proyecto, y
- c) se capacitaron las contrapartes y se logró la aceptación por parte de las entidades locales de las recomendaciones formuladas para asegurar la puesta en marcha del programa.

5. Como fue antes señalado, el proyecto no alcanzó el total cumplimiento de las metas propuestas debido a circunstancias cambiantes y condiciones desfavorables ajenas al diseño y realización del proyecto. Hay que notar que durante la vida del proyecto, hubo varias revisiones debido a los cambios en la concepción del proyecto y a las dificultades de reclutar el personal inicialmente previsto.

6. Por lo anteriormente expuesto, se considera recomendable la continuación de las actividades iniciadas por el proyecto con el fin de consolidar y afianzar los logros obtenidos hasta el presente.

ANEXO I: LOS EXPERTOS DEL PROYECTO

A. Expertos Internacionales

a) Coordinador del proyecto, Experto en Consultoría Industrial

Titular: Dr. John P. Allchin (Gran Bretaña)

El Sr. Allchin ya había trabajado antes con la CFP y también como experto de la ONUDI en esta Corporación (Proyecto IS/COL/75/017) y aseguró las funciones de Coordinador a pedido de la CFP. Durante la duración del proyecto el Sr. Allchin efectuó cuatro misiones a Colombia.

Primera Misión: Diciembre de 1978/Enero de 1979. Esta misión fue prevista para efectuar la iniciación del proyecto pero debido a las circunstancias una revisión del proyecto fue necesaria. Entre la fecha de la firma del documento del proyecto inicial y la misión, las prioridades de la CFP cambiaron como consecuencia de una nueva línea de crédito del Banco Mundial, una misión de dicha institución y una reestructuración del Gobierno.

El Coordinador elaboró un esquema de la revisión necesaria con el enfoque en la capacitación del personal de la CFP en Asistencia Técnica y Evaluación de Proyectos. Este trabajo incluyó la redacción de descripciones de puesto y programas de trabajo para los expertos. Esta revisión se formalizó en los meses siguientes y en junio de 1979 el gobierno y el PNUD firmaron el documento de proyecto "Revisión D".

Segunda Misión: Junio de 1979. En este tiempo ya se iniciaba el trabajo del proyecto con 3 expertos contratados y el reclutamiento de los otros pendientes.

Tercera Misión: Marzo de 1980. El motivo esencial de esta misión era la asistencia a la reunión tripartita, en la cual se procedió a una evaluación de los avances del proyecto y a la confección de un programa de trabajo para la segunda mitad del proyecto. En la discusión era una segunda fase del proyecto.

Ultima Misión: Julio/Agosto 1980. Durante esta misión el Coordinador confeccionó un programa de trabajo para los últimos meses del proyecto, y un esquema para el informe final. Lo esencial de su misión fue sin embargo la formulación de un esquema para la segunda fase y la prolongación del proyecto en tres meses para asegurar la continuación entre las dos fases.

b) Puesto 11-03: Experto en Parques Industriales

Titular: D. Bassi-Zambelli (Chile)

El Sr. Bassi-Zambelli fue el único experto seleccionado por ONUDI.
Duración efectiva del contrato: 6 noviembre de 1979/10 Abril 1980
Duración prevista: 8 meses.

B. Expertos por Reclutamiento Local

Puesto 17/01: Experto en Supervisión de Créditos y Asistencia Técnica

Titular: J.F. Christin (Francia)

El titular fue nominado por el gobierno y trabajaba ya antes para la CFP.

Duración efectiva del contrato: 13 de Noviembre de 1978/20 Julio de 1980

Puesto 17/02: Experto en Evaluación de Proyectos

Titular: W. Zitzmann Riedler (República Federal de Alemania)

Duración efectiva del contrato: 1 de Junio de 1979/31 Diciembre de 1980
4 Febrero de 1981/16 de Marzo de 1981

Contratado 19 meses a 2/3 de tiempo, es decir 12.6 meses efectivos.

Puesto 17/03: Experto en Cooperativas industriales

Titular: J.F. Carcabelos (Uruguay)

Duración efectiva del contrato: enero de 1979/ 31 de Diciembre de 1980

Puesto 17/04: Experto en Mercadeo

Titular: A. Palaciolana (Colombia)

Duración efectiva del contrato: 29 de Noviembre de 1979/11 de Enero de 1980

Special Service Agreement: 1 de Noviembre de 1979/ 30 de Abril de 1980

Reclutamiento local con un contrato a medio tiempo.

Puesto 17/05: Experto en Sistemas Financieros

Titular: F. de Paula Nicholls (Colombia)

Duración efectiva del contrato: 1 de Julio de 1979/31 de Diciembre de 1980

Reclutamiento local con un contrato de medio tiempo.

Puesto 17/06: Experto en Organización, Métodos y Administración

Titular: R. Martinez Dussan (Colombia)

Duración efectiva del contrato: 1 Noviembre de 1979/ Mayo de 1980

Special Service Agreement: 1 Noviembre de 1979/ 31 Diciembre de 1980

Reclutamiento local con un contrato a medio tiempo.

ANEXO II

PROYECTO DP/CCL/76/020	MATRIZ SIMPLIFICADA	SUPERVISIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA
RESULTADOS PREVISTOS	PROGRAMAS	RESULTADOS LOGRADOS (hasta Mayo 31/80) +
<p><u>1. Supervisión y Seguimiento</u></p> <p>a) Hasta Fines de Mayo 80</p> <ul style="list-style-type: none"> - 31 Asesores capacitados en 14 Regionales y Casa Principal - 2.700 Empresas Supervisadas - Mantenimiento tasa 15% de incumplimiento de pago - Cumplimiento de las Metas <p>b) Hasta Fines de Diciembre 80</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumenta el número de Empresas Supervisadas a 3.600 	<p><u>Programa de Supervisión</u></p> <p><u>Sub-Programa Entrenamiento de los Asesores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 14 Asesores Capacitados - 12 Regionales atendidas - 15 Empresas visitadas <p><u>Sub-Programa aplicación de la Supervisión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2.380 Empresas Supervisadas - Cumplimiento de las metas - 15% de incumplimiento de pago 	<ul style="list-style-type: none"> - 19 Asesores Capacitados 100% - 11 Regionales atendidas 92% - 111 Empresas Visitadas 140% - (35 Empresas visitadas por el ex pto) 233% - 3.470 Empresas supervisadas 146% - 30-35% de las empresas cumplen 35% - 13% de incumplimiento 115%
<p><u>2. Asistencia Técnica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hasta fines de Mayo/80 - 31 Asesores capacitados en 14 Regionales y Casa Principal - 250% de aumento en los diagnósticos industriales - Utilización de US\$ 500.000 para Consultorios Industriales " in-plant" 	<p><u>Programa de Asistencia Técnica</u></p> <p><u>Sub-Programa Entrenamiento Asesores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 12 Asesores Capacitados - 36 Empresas atendidas - 12 Regionales <p><u>Sub-Programa Consultorios Preliminares y Diagnostico.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 462 Empresas diagnosticadas por la CFP - 462 Empresas diagnosticadas por el SENA <p><u>Sub-Programa Formación-Motivación de Dueños -Gerentes de la PMI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 40 Seminarios - 14 Regionales - 1000 Participantes <p><u>Sub-Programa Consultoria Industrial con crédito CFP de A.T</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - \$ 8 millones de crédito - 30 empresas - 10 Regionales <p>+ LOS RESULTADOS ALCANZARON LAS METAS PREVISTAS A FINES DE DICIEMBRE DE 1.980</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 19 Asesores capacitados 158% - 35 Empresas atendidas 97% - 10 Regionales 83% - 637 Empresas diagnosticadas) - 43 Empresas en consultoría) 147% - preliminar - 20 empresas diagnosticadas por el SENA 4% - 34 Seminarios 85% - 14 Regionales 100% - 845 Participantes 85% - 7.5 millones 94% - 22 empresas 73% - 7 Regionales 70%

CUADRO ANALITICO DE CUMPLIMIENTO DE METAS Y SITUACION
 DE LAS EMPRESAS

FEBRERO 1980

(Datos año 79)

(Incumplimiento en relación con las Proyecciones y Deficiencias)

C I U D A D E S	Número Total Empresas	V E N T A S		P A T R I M O N I O		E M P L E O		S I N C O N T A B I L I D A D		C O N T A B I L I D A D D E F I C I E N T E		D E S V I A C I O N C R E D I T O S		Q U E B R A D A S	
		NO.	\$	NO.	\$	NO.	%	NO.	%	NO.	%	NO.	%	NO.	%
BARRANQUILLA (A)	50	19	38	4	2	11	22	5	10	13	26	1	2	5	10
PASTO (C)	21	10	47.6	13	62	8	38	7	33	10	47.6	-	-	-	-
CALE (A)	16	1	6	-	-	4	25	3	19	6	37.5	-	-	-	-
NEIVA (C)	4	1	25	1	25	1	25	-	-	2	50	-	-	-	-
MENDEZIN (A)	12	1	8	-	-	2	17	-	-	5	42	-	-	-	-
IBAGUE (C)	5	-	-	2	40	-	-	1	20	-	-	-	-	-	-
BUCARAMANGA (B)	50	3	6	8	16	6	12	17	34	14	28	-	-	-	-
BOGOTA (A)	30	8	22	4	11	14	39	11	30.5	17	47	-	-	-	-
TOTALES	194 (1)	43		32		46		44		57		1		5	
PORCENTAJE SOBRE TOTALES			22%		16.5%		23.7%		22.7%		39%				2.5
								TOTAL		51.7	(2)				

(1) 194= 3.5% de las empresas clientes aproximadamente

(2) Este porcentaje no tiene en cuenta el aspecto calitativo. Se puede decir que 90% de las empresas no tienen contabilidad confiable.

Clasificación: (A) Grandes, (B) Medianas, (C) Pequeñas

ANEXO III - DOCUMENTOS PRODUCIDOS POR EL EXPERTO EN COOPERATIVAS Y
FORMAS ASOCIATIVAS DE LA PRODUCCION

<u>Nombre del documento</u>	<u>Fecha entrega</u>
1 Antecedentes históricos del Cooperativismo	12/2/79
2 Algunas apreciaciones generales sobre el cooperativismo de producción	1/3/79
3 Deberes y derechos de los socios de cooperativas	15/3/79
4 Como se gobierna una cooperativa de producción?	25/4/79
5 Las políticas de crecimiento social	11/5/79
6 Las distribuciones de excedentes en las Cooperativas	25/5/79
7 Modelo de programa de trabajo para comités de educación en las cooperativas	1/6/79
8 Las funciones Gerenciales Cooperativas	12/6/79
9 Las relaciones públicas en la empresa cooperativa	18/6/79
10 Análisis comparativo sobre aspectos estructurales en las cooperativas de producción clientes de la CFP	22/7/79
11 Algunos conceptos sobre las unidades cooperativas de producción	1/8/79
12 Documento Belén, modelo de desarrollo a la colombiana	12/ /79
13 Manual de procedimientos para evaluar factibilidad en la organización de cooperativas de producción y formas asociativas en general	21/9/79
14 Documento 50 maneras de destruir una empresa cooperativa	25/9/79
15 Información general extractada de los criterios de la Superintendencia de Cooperativas	1/10/79

<u>Nombre del documento</u>	<u>Fecha de Entrega</u>
16 El plan de ahorro industrial como vehículo de capacitación	25/10/79
17 Fines y objetivos de una federación de cooperativas a nivel de ACOPI	9/10/79
18 Análisis tipológico de las empresas cooperativas vinculadas a la CFP	10/1/80
19 La estrategia de las unidades demostrativas	12/1/80
20 Participación de la gestión: Para qué?	12/2/80
21 Manual del consejo de administración de las cooperativas de producción	12/1/80
22 Gravitación de la educación en las cooperativas y formas asociativas de producción	1/3/80
23 Bases para una filosofía del cooperativismo de producción en Colombia	4/4/80
24 Manual de procedimiento para organizar cooperativas de producción	21/4/80
25 El Consejo de Administración: políticas, funciones, procedimientos y orientación general	1/5/80
26 La integración como alternativa de la PMI	12/5/80
27 Los derechos humanos en el cooperativismo	27/5/80
28 Conclusiones del I seminario de Cooperativas de producción y formas asociativas - Medellín, marzo, 80	27/5/80
29 Conclusiones del II Seminario de Cooperativas y Formas Asociativas de Producción, Valle, junio, 80	15/6/80
30 Manual de procedimientos para visitas, asistencia y elaboración de informes sobre cooperativas	1/7/80
31 Síntesis de recomendaciones e informes elaborados durante la asesoría	9/10/80

Los manuales, a su vez se sub-dividen en dos categorías; para uso y distribución de las empresas clientes (1,3,4,5,6,7,8,9,13,14,15,16, 17,20,21,22,23,25,17) y para uso y capacitación del personal de la CFP (2,10,11,12,13,15,18,19,24,26,28,29,30 y 31).



