



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

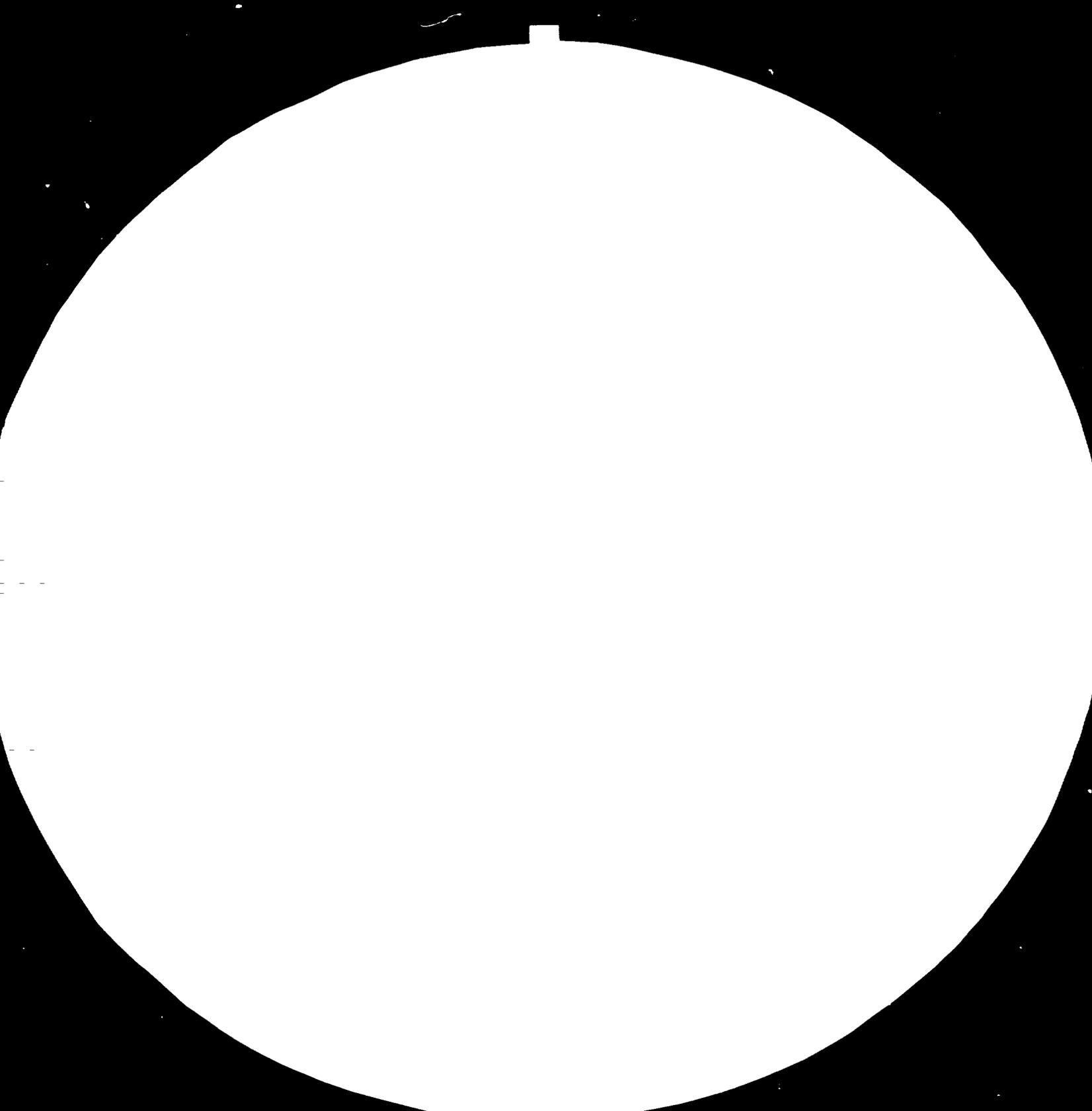
## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

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

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





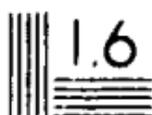
1.8 2.5

2.2



2.0

1.8



Metformin hydrochloride tablets, 500 mg, are available in 100 and 200 tablets per bottle. Each bottle contains 100 tablets.

12845

Mayo 1983

Nicaragua.

INFORME FINAL DE LA ASISTENCIA TECNICA DE ONUDI A  
TRAVES DE LOS PROYECTOS DP/NIC/80/008 Y DP/NIC/82/008

Elaborado por: Cristian Gillén.  
Director de los Proyectos-  
DP/NIC/80/008 y DP/NIC/82/  
008.

Mayo, 1983.

## I N D I C E

	Pág.
1. INTRODUCCION	1
2. ANTECEDENTES	2
3. EL SECTOR INDUSTRIAL. SUS PRINCIPALES CARACTERISTICAS:	5
3.1 Aspectos Generales.	5
3.2 Las articulaciones del Sector Industrial y su reproducción.	6
3.3 La Evolución de la Estructura de Producción del sector.	10
3.4 El Marco Institucional del Sector Industrial.	11
4. LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL SECTOR INDUSTRIAL. SUS ASPECTOS CENTRALES.	14
5. LA ASISTENCIA TECNICA DE ONUDI:	13
5.1 Su Conceptualización.	18
5.2 Los Objetivos y Logros de la Asistencia Técnica.	21
5.3 Principales Actividades desarrolladas por la Asistencia Técnica de ONUDI.	29
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	42

## A N E X O S

ANEXO No. 1: Documentos formulados con la participación de la Asistencia Técnica de ONUDI.

## 1. INTRODUCCION

El presente documento tiene por objetivo central detallar los aspectos más relevantes de la asistencia técnica de ONUDI a través de los proyectos DP/NIC/80/--008 y DP/NIC/82/008. en el marco de la problemática y lógica de desarrollo definida para el Sector Industrial.

Dentro de esta perspectiva se plantean en primer término, las características más significativas del sector, así como los elementos centrales que definen la estrategia de su desarrollo. Dentro de este contexto, se detalla la asistencia técnica de ONUDI explicitando su conceptualización, resultados y actividades principales llevadas a cabo. Por último, se plantean algunas conclusiones y recomendaciones que son producto de la cooperación técnica brindada.

Es conveniente resaltar que esta asistencia técnica pudo desarrollarse y alcanzar sus objetivos principales, debido en gran medida a la colaboración fraterna y decidida del Ministro de Industria Emilio Baltodano, de la Dirección Superior del Ministerio, del equipo de la Dirección de Planificación que trabajó como contraparte directa del proyecto y de los responsables y trabajadores de las empresas que en todo momento nos brindaron la ayuda necesaria.

Esta asistencia contó asimismo con el apoyo decidido de la oficina del Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), a través de su Representante Residente Jaime Balcázar, de la Sida de la región Magdalena Savarain y del responsable técnico del proyecto en Viena el señor Sergio Zampetti.

## 2. ANTECEDENTES

La asesoría de ONUDI al Sector Industrial a través del proyecto "Apoyo a las em  
presas Estatales y Paraestatales" (DP/NIC/80/008), se conceptuó para brindar --  
asistencia técnica, fundamentalmente en el campo de la Programación Industrial  
del Area de Propiedad del Pueblo.

El proyecto inició sus actividades el día 20 de Septiembre y las concluyó el 19  
de Julio de 1982, continuándose con un nuevo proyecto tendiente a apoyar el pro  
ceso de planificación del sector en su conjunto.

El proyecto DP/NIC/80/008 estuvo ubicado en la Corporación Industrial del Pue--  
blo (COIP), aunque en su desarrollo mantuvo una relación bastante estrecha con  
la Dirección de Planificación del Ministerio de Industria. La contraparte di--  
recta del proyecto fue la Dirección de Programación de la COIP.

El proyecto en mención durante sus 22 meses de actuación contó con un presupues  
to de US\$ 396,100 (Trescientos noventa y seis mil cien dólares) para el desarro  
llo de sus distintas actividades. Para la realización de éstas, el proyecto --  
contó con dos expertos de largo plazo y un conjunto de consultores. Los exper-  
tos de largo plazo orientaron su asesoría fundamentalmente a los campos de la -  
Programación Industrial y de la productividad. Los consultores abordaron los -  
campos siguientes: Estadística Industrial, Organización Institucional, asisten-  
cia técnica en el campo de la Ingeniería Industrial y en las actividades de Tex  
til, Materiales de Construcción y Cuero.

El otro proyecto que se impulsó bajo mi dirección una vez concluido el proyecto

DP/NIC/80/008, fue el de "Apoyo a la Planificación Industrial" (DP/NIC/82/008), orientado a brindar asesoría a la Dirección de Planificación del Ministerio de Industria en el campo de la Planificación Industrial.

Este proyecto se programó para una duración de 17.5 meses y se le asignó un presupuesto inicial de US\$ 288,200 (Doscientos ochenta y ocho mil doscientos dólares). Para el desarrollo de sus diferentes actividades se contó con un experto de largo plazo en el campo de la Planificación Industrial que actuó como Director del Proyecto y consultores para efectuar estudios sobre complementación industrial; precios, salarios y excedentes; y en las industrias de aceites, fertilizantes e insecticidas. Todos estos estudios se conceptuaron para apoyar al sistema de planificación del sector.

El proyecto "apoyo a las empresas Estatales y Paraestatales" (DP/NIC/80/008) entró en funcionamiento en un momento en que se privilegiaba el proceso de reactivar las empresas que habían paralizado sus actividades o estaban funcionando a niveles bajos de capacidad como resultado de la guerra por la que había atravesado el país. La información que se disponía era limitada y poco uniforme y no existían programas de acción que trascendieran la simple operación de muy corto plazo.

Dentro del contexto antes planteado y en concordancia con los objetivos del proyecto se iniciaron un conjunto articulado de acciones tendientes por un lado, a establecer planes operativos anuales para las distintas industrias que estaban a cargo de la Corporación Industrial del Pueblo (COIP) para definir prioridades entre las distintas producciones y plantear acciones de especialización, diver-

sificación, fusión de empresas y de racionalización con el fin de hacer un uso más racional de los recursos disponibles; y por otro, a definir un sistema de gestión compatible con el nivel de información disponible y organización de las empresas para conocer como venían siendo administradas y los problemas más relevantes que tenían.

Para formular los distintos Planes Operativos de las industrias se debió descender a la casi totalidad de las empresas a cargo de la COIP, con el fin de tener un buen conocimiento de la base productiva y de organización de cada empresa. Asimismo, actualizar las contabilidades y registros estadísticos que en algunos casos presentaban muchos meses de atraso.

Todo este proceso de comenzar desde la base físico-técnica de producción permitió ir enriqueciendo el marco teórico y metodológico del proceso planificador del sector, así como definir y ajustar el conjunto de actividades del proyecto DP/NIC/80/003.

En lo que se refiere al proyecto "Apoyo a la Planificación Industrial" (DP/NIC/82/008), éste se conceptúa como resultado del proceso de avance del proyecto anterior y de la necesidad de definir en profundidad la Estrategia y Política Industrial con el fin de pasar de la fase donde predominaba la reactivación a otra donde la transformación industrial es el elemento rector del proceso de industrialización. Dentro de esta perspectiva, y en base a la experiencia acumulada, el proyecto se orientó principalmente a asesorar en la definición de la Estrategia del sector y a establecer programas globales de transformación y racionalización de las distintas industrias contemplando tanto a las empresas del

Area de Propiedad del Pueblo como a las del Sector Privado. Asimismo, a la realización de determinados estudios de base que eran necesarios para profundizar en el proceso planificador.

### 3. EL SECTOR INDUSTRIAL. SUS PRINCIPALES CARACTERISTICAS

#### 3.1 Aspectos Generales:

El proceso de desarrollo histórico de Nicaragua ha generado una estructura de producción y de circulación cuya dinámica y forma de desarrollo está determinada principalmente por la agroindustria de exportación como es el azúcar, el algodón, el café y la carne.

La capacidad de generar excedentes de esas actividades es la que posibilita la adquisición de medios de producción para los otros sectores de la economía para su reproducción.

Otra de las características relevantes de la formación social nicaraguense, en el marco de su desarrollo desigual y combinado, es la presencia de una producción mercantil simple de relativa importancia fundamentalmente desde la perspectiva del empleo y de la producción de ciertos bienes esenciales - que demanda la fuerza laboral como son los alimentos, el vestuario, el calzado por señalar los más relevantes.

El Sector Industrial formalmente denominado manufacturero dentro de la lógica de producción planteada, estaba destinado a producir productos no básicos

./.

para la población fundamentalmente urbana y de ingresos medios y altos, y sustentaba una dinámica en sus exportaciones al Mercado Común Centroamericano y a sus posibilidades de adquirir medios de producción principalmente de Estados Unidos. Así tenemos, que en 1977 de unas exportaciones industriales globales de 247.3 millones de dólares, el 50.8% fueron al Mercado Común Centroamericano, el 40.3% a Estados Unidos y sólo el 8.9% a otros países. En lo que respecta a la adquisición de insumos en ese mismo año, se tiene que de Estados Unidos provino el 46% del total de las compras, del Japón el 8%, de la República Federal Alemana el 7.6% y de México y el Canadá el 4.1%.

En el marco de la estructura productiva planteada, el Sector Industrial denominado manufacturero jugaba un papel secundario en el proceso de generación de excedentes, así como en la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

Es importante asimismo remarcar que la planificación del Sector Industrial depende en la actualidad en gran medida del crecimiento y lógica de desarrollo del sector agroexportador, así como de la pequeña producción mercantil, cuya producción sirve para nutrir y vestir al trabajador industrial.

### 3.2 Las articulaciones del Sector Industrial y su reproducción:

El Sector Industrial por haber tenido un desarrollo fundamentalmente hacia afuera presenta niveles relativamente bajos de articulación con los otros sectores de la economía, así como en su seno. Sin embargo, es conveniente

remarcarse que se están estableciendo progresivamente condiciones objetivas - concretas a nivel de la circulación, mediante el uso más intensivo de insumos nacionales y a través de convenios con determinados países, que tenderán progresivamente a crear un mayor nivel de desarrollo autocentrado, así como una mayor racionalidad en las relaciones comerciales y económicas con otras formaciones sociales tanto del área centroamericana y del Caribe como fuera de ésta.

Por otro lado, el Sector Industrial en su proceso de reproducción está tendiendo progresivamente a destinar montos cada vez más elevados de su producción a la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

El Sector Industrial en el período 1977-1982 redujo sustancialmente las importaciones de materias primas e insumos industriales por unidad producida. Así tenemos, que en 1977 las relaciones entre las importaciones de materias primas e insumos y el Valor Bruto de producción industrial fue de 0.21 en tanto en 1982 se redujo a 0.11. En lo que respecta al proceso de sustitución de importaciones se puede señalar que las importaciones globales de productos industriales tendieron a representar cada vez una proporción menor de la oferta global. En 1977, las importaciones de productos industriales representaron el 38% de la oferta global en tanto en 1982 sólo el 24%.

El Sector Industrial ha tendido a incrementar ligeramente en el período bajo estudio su utilización de recursos agroindustriales y agrícolas. Esto en tanto en 1977 la producción industrial que utilizaba recursos agroindustriales y agrícolas sólo representaba el 17% de la producción global, mien-

tras que en 1982 fue del 20%. La producción industrial destinada al sector agropecuario (insecticidas, fertilizantes, implementos agrícolas, etc.) ha mantenido sus proporcionalidades representando aproximadamente el 6% de la producción industrial global. La producción del sector empleada por la --- construcción representa un porcentaje bastante bajo de la producción industrial global, aproximadamente el 2% y se ha mantenido estable en el período bajo estudio. En lo que se refiere a la producción industrial que se elabora en base a recursos naturales, ésta ha descendido su participación con -- respecto a la producción global debido principalmente al descenso en la producción de madera procesada y de productos provenientes del sector pesquero. La articulación interna del sector permaneció prácticamente igual en el período bajo estudio.

En cuanto a la contribución del Sector Industrial a la satisfacción de las necesidades básicas, se puede señalar que el sector pasó de un 28% de su -- producción destinada a ese fin en 1977, a un 34% en 1982.

En el proceso de articulación y reproducción del Sector Industrial las empresas del APP tienen una participación de cierta significación en la integración con la agroindustria y la agricultura mediante la fabricación de implementos agrícolas (arados, rastras, etc.) y equipo de transporte (trai-- lers algodoneros; de granos básicos, etc.). Asimismo, con el sector de la construcción, en tanto son las empresas del APP las que producen casi la mayoría de los productos industriales que emplea ese sector como es el cemento, los bloques, el concreto, las varillas de acero, las estructuras y las

tuberías. Las empresas del APP también contribuyen en forma decidida al -- proceso de integración interna del sector en tanto producen un conjunto de insumos básicos que requiere éste para su reproducción como son las telas, el cuero, la madera, los sacos, las bolsas y los envases.

La producción de las empresas del APP del Sector Industrial contribuyen decididamente en el proceso de satisfacción de las necesidades básicas de la población al fabricar azúcar, leche, fósforos, carne de res, cerdo, aves, - pescado, café, cereales, medicinas, jabón y en menor medida a través de la producción de vestimenta y cuadernos.

En lo que se refiere al Sector Privado, tenemos por un lado, la gran y me-- diana empresa que produce tanto medios de producción y productos de consumo final, y por otro la pequeña producción mercantil que está orientada princi-- palmente a producir bienes de consumo final básico para la población.

La gran y mediana empresa privada genera la mayor parte de la producción de insecticidas y fertilizantes para el algodón y otros cultivos. Asimismo, - participa en la producción de insumos que el propio sector requiere para su reproducción como es la fabricación de insumos químicos, cuero, bolsas de - papel kraft, harina y envases metálicos. Este tipo de empresas fabrican -- igualmente productos de consumo básico, como es la totalidad de la produc-- ción del aceite, también produce pastas alimenticias, azúcar, carne de po-- llo, medicamentos, jabones y calzado.

En cuanto a la Pequeña Industria, ésta participa en forma relevante en el -

proceso de satisfacción de las necesidades básicas de la población a través de la fabricación de pan, pinolillo, cereales, café molido, vestuario y calzado.

### 3.3 La Evolución de la Estructura de Producción del sector:

La estructura de producción del Sector Industrial en el período 1977-1982 -- ha experimentado algunas variaciones que son resultado de un conjunto de aspectos, siendo los más relevantes la crisis del Mercado Común Centroamericano, la guerra de liberación, así como la nueva orientación que se le viene imprimiendo a la economía después del triunfo de la Revolución.

Entre 1977 y el año 1982 las ramas que aumentaron su participación en la -- producción global del sector fueron: Bebidas, Tabaco, Calzado y Vestuario, Imprenta y Editoriales, Productos Derivados del Petróleo y Productos Metálicos.

Entre las ramas que descendieron su participación se pueden señalar las siguientes: Madera, Alimentos, Papel y Productos de Papel, Sustancias y Productos Químicos, Minerales no Metálicos, Maquinaria y Artículos Eléctricos y no Eléctricos y Material de Transporte.

El incremento de la contribución de la rama de Bebidas y Tabaco se sustenta en el aumento en el consumo interno principalmente de bebidas gaseosas y cigarrillos, aunque la tendencia es que a partir de 1983 se tienda a dismi---

nuir su consumo per-cápita. En cuanto al incremento de la participación de la industria de Vestuario se debe al aumento en la producción de pantalones y camisas tanto en la gran y mediana industria como en la pequeña, como consecuencia del incremento del poder adquisitivo real de las capas de la población de menores ingresos. Lo anterior, ha conducido a la necesidad de importaciones crecientes de hilo y tela debido a las limitaciones concretas que presenta la producción nacional que están siendo superadas en forma progresiva, mediante un mejor uso de la capacidad instalada existente y en un futuro mediante la ampliación de ésta a través de nuevas plantas de hilandería y tejeduría.

En lo que se refiere al descenso en la contribución de las ramas antes planteadas, se debió principalmente a la baja en la producción de madera aserrada, a la disminución del hato ganadero como efecto de la guerra, a la destrucción de la empresa productora de cartón y en la disminución de la demanda centroamericana para los productos químicos y determinados productos metalmeccánicos. En la rama de Alimentos cabe destacar que si bien entre 1977 y 1982 disminuyó su participación en la producción global, a partir de 1981 se puede notar una gran recuperación en sus niveles de producción debido principalmente al aumento en la producción de aceite, carne de pollo y pan por citar lo más relevante.

#### 3.4 El Marco Institucional del Sector Industrial:

El proceso de cambios profundos que se vienen dando en la estructura de pro

./.

ducción de Nicaragua demanda de nuevas formas institucionales que deben irse ajustando en forma permanente para dar respuesta a las transformaciones principales que se vayan dando.

Después del triunfo de la Revolución, se creó un aparato institucional que su principal objetivo fue el de reactivar las empresas y lograr un ordenamiento en el sector en su conjunto. Este objetivo directriz principal conllevó a establecer por un lado, un ente normativo que era el Ministerio de Industria y por otro, un ente empresarial del Estado que era la Corporación Industrial del Pueblo (COIP) que actuaban en la práctica casi en forma independiente manteniendo cada una de estas instancias sus unidades de planificación respectivas. En esta forma inicial de organización del Estado, el tratamiento al sector de propiedad del pueblo, el sector privado y la Pequeña Industria se daba en instancias distintas.

Esta forma inicial de organización del Estado cumplió su cometido de reactivar, y en cierta medida racionalizar el sector abordando por separado áreas que presentaban características homogéneas, lo que facilitaba en esa fase el proceso de toma de decisiones en tanto todavía no se contaba con una estrategia global del sector. Es así como se consolida el Area de Propiedad del Pueblo y se establecen las bases para su racionalización y transformación, así como para la uniformización de su gestión. También se logra conocer la problemática del sector privado y el comportamiento de sus principales agentes sociales, así como se inicia el complejo proceso de conocimiento y organización de la Pequeña Industria. Todo lo anterior permite ir glo

balizando en forma progresiva el tratamiento de los principales aspectos -- del sector.

Si bien esta forma de organización del Estado cumplió con la primera fase - de desarrollo del sector, era necesario establecer un marco institucional - de nuevo tipo que respondiera a las necesidades principales de la Estrate-- gia del sector que ya había sido elaborada como resultado de un conocimien- to más o menos profundo de la producción material y de circulación del sec- tor, así como de sus agentes sociales.

La Estrategia del sector concibe desde una perspectiva unitaria y de trans- formación el desarrollo de cada industria y sus distintas articulaciones, - lo que requería de un tratamiento más totalizador del Area de Propiedad del Pueblo, del sector privado y de la Pequeña Industria. Asimismo, demandaba de la creación de sistemas únicos de planificación y de asignación de recur- sos.

Todo lo antes señalado, condujo a integrar en una sola instancia la adminis- tración y desarrollo del Area de Propiedad del Pueblo, el sector privado y la Pequeña Industria. Así como establecer sistemas globales de planifica- ción, de tratamiento de los recursos y de la información. Dentro de esta - nueva lógica de organización del aparato del Estado se eliminó la separa--- ción entre el ente normativo y empresarial del Estado del sector. Este nue- vo marco institucional del Estado está conformado principalmente por un con- junto de Direcciones Generales de Industria que abordan la problemática y - desarrollo de las distintas ramas que conforman el Sector Industrial, Direc

ciones Regionales que se encargan de las empresas de carácter regional, un conjunto de Direcciones denominadas funcionales que se encargan de la planificación, los Recursos Humanos, la Informática, la Cooperación Internacional y una oficina que administra el proceso de dotación de divisas a las empresas.

#### 4. LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL SECTOR INDUSTRIAL. SUS ASPECTOS CENTRALES

La Estrategia de Desarrollo del Sector Industrial para el mediano plazo está -- orientada, por un lado a la transformación a nivel esencial de su estructura -- productiva, así como de las proporcionalidades que debe guardar con los demás -- sectores de la economía; y por otro, a hacer un mejor uso de los recursos disponibles, tanto internos como externos.

La transformación de la base productiva del sector se sustenta en los elementos principales siguientes:

- a) En modificar y aprovechar al máximo las flexibilidades del proceso productivo del sector, con el fin de que éste incremente sustancialmente su producción de bienes industriales destinados a satisfacer las necesidades básicas de la población.

Para lograr lo antes planteado, el sector debe orientar a la rama de Alimentos a la fabricación de los productos alimenticios básicos para la población (aceite, harina, pan, pastas, etc.); así como incrementar y reorientar su producción de vestimenta, medicinas, materiales de construcción, etc., -

para responder a las necesidades de los trabajadores del campo y la ciudad para mejorar sus niveles de vida.

- b) Promover la producción de medios de producción para el sector agrícola que produce alimentos (granos básicos, etc.) para las mayorías nacionales tendiendo a mejorar las relaciones de intercambio agricultura-industria.

Con este fin, debe proporcionar al sector agrícola en forma creciente y a niveles de precio adecuados herramientas e implementos, insecticidas, fertilizantes, así como otros insumos que éste demande como tuberías y bombas para riego, etc.

- c) En lograr una mayor articulación y extensión productiva de las cadenas de producción agroindustriales de exportación que son las que generan las divisas para la reproducción del aparato productivo del país y son la base de la generación de los excedentes.

En este sentido, el sector debe proporcionar a las actividades de agroexportación los insumos y equipo que requieren para su funcionamiento, con el fin de lograr un desarrollo más autocentrado y por otro, establecer industrias o ampliar las existentes que "alarguen" estos subsistemas de agroexportación dándoles un mayor valor agregado nacional con el fin de ir modificando en el mediano y largo plazo la inserción tradicional de Nicaragua en el mercado mundial a través del azúcar, algodón, etc., con todo lo que eso genera en el deterioro de los términos de intercambio y en la capacidad de obtener excedentes.

- d) En reforzar y crear una infraestructura físico-técnica en el país (fundición, forja, etc.) que permita un desarrollo tecnológico continuo y bajo control interno de las producciones consideradas básicas y estratégicas del sector.

Con este fin, el sector debe desarrollar en forma progresiva la fundición - tanto de hierro como de acero, la forja, el tratamiento térmico, etc.; lo que posibilitará ir fabricando partes y piezas cada vez más numerosas y complejas que podrán ser utilizadas por las industrias productoras de medios de producción para la agricultura, agroindustria, transporte y construcción; así como por las actividades industriales productoras de bienes de consumo básico para la población.

- e) En desarrollar las actividades industriales que provean de insumos y equipo a las industrias que producen bienes de consumo básico y a las que proporcionan de productos a la agricultura y agroindustria.
- f) En promover las industrias de exportación que tiendan a la mayor valorización de los recursos naturales renovables con que dispone el país. En una primera instancia debe propenderse a "alargar" el proceso de transformación de la madera, con el fin de lograr exportar un mayor valor agregado nacional. Lo planteado debe hacerse extensivo a los recursos pesqueros y mineros, así como a determinados productos de origen agrícola.

Dentro del contexto de los lineamientos estratégicos de transformación señalados, el sector debe racionalizar sus recursos. Esta racionalización se susten-

ta principalmente en lo siguiente:

- a) Reconvertir las empresas productoras de bienes considerados superfluos y de las que sean fuertes insumidoras de recursos foráneos.
- b) Dentro de las líneas de producción prioritarias del Area de Propiedad del Pueblo, deben fusionarse las empresas que presenten características tecnológicas y de circulación similares.

Para cada caso, debe planificarse una estrategia de fusión que pueda iniciarse con la compatibilización de los planes de producción y ventas y terminar con la integración física.

- c) Tender a especializar a las distintas unidades de producción con el fin de alargar las series de producción de éstas, facilitar la programación de la producción y evitar competencias innecesarias.
- d) Reducir al máximo los gastos de ventas y administración de las empresas, -- con el fin de reducir costos. Para ello, debe tenderse a ir conceptuando a las empresas no como una categoría de valorización sino como una filial técnica de producción, para lo cual se hace necesario manejar la circulación de los insumos y productos principales en instancias supraempresariales como es a nivel de complejo, etc.
- e) Incrementar el uso de la capacidad instalada de los talleres mecánicos que existen en cada empresa, mediante la prestación de servicios a otras unidades. También adquiere especial relevancia la organización colectiva de los

pequeños talleres de reparación, mediante una concertación adecuada entre la demanda y las posibilidades de la oferta.

- f) Incrementar la eficiencia productiva de las líneas prioritarias del sector sobre todo de aquellas que proveen de productos al sector agrícola, con el fin de poder fabricarlos a costos bajos y mejorar las condiciones de trabajo y de vida del trabajador del campo.
- g) Definir los precios del sector tomando como elemento central el mejoramiento del nivel de vida de la población y el establecimiento de términos de intercambio favorables para el sector agrícola productor de bienes de consumo básico para satisfacer las necesidades de alimentación de las capas de menores ingresos de la población.
- h) Centralizar los excedentes de las empresas del Area de Propiedad del Pueblo con el fin de orientarlas a las actividades productivas prioritarias, así como a las de interés social.

## 5. LA ASISTENCIA TECNICA DE ONUDI

### 5.1 Su Conceptualización:

La conceptualización de los programas de asistencia técnica en procesos de continuidad económica, política y social y en aquellas donde se atraviesa por etapas de discontinuidad, con todos los desajustes y readecuaciones que esto conlleva, debe sustentarse en criterios distintos.

Lo planteado se basa en que la cooperación técnica a países con sistemas -- económicos y políticos e instituciones claramente establecidas, debe tender a consolidarlas y/o reformarlas, con el fin de lograr una mayor racionalidad técnico-económica dentro de la lógica global de funcionamiento del sistema socio-político y económico vigente. Sin embargo, en situaciones de -- cambios profundos la asistencia técnica se ubica en un proceso de transi--- ción inestable, donde debe coadyuvar a las transformaciones de las estructu ras e instituciones provenientes del sistema anterior. La cooperación téc nica dentro de este contexto requiere de todo un nuevo enfoque que conduce en muchos casos a redefinir los criterios comúnmente aceptados de la asis-- tencia técnica que se brinda en condiciones denominadas normales.

El programa de cooperación dentro de esta última situación, debe dentro de un marco de objetivos y actividades principales claramente definidas, tener la flexibilidad suficiente como para irse adecuando en forma permanente a - las nuevas situaciones que surgen.

Dentro de la metodología de desarrollo del proyecto debe darse especial énfasis en un primer momento, al conocimiento profundo de la nueva realidad - concreta de las empresas en cuanto a su grado de vulnerabilidad dentro del contexto imperante, así como a sus posibilidades de reconversión y racionalización. Todo este proceso posibilitará darle en el futuro una mayor continuidad al proyecto dentro de una situación de cambios profundos, así como podrá darle contenido a los planteamientos de política que se den para el - sector a medida que avance el proceso de definición de la Estrategia de De-

sarrollo del sector.

Lo planteado no significa que se trate de privilegiar el método inductivo, sino que dentro de un mínimo de marco teórico, debido a las condiciones de transición en que se enmarca el proyecto, debe descenderse al estudio de la realidad concreta, lo cual permitirá posteriormente enriquecer y/o modificar el marco teórico y así sucesivamente. Esto posibilita por un lado, romper esa división que comúnmente se da entre lo macroeconómico y microeconómico que en situaciones de cambios profundos "no funciona", y por otro, --- brindar una asesoría que se sustente básicamente en las características --- principales de la realidad concreta y no de experiencias previas de los expertos que se proyectan trasponer mecánicamente. Es decir, que no es un -- problema de experiencia en abstracto, sino de la práctica concreta del proyecto donde la contraparte nacional y los distintos agentes sociales que -- participan en el ámbito del proyecto, desempeñen un papel activo y creador.

El proceso de acumulación de conocimientos en base al estudio pormenorizado de la realidad dentro de un marco teórico en proceso permanente de enriquecimiento, debe irse globalizando en forma progresiva y a su vez creando nuevas esferas de actuación del proyecto, con el fin de que el accionar en las distintas partes de la realidad del Sector Industrial tiendan a tener cada vez un carácter más unitario. Todo esto debe estar claramente enmarcado en el tiempo con el fin de evitar que el proyecto genere una dinámica que no - esté de acuerdo con los avances y necesidades del proceso económico, político y social global.

La globalización progresiva de la práctica acumulada del proyecto llevó a la necesidad de redefinir el nivel de actuación de la asistencia técnica, lo que generó la culminación del proyecto DP/NIC/80/008 "Apoyo a las empresas Estatales y Paraestatales" y la creación del proyecto DP/NIC/82/008 "Apoyo a la Planificación Industrial". El avance del proceso planificador del sector coadyuvó a que dentro del marco del nuevo proyecto se colaborara decididamente en la definición de la Estrategia de Desarrollo Industrial para el mediano plazo, así como a sentar las bases para la transformación del marco institucional del sector, conceptuado a éste como una prolongación a un nivel de abstracción superior, del proceso de producción definido por la estrategia que visualizaba como una unidad indisociable al desarrollo de la producción material y de la circulación del sector del Area de Propiedad del Pueblo, del privado y de la Pequeña Industria.

La visión globalizadora del sector aparte de permitir darle más perspectiva a su desarrollo, ha posibilitado detectar áreas que es necesario profundizar mediante estudios de base, con el fin de tener los elementos suficientes para dar respuestas justas a la problemática imperante en esos campos. Lo señalado ha conducido a que el proyecto DP/NIC/82/008 oriente progresivamente gran parte de sus esfuerzos y recursos a promover y realizar estudios sobre industrias y áreas prioritarias del sector.

## 5.2 Los Objetivos y Logros de la Asistencia Técnica:

### 5.2.1 Objetivos y logros del Proyecto DP/NIC/80/008

Dentro de un proceso de asistencia técnica dinámico y flexible con re

lación a los cambios que se suceden en el sistema económico en su --- conjunto y específicamente en lo relativo al Sector Industrial, los - objetivos principales del proyecto "Apoyo a las empresas industriales Estatales y Paraestatales" (DP/NIC/30/006) fueron los siguientes:

- a) Colaborar en forma activa en el establecimiento y funcionamiento - de un sistema de Programación para la Corporación Industrial del - Pueblo (COIP).
- b) Colaborar en la implementación de un sistema de control de gestión para las empresas de la COIP.
- c) Contribuir a mejorar la eficiencia productiva de las empresas de - COIP.

Para lograr el primer objetivo se participó tanto en el campo de la - organización y establecimiento inicial de un sistema de información, como en la formulación de Planes Operativos anuales y su control para las distintas actividades industriales que se encontraban en el Area de Propiedad del Pueblo.

En lo que se refiere a la información se participó en la formulación de un diagnóstico de la situación imperante en este campo, así como - en la elaboración de un sistema de Estadística para la COIP que fue - siendo implementado a medida que se necesitó mayor información para - la formulación de los planes operativos y el control de la gestión de

./.

las empresas. Asimismo, se colaboró activamente en la actualización de las contabilidades de las empresas, en tanto constituía un aspecto central para avanzar en el proceso de programación de las empresas -- del Area de Propiedad del Pueblo.

En cuanto a la programación propiamente dicha, se establecieron planes operativos anuales para las diferentes industrias, en los cuales se definían acciones de diversificación, especialización, fusión entre empresas y actividades de racionalización de la producción y organización de las distintas unidades de producción. Estos planes permitieron darle un tratamiento de totalidad a las ramas del Area de Propiedad del Pueblo, así como sirven de marco al proceso de formulación de los presupuestos de las empresas. En éstos las diferentes unidades productivas cuantificaban sus metas de producción, compras, ventas, empleo, inversión y financiamiento.

El proceso de control de estos planes operativos en su acepción más amplia, ha ido avanzando en forma progresiva a medida que el sistema planificador del sector se ha ido consolidando en la práctica concreta y también como consecuencia del avance en el nivel de organización de las empresas. En un primer momento este control se limitó a un -- simple análisis del cumplimiento de las metas a un nivel bastante --- agregado, para posteriormente contemplar los logros de los planes también a un nivel cualitativo, y del alcance de las metas a nivel de -- producto y en volumen.

El logro del segundo objetivo, está internamente ligado al primero -- en tanto el establecimiento de un sistema presupuestario en las empresas y su correcta formulación constituyen el elemento de base para todo buen sistema de control de gestión. En este sentido, los avances en las actividades destinadas a alcanzar el primer objetivo, creó los elementos iniciales para ir estableciendo a través de etapas sucesivas un sistema de control de gestión que respondiera al nivel de avance en el proceso de obtención de la información en el tiempo y a la capacidad de poder tomar medidas e implementarlas por parte de la -- COIP y las empresas a su cargo. El sistema de control de gestión se conceptuó para controlar fundamentalmente trimestralmente los niveles de producción, la liquidez, la productividad, la evolución y estructura de los estados financieros (Balance y Estado de Pérdidas y Ganancias) y de los excedentes. Este sistema ha ido perfeccionándose y en la actualidad se lleva un control semanal de las principales producciones de consumo básico del sector y quincenalmente de los medios de producción más relevantes.

Para el logro del tercer objetivo, aparte de impulsar la implementación de las actividades de racionalización de los distintos planes -- operativos, se realizaron trabajos concretos para el incremento de la productividad en determinadas empresas claves como Solka y Texnica. En Solka se estructuró un programa global para la reorganización de la empresa y en Texnica se colaboró en la formulación de su plan de

reactivación y en la implementación de éste. También se elaboró un manual para mejorar y uniformizar la organización de las empresas de la COIP, así como un programa para implementar un conjunto de técnicas para la programación y racionalización de la producción, en las 30 empresas consideradas estratégicas en la COIP. Asimismo, se colaboró en la conceptualización del proyecto de asistencia técnica de las Naciones Unidas para la racionalización de las fundiciones existentes, y se trabajó en estrecha colaboración con el proyecto de la ONUDI tendiente a implementar un sistema de mantenimiento preventivo en las empresas de la Corporación Industrial del Pueblo.

5.2.2 Objetivos y Logros del Proyecto DP/NIC/82/008:

Los principales objetivos del proyecto "Apoyo a la Planificación Industrial" (DP/NIC/82/008) fueron los siguientes:

- a) Contribuir a la consolidación del sistema de planificación del Sector Industrial a través de la formulación de los planes y programas del sector, tanto del mediano como del corto plazo.
- b) Participar en la formulación y desarrollo de las distintas políticas del sector.
- c) Apoyar en la definición de un programa de complementariedad industrial con países seleccionados.

d) Apoyar las actividades de investigación a realizar en campos e industrias prioritarias del sector.

Con el fin de lograr el primer objetivo, el proyecto colaboró activamente en la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Industrial para el mediano plazo, donde se señala la lógica de desarrollo que debe seguir el sector, y el conjunto de acciones de transformación y racionalización que deben llevarse a cabo con el fin de ir progresivamente modificando la modalidad actual de funcionamiento del sector. Asimismo, se postulan metas que deberán alcanzarse en el campo de la producción, el comercio exterior, las inversiones y el financiamiento. Como parte de la Estrategia se formularon un conjunto articulado de políticas destinadas a regular el proceso de valorización y gestión del sector en el marco de la transformación postulada por la Estrategia. También se definieron un conjunto de programas destinados a implementar los lineamientos estratégicos principales, así como las políticas.

Dentro del marco de la Estrategia de mediano plazo del sector, se formuló el Plan de corto plazo de éste para el año 1983, donde se dio especial énfasis a los aspectos estratégicos de implementación más inmediatos, así como se ajustaron las metas a las nuevas restricciones de divisas y cambios en ciertas prioridades para el corto plazo en función a los problemas de la coyuntura.

Con el fin de facilitar el proceso de implementación de los Planes y

./.

Programas del sector, el proyecto colaboró en la reestructuración --- del Ministerio de Industria para que se adecúe a la nueva lógica de - desarrollo que debía imprimirle al sector.

Como resultado de toda la experiencia acumulada en la formulación de los Planes y Programas, y del proceso de reorganización del Ministe-- rio, se participó en el establecimiento de un sistema de planifica--- ción para el sector donde se definen las responsabilidades y coordina-- ciones de las distintas instancias del Ministerio y el sector dentro del proceso planificador, así como la participación de los diferentes agentes sociales.

El segundo objetivo, se cumplió en parte como consecuencia del proce-- so de elaboración de la Estrategia Global del sector. Asimismo, se - realizó un estudio sobre precios, salarios y excedentes que permitirá precisar mejor las políticas delineadas en estos campos.

En lo que se refiere al objetivo relativo a impulsar la complementa-- riedad industrial con los otros países centroamericanos y del Caribe, el proyecto viene participando activamente en un estudio destinado a mejorar el proceso de integración del Sector Industrial de Nicaragua con El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Honduras y Cuba, pero desde - la perspectiva de la transformación del Sector Industrial de Nicara-- gua. En este sentido, se están definiendo todos aquellos medios de - producción y productos finales que requiere el Sector Industrial de -

Nicaragua para su nueva lógica de reproducción y también el país para satisfacer las necesidades básicas de la población que pueden ser producidos en las áreas bajo estudio o que están siendo fabricados, pero que en la actualidad se importan de países desarrollados.

Una vez detectadas las relaciones principales de intercambio entre -- los países bajo estudio se realizará todo un trabajo a nivel de las -- principales empresas involucradas, destinado a garantizar los niveles de producción y las calidades deseadas. Este estudio se proyecta en un futuro ampliar para analizar las posibilidades de complementación con México, Venezuela, Colombia, Perú y los países del CAME.

En cuanto al último objetivo destinado a apoyar las actividades de investigación del Ministerio de Industria, el proyecto colaboró en la -- elaboración del programa de investigación del sector definiendo los -- estudios a realizar, su contenido y presupuesto, así como en la meto--dología a utilizar en la elaboración de los estudios.

También participó en la definición de la organización de la nueva Di--rección de Investigaciones a crearse en el Ministerio. El proyecto -- viene asesorando el estudio sobre la industria de la madera en sus aspectos metodológicos; asimismo ha participado activamente en la elabo--ración del estudio sobre la lógica de reproducción del Sector Indus--trial, en el de aceites y grasas, y en la actualidad se viene asesoo--rando en la formulación del estudio sobre fertilizantes e insectici--das.

./.

### 5.3 Principales Actividades desarrolladas por la Asistencia Técnica de ONUDI:

#### 5.3.1 Actividades realizadas por el Proyecto DP/NIC/80/008:

Las actividades más relevantes ejecutadas por el Proyecto "Apoyo a -- las empresas Estatales y Paraestatales" fueron las siguientes:

- a) Colaborar en la definición del marco teórico y metodológico para -- la formulación de los planes operativos de las actividades indus-- triales del Area de Propiedad del Pueblo.

Esta actividad consistió en definir, en base a la problemática por -- la que atravesaba la industria, las principales acciones de racio-- nalización y reactivación que era necesario contemplar preferente-- mente en los Planes Operativos, así como establecer la forma en -- que iban a ser formulados estableciendo el papel que debían desem-- peñar en este proceso los encargados y trabajadores de las empre-- sas, Direcciones de los Complejos y de la Dirección de Planifica-- ción de la COIP.

- b) Participar en el establecimiento de un sistema de programación y -- control de gestión de las empresas del APP.

Esta actividad consistió en definir dentro del marco del Programa -- de Reactivación Económica de Nicaragua, los objetivos que debía -- cumplir el sistema de programación y control de gestión, los ins-- trumentos principales en que debía sustentarse (planes operativos,

balances materiales y de oferta y demanda, presupuesto de las empresas, etc.) y la forma en que debían tratarse las principales variables de acción para regular y controlar el proceso de circulación y producción material del Area de Propiedad del Pueblo del sector.

- c) Colaborar en el proceso de priorización de las empresas y productos a cargo de la COIP.

Se participó en esta actividad definiendo los criterios para definir las prioridades, así como se seleccionaron las empresas de carácter prioritario y se establecieron las articulaciones que deberían respetarse con otras empresas que producían los medios de producción necesarios para su funcionamiento. Esta priorización sirvió para darle un tratamiento preferente a las unidades de producción prioritarias en cuanto a su programación, control, asignación de recursos y prestación de asistencia técnica.

- d) Participar en la definición de un sistema de Estadística para la COIP.

Este trabajo consistió en realizar un diagnóstico de la situación existente en el campo de la información y establecer una metodología para la obtención y cálculo de las variables que requería el proceso de programación y control de gestión de la COIP.

- e) Colaborar en la formulación de los Planes Operativos de las distintas industrias de la COIP.

En base al marco teórico y metodológico definido para la elaboración de los planes operativos se procedió a formularlos en base a visitas directas a las empresas y a discusiones con las diferentes Direcciones de Complejo. Siguiendo esta lógica se elaboraron los planes operativos siguientes:

- i) Plan Operativo del Complejo Químico-Farmacéutico.
- ii) Plan Operativo del Complejo Textil y Vestuario.
- iii) Plan Operativo del Complejo Metal-Mecánico.
- iv) Plan Operativo del Complejo de Alimentos.
- v) Plan Operativo del Complejo de Materiales para la Construcción.
- vi) Plan Operativo para el Complejo de Plástico y Papel.
- vii) Plan Operativo para el Complejo de la Madera.

Estos planes operativos sirvieron de elemento de base para la elaboración de la Estrategia de Desarrollo de mediano plazo, así como para los programas de transformación y racionalización definidos para las distintas industrias.

- f) Participar en la definición e implementación de los lineamientos e instructivo para la elaboración de los presupuestos para las empresas para el año 1982.

En base a los planes operativos se establecieron un conjunto articulado de acciones de diversificación, especialización, racionalización y nuevas inversiones que las empresas debían contemplar en la formulación de sus presupuestos. Asimismo, instrucciones para el llenado de los distintos cuadros que contenía el formato de presupuesto.

Para su adecuada implementación, se descendió a las empresas para explicar la forma de elaborar los presupuestos, así como se crearon instancias en las empresas como el Comité de Empresa, que sirvió para discutir los criterios para su formulación. En este Comité participaban tanto los directivos de las empresas y los representantes de los trabajadores.

- g) Colaborar en la definición de un programa para el incremento de la productividad de las empresas del Area de Propiedad del Pueblo.

Para el desarrollo de esta actividad el proyecto participó en el establecimiento de la forma de medir y diagnosticar los factores internos y externos que inciden en la evolución de la productividad de las empresas. Asimismo, se colaboró en definir acciones para el incremento de la productividad en las 30 empresas prioritarias.

rias de la Corporación <sup>1/</sup>. También para el incremento de la productividad se elaboró un manual con lineamientos para uniformizar y mejorar la organización de las empresas.

- h) Participar en el cálculo de los costos reales de los principales productos de las treinta empresas prioritarias de la COIP y sus desviaciones con los costos presupuestados.

El proyecto para desarrollar esta actividad definió una metodología uniforme de cálculo de costos a nivel de producto, y en base a trabajos directos en las empresas involucradas se calcularon los costos. Este trabajo sirvió para conocer la estructura y niveles de los costos, así como los márgenes que se tenía con relación a los precios.

En base a este estudio se vio la necesidad de definir políticas con relación a la fijación de los precios, a la comercialización debido a la transferencia de excedentes que se dan en favor del sector servicios, y al uso y administración de los excedentes.

#### 5.3.2 Actividades realizadas por el Proyecto DP/NIC/82/008:

Las principales actividades desarrolladas por el proyecto "Apoyo a la Planificación Industrial" dentro del marco de sus objetivos fueron las siguientes:

./.

---

<sup>1/</sup> : Se dio especial énfasis a las empresas Solka y Texnícsa.

- a) Participar en la formulación de la Estrategia, Políticas, Metas y Programas del Sector Industrial para el mediano plazo.

Para la realización de esta actividad se definió el marco teórico y metodológico para su conceptualización y la forma en que iba a ser elaborado.

Teniendo como referencia el sistema teórico delineado, se realizaron reuniones con las distintas Direcciones encargadas de las diferentes ramas que comprenden el Sector Industrial, con el fin de ir estructurando en forma progresiva y con participación de los principales agentes sociales involucrados, el Plan de mediano plazo del sector.

Esta modalidad de formulación del Plan fue muy provechosa en tanto el personal que se encargaba de las diferentes industrias que normalmente orientaba sus actividades casi exclusivamente a la operación, comenzó a preocuparse en el desarrollo de su actividad industrial. Asimismo, esta forma de proceder en la elaboración del Plan facilitó en gran medida su implementación.

- b) Colaborar en la elaboración del Programa Industrial para 1983.

En esta actividad el proyecto participó en la revisión de las cifras directrices y de control emanadas de la Junta de Gobierno y en la definición de los objetivos directrices y los diferentes pro

gramas (precios, capacitación, etc.) para el corto plazo en concordancia con lo postulado por la Estrategia del sector para el mediano plazo.

- c) Asistir en la reorganización de la Dirección de Planificación del Ministerio de Industria.

Esta actividad estuvo orientada a readecuar la estructura orgánica de la Dirección de Planificación con el fin de que pueda:

- i) Responder a las necesidades de la coyuntura.
- ii) Proyectar el desarrollo del sector, y
- iii) Tener una ingerencia más activa en el campo de las inversiones.

Dentro de esta perspectiva, se estructuró la Dirección de Planificación en base a cuatro unidades. Una encargada del análisis de coyuntura, otra destinada a formular los Planes y Programas del sector, una tercera orientada a realizar estudios de base y balances con el fin de poder profundizar en el proceso planificador, y una última encargada del proceso de Preinversión e Inversión.

- d) Participar en la formulación del Sistema Global de Planificación del sector.

Esta actividad consistió en formalizar de manera totalizadora el proceso de elaboración de los Planes y Programas y de su control

dentro del marco de la nueva estructura orgánica del Ministerio. - En la definición del sistema se puso especial énfasis al proceso - de centralización - descentralización de las principales variables de acción del sector.

- e) Colaborar en el proceso de reorganización del Ministerio de Industria.

Esta actividad estuvo orientada a asistir a la Dirección Superior en la nueva estructura del Ministerio, poniendo especial énfasis - en la definición de la organización de las Direcciones Generales - de Industria, que son los ejes de sustentación de la estructura orgánica del Ministerio, y de sus relaciones de coordinación con las otras instancias funcionales del Ministerio. También se colaboró en determinar, dentro del marco de la organización informal del Ministerio, las diferentes comisiones que deberían existir, sus funciones y composición.

- f) Asistir en la definición de la metodología para la realización de estudios de base sobre las distintas industrias del sector.

Esta actividad consistió en definir la lógica y contenido de los - estudios. Se determinó que debido al carácter predominante de la agricultura y agroindustria y al papel relevante que se le asignaba a la salud y educación dentro de la política del Gobierno, los estudios a realizar en el Sector Industrial debían privilegiar a - aquellas industrias cuyo desarrollo esté articulado a los sectores

antes señalados y que los estudios debían contemplar las articulaciones y necesidades de éstos. En este sentido, se rompía con los estudios convencionales a nivel de rama, para privilegiar el enfoque subsistémico, donde por ejemplo, la industria textil por su naturaleza se contemplaba en el marco del subsistema del algodón, -- los medicamentos dentro del subsistema de la salud, etc.

Los elementos más relevantes que contemplaban los estudios dentro de la metodología propuesta eran los relativos al proceso de producción material existente y la circulación, los balances materiales y de oferta y demanda, los nuevos proyectos, la distribución, la lógica y estructura de los agentes sociales y la participación del Estado.

g) Colaborar en la formulación de un Programa de Investigación.

El proyecto en esta actividad asesoró en determinar los estudios a realizar, su contenido siguiendo la metodología señalada en el punto anterior y en el cálculo de los recursos necesarios para su realización.

Entre los estudios a realizar se definieron un conjunto de éstos a nivel global del sector, otros a nivel de una industria en particular y otros estrechamente ligados al proceso planificador.

Los estudios de carácter global y que demandan un gran esfuerzo --

teórico y metodológico se recomendó que se realicen en la Dirección de Investigaciones, tal como son los relativos a la acumulación del sector y al proceso de regionalización por mencionar los más relevantes.

En cuanto a los estudios de determinadas industrias (aceites y grasas, fertilizantes, etc.) se recomendó que se elaboren ya sea en la unidad de estudios de la Dirección de Planificación o en la Dirección General de la Industria respectiva dependiendo de la envergadura, disponibilidad de recursos, etc. En cuanto a los estudios relativos a los balances materiales y de oferta y demanda, y otros tendientes a darle contenido a las políticas como son los estudios de precios, excedentes, incentivos fiscales, etc., deben ser llevados a cabo en la Dirección de Planificación, pero en estrecha colaboración con las Direcciones Generales de Industria involucradas.

h) Asistir en la definición de la organización de la Dirección de Investigaciones.

Esta actividad consistió en colaborar en la definición de la organización de la nueva Dirección de Investigación orientada por un lado, a ir perfeccionando las formulaciones teóricas y metodológicas para la realización de los diferentes tipos de estudio de investigación a realizar por el Ministerio en su conjunto, con el fin de poder brindar la asesoría necesaria y lograr un cierto enfo

que uniforme y convergente; y por otro a la ejecución y/o supervisión de los estudios que caen dentro de su campo de acción y a su difusión mediante publicaciones orientadas para los diferentes --- agentes sociales que participan en el desarrollo del sector en sus distintos niveles.

- i) Colaborar en la realización del estudio sobre la reproducción del Sector Industrial y las formas de propiedad.

Este estudio consistió en determinar las distintas articulaciones, dentro del marco de la división social del trabajo, con los diferentes sectores económicos claves de la economía, y en el seno del propio sector. También se analizó los aspectos más relevantes de las modalidades de producción existentes en la Gran y Mediana Industria, así como en la Pequeña Industria y artesanía. Otro de -- los aspectos que se analizó fue la participación de las diferentes formas de propiedad en las producciones más relevantes del sector y las características principales de los modelos de gestión importantes en ellas.

- j) Asistir en la elaboración del estudio de la industria de aceites y grasas.

Esta actividad se desarrolló conjuntamente con el CIERA que es el Instituto de Investigación del sector agropecuario, debido a que - el desarrollo de esta industria se sustenta en gran medida de las

definiciones que se adopten en el campo agrícola.

Para la realización de este estudio se efectuó un análisis pormenorizado de las diferentes empresas existentes y de los proyectos en ejecución en el marco de un análisis subsistémico.

Los resultados de este estudio permitirán básicamente adoptar medidas en el campo de los precios, del empleo y los salarios, la asignación de divisas, los balances de las líneas de producción y la definición de los proyectos de inversión más convenientes para el país en el corto, mediano y largo plazo.

- k) Colaborar en la formulación del estudio sobre Complementación Industrial.

Esta actividad viene siendo desarrollada en forma conjunta por el Ministerio de Industria y el INIES (Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales) y tiene por objeto central plantear una nueva lógica de integración entre países seleccionados de Centroamérica y el Caribe que tienda a reducir la vulnerabilidad externa de estas regiones, así como coadyuvar a transformar las estructuras de producción, principalmente la de Nicaragua. Como resultado de este estudio deben plantearse posibilidades concretas de trueque o de otras modalidades de relaciones comerciales a nivel de producto.

- 1) Participar en la realización del estudio de Fertilizantes e Insecticidas.

Este estudio está orientado a analizar la racionalidad en el uso de los insecticidas y fertilizantes, su lógica actual de producción y distribución y las perspectivas de instalar nuevas formas de producción que superen el simple mezclado de materias primas importadas, mediante la utilización de plantas de escalas de producción que se adecúen a las dimensiones del mercado nacional pero -- que presenten niveles adecuados de eficiencia, con el fin de evitar que el sector agropecuario pague las ineficiencias del denominado sector industrial moderno. Dentro de esta perspectiva el estudio viene analizando las nuevas tendencias tecnológicas que se vienen desarrollando a nivel mundial, donde se puede apreciar que existen miniplantas, por ejemplo en el campo de la fabricación de fertilizantes, que compiten en condiciones favorables con las grandes empresas. En este sentido, se abre toda una perspectiva en este campo básico de la producción industrial para pasar de un nivel de complejidad técnico que se reduce al mismo mezclado de insumos importados, a un nivel de complejidad basado en un proceso de fabricación propiamente dicho.

- 11) Colaborar en la formulación del estudio sobre Precios y Excedentes.

Este estudio está orientado a determinar la gama de productos con-

siderados estratégicos y los que se encuentran en situaciones de monopolio que deben ser controlados, sugerir mecanismos que deben ser empleados para llevarlo a cabo y las modalidades de distribución a utilizar, así como definir la forma de emplear y administrar los excedentes de las empresas del Area de Propiedad del Pueblo.

#### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las principales conclusiones y recomendaciones que se pueden señalar como resultado de la asistencia técnica brindada al Sector Industrial de Nicaragua son -- las siguientes:

- a) El proceso de industrialización de Nicaragua viene definiéndose cada vez en forma más clara, a pesar de las restricciones de recursos que se tiene sobre todo de divisas. Muchas veces estas limitaciones han sido utilizadas para reforzar las medidas de transformación y racionalización que se postulan en la Estrategia.
- b) El avance en la transformación del Sector Industrial requiere de una mayor profundización en el proceso planificador, mediante por un lado, una mejor y mayor participación de las distintas instancias y agentes sociales que intervienen en el complejo proceso de formular, implementar y controlar los Planes, Políticas y Programas del sector. En este sentido, es de vital importancia lograr un buen engarze entre las Direcciones Generales de Indus--

tria y las empresas tanto del Area de Propiedad del Pueblo como del sector privado. Asimismo, una coordinación adecuada entre las instancias normativas que globalizan la actuación de las industrias a nivel nacional y las -- que actúan a nivel regional. En el proceso de avance en el sistema planifi cador es importante aprovechar cada vez en mayor medida la experiencia y co nocimiento informal del trabajador, tanto en el proceso de formulación de - los Planes y Programas, así como en su implementación y control.

Dentro de esta perspectiva y para vigorizar el proceso de participación de los trabajadores, es necesario definir la forma en que deben intervenir en el control de los avances e implementación de los programas de transforma-- ción y racionalización definidos en las distintas industrias como resultado de la Estrategia. Asimismo, utilizar al máximo los Comités de Empresa crea dos en el Area de Propiedad del Pueblo como una instancia de discusión de - la problemática global de la industria y de la empresa, de las perspectivas de su desarrollo y del cumplimiento de sus metas.

Para avanzar en el proceso planificador, se requiere igualmente que la lógica de tipo básicamente operativa que tuvieron tanto las Direcciones de los Complejos del Area de Propiedad del Pueblo, como la Dirección de Empresas - en la fase de reactivación económica, tienda a modificarse progresivamente en la práctica concreta, dentro de la nueva organización del Ministerio, -- por otra de nuevo tipo que se sustente fundamentalmente en actividades de - desarrollo y programación de las industrias a su cargo.

La necesidad de un control social más consciente de los elementos centrales del proceso de producción y circulación, demanda igualmente la realización de estudios de base que den mejor cuenta de la realidad concreta, por lo -- que es urgente impulsar el programa de investigaciones definido para el sector. Asimismo, continuar con el desarrollo del modelo de divisas, mejorando y actualizando la información que viene utilizando, así como determinando la asignación de divisas no sólo a nivel de empresa, sino que a nivel de producto.

Otro aspecto de especial relevancia para contribuir en el avance del proceso planificador es incrementar el nivel de formación teórica de los miembros de la Dirección de Planificación en el campo de la economía y las ciencias sociales, así como promover seminarios para discutir experiencias de otros países que su análisis y crítica sea de provecho para el proceso nicaraguense. Esto permitirá darle mayor contenido y creatividad al proceso -- planificador y ser más selectivo con relación a la asistencia foránea.

- c) Dentro del marco de la nueva organización del Ministerio se debe prestar especial atención al tratamiento que le den las Direcciones Generales de Industria, a la Pequeña Industria tanto formal como informal, en cuanto muchas veces en base a criterios tradicionales de lo que se entiende por eficiencia se tiende a relegarla a un segundo plano, sin contemplar las implicaciones sociales y de otra índole que esto conlleva, más aún en situaciones como por las que viene atravesando en la actualidad Nicaragua.

d) La Cooperación Técnica que brinde ONUDI en un futuro al Sector Industrial de Nicaragua debe sustentarse en un análisis profundo de las distintas experiencias de asistencia previa con el fin de extraer los elementos que más han incidido en la buena marcha de los proyectos, así como tratar de responder a las situaciones de cambios profundos, por los que viene atravesando este país, con todo lo que eso implica en la estructuración del programa, la selección del personal de expertos y consultores y la flexibilidad para realizar cambios en los proyectos sin mermar la esencia del programa de cooperación técnica, así como en lo relativo a la determinación de procedimientos ágiles y descentralizados para la contratación de consultores de corta duración, viajes, etc.

e) La asistencia técnica de ONUDI en el futuro inmediato debe concentrarse --- principalmente en el área de realización de estudios de base en industrias y campos claramente detallados en el Programa de Investigación del Ministerio, así como otros que puedan surgir como resultado de la propia dinámica del sector. También debe prestar asesoría para el desarrollo y organización de la Pequeña Industria.

La cooperación técnica destinada a apoyar la realización de estudios de base dentro de la metodología formulada por el sector, debe llevarse a cabo a través de un proyecto compuesto por un coordinador de éste y una bolsa para la contratación de consultores.

El coordinador debería encargarse de asistir al Gobierno en la profundiza--

ción del marco teórico y metodológico para la realización de los estudios, así como en la definición detallada de los términos de referencia y programas de trabajo para su formulación. Asimismo, en la supervisión y coordinación del proceso mismo de su elaboración.

El coordinador del proyecto deberá asistir igualmente en la selección y determinación de los términos de referencia de los distintos consultores que tendrán a su cargo la realización de cada estudio o parte de ellos.

En lo que se refiere a la asistencia técnica a la Pequeña Industria, ésta debe estar orientada principalmente a coadyuvar con los esfuerzos que vienen realizándose para tener un mayor conocimiento de los principales aspectos de la Pequeña Industria, así como para reforzar la instancia dedicada a este tipo de industria en las Direcciones Generales, principalmente en las de Textil y Vestuario, Cuero y Calzado y Alimentos.

Para conceptualizar y dimensionar este proyecto debe hacerse uso de la asistencia que viene gestionándose con OMUDI por 3 meses para asistir a la Pequeña Industria.

Abril 26 de 1983.

lme.

ANEXO No. 1

DOCUMENTOS FORMULADOS CON LA PARTICIPACION DE  
ASISTENCIA TECNICA DE ONUDI

Los principales documentos elaborados con colaboración directa de los proyectos -- "Apoyo a las empresas Estatales y Paraestatales" (DP/NIC/80/008) y "Apoyo a la Planificación Industrial" (DP/NIC/82/008) son los siguientes:

I. DOCUMENTOS FORMULADOS EN EL MARCO DEL PROYECTO DP/NIC/80/008:

<u>Nombre del Documento</u>	<u>Experto o Consultor directamente involucrado</u>
1. Plan Industrial del Area de Propiedad del Pueblo y el Proceso de Producción Industrial.	C. GILLEN
2. Planteamientos para el establecimiento de un Sistema de Planificación para las Empresas de la COIP.	C. GILLEN
3. Priorización de las Empresas de la COIP, según su función en el Aparato Productivo.	E. FUERST
4. Propuesta de un Sistema de Estadística para la --- COIP.	R. PEÑA
5. Aspectos que deben contener los Planes Operativos de los Complejos.	C. GILLEN
6. Plan Operativo del Complejo Químico-Farmacéutico.	C. GILLEN
7. Plan Operativo del Complejo Textil, Vestuario y -- Calzado.	C. GILLEN
8. Plan Operativo del Complejo Metal-Mecánico.	C. GILLEN
9. Plan Operativo del Complejo de Alimentos.	L. RODRIGUEZ
10. Plan Operativo del Complejo de Materiales para la Industria de la Construcción.	V. OZINIAN

<u>Nombre del Documento</u>	<u>Experto o Consultor directamente involucrado</u>
11. Elementos para definir un Programa Global de Productividad.	C. GILLEN
12. La Estructura de Costos Proyectada para 1981 y los Precios en las Empresas Prioritarias de la COIP.	C. GILLEN E. FUERST
13. Lineamientos e Instructivo para la Elaboración del Presupuesto 1982 de la COIP.	C. GILLEN
14. La Reorganización del Ministerio de Industria.	A. MARTINEZ TABLAS
15. Modelo de Optimización de Divisas.	K. RAKOTON
16. La Definición del Proceso de Presupuestación.	C. GILLEN
17. Política para el Incremento de la Productividad en las Empresas Prioritarias de la COIP, para el año 1982.	L. RODRIGUEZ
18. Evaluación Técnica de la Industria Textil de Nicaragua y Recomendaciones para su Proyección.	J. ORTEGA
19. Análisis y Recomendaciones sobre la Organización de las Empresas de COIP.	E. URRA R.
20. La Evaluación de las Metas del Primer Semestre de la Corporación.	C. GILLEN
21. El Control de Gestión de las Empresas del Area de Propiedad del Pueblo.	C. GILLEN
22. Elementos a tomar en cuenta en la Determinación de los Precios.	C. GILLEN
23. Consultoría para la Racionalización de la Producción de las empresas industriales Metal-Mecánica de la COIP.	P. GONOD.

./.

II. DOCUMENTOS FORMULADOS EN EL MARCO DEL PROYECTO EP/NIC/82/003:

<u>Nombre del Documento</u>	<u>Experto o Consultor directamente involucrado</u>
1. Estrategia para el Desarrollo Industrial.	C. GILLEN
2. Políticas a Impulsar por el Sector Industrial.	C. GILLEN
3. Metas para el Sector Industrial 1982-1983.	C. GILLEN
4. Programas a Implementar por el sector.	C. GILLEN
5. Elementos más relevantes de la Estrategia del Desarrollo del Sector Industrial.	C. GILLEN
6. Programa Industrial 1983.	C. GILLEN
7. La organización del Sistema de Empleo y Salarios.	C. GILLEN
8. Programa de Trabajo relativo al aspecto de nivel de vida en el Sector Industrial.	C. GILLEN
9. La Dirección de Planificación del Ministerio de Industria. Su Organización.	C. GILLEN
10. Las Direcciones Generales de Industria. Su Organización.	C. GILLEN
11. Las Instancias de coordinación en el Ministerio de Industria.	C. GILLEN
12. La Regionalización. Elementos primarios para su -- discusión.	C. GILLEN
13. El Sector Industrial. Las Formas de Propiedad y su reproducción.	C. GILLEN
14. Metodología para la priorización de los proyectos.	J. JOFRE
15. La Industria Textil. Sus características y perspectivas.	C. GILLEN

<u>Nombre del Documento</u>	<u>Experto o Consultor directamente involucrado</u>
16. La Industria de la Madera. Aspectos a contemplar y líneas de acción.	C. GILLEN
17. La Productividad del Trabajo en el Sector Industrial.	C. GILLEN
18. Programa de Trabajo de Investigación para el Sector Industrial.	C. GILLEN
19. Las Investigaciones y el Marco Institucional en el Sector Industrial.	C. GILLEN
20. Elementos Preliminares para definir el Proyecto de Investigación de Complementación Industrial.	C. GILLEN
21. Estudio de la Industria de Aceites Vegetales en Nicaragua.	J. JOFRE
22. Programa de Trabajo para la realización de la Estrategia Industrial al año 2,000.	C. GILLEN
23. El Sistema de Planificación para el Sector Industrial.	C. GILLEN
24. Comentarios sobre la Política de Precios y Excedentes.	C. MOLINA.



Abril 26 de 1983.  
lmme.

