



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

Final Report

Support to ~~the~~ small- and
medium-scale industry development
(CORPOINDUSTRIA)

PROYECTO VEN-85-006

I N F O R M E F I N A L

RICARDO LOPEZ GUZMAN

Maracay, 20 de Diciembre de 1985

1.- CARACTERIZACION DEL PROYECTO.

Con el cambio de Gobierno (Febrero 1984), las nuevas autoridades pusieron especial énfasis en la necesidad de racionalizar el sector Público y dentro de él se pudieron apreciar importantes iniciativas, especialmente en el área descentralizada. Dicho proceso inicial de reestructuración se impulsó a través del Decreto No. 55 que planteó esencialmente la necesidad de reducir el gasto corriente en el presupuesto de 1984, en no menos de un 10% en toda la Administración Pública, y simultáneamente se declaraba la liquidación de varios organismos (Corporación Venezolana de Fomento y Corpomercadeo) y la reestructuración de varios otros entre ellos CORPOINDUSTRIA.

Sobre esa base se abordó un intento de recortar la enorme burocracia de la institución y de recoger numerosos elementos dispersos desde el punto de vista organizacional. Como consecuencia de ese proceso se elimina la Gerencia General, se reducen gerencias y divisiones y en general se avanza en cierta medida hacia la superación de la "hipertrofia burocrática" (término utilizado en los informes iniciales de la nueva administración). Paralelamente se produce un proceso de concentración de mando y operación el que se describe en el trabajo "La Reestructuración de CORPOINDUSTRIA".

Sin embargo, a pesar de los avances logrados en esta etapa el Ministro de Fomento consideró que era necesario profundizarla y lograr un cambio radical en la estructura organizacional y en los métodos y técnicas que se utilizaban en CORPOINDUSTRIA. En función de dicha inquietud surge el Proyecto VEN-85-006.

En su etapa de diseño, en diversas reuniones con el Ministro de Fomento, se definen los objetivos fundamentales y algunos resultados básicos que se destacaban entre un cúmulo de necesidades planteada por el Ministro hacia la institución y la problemática de la Artesanía y la Pequeña y Mediana Industria. Los elementos fundamentales de esas inquietudes se encuentran bastante captados en el documento de justifica

ción del Proyecto; sin embargo la realidad de las dificultades del sector y de los modos de abordar su resolución superan largamente lo previsto. (Este aspecto en particular se verá en el punto 2.1.).

Los objetivos definidos en el Proyecto fueron dos (2):

- 1.- Apoyo a CORPOINDUSTRIA en el proceso de reestructuración y
- 2.- Apoyo a la institución en la definición de prioridades para el financiamiento de la PMI.

Como criterios y verificadores se establecían la nueva estructura organizativa en el primer caso y las prioridades sectoriales y regionales aprobadas por el Ministerio de Fomento en el segundo.

2.- LOGROS Y LIMITACIONES.

2.1.- Las dificultades previas.

Una tarea como la de reestructuración de CORPOINDUSTRIA, evidentemente no se iba a desarrollar sin dificultades y oposiciones.- En el personal aún se hallaba fresca la etapa anterior de racionalización en la cual se despidió a más de 200 empleados. Este punto es sumamente grave por cuanto el nivel de desocupación en el país alcanza al 14% de la población económicamente activa, lo cual en términos absolutos ubica la cifra en cerca de un millón de desocupados.

En este marco contradictorio, por un lado los criterios de eficiencia y economicidad y por el otro la resistencia frente a cualquier alternativa que implicara despidos, comenzó a desarrollarse el trabajo. Sin embargo, el cuadro no sería completo sino se expusiera el alto nivel de politización de la Administración Pública y en este caso de CORPOINDUSTRIA, lo cual complica aún más el panorama. CORPOINDUSTRIA, en última instancia, es parte de la tradición centralista del Estado Venezolano, a pesar del formalismo de la necesidad de descentralización del aparato del estado. La Institución, si bien localizada en una provincia

(Aragua) lo cual no solo no ha contribuido a descentralizar el aparato del Estado, sino que dicha decisión ha hecho aún más complejas las relaciones entre el sector y la institución. Por otra parte, los partidos políticos regionales consideran al ente como un coto provincial, dificultándose más la actividad con dicho aspecto al cual se suma la exarcebación de la prensa local cuyos ojos permanecen centrados en la institución más importante de la región.

Solo un permanente y reiterado apoyo del Ministro de Fomento permitió el desarrollo de este proyecto.

Este panorama hay que completarlo con la presencia de FEDEINDUSTRIAS, el ente gremial de los Artesanos, Pequeños y Mediano Industriales que ha tenido una actitud crítica hacia el enfoque de la Corporación y hacia la política económica aplicada por el gobierno, considerando, al mismo tiempo que el gremio, como representante del sector, debería tener una posición más protagónica en la Institución.

Con FEDEINDUSTRIAS se realizaron al inicio varias reuniones donde se intercambiaron puntos de vista sobre las diversas concepciones acerca de CORPOINDUSTRIA y de los diferentes temas de política económica que afectan al sector. Se lograron acuerdos importantes sobre el enfoque de reestructuración de CORPOINDUSTRIA aunque el ente gremial mantuvo el criterio de que, a efectos de que la Corporación pudiera cumplir plenamente con su papel, se debía impulsar un nuevo proyecto de desarrollo que diera un rol más protagónico a la Artesanía, la Pequeña Industria, la Mediana Industria y el Movimiento Cooperativo.

En general se crearon buenas condiciones de diálogo y colaboración con FEDEINDUSTRIAS, lo cual también sirvió para mejorar las relaciones entre dicho ente gremial y el Ministro de Fomento.

2.2.- La Etapa del Diagnóstico.

En el marco de la situación esbozada en el punto anterior el Ase sor trató de crear un ambiente de diálogo y comunicación para in tentar eliminar desde el inicio, en el personal, y especialmente en el nivel gerencial, resistencias acentuadas. En base a dicho enfoque de trabajo se logró la colaboración de un grupo muy im - portante de ejecutivos: la Pre sidente de la Institución, la Ge - rante de Operaciones, el Jefe de la Oficina de Informática y Sis temas, el Jefe de la Oficina de Personal, el Consultor Jurídico, el Ex-Gerente de Operaciones, el Jefe de la Oficina de Relacio - nes Públicas y el Jefe de la Oficina de Presupuesto. Este grupo de funcionarios sirvió de soporte en todo el proceso a las diver sas tareas encaradas por el Asesor.

El diagnóstico comenzó con un relevamiento en el terreno de toda la organización, centrándose en los puntos neurálgicos: las Ofi cinas Estadales, la Gerencia de Operaciones, la Consultoría Jurí dica, Oficina de Informática y Sistemas, Grupo Ad-hoc de seguí - miento y control, la Oficina de Planificación y Presupuesto y - Presidencia.

También se realizó el análisis de las Empresas filiales: Insumos Industriales de Venezuela, Arrendadora Financiera, Instituto de Asistencia Técnica Integral (IASI) y Empresa Venezolana de Artesanía (EVENAR).

Se creó un grupo de trabajo externo a CORPOINDUSTRIA, a efectos de ahondar y rescatar experiencias y métodos de organización, de gestión y toma de decisiones, en otros entes de la Administración Pública. Para conformar dicho grupo se seleccionaron instituciones consideradas como de máxima eficiencia en el Sector Público de Venezuela, tales como: PETROLEOS DE VENEZUELA (PDVSA) y FONDO DE INVERSIONES DE VENEZUELA (FIV). A ellos se agregaron el FONDO DE CREDITO INDUSTRIAL (FONCREI) y FEDEINDUSTRIAS. En este grupo

se destaca especialmente los aportes de PETROLEOS DE VENEZUELA - (PDVSA), por la importancia de esta empresa en el Sector Público del país, respetada en todos los ambitos y considerada ejemplo a seguir en materia organizacional.

El trabajo "La Reestructuración de CORPOINDUSTRIA", que se adjunta al presente informe, expone el proceso por el que CORPOINDUSTRIA llega a la actual situación y define un nuevo diseño organizacional, funcional y operativo para resolver el entramamiento de la institución. Dicho esquema tiene como principios el redimensionamiento, la descentralización de operaciones, la eliminación de superposiciones, la tecnificación para el desarrollo de las operaciones, la necesaria mejoría en los recursos humanos y la separación de las funciones de la dirección estratégica y operativa. Para la elaboración de dicho documento se contó también con las opiniones del Ministro de Fomento, con quien el Asesor se reunió semanalmente, en la primera etapa, a efectos de establecer un ritmo sostenido que posibilitara que los resultados interpretaran también las opiniones del gobierno.

De la misma manera se estableció una relación fluida y permanente con la Presidente de CORPOINDUSTRIA que sirvió, para tener en cuenta elementos vivenciales importantes de la gestión diaria.

2.3.- La Evaluación del Proyecto de Reestructuración.

En general el documento de trabajo ha sido recibido con un alto grado de aceptación en distintos ámbitos. El Ministro de Fomento ha expresado públicamente su apoyo en diferentes momentos a la prensa y en reuniones con FEDEINDUSTRIAS.

Con la Presidencia de CORPOINDUSTRIA se ha llegado a acuerdos sustanciales sobre la reestructuración y el documento, luego de intensos intercambios de opiniones, donde en muchos casos se partía de bases diferentes. La Presidencia tiene un alto grado de

conciencia sobre las limitaciones de recursos humanos de las -
Oficinas Estadales y de otras Unidades de CORPOINDUSTRIA, lo que
la hace ser sumamente precavida en el proceso de desconcentra -
ción.

En el Directorio y el nivel Gerencial, en general el documento -
ha tenido buena acogida, entendiendo que el mismo es un punto de
partida para la solución de los principales problemas de la Cor-
poración.

Se puede decir que se ha creado un ambiente para cambios importan -
tes y se ha conseguido vencer la resistencia original en ciertos
sectores.

El proceso de reestructuración ya ha comenzado con algunas medi-
das importantes que se estan llevando a la práctica.

- 1.- La re-creación de la Gerencia General.
- 2.- El comienzo de las reformas en las Oficinas Estadales de Ca-
racas y Miranda.

Como consecuencia de este trabajo el Asesor elaboró en conjunto-
con la Presidente de la Institución un Proyecto de Decreto sobre
la reestructuración de CORPOINDUSTRIA, el cual ha sido aprobado-
por el Ministro de Fomento y se elevará para su discusión y apro-
bación, al Consejo de Ministros (se acompaña Proyecto de Decre -
to).

El documento de trabajo mencionado incluye los siguientes resul-
tados correspondientes al primer objetivo de la Asesoría:

- 1.1.- Diagnóstico de la estructura organizativa de CORPOINDUSTRIA.
- 1.2.- Diagnóstico sobre el sistema de remuneraciones.
- 1.5.- Diagnóstico sobre las funciones de la Presidencia.
- 1.6.- Recomendaciones para la implantación de la nueva estructura.

2.4.- Normas y Procedimiento en CORPOINDUSTRIA.

En el Proyecto VEN-85-006, bajo el No. 1.4. de resultados del primer objetivo, se establece la necesidad de la elaboración de un documento con recomendaciones acerca de los aspectos básicos sobre los cuales la Corporación deberá desarrollar el sistema a fin de agilizar el otorgamiento de créditos para Capital de Trabajo (Ver Proyecto, criterios de Exito punto 1.4.).

En realidad con la aplicación de las sugerencias y recomendaciones previstas en la reestructuración del ente, se avanzará profundamente en la agilización del otorgamiento de créditos para Capital de Trabajo.

Si bien en ese documento de trabajo se recomienda avanzar simultáneamente en el otorgamiento de este tipo de créditos ampliando los Convenios Bancarios, sin por ello eliminar dicho programa de manera directa en CORPOINDUSTRIA, es criterio del Ministro de Fomento orientar este tipo de créditos totalmente a través de los Convenios Bancarios. De lograrse este objetivo se habrían resuelto radicalmente las dificultades, especialmente en cuanto a márgenes de tiempo, referentes a toda la tramitación: recepción, análisis, evaluación, aprobación, otorgamiento y liquidación, que en algunos momentos ocupaba más de 6 meses de tiempo. Tal como se dice en el trabajo de reestructuración, esta sería la situación ideal, puesto que todo el trabajo operativo recaerá sobre los Bancos, pudiendo CORPOINDUSTRIA dedicar su esfuerzo en esta área a tareas de definición de políticas, supervisión y control. Sin embargo hay que alertar que estos últimos aspectos mencionados han tenido serias debilidades en CORPOINDUSTRIA, especialmente en cuanto a que deben quedar como atribuciones de la institución la orientación del crédito, la definición de tasas por ramas y la garantía expresada en la conformación de los Comités de Evaluación Banco-CORPOINDUSTRIA que en el otorgamiento de los Créditos se respetaran dichas orientaciones.

Sin embargo para el caso muy probable de que no todos los fondos posibles de utilizar en el financiamiento del programa de Capital de Trabajo se logre hacerlo a través de Convenios Bancarios, se elaboró el documento de trabajo "Elementos para la actualización de normas de Créditos" que describe los procedimientos existentes en CORPOINDUSTRIA en este aspecto, y propone algunas recomendaciones complementarias de la reestructuración.

2.5.- El Control de Gestión.

A través de este documento de trabajo se dá respuesta al resultado 1.3. que establece la necesidad de la elaboración de elementos metodológicos de un sistema de control de gestión que define los aspectos conceptuales sobre los que CORPOINDUSTRIA deberá desarrollar el mismo.

Este es uno de los aspectos mas complejos dada la multiplicidad de funciones de control que existen en CORPOINDUSTRIA: Contraloría Interna, Oficina de Informática y Sistemas, División de Supervisión y Control (Gerencia General de Operaciones), Departamento de Control de Operaciones (Gerencia General de Operaciones), Departamento de Registro y Supervisión de Créditos (Gerencia General de Operaciones), Consultoría Jurídica y Grupo Ad-hoc de Presidencia. Ninguna cumple las tareas que corresponden a una Oficina de Control de Gestión y que resulta imprescindible para la dirección de la Corporación. A tal situación llegó la duplicidad de elementos y la diversidad de información, que para superar esa maraña, la Presidencia decidió la creación del mencionado grupo Ad-hoc de Control a través del cual se pretendió superar las limitaciones de información existentes.

En ese documento se hace un análisis de la superposición de funciones que agrava este nuevo grupo creado, se establecen los aspectos teóricos del moderno enfoque del Control de Gestión y se presentan recomendaciones a efectos de como avanzar, partiendo -

de este grupo hacia una Oficina de Control de Gestión en los términos planteados en el informe "La Reestructuración de CORPOINDUSTRIA". En ese trabajo se le asigna fundamental importancia a dos Oficinas que se consideran básicas para estructurar una Dirección estratégica que oriente con claridad a la Institución: la Oficina de Planes y Políticas y la Oficina de Control de Gestión. Con la Presidencia se ha llegado a un acuerdo total en este aspecto, estando actualmente a la búsqueda de los recursos humanos del nivel técnico satisfactorio para ocupar los principales puestos en dichas Unidades.

2.6.- Las Prioridades para el Financiamiento.

Con el documento de trabajo "La Orientación del Financiamiento en CORPOINDUSTRIA" se cumple con el objetivo 2 del Proyecto VEN-85-006 en lo atinente a los aspectos de financiamiento puesto que el resultado 2.2. (Alternativas sobre el Parque Industrial de la Corporación no fué posible abordarlo).

Este trabajo de orientación del financiamiento ha sido muy dificultoso y el documento elaborado debe considerarse un punto de partida.

Como allí se expresa el sector de la Artesanía y la Pequeña y Mediana Industria, en el marco de los planes de desarrollo de la Nación, prácticamente no tiene individualidad como agente económico y coherentemente con esta situación las estadísticas, la información, las definiciones, cuando las hay son sumamente generales y limitadas.

Tal como se expone en el trabajo de este título y en "La Reestructuración de CORPOINDUSTRIA" no existe en el país una Unidad que tenga como misión visualizar el papel que le corresponde a estos subsectores en el desarrollo del país. Es por eso que no es de extrañar que en la Corporación no haya existido tampoco ninguna

Unidad que se haya dedicado a la investigación de la APMI; no existe un censo industrial confiable de estos subsectores, de su tecnología, de los niveles de productividad, de las ramas que lo integran, del dinamismo de las mismas, de las características de la APMI en las distintas regiones, el nivel de integración entre sí y respecto de otros agentes económicos industriales, etc. En este orden de ideas no se han logrado estadísticas unificadas de los distintos entes que financian a la APMI en el orden nacional a efectos de establecer correlaciones entre financiamiento, PIB, productividad del Capital, elementos estos importantes para precisar la eficacia y eficiencia de dicho financiamiento.

Tampoco hay estadísticas del grado de contribución de estos subsectores a la sustitución de importaciones, ni su contribución al ingreso de divisas a través de las exportaciones.

De cualquier manera, sobre la base de los elementos disponibles: análisis de los objetivos y políticas de los once años de CORPOINDUSTRIA, planes de la Nación, políticas generales del Ministerio de Fomento se han realizado recomendaciones acerca de las prioridades por rama, las cuales fueron aprobadas por el Ministro de Fomento para ser implantadas en 1986. (Se anexa dicho documento).

3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- 1.- Se elaboraron cuatro documentos de trabajo.
 - La Reestructuración de CORPOINDUSTRIA.
 - Elementos para la actualización de Normas de Créditos.
 - Elementos para un Sistema de Control de Gestión.
 - La Orientación del Financiamiento en CORPOINDUSTRIA.
- 2.- En ellos se encuentran las recomendaciones específicas para cada tema que por otra parte han sido comentadas en las páginas anteriores de este informe.

- 3.- La Institución ha mejorado en forma importante en estos 6 meses, - expresión de lo cual es su inclusión en el Plan Trienal elaborado por el Gobierno, en el cual se asignan cerca de Bs. 1.000 MM a CORPOINDUSTRIA para el financiamiento de la APMI. Esto contrasta con las reducidas cifras de 1984 y 1985. Por otra parte, en 1985, el ente ha conseguido el autofinanciamiento de sus gastos operativos.
- 4.- La reestructuración no se ha quedado en documentos de trabajo sino que ya ha comenzado a implementarse, ha sido aprobada por el Directorio de CORPOINDUSTRIA, el Ministro de Fomento y se ha elevado al Concejo de Ministros.
- 5.- Los importantes recursos dispuestos por el Poder Ejecutivo para - ser orientados por CORPOINDUSTRIA en los próximos tres años hacen - mas imperiosa la necesidad de contar con estadísticas que permi - tan definir el efecto económico del financiamiento. Sin ello se - estará trabajando a ciegas. Las políticas de financiamiento apro - badas por el Directorio de la Institución y el Ministro de Fomento todavía contienen omisiones y falta de desarrollo por regiones.
- 6.- Se requiere avanzar en el estudio de la Artesanía, la Pequeña y Me - uiana Industria como agentes económicos específicos para determi - nar su rol en el proceso de desarrollo. A tales efectos es neces - aria la creación de una oficina en el Ministerio de Fomento.

PROGRAMA DE REDIMENSION.

De: PRESIDENCIA

Para: DIRECTORIO

- 1.- A través del Decreto No. 55 esta Administración comenzó un proceso de racionalización tendiente a la reducción de la carga burocrática lográndose avances importantes en el mejoramiento de la operatividad y de la eficiencia. Consecuencia de ello ha sido el incremento sustancial, en el nivel de liquidación crediticia que a la fecha es de superior en un -
% a 1954 y un %
1983.

Esta debe considerarse la primera etapa de la reorganización de CORPOINDUSTRIA.

Para su continuidad se contó con la asesoría de la ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONUUDI), a través de la cual se realizó el diagnóstico y se determinaron las recomendaciones pertinentes.

- 2.- Esta segunda etapa el proceso de reorganización debe abarcarse teniendo en cuenta el objetivo fundamental: Maximización de la eficiencia en la utilización de los recursos financieros escasos, lo cual implica maximización de la recuperación y minimización de los costos.

La organización propuesta, por tanto, ha sido pensada para contribuir a la reactivación del aparato industrial de la empresa y la pequeña y mediana industria e intentar un avance en el

proceso de desconcentración.

3.- Los principios que deben guiar el proceso de reestructuración son los siguientes:

3.1.- Reducción de la organización central: en función del punto anterior y de la necesidad de producir un cambio sustancial acorde con los principios teóricos y las necesidades concretas, la Sede Central debe concentrar las tareas fundamentales de dirección: elaboración de estrategias y políticas, planes y definiciones esenciales, seguimiento y control de la operación y retroalimentación al conjunto de la organización. De acuerdo a la ley de creación la aprobación y otorgamiento de crédito es indelegable por parte del Directorio y la Presidencia del Instituto.

3.2.- Desconcentración: El proceso de desconcentración debe ser continuo hasta donde técnica y legalmente sea posible. El problema básico de la Institución relativo a la eficiencia operativa se centra en la cualificación de trabajos por la Sede y las Oficinas Estadales, por lo tanto, las Oficinas Estadales serán reforzadas técnicamente y pasarán a tener las siguientes funciones:

- Consulta Previa
- Tramitación con toda la documentación
- Informe Técnico y Legal
- Liquidación y seguimiento
- Recuperación
- Asistencia Técnica

3.3.- Dado los diversos grados de desarrollo regional del país, las Oficinas Estadales tienen niveles de complejidad dife

rentes, y por lo tanto se clasifican en dos tipos a los efectos del proceso de desconcentración.

CLASE A

CLASE B

3.4.- Tecnificación: La reestructuración debe también significar un cambio cualitativo en la calidad del personal, especialmente en sus niveles gerenciales.

La concepción privativa de esta reestructuración es que solo será posible lograr una administración eficiente en la medida en que los puestos de alta gerencia y de dirección intermedia sean manejados por técnicos y profesionales de primera, se les otorgue autonomía para su trabajo y se respeten sus decisiones, de la misma manera que se les exija un estricto cumplimiento de su responsabilidad y funciones de supervisión.

Por otra parte la CORPORACION deberá cambiar sus enfoques respecto de los métodos utilizados para la selección y promoción del personal en función de priorizar la capacidad, el rendimiento y el cumplimiento de objetivos por encima de cualquier otro criterio.

El proceso de tecnificación de la Corporación no radica exclusivamente en la incorporación y mantenimiento de profesionales y técnicos de primer nivel sino en eliminar el empirismo y el costurero y su remplazo por

critérios racionales y técnicos para abordar y resolver - los problemas en todos los niveles de la organización.

3.5.- Para avanzar sustancialmente en el mejoramiento de la productividad y la eficiencia, absolutamente imprescindible para el manejo de los nuevos recursos financieros previstos en el Plan Trienal, se requiere continuar el reajuste de personal en aquellas áreas que probadamente se amerite hacerla.

3.6.- Para el fortalecimiento de la Presidencia -y de la Institución- se consideran imprescindibles tres áreas: Gerencia General, Oficina de Control de Gestión y Oficina de Políticas y Planes.

De esta manera se tenderá a diferenciar la función estratégica de la actividad operativa.

3.7.- La actividad operativa de CORPOINDUSTRIA será desarrollada por dos Gerencias fundamentadas, coherentes con los principales programas:

- Gerencia de Créditos y Oficinas estatales
- Gerencia de Reactivación y Recuperación

Desconcentrándose la actual Gerencia General de Operaciones.

3.8.- Se reactivará la filial CONJUNTERADOS INDUSTRIALES, S.A., con lo que se podrá ampliar y flexibilizar el programa de desarrollo físico y de infraestructura. Por lo tanto, paulatinamente las actuales funciones de la gerencia General de Infraestructura pasarán a ser absorbidas por la filial mencionada.

3.9.- CORPOINDUSTRIA no tiene un método técnico para la administración de personal. En una institución de esta naturaleza en la que no hay máquinas sofisticadas ni métodos o avances tecnológicos radicales sobre los cuales hacer descansar los niveles de productividad, inexorablemente este atributo dependerá de los recursos humanos con que se cuenta. En esta etapa y en esta clase de instituciones la productividad tiene una relación biunívoca con el personal.

No hay reorganización en CORPOINDUSTRIA, por lo bien concebida que esté, que pueda operar en forma plenamente satisfactoria si no se resuelve la cuestión de los recursos humanos.

Por lo tanto se requieren cambios sustanciales en la administración de personal -ingreso, desarrollo y egreso- que posibilite la selección de los mejores.

Al mismo tiempo es necesaria la revisión de los sueldos y salarios para permitir la consolidación de un plan técnico y profesional de alto nivel de eficiencia, especialmente en los niveles gerenciales.

4.- A través de los once años de existencia de CORPOINDUSTRIA no se han hallado aún los métodos y formas para satisfacer las reales necesidades de asistencia técnica que en las diversas áreas de su gestión tiene la artesanía, la PMI y el MC, no habiéndose satisfecho en el grado necesario los objetivos que la Ley de Creación de CORPOINDUSTRIA establece en esta área. En la actual Administración la dirección del IASI fue asignada a un Representante de FEDEINDUSTRIAS. Para el cumplimiento de dichos objeti

vos se requiere la elaboración de un plan que guie la actividad de asistencia técnica.

5.- Uno de los problemas más graves que CORPINDUSTRIA y la APMI para la operatividad crediticia es que la mayoría de los beneficiarios de créditos de la Institución tienen comprometidos los activos fijos de sus empresas como garantía. A los efectos de la reactivación y el desarrollo, dado que dichos activos tienen en muchos casos un grado importante de depreciación, sus valores no satisfacen los requerimientos técnicos que son exigibles en materia financiera. por otra parte dichos activos no se pueden considerar como garantía. Simultáneamente tampoco es interés de CORPINDUSTRIA entrar permanentemente en procesos judiciales para obtener la cancelación de los préstamos. De manera tal que la problemática de las garantías se ha convertido en una verdadera traba para la reactivación. Por lo tanto se considera necesario encontrar las herramientas novedosas que ya se aplican en otros países a efectos de solucionar esta problemática.

ESCR. MELANIA C. DE VELEZ
PRESIDENTE

NOTA: Se tendrá como soporte de consulta el estudio realizado por el experto de las Naciones Unidas, Dr. RICARDO LOPEZ GUZMAN

* Se anexa el Organigrama.