



NACIONES UNIDAS

CONSEJO  
ECONOMICO  
Y SOCIAL



LIMITADO

ST/ECLA/Conf.25/L.21  
Noviembre de 1966

ESPAÑOL  
ORIGINAL: INGLES

---

SEMINARIO SOBRE LA PEQUEÑA INDUSTRIA  
EN AMERICA LATINA

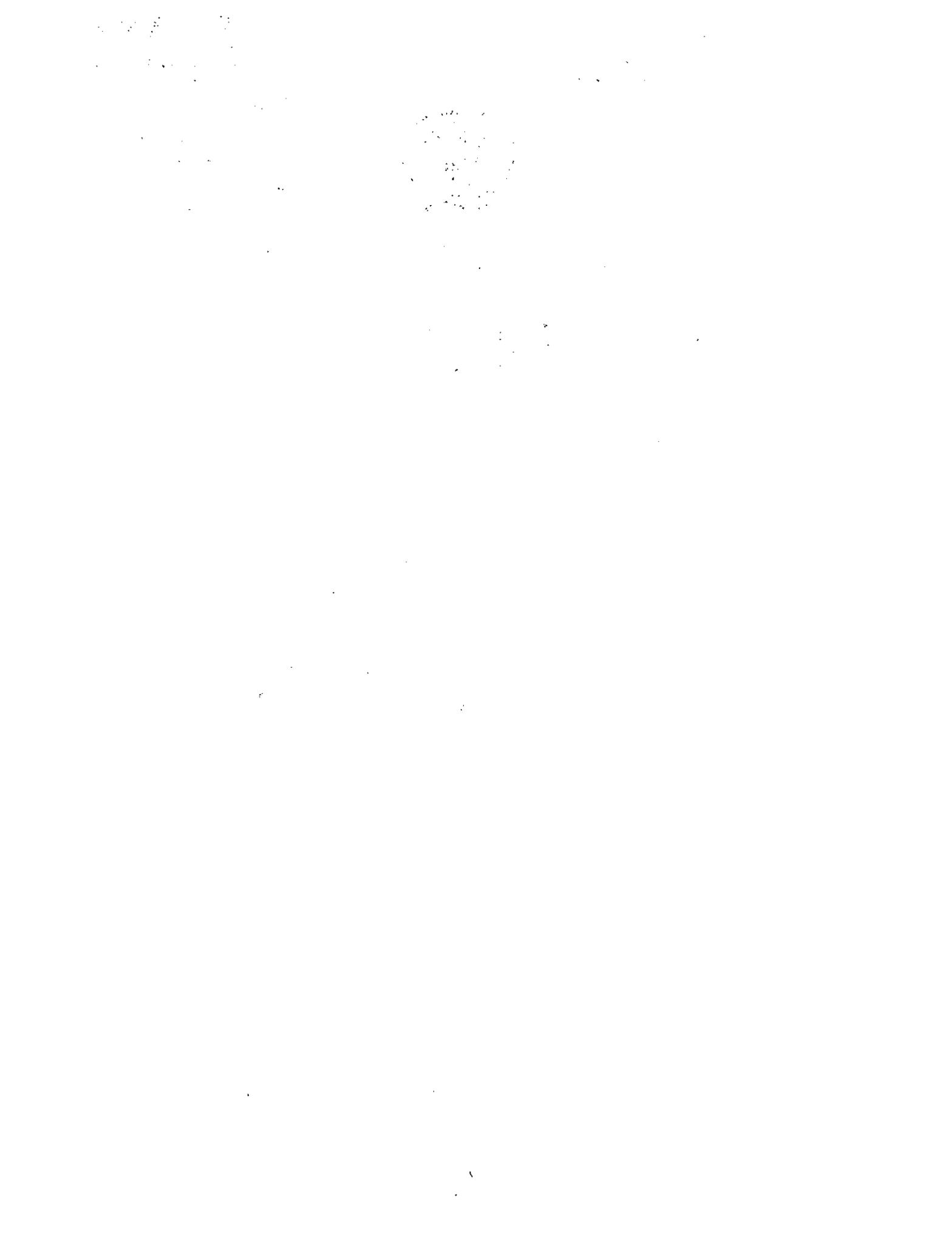
Organizado conjuntamente por la Comisión  
Económica para América Latina, el Centro  
de Desarrollo Industrial de las Naciones  
Unidas y la Dirección de Operaciones de  
Asistencia Técnica

Quito, Ecuador, 28 de noviembre al 5 de diciembre de 1966

UN CENTRO PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA  
EN AMERICA LATINA

Presentado por

el Ingeniero señor Arend Eisenloeffel, del Departamento  
de Asistencia Técnica del Ministerio de Relaciones  
Exteriores de los Países Bajos



INDICE

	<u>Página</u>
NOTA PRELIMINAR .....	1
RESUMEN .....	2
I. INTRODUCCION .....	2
II. NECESIDAD DE PREPARAR CONSULTORES .....	2
III. EXPERIENCIAS SIMILARES ANTERIORES .....	4
IV. NECESIDAD Y VENTAJAS DE UN CENTRO REGIONAL .....	5
V. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION .....	7
VI. DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS E INFORMACION .....	10
VII. PERSONAL DEL CENTRO PROPUUESTO .....	11
VIII. EMPLAZAMIENTO DEL CENTRO PROPUUESTO .....	12
IX. PRESUPUESTOS ESTIMADOS .....	14
X. EJECUCION DEL PROYECTO .....	17
ESTRUCTURA DEL CURSO INTERNACIONAL DE SEIS MESES DEL R.V.B. SOBRE LA PEQUEÑA INDUSTRIA .....	20



## NOTA PRELIMINAR

Durante el XI Período de Sesiones de la CEPAL, celebrado en México en mayo de 1965, el Director del Programa Conjunto CEPAL/INSTITUTO/BID de Integración del Desarrollo Industrial tuvo oportunidad de intercambiar ideas sobre esta materia con un representante del Gobierno de Holanda, país que se ha destacado en los últimos años en el ámbito internacional por la cooperación que está prestando en el campo de la pequeña industria. De esta conversación surgió la posibilidad de que el Gobierno de los Países Bajos, a través del Departamento de Asistencia Técnica Internacional de su Ministerio de Relaciones Exteriores se interesara en colaborar activamente en una iniciativa de esta especie.

Hecho el requerimiento oficial correspondiente, el Gobierno de los Países Bajos encargó al Ingeniero Sr. Arend Eisenleoffel la realización de un estudio preliminar respecto a las posibilidades de establecer un centro regional para el desarrollo de la pequeña industria en América Latina.

El Sr. Eisenleoffel estuvo en el mes de mayo pasado dos semanas en la sede de la CEPAL discutiendo con personal del Programa Conjunto la situación de la pequeña industria en la región y el programa de trabajo que habría de conducir a la elaboración de un informe, el que sería presentado a consideración del Seminario de Quito. Posteriormente el experto holandés realizó un viaje por la mayoría de los países de América Latina, donde se entrevistó con las principales autoridades y expertos que trabajan en el campo de la pequeña industria. Tal es el origen del presente documento que se somete a consideración del Seminario y que traduce los puntos de vista del experto que lo ha elaborado.

/RESUMEN

## RESUMEN

En este trabajo se establece la necesidad de crear un centro regional de desarrollo para la pequeña industria, se define su alcance y actividades, se considera su personal, emplazamiento y presupuesto y se estudia la ejecución de este proyecto.

## I. INTRODUCCION

Las industrias pequeñas y medianas desempeñan un papel de importancia tanto en los países en desarrollo como en las naciones industrializadas, por razones que se han expuesto suficientemente en diversas obras y seminarios.<sup>1/</sup> Sin embargo, estas industrias sólo pueden contribuir a elevar los niveles de vida de un país cuando su productividad es alta y su funcionamiento moderno y eficiente. Es un hecho reconocido desde hace muchos años que la prosperidad de la pequeña industria tiene gran importancia para el desarrollo económico de América Latina, y que el pequeño empresario no puede desempeñarse con éxito en sus pesadas tareas sin ayuda externa. De aquí que los gobiernos hayan aplicado políticas de estímulos a la pequeña industria y que en casi todos los países de la región se hayan creado centros nacionales de productividad y otras organizaciones para el fomento de esta actividad.

## II. NECESIDAD DE PREPARAR CONSULTORES

Resulta cada vez más difícil encontrar personal idóneo para los organismos que impulsan la pequeña industria, como también perfeccionar al personal existente y mantenerlo en un alto nivel de calidad.

---

<sup>1/</sup> Véase el documento presentado por la OIT (Pág. 1 y siguientes) al Simposio Latinoamericano de Industrialización organizado por la CEPAL y efectuado en Santiago de Chile (1966), ST/ECLA/Conf.23/L.14.

La Asociación Interamericana de Productividad (AIP) está consciente de estos problemas. En el programa de la cuarta y quinta reunión de los directores de Centros Latinoamericanos de Productividad, realizadas respectivamente en México (marzo de 1965) y Santiago (marzo de 1966) se señaló la necesidad de crear un centro latinoamericano para capacitar expertos en pequeña y mediana industria. En la página 70 (punto 17) del informe de esta reunión se dice lo siguiente:

"Constituir el Centro Latinoamericano para la Formación de Expertos en Pequeña y Mediana Industria. La Asociación Latinoamericana de Productividad, conjuntamente con la Organización de Estados Americanos y el gobierno venezolano, están promoviendo la creación de un Centro Latinoamericano que tenga por objeto el preparar expertos en administración de pequeñas y medianas empresas, de acuerdo al desarrollo de las mismas en América Latina, y complementar su acción con las investigaciones que sean necesarias."

"Hasta ahora todo indica que en el presente año quedará definitivamente constituido el referido centro ya que las diferentes entidades internacionales y venezolanas han manifestado su total apoyo al proyecto."

En el Simposio Latinoamericano de Industrialización, celebrado bajo los auspicios de la CEPAL en Santiago de Chile (marzo de 1966), se señaló la necesidad de fomentar la pequeña industria. En uno de los documentos del Simposio se expresa que entre los muchos problemas confrontados por los países latinoamericanos que están creando servicios de asesoramiento para la pequeña industria se encuentran la escasez de administradores públicos capaces de trazar, ejecutar y evaluar políticas y programas para este sector. Se señaló también que existe una necesidad apremiante de personal capacitado para realizar labores de extensión y asesoramiento; la preparación del personal de extensión, incluidos los cursos periódicos de perfeccionamiento para refrescar conocimientos técnicos y mantenerlo en contacto con las necesidades cambiantes de la industria, constituye una parte importante de los proyectos de cooperación técnica. Asimismo, se dijo que tales programas nacionales de capacitación podrían complementarse provechosamente con servicios regionales de capacitación, que serían campo propicio para la germinación de ideas y métodos de desarrollo nacidos de un intercambio recíproco.

/Por otro

Por otro lado la Unidad de Desarrollo Tecnológico de la OEA realizó un trabajo preliminar con miras a la creación de un centro regional de capacitación para la pequeña industria y publicó un informe elaborado por una misión que visitó algunos países latinoamericanos (1966). En las páginas 31-43 de ese informe se propone establecer en América Latina un centro dedicado a la pequeña empresa.

Como se puede apreciar existe ya una conciencia formada respecto a la necesidad de formar un centro regional de desarrollo de la pequeña industria. Aunque esta iniciativa ha recibido diferentes nombres, todas las partes interesadas concuerdan sobre la necesidad de establecer una institución de este tipo cuanto antes. El "centro latinoamericano para la pequeña empresa" de la OEA, el "centro regional de capacitación para la pequeña industria" de la AIP y el "centro latinoamericano de desarrollo para la pequeña industria" que se propone en este trabajo, tienden todos a un fin común.

### III. EXPERIENCIAS SIMILARES ANTERIORES

En el ámbito mundial, la idea de establecer centros internacionales para el desarrollo de la pequeña industria no es nueva. Actualmente funcionan con buen éxito varias instituciones de este tipo y muchos expertos que trabajan actualmente en este campo en América Latina han asistido a ellas. Cabe mencionar aquí esas instituciones, todas muy conocidas:

1. R.V.B. - Delft: Las primeras oportunidades internacionales de capacitación para el desarrollo de la pequeña industria surgieron en 1955 en el Instituto de Investigación de Ciencias Administrativas de Delft (los Países Bajos), cuya descripción aparece en el Anexo 2. Allí se dictan anualmente dos cursos de seis meses cada uno con el fin de capacitar personal de extensión para la pequeña industria.
2. S.R.I. - Stanford: El Centro de Desarrollo Industrial del Stanford Research Institute organizó en 1959 y 1960 un Programa Internacional de administración de la pequeña industria, destinado a los directores y consultores de esta actividad.

3. S.I.E.T. - Hyderabad: El Instituto de Capacitación en Asistencia a la Pequeña Industria, creado por el gobierno de la India en Hyderabad (1960), admite participantes extranjeros en sus cursos.<sup>2/</sup>
4. A.P.O. - Tokio: La Organización Asiática de Productividad (Tokio) organiza regularmente para la región un cursillo de seis meses de capacitación para la pequeña empresa, con el fin de preparar instructores y consultores en materia de administración y organización de empresas pequeñas. Este servicio se ha complementado últimamente con un curso más corto para los planificadores y administradores públicos de los programas que afectan a la pequeña industria.

Aunque los programas y cursos de estos centros internacionales de desarrollo tendrían que sufrir muchas modificaciones para adaptarse a América Latina, el aprovechamiento inteligente de los triunfos y fracasos de esas experiencias previas podría contribuir al éxito del centro latinoamericano.

#### IV. NECESIDAD Y VENTAJAS DE UN CENTRO REGIONAL

En entrevistas con funcionarios encargados del fomento de la pequeña industria en algunos países latinoamericanos, éstos expresaron interés unánime por un servicio regional que pudiera apoyar y orientar las actividades nacionales. Como principales razones se dieron las siguientes:

1. Muchas de las organizaciones latinoamericanas para el fomento de la pequeña industria son demasiado reducidas o inexpertas como para preparar y perfeccionar a sus propios especialistas en los diferentes campos que abarca el desarrollo de la pequeña industria.
2. La capacitación del personal nuevo quita mucho tiempo al personal antiguo. Incluso se ha llegado a dudar que la capacitación del personal por las organizaciones mismas sea una buena política.
3. Los funcionarios del centro regional propuesto podrían dar conferencias y colaborar en los cursos y seminarios de las organizaciones nacionales de desarrollo durante sus visitas periódicas a los países latinoamericanos.
4. Como entidad apolítica independiente, el centro regional podría prestar asesoramiento en la organización de centros nacionales de desarrollo.

---

<sup>2/</sup> Véase Staley & Morse, Modern Small Industry for Developing Countries, p. 403 y siguientes.

5. Por sus vinculaciones mundiales, el centro regional podría reunir informaciones útiles de su especialidad, para distribuirlas luego en América Latina.

6. El centro regional recopilaría informaciones en la región y facilitaría su intercambio entre los países latinoamericanos.

El centro regional propuesto contribuiría también a solucionar la deficiencia cuantitativa y cualitativa de personal local que pueda recibir los conocimientos transferidos por los expertos internacionales, lo que constituye un grave obstáculo para efectuar esa transferencia. A menudo sucede que el experto ejecuta personalmente el trabajo, sin tener la oportunidad de transmitir sus conocimientos a especialistas locales ni de prepararlos para que lo reemplacen después de su partida, generalmente temprana.

Con frecuencia es muy difícil conseguir un especialista local con jornada completa que trabaje junto a cada experto internacional, condición que normalmente se estipula antes de iniciar un proyecto. Sin embargo, convendría que todo experto calificado contara por lo menos con tres a cinco especialistas locales que trabajaran en equipo bajo su dirección. Indudablemente, muchos de los proyectos del Fondo Especial de las Naciones Unidas y otros similares para el desarrollo de la pequeña industria latinoamericana tendrían efectos más duraderos si se dispusiese de especialistas locales, idóneos en número suficiente.

Aun reconociendo la excelente labor cumplida anteriormente y en la actualidad por cursos de capacitación supranacionales, cabe mencionar las ventajas específicas que ofrecería a América Latina un centro regional de fomento de la pequeña industria y de capacitación de personal para ese sector:

1. A estos cursos, menos tentadores desde un punto de vista turístico, podría atraerse participantes más calificados y mejor preparados;
2. Los egresados de los cursos tendrían oportunidad de perfeccionar periódicamente sus conocimientos;
3. Se reducirían mucho los problemas de idioma, especialmente durante los períodos de formación en el trabajo;
4. La transferencia de conocimientos sería más eficiente al ser más homogéneos los conocimientos y experiencia de los participantes y el medio de donde provienen.

5. Sería posible incluir en cada curso de capacitación a algunos empresarios del país huésped, elegidos de preferencia en aquellas empresas en que se daría enseñanza práctica;
6. El costo de la capacitación sería menor;
7. Disminuirían las posibilidades de que las personas calificadas encontraran empleo fuera de América Latina, con lo que se evitaría el éxodo de latinoamericanos calificados;
8. El contenido de los cursos y especialmente los estudios de casos podrían ajustarse a las necesidades e intereses de la región; y
9. Por satisfactorio que sea el espíritu de comprensión humana universal que surge por la relación entre participantes de todo el mundo en un instituto como el R.V.B. - Delft, no se debe desestimar la importancia, que bien pudiera ser primordial, de la comprensión y cooperación regionales.

## V. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

### 1. Tipo de cursos

Uno de los objetivos principales y de las actividades más importantes del centro propuesto sería la de capacitar en diversos cursos a personas vinculadas al desarrollo de la pequeña industria a través de los servicios de extensión necesarios para crear, explotar, modernizar y perfeccionar este sector industrial. En los anexos 1 y 2 se mencionan algunas de las materias que se estudiarían en los cursos. Como la necesidad de capacitación es inmensa y los temas variadísimos, habría que seleccionarlos conforme al tiempo y presupuesto de que se disponga.

La primera actividad docente del centro podría ser un curso básico de capacitación para el desarrollo de la pequeña industria, con un máximo de 17 alumnos por curso. La duración del curso básico dependería del tiempo que los participantes pudieran permanecer alejados de su trabajo y familias bajo la tensión de un curso intensivo, y del tiempo mínimo necesario para capacitarlos adecuadamente. Se estima que ambas condiciones se cumplirían estableciendo cursos de tres a cuatro meses, siempre que los candidatos, seleccionados cuidadosamente, hubieran recibido previamente una amplia preparación y la literatura e informaciones pertinentes,

/y que

y que los egresados tuvieran la oportunidad de perfeccionarse en sus países respectivos durante un lapso considerable, al aplicar los conocimientos adquiridos en el curso. El personal del centro debería dedicar parte considerable de su tiempo al perfeccionamiento de los egresados en sus países de origen.

Los cursos y seminarios más breves y de carácter más especializado podrían realizarse una vez que hubiera comenzado el curso básico. En estos cursos se podrían preparar instructores para ramas específicas de la industria: personal calificado para modernizar la industria del cuero, personal para la industria textil, para diseño industrial, para empaque, para fabricar tinturas, para idear nuevos productos, etc. Además de mostrar los problemas específicos de una rama industrial, estos cursos deberían enseñar técnicas de administración de especial interés para ella, como la administración cooperativa.

Las actividades del centro podrían iniciarse con un seminario experimental de capacitación de tres semanas destinado a los directores o altos funcionarios de las organizaciones nacionales para el fomento de la pequeña industria. Durante este seminario se podría dar el toque final al esquema del curso básico de capacitación, y mostrar a los participantes los últimos adelantos en este campo.

La pequeña industria no presenta rasgos uniformes en toda América Latina. Los países de la región se encuentran en diferentes etapas de desarrollo económico, lo que se refleja en la pequeña industria. Existen en ella dos tipos claramente diferenciados:

1. La pequeña industria tradicional, llamada también artesanía, dedicada a la fabricación de vestuario, calzado, alimentos, utensilios y artículos para turistas; y
2. La pequeña industria moderna, que incluye a los subcontratistas de las grandes industrias.

La heterogeneidad de América Latina hace que las necesidades de capacitación para el desarrollo de la pequeña industria difieran ampliamente de un país a otro. Para poder ayudar por igual a toda la región, el centro propuesto tendría que proporcionar una enseñanza variada y una colaboración que se ajuste a las necesidades de cada país. Se ha

/considerado por

considerado por esto la creación de varios centros regionales con especializaciones diversas, pero en este trabajo se estima que las ventajas del centro único superan en mucho a las ventajas ofrecidas por la existencia de dos o más centros.

## 2. Participantes

Los cursos de capacitación del centro posiblemente atraerían a los siguientes tipos de participantes:

1. Personas encargadas de la pequeña industria en los centros nacionales de productividad y desarrollo;
2. Funcionarios de los ministerios nacionales de industria y de otros organismos gubernamentales, interesados de algún modo en crear y promover pequeñas empresas industriales y en prestarles asistencia; y
3. Empleados de bancos de desarrollo y otras instituciones crediticias que sirven a las empresas pequeñas.

La mayoría de los participantes debería tener instrucción universitaria y por lo menos dos años de experiencia en labores de fomento de la pequeña industria. La mayor parte de los países latinoamericanos parecen tener un número suficiente de candidatos idóneos para esta capacitación. No se ha considerado la posibilidad de capacitar en el centro regional a los propietarios y administradores de las pequeñas industrias, ya que se estima más adecuada la formación que podrían recibir en los centros nacionales de productividad. Sin embargo, en cada curso podrían admitirse algunos alumnos provenientes de pequeñas empresas locales, dando preferencia a las empresas que proporcionarían formación en el trabajo durante la segunda parte del curso.

## 3. Cálculo de las necesidades cuantitativas de capacitación

Junto con el progreso industrial de América Latina y la creación de nuevas empresas pequeñas crecerá la necesidad de servicios que ayuden a los pequeños empresarios a resolver los problemas que se les presentan día a día; en los primeros años de vida esas empresas requieren una orientación general dada por expertos calificados.

Al estimar en forma burda el número de funcionarios capacitados que necesita la región para realizar una labor efectiva, es preciso recordar

/que el

que el número de empresas dispersas en los países de la región es muy grande y que, por lo demás, cada país debería descentralizar geográficamente la labor de fomento de la pequeña industria. Teniendo en cuenta además la multitud de problemas administrativos que se plantean en los diferentes sectores de la industria, podrían estimarse alrededor de 500 los expertos que habría que preparar de inmediato, suponiendo que hubiese fondos suficientes para financiar organizaciones nacionales de capacitación de tal tamaño. Para formar 500 expertos habrá que dar enseñanza por lo menos a 1 000 personas, pues se ha visto anteriormente que muchos egresados de los cursos para formar instructores inician empresas propias o se desplazan hacia otras ocupaciones.

Actualmente se realizan actividades de fomento a la pequeña industria en casi todos los países de la región, pero la formación de personal y la experiencia de los centros nacionales muestran un gran rezago, que según cálculos moderados, no podría corregirse en menos de cinco años. Al cabo de ese quinquenio el centro de desarrollo propuesto estaría establecido firmemente y habría sido aceptado por la región; asimismo, su acumulación de conocimientos técnicos en su especialidad, le permitiría autofinanciarse parcialmente.

## VI. DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS E INFORMACION

Indudablemente, la labor de capacitación sería una de las tareas primordiales del centro propuesto. Sin embargo, el progreso y crecimientos rápidos de la pequeña industria depende de muchos factores, a menudo externos, de modo que las actividades del centro latinoamericano deberían abarcar el desarrollo del sector en su totalidad, sin limitarse sólo a las tareas de capacitación. Aunque la pequeña industria tuviera administradores eficientes, procesos satisfactorios y equipo moderno, su progreso y aún su supervivencia podrían dificultarse por circunstancias externas que el empresario no puede modificar por sí solo. Un departamento de estudios e información que estudiara problemas de carácter general podría contribuir apreciablemente al desarrollo de la pequeña industria actuando en los siguientes campos:

/1. Investigación

1. Investigación de las condiciones externas que afectan a la pequeña industria y su mejoramiento a través de estructuras tributarias que eviten la duplicación de los impuestos sobre cifra de negocios cuando hay subcontratación, a través de normas y derechos de importación y de aranceles aduaneros que alienten la producción interna, de sistemas crediticios y garantías, de financiamiento de programas que impulsen a la pequeña industria, de ventas a plazos de maquinaria y de programas que estimulen la descentralización;
2. Estudios y asesoramiento en materia de organización de la subcontratación, de creación y funcionamiento de conglomerados industriales, y de cooperativas;
3. Impulso a la creación de sociedades profesionales y comerciales de carácter nacional;
4. Intercambio de informaciones y documentación entre los países latinoamericanos;
5. Investigación de la productividad latinoamericana por sectores, e intercambio de los resultados obtenidos en esos estudios;
6. Contactos con centros de todo el mundo y divulgación de informaciones;
7. Dar respaldo a los centros nacionales, suministrando incluso el material didáctico para sus cursos; y
8. Asistencia técnica y tecnológica prestada a través de la divulgación de datos referentes a la pequeña industria.

#### VII. PERSONAL DEL CENTRO PROPUESTO

La dotación de personal del centro regional dependería en gran medida de su presupuesto. Se estima que en América Latina existe un número suficiente de personas capacitadas y con algunos años de experiencia práctica que podrían trabajar en el centro regional de capacitación que se ha propuesto.

La estructura ideal de tal centro probablemente sería muy compleja y por lo tanto demoraría en alcanzarse. Puesto que urge iniciar alguna actividad regional de fomento a la pequeña industria, podría considerarse la posibilidad de comenzar en un plazo breve creando un centro pequeño. En

/su primera

su primera etapa, dicho centro podría dedicarse a realizar cursos de capacitación para la pequeña industria y a labores de relaciones públicas en los círculos de gobierno. Las actividades del centro podrían iniciarse casi de inmediato aunando las fuerzas de los grupos interesados y utilizando instalaciones existentes que le proporcionen oficinas y servicios de biblioteca y secretaría; el personal incluiría sólo tres funcionarios internacionales permanentes y tres funcionarios latinoamericanos, y se recurriría en lo posible a los servicios de conferenciantes ajenos al centro y de expertos nacionales e internacionales que se hallaran en el país huésped. Durante este período este número reducido de funcionarios tendría que agudizar su imaginación para crear el clima dinámico necesario para impulsar satisfactoriamente programas y políticas en favor de la pequeña industria.

Al mismo tiempo, los primeros resultados de esas actividades alertarían a buscar fondos para establecer un centro más grande y de alcance más amplio.

El director ejecutivo y el personal orgánico deberían buscarse en la esfera internacional, y provenir de preferencia de diversos países latinoamericanos. Posiblemente en las etapas iniciales del centro podría contarse con la asesoría de expertos proporcionados por organizaciones como las Naciones Unidas y la OIT o por centros similares de otras partes del mundo.

#### VIII. EMPLAZAMIENTO DEL CENTRO PROPUESTO

Experiencias anteriores de institutos internacionales de capacitación destinados al desarrollo de la pequeña industria aconsejan tener en cuenta lo siguiente al elegir un emplazamiento adecuado para el centro propuesto:

1. Como dentro del curso deberá incluirse la aplicación práctica supervisada de los conocimientos adquiridos, convendría que en las inmediaciones hubiera un número suficiente de empresas de diversos tipos que se prestaran para este fin;

2. Para que la formación en la fábrica fuera plenamente satisfactoria, el idioma debería ser común;
3. El emplazamiento seleccionado debería estar en un medio aceptable para los participantes y especialmente para el personal del centro. Conviene elegir lugares de clima agradable y relativamente parejo durante todo el año, donde existan escuelas y viviendas suficientes a precios razonables para atraer a personas calificadas, con sus familias;
4. Tendría algunas ventajas que la sede del instituto regional fuera un país ubicado en el centro de la región, pero este punto no es determinante, puesto que el ahorro en gastos de viaje por esa ubicación no sería muy grande;
5. Los países interesados en albergar al centro podrían ofrecer una contribución anual en efectivo durante un número determinado de años, edificio para acoger al instituto con su personal y sus alumnos, servicios de secretaría y biblioteca, mano de obra, etc.;
6. Condiciones de vida adecuadas y a precios razonables para el personal y los alumnos;
7. Disponibilidad de personal local y de asesores para el centro;
8. Estabilidad política y económica del país huésped; y
9. Aceptación del emplazamiento por todos los países interesados.

Cabe señalar que con frecuencia el emplazamiento de las industrias o de las empresas comerciales algunas veces se elige por razones emocionales y políticas sin aplicar las técnicas racionales de localización, dependiendo, generalmente, la decisión final de quienes financian el proyecto.

La urgencia con que América Latina necesita el centro propuesto aconseja formarlo cuanto antes en el lugar donde sea posible hacerlo y aunque tenga carácter limitado, en lugar de perder un tiempo valioso buscando el emplazamiento ideal.

## IX. PRESUPUESTOS ESTIMADOS

Un centro regional de desarrollo es por naturaleza un proyecto a largo plazo cuyo costo aumenta con los años de funcionamiento. Por lo tanto, para las provisiones financieras deberían considerarse períodos iniciales de tres a cinco años, por lo menos, y al mismo tiempo, habría que estudiar formas de financiamiento para que el centro siguiera funcionando con éxito después de este período inicial.

Actualmente hay gran necesidad de capacitación e información, especialmente para superar el rezago que en esta materia existe en algunos países latinoamericanos. Y en el futuro el centro seguiría necesitando personal para labores de capacitación y para refrescar los conocimientos técnicos de sus funcionarios más antiguos en cursos especiales y seminarios. Cabe esperar que en esa etapa los gastos corrientes del centro serían inferiores en relación con su producto. Ya no se requerirían asesores extranjeros para el personal regional y la relación entre el número de alumnos y profesores sería más satisfactoria. El acervo de conocimientos especializados del centro haría que se solicitaran sus variados servicios, a los que probablemente recurrirían las organizaciones nacionales. El precio del curso sólo cubriría el costo del mismo; los empleadores de los participantes harían posible la asistencia de éstos a los cursos. El centro de Delft, por ejemplo, cobra 1 060 dólares a cada alumno por su curso internacional de seis meses.

Las estimaciones presupuestarias para el centro variarían considerablemente conforme al costo de la vida en el país huésped. Los presupuestos para centros ubicados en países con una diferencia extrema de 10 dólares diarios en el costo de la vida diferirían en algunos 60 000 dólares anuales, suponiendo 2 000 días-personal y 4 000 días-alumno por año.

Los siguientes ejemplos de presupuestos no pretenden ser exactos, sino sólo proporcionar una idea de la magnitud del proyecto. Se han incluido en ello los gastos de viaje y subsistencia de los alumnos, pues de este modo el centro podría influir con más fuerza en la selección de los participantes.

Aunque en sus primeros años el centro tal vez dispondría de becas proporcionadas por el país natal o el empleador del alumno, sería más

/prudente considerar

prudente considerar esos gastos en el presupuesto, que deberían incluir también una partida para financiar viajes regulares del personal a todos los países de la región.

Etapa I -- Solamente cursos de capacitación con posibilidades de perfeccionamiento en un centro nacional de productividad o la AIP.

	<u>Dólares</u>
1. Oficinas, etc., <sup>3/</sup> (3 000 dólares proporcionados por el país huésped).	
2. Servicios de secretaría (3 000 dólares proporcionados por el país huésped).	
3. Director ejecutivo, director adjunto del instituto, tres directores de cursos internacionales, tres funcionarios locales como contrapartes.	90 000
4. Viajes del personal (cuatro viajes). <sup>4/</sup>	5 200
5. Viajes de los participantes. <sup>5/</sup>	18 000
6. Viático de los participantes. <sup>6/</sup>	<u>33 000</u>
	<u>146 200</u>

3/ El rubro 1 incluye oficinas para los directores de cursos, utilización de una sala de conferencias, servicios generales, equipo y gastos de oficina, biblioteca, publicaciones, publicidad.

4/ Los viajes del personal en la región con el fin de perfeccionar los conocimientos de los egresados tendrían un costo estimado de 1 000 dólares por viaje (500 dólares en gastos de viaje propiamente dichos y viático de 20 dólares diarios durante 40 días, es decir, 800 dólares más).

5/ Los gastos de viaje de los participantes se han calculado suponiendo tres cursos por año con 15 alumnos cada uno, es decir, 45 vuelos a un precio medio de 400 dólares.

6/ El viático diario se calculó para 15 participantes extranjeros en tres cursos de 100, 100 y 20 días, a 10 dólares diarios.

/Etapa II

Etapa II - Centro regional pequeño, dedicado principalmente a la capacitación con posibilidades de perfeccionamiento futuro para los egresados.

	<u>Dólares</u>
1. Oficina, etc.	6 000
2. Servicios de secretaría (2 personas)	6 000
3. Director/instructor, funcionarios internacionales, tres locales como contrapartes	110 000
4. Viajes del personal (6 viajes)	7 800
5. Viajes de los participantes	18 000
6. Viático de los participantes	<u>33 000</u>
	<u>180 800</u>

Etapa III - Centro regional de desarrollo (período inicial).

1. Oficina, etc.	15 000
2. Servicios de secretaría (4 personas)	12 000
3. Director ejecutivo, 4 funcionarios internacionales, 5 locales como contrapartes	155 000
4. Viajes del personal (8 viajes)	10 400
5. Viajes de los participantes	18 000
6. Viático de los participantes	<u>33 000</u>
	<u>243 400</u>

Etapa IV - Centro regional de desarrollo (período final).

1. Oficina, etc. incluidas publicaciones	18 000
2. Servicios de secretaría (4 personas)	12 000
3. Director ejecutivo, 8 funcionarios regionales	100 000
4. Viajes del personal	10 000
5. Viajes de los participantes	18 000
6. Viáticos de los participantes	<u>33 000</u>
	<u>191 000</u>

/X. EJECUCION

## X. EJECUCION DEL PROYECTO

Se ha dicho anteriormente que la idea de crear un centro regional para fomentar la pequeña industria tiene una historia larga y que existen muchas organizaciones que la propician y están dispuestas a colaborar en ella. Pero la creación de tal centro es un proyecto demasiado amplio como para realizarse bajo los auspicios de una sola entidad; por otro lado, existen también diversos problemas inherentes a una iniciativa de carácter regional. Sin embargo, con la colaboración de todas las partes interesadas sería posible poner en marcha este proyecto dentro de un plazo prudencial, y los siguientes podrían ser algunos de sus posibles auspiciadores:

1. Comisión Económica para América Latina - CEPAL, organismo que está realizando una activa labor en el campo de la pequeña industria y que ha organizado en colaboración con el Centro de Desarrollo Industrial y la División de Operaciones de Asistencia Técnica, el Seminario sobre la Pequeña Industria en América Latina. La CEPAL podría entregar una valiosa contribución en la orientación general del centro.
2. Centro de Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas. Este centro que pronto se transformará en una organización autónoma, dentro del sistema de las Naciones Unidas especializada en los problemas del desarrollo industrial (UNOID), está consciente de la importancia del proyecto y apoya su realización especialmente si toma la forma de un centro integrado de desarrollo: los proyectos regionales más recientes de las Naciones Unidas han tenido resultados muy satisfactorios, y existe el deseo y la posibilidad administrativa de realizar proyectos auspiciados conjuntamente por varios organismos.

El proyecto de crear este centro aparentemente reúne las condiciones necesarias para recibir ayuda del Fondo Especial de las Naciones Unidas, puesto que el centro capacitaría instructores, realizaría labores de investigación, y tendría alcances y duración adecuados. (Su costo total en un período de cinco años se ha estimado en más de un millón de dólares); por lo tanto, se propone que el presente Seminario resuelva recomendar la presentación sin demora de la solicitud pertinente al Fondo Especial de las Naciones Unidas. Como seguramente el procedimiento para obtener ayuda

/del Fondo

del Fondo Especial sería largo, convendría explorar al mismo tiempo las posibilidades de obtener expertos y becas del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Programa Ampliado de Asistencia Técnica (en su programa regular o con fondos de contingencia).

3. La Organización de los Estados Americanos ha adelantado mucho en la preparación de un proyecto muy elaborado para crear un centro regional de la pequeña empresa. El primer paso hacia ese objetivo será el seminario para funcionarios encargados de estimular a la pequeña empresa en América Latina, que se celebrará en Caracas en diciembre de 1966. Según se nos expresara en fuentes responsables de la OEA, este organismo colaboraría gustosamente en cualquier otra iniciativa que tendiera a la creación de un centro de desarrollo.

4. La Oficina Internacional del Trabajo estima necesaria la creación de este centro y tal vez podría proporcionar expertos y becas. Existiría la posibilidad de que funcionarios y expertos de la OIT que trabajan en la región pudieran dictar algunas clases (con jornada parcial) en los cursos de capacitación del centro.

5. El Gobierno de los Países Bajos quizás podría colaborar en el proyecto a través de su Departamento de Asistencia Técnica Internacional, proporcionando expertos y directores de cursos. Está bien dispuesto para hacerlo siempre que se pueda contratar a las personas indicadas para esta misión.

6. El R.V.B.-Delft aprueba la idea de un centro regional y permitiría utilizar sus conocimientos en esta especialidad (cursos, conferencias, estudios de casos). Podría prestar por períodos cortos a algunos de sus funcionarios con el fin de traspasar al centro su experiencia en sistemas de capacitación. No se ha sondeado la posibilidad de ayuda similar por parte del A.P.O. y del S.I.E.T., pero es probable que estén dispuestos a prestarla.

7. Banco Interamericano de Desarrollo. Su programa de capacitación para especialistas en desarrollo podría proporcionar profesores visitantes que disertarían sobre materias específicas. El BID podría quizá considerar el establecimiento de becas para los funcionarios de instituciones bancarias que asistieran a los cursos de capacitación.

8. El Instituto de Desarrollo Económico del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento podría proporcionar profesores visitantes elegidos entre su propio personal.
9. El Gobierno de Israel tiene un programa de asistencia técnica del que podrían solicitarse los servicios de expertos. Lo mismo podría hacerse ante los gobiernos de Francia, Alemania y otros.
10. La Fundación Ford podría proporcionar consultores por plazos largo y corto y fondos para biblioteca y equipo, como hizo en favor del S.I.E.T. También podría solicitarse ayuda similar de la Fundación Rockefeller.
11. Posibilidades regionales. Habría que buscar ayuda para el centro en todos los ministerios nacionales de educación y de industria, los centros de productividad y los bancos de fomento; esa ayuda podría tomar la forma de una contribución anual regular y de becas.

El país huésped que se elija, además de reunir las condiciones técnicas requeridas, debería estar dispuesto a contribuir durante un plazo largo proporcionando oficinas amobladas, financiando los gastos de oficina y proporcionando personal local. En relación al proyecto del centro propuesto por la OEA Venezuela ha ofrecido una contribución de 60 000 dólares anuales, además de proporcionar las oficinas que cobijarían dicho centro. Sería conveniente que los demás países de la región efectuaran sus ofrecimientos; algunos de ellos han manifestado interés por acoger al centro regional de desarrollo, pero aún no han expresado oficialmente cual sería su contribución.

Se sugiere que los organismos y organizaciones que desean auspiciar de un modo u otro el centro propuesto, intensifiquen sus esfuerzos para llevarlo a la realidad. Teniendo en cuenta que la creación de este centro apremia, el proyecto más adecuado sería el de más rápida realización. Con frecuencia lo bueno hecho a tiempo es más útil que lo óptimo hecho más tarde.

/ESTRUCTURA DEL

ESTRUCTURA DEL CURSO INTERNACIONAL DE SEIS MESES DEL R.V.B.  
SOBRE LA PEQUEÑA INDUSTRIA

Este curso consta de dos partes principales, cada una de las cuales dura aproximadamente tres meses: un programa general para todos los participantes, y un programa especial, concebido y aplicado de acuerdo con las necesidades de capacitación y las actividades futuras de cada alumno.

Programa general <sup>7/</sup>

En las 11 semanas que dura este programa se dictan series de conferencias sobre administración y estructura de la pequeña industria (tema I) y servicios para la pequeña industria (tema II). La lista de materias enumeradas en el anexo no indica el orden en que ellas se tratan ni su importancia relativa. Durante este período de conferencias, ejercicios académicos y discusión de casos, se destina una semana, la quinta, a misiones colectivas en alguna pequeña empresa manufacturera. Las cuatro primeras semanas se dedican especialmente a las técnicas de registro (enfoque cuantitativo de los problemas administrativos de producción).

Durante las ocho primeras semanas los participantes deben realizar también un estudio individual de la literatura referente a algún tema que se elige de acuerdo con cada participante; un miembro del R.V.B. orienta y supervisa ese estudio.

Programa especial

En este programa los participantes son asignados a diversas industrias para efectuar trabajos en el terreno durante algunas 10 semanas. Las misiones se eligen teniendo en cuenta los antecedentes, intereses y actividades futuras de cada participante, y ellas pueden incluir:

- El estudio en alguna empresa de un tema específico elegido de antemano, como mejoramiento de la disposición de las instalaciones, selección de maquinaria, análisis de pedidos (pedidos pequeños o grandes) y de sus efectos en la producción; preparación de un diagrama de distribución de costos, cálculo de las tasas corrientes de costos, etc.

- La complementación de ese trabajo estudiando la viabilidad de establecer una fábrica similar, de crear un centro de productividad o de capacitación, etc., en el país natal del participante.

---

<sup>7/</sup> Véase el esquema de esta parte teórica del curso en el anexo 2.

Esta enumeración no es completa, puesto que el campo de acción de esas misiones puede ser una rama determinada de la industria (productos lecheros, talleres metalúrgicos, industria de empaque), un tema específico (planeamiento y control de la producción, determinación de costos, estudio del trabajo), o una combinación de ambos. Este trabajo en el terreno se efectúa bajo la orientación del personal docente del R.V.B. con la colaboración parcial de algún especialista ajeno a la institución, cuando parece necesario.

#### Seminario final

Luego de terminar el trabajo en el terreno, y si así se solicita, es posible organizar algunas visitas por el día a industrias e institutos neerlandeses. La última parte del curso (tres semanas en las cuales se multiplican los informes de los participantes sobre su trabajo en el terreno) incluye la serie de conferencias sobre introducción al desarrollo industrial (tema III), una visita colectiva por una semana a las industrias neerlandesas, la evaluación final de todo el curso, una reunión separada con cada participante para calificarlo individualmente, y la ceremonia de clausura. En la reunión destinada a calificar a cada participante éste debe defender sus informes sobre su labor en el terreno y su trabajo sobre la literatura pertinente ante un comité formado por un experto ajeno a la institución (profesor universitario, consultor profesional, especialista en servicios de extensión, etc.), el director de estudios, el instructor y, de ser posible, el gerente de la empresa donde el participante estuvo destacado.

#### PROGRAMA GENERAL DEL CURSO INTERNACIONAL SOBRE LA PEQUEÑA INDUSTRIA

Materias: Los temas estudiados pueden dividirse en tres grupos principales:

- I. Administración y estructura de la pequeña industria.
- II. Servicios para la pequeña industria.
- III. Introducción al desarrollo industrial.

/I. Administración

I. Administración y estructura de la pequeña industria

- Principios de administración científica
- Técnicas de registro
  - Diagrama del proceso de producción y análisis de procesos
  - Estudio de tiempo y movimientos
  - Estudio del coeficiente de demora
  - Estudio y simplificación del trabajo
  - Técnicas de registro administrativo
- Características de la pequeña industria y sus tipos básicos
- Mecanización
  - Técnicas optativas de producción
  - Tamaño óptimo de la fábrica
  - Automatización de bajo costo
- Administración de la producción
  - Planificación y control de la producción
  - Disposición de las instalaciones y manipulación de materiales
  - Control de calidad
  - Muestreo e interpretación de datos
  - Conservación
- Costos
  - Estructura orgánica y rentabilidad
  - Sistemas de determinación de costos
  - Cálculo de economías
- Comercialización
  - Organización de las ventas
  - Análisis de mercados y de abastecimiento de mercados
- Financiamiento
  - Estructura financiera
  - Sistemas de financiamiento
- Personal
  - Capacitación y mejoramiento de la administración
  - Sistemas de remuneraciones
  - Instrucción en el trabajo
- Comunicación
- Varios.

/II. Servicios

## II. Servicios para la pequeña industria

- Servicios de investigación, consulta e información
- Cooperación de la pequeña industria
- Proyectos realizados por los alumnos y labores de extensión
- Capacitación para administrar la pequeña industria
- Servicios financieros
- Servicios de cálculo de costos
- Conglomeraciones industriales
- Estudio de instalaciones integradas
- Cooperativas.

## III. Introducción al desarrollo industrial

- Objetivos: relaciones de ese desarrollo con la planificación económica global; su evolución histórica en diferentes países; transición de la sociedad agrícola
- Aprovechamiento de recursos: energía, minas, transporte
- Fomento de la industria manufacturera: industria pesada, industria liviana
- Perfeccionamiento de la mano de obra industrial: educación, capacitación e investigación
- Financiamiento del desarrollo industrial: planeamiento y programación.

### Métodos de enseñanza

Además de dar enseñanza teórica sobre principios y técnicas fundamentales, se estudian casos (incluidos algunos artificiales) para demostrar la teoría reflejada en situaciones reales. Se alienta la participación activa de los alumnos a través de ejercicios en las clases y en las fábricas, con el fin de que adquieran la destreza práctica necesaria para aplicar los métodos aprendidos y enfoquen adecuadamente los problemas industriales. Se hace uso amplio de la instrucción teórica, del estudio colectivo y de los debates utilizándose ejemplos ilustrativos, demostraciones y material didáctico audiovisual. Además, los participantes tienen la oportunidad de efectuar excursiones colectivas para conocer las condiciones y actividades industriales de los Países Bajos.

