

NACIONES UNIDAS

CONSEJO
ECONOMICO
Y SOCIAL



LIMITADO

E/CN.12/946

14 de diciembre de 1972

ORIGINAL: ESPAÑOL

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA

INFORME DE LA REUNION DE CONSULTORES SOBRE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS PUBLICAS

(Santiago de Chile, 27 a 29 de noviembre de 1972)

72-12-3193



A. ORGANIZACION Y ASISTENCIA

1. La Reunión de Consultores sobre Administración de Empresas Públicas se organizó con el auspicio de la Comisión Económica para América Latina y tuvo lugar en Santiago de Chile del 27 al 29 de noviembre de 1972.
2. Se convocó a esta Reunión con el objeto de recomendar al Secretario Ejecutivo de la CEPAL un programa de trabajo amplio en el campo de las empresas públicas para los próximos tres años.
3. Concurrieron a la Reunión expertos procedentes de Argentina, Costa Rica, Chile, Perú, Uruguay y Venezuela, así como expertos de la División de Administración Pública de las Naciones Unidas, de la Comisión Económica para América Latina, del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social y de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (la lista completa de participantes figura en el Anexo I).
4. Se eligió Presidente de la Reunión al señor Manuel Rachadell, Presidente de la Comisión de Administración Pública de Venezuela, Vicepresidente al señor Ignacio Pérez Salgado, Subgerente de Organización del Comité Sidero-Metalúrgico de la Compañía de Acero del Pacífico de Chile, y Relator al señor V.V. Ramanadham, de la División de Administración Pública de las Naciones Unidas.
5. La Reunión aprobó el siguiente temario para realizar sus deliberaciones:
 - I. Investigación intensiva
 - a) Relaciones de supervisión del gobierno con las empresas públicas.
 - b) Estructura orgánica de las empresas públicas.
 - c) Repercusiones de ciertos rasgos peculiares del surgimiento de las empresas públicas.
 - i) crecimiento relativamente rápido
 - ii) problemas derivados de la nacionalización
 - d) Técnicas para evaluar las operaciones de las empresas públicas.
 - e) Problemas de la participación de los trabajadores en la administración.
 - f) Resultados financieros de las empresas públicas.

/II. Servicios

II. Servicios de Asesoría

- a) Misiones unipersonales.
- b) Grupos asesores.
- c) Identificación de instituciones que pueden prestar servicios de asesoramiento.

III. Capacitación

- a) Capacitación de personal supervisor.
- b) Capacitación conjunta de personal supervisor y administrativo.
- c) Capacitación de administradores.
 - i) Capacitación en los elementos básicos de la administración de empresas públicas
 - ii) programación para lograr mejores resultados
 - iii) capacitación administrativa general y funcional.

IV. Documentación

- a) Bibliografía.
- b) Recopilación de estudios existentes sobre empresas públicas.
- c) Preparación de estudios por países.

V. Identificación de los recursos disponibles

- a) Recursos de personal.
- b) Recursos institucionales.

VI. Prioridades y programación cronológica del programa de trabajo (1973, 1974 y 1975)

VII. Otros asuntos

6. Los debates de la Reunión se basaron en el documento de trabajo preparado por el señor V.V. Ramanadham, de la División de Administración Pública de las Naciones Unidas (la lista completa de documentos aparece en el Anexo II).

7. El señor Ricardo Luna, Jefe de la Unidad de Administración Pública de la Comisión Económica para América Latina, quien se desempeñó como Director de la Reunión, explicó la organización y el procedimiento de ésta.

B. RESUMEN DE LOS DEBATES Y CONCLUSIONES

1. Consideraciones fundamentales

8. El señor Enrique V. Iglesias, Secretario Ejecutivo de la Comisión Económica para América Latina, al inaugurar la reunión, se refirió a la política de la CEPAL de concentrar sus esfuerzos en ciertas áreas prioritarias de los campos económicos y sociales. Concretamente hizo hincapié en:

- a) Identificar áreas económicas y sociales claves de América Latina en que se requiera la asistencia de la CEPAL;
- b) La concentración del programa de trabajo en áreas en las que la asistencia de la CEPAL tuviese gran efecto;
- c) Coordinación e integración de programas de trabajo dentro de la CEPAL. Asignó especial importancia a la necesidad de enfocar el tema desde un punto de vista interdisciplinario. Expresó además el deseo de que la reunión ayudase a formular la naturaleza de las relaciones que podría establecer la CEPAL con instituciones latinoamericanas para ejecutar el programa de trabajo. Respecto de la formulación del programa de trabajo, expresó su deseo de que la reunión ponderase debidamente la diversidad de las condiciones existentes en los sistemas económicos y políticos de los países latinoamericanos.

9. El Secretario Ejecutivo de la CEPAL se refirió asimismo a los cambios dinámicos que se producen en la sociedad latinoamericana, que obedecen a una pluralidad de modelos de sistemas socioeconómicos, y a la necesidad de investigar en profundidad los problemas de las empresas públicas atendiendo a esos modelos. Mencionó la importancia de seleccionar las empresas para incorporarlas al sector público en forma consecuente con el modelo de desarrollo económico y social del país, y de asignar recursos internos a las empresas públicas con objeto de elevar al máximo el crecimiento que se desee en las circunstancias del país. Hizo hincapié en que, en general, hay en América Latina una clara tendencia a una participación cada vez mayor del Estado en el proceso de desarrollo económico y social.

10. En general durante el debate hubo acuerdo entre los participantes en que todo modelo que pudiera desarrollarse en lo que atañe a los problemas de la empresa pública implica intrínsecamente un contexto sociopolítico. El programa de trabajo de la CEPAL debe incluir temas de investigación sobre el papel del Estado y de la empresa pública en el desarrollo social y económico de América Latina.

11. Un participante sugirió que hay dos maneras de enfocar la investigación:

a) analizar el papel de la empresa pública en el contexto del desarrollo económico y social, y

b) analizar los aspectos operacionales de la gestión,

y expresó que en su opinión los dos enfoques no sólo son compatibles entre sí, sino claramente complementarios.

12. Algunos participantes estimaron que pueden tomarse los modelos de desarrollo económico y social como punto de partida y analizar los problemas de la empresa pública en relación con cada uno de ellos, o tomar como punto de partida un problema amplio de las empresas públicas y aplicar su análisis a los modelos respectivos. En favor de este último enfoque está el hecho de que los modelos cambian continuamente y son consecuencia de la evolución dinámica de factores sociopolíticos propios de cada país.

13. Algunos participantes formularon el deseo de que se preste atención especial a los problemas de la coordinación entre las empresas públicas y a los de la coordinación entre las empresas públicas y la planificación.

14. Otro participante mencionó que, así como el sistema de empresas públicas autónomas representa una medida de descentralización administrativa, también debe considerarse específicamente el lugar de cada empresa pública en todos sus aspectos dentro de la totalidad del sistema de empresas públicas como otra medida de descentralización. Se refirió además a la importancia de la descentralización regional en el sector de las empresas públicas.

15. Un participante subrayó que debía concebirse un estilo claramente diferenciado de gestión de las empresas públicas. Se sugirió que debía prestarse asistencia a los programas de los países para aumentar la eficiencia de las empresas públicas.

16. Otra sugerencia se refirió al campo de la investigación sobre la filosofía y las técnicas gerenciales, utilizando un enfoque de sistemas de manera de incluir la interacción con el medio. También se hizo hincapié en que técnicas como la "gerencia por objetivos" no sólo constituyen medios ideales para la participación, sino que representan además una valiosa herramienta para el desarrollo organizacional. La investigación debería abarcar el grado en que puede aplicarse lo anterior a las empresas públicas.
17. Un participante sugirió que al tratar de los problemas de la empresa pública en América Latina se tengan en cuenta las experiencias pertinentes de otros países en desarrollo bajo distintas formas de organización sociopolítica y económica.
18. Otro participante subrayó que, aunque la investigación debe realizarse dentro del marco de un país, hay temas específicos, como la tecnología, respecto de los cuales sería conveniente un enfoque regional o multinacional más amplio.
19. Se sugirió que durante la labor de investigación, la CEPAL y el ILPES deben establecer contactos con otras comisiones regionales y con instituciones y organizaciones gubernamentales de otras regiones sobre una base sistemática.
20. Un participante recomendó asignar gran prioridad a la investigación sobre la metodología de la evaluación de las empresas públicas, con especial referencia al contexto económico y social del país interesado.
21. La División de Investigaciones y Desarrollo Económico de la CEPAL describió la labor que ya ha realizado ^{1/} y la que proyecta iniciar en 1973 dentro del tema general de la "movilización de los recursos internos". El examen de las empresas públicas o del área de propiedad social se realizaría teniendo en cuenta que el objeto central es una mejor movilización de los recursos internos, tanto cuantitativa como cualitativamente, es decir, que no sólo interesa aumentar el monto de los recursos que se canalizan hacia la inversión, sino también que se orienten hacia fines prioritarios para el desarrollo económico y social.

^{1/} Véase "Las empresas públicas: su significación actual y potencial en el proceso de desarrollo", Boletín Económico de América Latina, Vol. XVI, N° 1, primer semestre de 1971.

22. Con objeto de profundizar y ampliar la labor realizada anteriormente sobre el tema, se estudiaría en forma relativamente detallada el funcionamiento del sector de empresas públicas en tres o a lo sumo cuatro países de la región, seleccionados de manera de abarcar las principales situaciones tipo que pueden reconocerse en América Latina. Podrían estudiarse: México; Argentina o Brasil; Colombia, Chile o Perú, y alguno de los países de menor tamaño, como Costa Rica.

23. Una primera categoría del análisis sería la función empresarial en sí misma, considerando su evolución durante los últimos diez años. Sus principales aspectos sería: i) el proceso ahorro-inversión en las empresas públicas; ii) la política de precios; iii) repercusiones de las compras y ventas realizadas por las empresas; iv) el caso de las empresas públicas de abastecimiento y comercialización, y v) rasgos institucionales.

24. Una segunda categoría de análisis estaría dedicada a estudiar el concepto, las tendencias y los criterios para la constitución del área de propiedad social, y la tercera y última categoría de análisis se centraría en el tema de la participación de los trabajadores.

2. Investigación intensiva

25. Después de un prolongado debate sobre el primer punto del temario, la Reunión acordó adoptar las líneas generales del documento presentado por uno de los participantes, complementadas con las observaciones hechas en el curso de los debates.

26. En ese documento se distinguía entre cuatro grupos de temas fundamentales de los que debería ocuparse la investigación intensiva:

- A) Orígenes, características, objetivos e importancia del desarrollo de las empresas públicas en América Latina.
- B) Papel de las empresas públicas en el proceso de desarrollo de América Latina.
- C) Análisis de la gestión de las empresas públicas en América Latina.
- D) Revisión metodológica de la organización, la programación y la gestión operativa de las empresas públicas en América Latina.

27. Dentro del primer grupo de temas quedarían comprendidos los siguientes:

- a) Tipo y función original de la empresa en su creación.
- b) Objetivos alcanzados y gravitación de la empresa en los planos sectorial, regional y global.
- c) Participación de las empresas públicas en los procesos de integración regional y subregional y en las relaciones de comercio exterior en general.

La investigación comprendería las empresas públicas productoras de bienes y servicios y las de intermediación financiera y comercial, con un enfoque histórico y perspectivo de la experiencia de cada país. Sus objetivos serían publicar material informativo y realizar una reunión gubernamental en la que los países de la región pudieran hacer la evaluación histórica y perspectiva del sistema de empresas públicas en la experiencia de América Latina.

28. Dentro del segundo grupo de temas se incluirían:

- a) Las empresas en la formación de recursos.
- b) La política de precios y tarifas de las empresas públicas.
- c) Las empresas en la inversión nacional.
- d) La política tecnológica de las empresas públicas.
- e) Las empresas y su influencia en la distribución de ingresos y en la ocupación.
- f) Análisis correlativo del desarrollo del sistema empresarial público y privado.
- g) Relaciones financieras y reales - externas e internas - de las empresas públicas.

Los objetivos de esta investigación serían elaborar documentos de análisis y evaluación, publicar material informativo y realizar reuniones técnicas y gubernamentales con objeto de analizar el papel de las empresas públicas en el desarrollo de América Latina.

29. Dentro del tercer grupo de temas estarían:

- a) Relaciones de los distintos tipos de empresas públicas con los sistemas de gobierno y administración centralizada.
- b) Análisis de las soluciones organizativas ensayadas en América Latina respecto de las empresas públicas.
- c) Experiencia y desarrollo de los sistemas de planificación en el plano de las empresas en América Latina y su inserción en los sistemas de planificación nacional.
- d) Métodos de evaluación de la gestión de las empresas públicas en las experiencias de América Latina.
- e) Análisis de la gestión financiera de las empresas públicas en América Latina.
- f) Formas de participación de los trabajadores en las empresas públicas y sus problemas.

Los objetivos de esta investigación serían elaborar documentos de análisis y evaluación de las experiencias comparadas, publicar material informativo y realizar reuniones técnicas y gubernamentales de discusión y análisis con la participación de centros universitarios.

30. Dentro del cuarto grupo de temas figurarían:

- a) Análisis comparativo de técnicas aplicadas en América Latina en relación con métodos y prácticas de otras regiones y bajo distintos modelos de organización sociopolítica. Este análisis se referiría a las técnicas de: a) planificación; b) organización y gestión; c) contabilidad y control; d) administración de personal; e) administración de materiales, etc.
- b) Organización y funcionamiento de unidades de vinculación sectorial de diferentes empresas (complejos, tutela de corporaciones regionales, etc.) bajo el análisis comparativo de las experiencias de América Latina y de otras regiones.

Los objetivos de esta investigación serían elaborar un documento de base bibliográfica y de análisis y evaluación de las experiencias comparadas y reuniones técnicas con participación de centros universitarios.

31. El Secretario Ejecutivo de la CEPAL señaló que el ordenamiento temático que se formulaba en el documento presentado y adoptado por la Reunión en líneas generales constituía un interesante aporte para la organización de la investigación y establecimiento de prioridades. En el Anexo III del presente informe se incluyen los cuadros que integraban ese documento como elementos ilustrativos para el ordenamiento y la secuencia de actividades vinculados a la investigación. A este respecto en ese documento se señalaba: "El calendario efectivo de un programa de este tipo es función directa de los recursos para ejecutarlo y del interés y apoyo que concreten los países. En la secuencia establecida es irrelevante que el programa se alcance a concluir en una alternativa óptima de tres años o en una deseable como límite de cinco años".

32. El documento fijaba los siguientes criterios básicos para orientar las actividades de la investigación intensiva en el campo de las empresas públicas:

1) Comprenderá investigación en el terreno y trabajos de gabinete. El trabajo en el terreno dependerá de las posibilidades máximas y mínimas del programa, y abarcará todos los países de la región o una muestra diversificada definida según la gravitación, las regiones de influencia y las características especiales de sus procesos de desarrollo.

2) La investigación aportará en tramos intermedios la posibilidad de ofrecer publicaciones informativas y de realizar jornadas de trabajo en los planos gubernamental y técnico en los países de la región o por subregiones.

3) La investigación sobre los cuatro grupos de temas se coordinará para culminar al cabo de tres años en un aporte conjunto de información, análisis y opiniones relativas a los países miembros que se constituya en cuerpo fundamental de consulta y apoyo que pueda ser útil a los países en cuanto a las decisiones sobre la organización y función de sus empresas públicas en el desarrollo nacional.

3. Servicios de asesoría

32. Al introducirse este punto del temario se plantearon algunos problemas actuales que deben tratar de evitarse en los futuros programas en el área de empresas públicas. Un aspecto significativo es la indefinición respecto de los objetivos del experto o de la misión y de la falta de material para enmarcar sus tareas, que puede dificultar enormemente la labor. Parte de esa indefinición puede atribuirse a la falta de claridad de las solicitudes de asistencia técnica de los gobiernos. También se hizo hincapié en que los objetivos de la agencia emisora y del país receptor de asistencia técnica pueden ser diferentes y que, en buena medida, los éxitos o los fracasos de ésta pueden explicarse desde el punto de vista de la convergencia o divergencia de los objetivos perseguidos por la agencia y por el país.

33. Varios de los participantes centraron su atención en las formas que deberían adoptar los servicios de asesoramiento. Se sugirió la conveniencia de efectuar misiones unipersonales de breve duración con el fin de definir con precisión el problema que debería resolver la asistencia técnica.

34. Respecto de la dimensión de las misiones hubo opiniones divergentes. Uno de los defectos señalados para el caso de las misiones unipersonales fue la tendencia que se da en esos casos a centrar excesivamente la atención en problemas de detalle, perdiendo la visión de conjunto. A su vez, las misiones de cierta dimensión presentan difíciles problemas de integración por los diferentes antecedentes y experiencias de sus miembros, y pueden ser excesivos en el caso de países de menor tamaño.

35. Se señalaron también algunos defectos observados en la forma en que se desarrolla la labor de asesoramiento. Existe una marcada tendencia de parte de los expertos a dar recomendaciones basadas en sus experiencias nacionales sin buscar su adaptación a las características del contexto particular en que desarrollan sus tareas. Se mencionó la existencia de una cierta "sensación de omnipotencia" que lleva a los expertos a confiar excesivamente en sus propias fuerzas y conocimientos, sin considerar las

/potencialidades del

potencialidades del personal de la institución asesorada. En ese sentido, sería de particular interés fomentar la asistencia técnica recíproca entre las empresas públicas de la región, en formas similares a las existentes en las empresas petrolíferas (ARPEL).

36. Varios de los participantes hicieron hincapié en que, de ser posible, la asesoría debe estar integrada con la planificación, y que debe coordinarse con las tareas de investigación debatidas anteriormente.

37. Se debatieron también las áreas prioritarias que deberán considerarse en las futuras tareas de asesoramiento, señalándose que, en buena medida, ellas dependen de las solicitudes recibidas de los gobiernos, por lo que son difíciles de predecir. Sin embargo, uno de los participantes señaló la importancia que puede asumir el asesoramiento que el futuro programa pueda prestar a las propias unidades sustantivas de la CEPAL, que frecuentemente enfrentan serios problemas relacionados con el tema.

38. La Reunión consideró especialmente convenientes las siguientes medidas relativas a servicios de asesoramiento, de acuerdo con el contexto de la solicitud de esos servicios:

- i) misiones unipersonales, del sistema de las Naciones Unidas o ajenas a él;
- ii) equipos de asesoramiento sobre una base multidisciplinaria apropiada;
- iii) recopilación de información en el país interesado antes de la visita de la misión al país solicitante;
- iv) determinación de las instituciones que, además de la CEPAL y del ILPES, podrían prestar servicios de asesoramiento.

39. La Reunión consideró recomendable la distribución en el tiempo de la labor de asesoramiento propuesta por el señor Ramanadham en su documento de trabajo (ST/ECLA/Conf.45/L.2); que propone formar en 1973 los equipos de asesoramiento para las diferentes regiones de América Latina y prestar servicios de asesoramiento a los gobiernos que los soliciten durante los años de aplicación del programa propuesto.

4. Capacitación

40. Hubo acuerdo en general para considerar que las ideas que sobre este tema contenía el documento de trabajo (ST/ECLA/Conf.45/L.2) eran valiosas y deberían constituir la base del programa de trabajo.

41. Varios participantes estimaron inconveniente realizar cursos regionales de capacitación, subrayaron que esta labor debería realizarse en el plano nacional, y consideraron que el papel de la CEPAL debería consistir en prestar apoyo a las instituciones nacionales de capacitación, especialmente suministrando los servicios de personal docente y contribuyendo a la formación de este tipo de personal.

42. Un participante se refirió a la falta de material adecuado y suficiente para la labor de capacitación y a la necesidad de que ésta tenga especial efecto sobre la gestión, estimando que la CEPAL puede prestar una valiosa contribución en estos dos aspectos.

5. Documentación

43. Hubo acuerdo general para felicitar al CLADES por la labor realizada en la recopilación de la Bibliografía incluida en la lista de documentos de la Reunión (CLADES/BBG/6).

44. También hubo acuerdo general para considerar recomendables las sugerencias del punto pertinente del documento de trabajo (ST/ECLA/Conf.45/L.2, páginas 16 a 18).

45. Un participante manifestó que, aunque compartía las recomendaciones del documento de trabajo sobre este punto, estimaba que la preparación de documentos relativos a la situación de las empresas públicas en los distintos países, estaba vinculada con la labor de investigación. Hubo acuerdo en que la divulgación por la CEPAL de la evolución de las empresas públicas que se observara con posterioridad a esta primera investigación, debería hacerse mediante documentos internos y, eventualmente, por intermedio de revistas, boletines u otras publicaciones técnicas.

/6. Identificación

6. Identificación de los Recursos Disponibles

46. Hubo acuerdo general para reconocer la importancia de este punto, relacionado directamente con la investigación, el asesoramiento y la capacitación, y se estimaron esenciales las recomendaciones del documento de trabajo (SI/ECLA/Conf.45/L.2) en el sentido de hacer listas de las instituciones y de las personas especializadas en el campo de las empresas públicas. A este respecto se estimó especialmente importante estas listas con objeto de recurrir a las capacidades técnicas existentes en los países, para desarrollar toda la labor relacionada con las empresas públicas.

7. Prioridades y Programación Cronológica

47. Al debatirse este punto, un participante expresó que, sin perjuicio de la labor que pueda realizarse sobre los demás aspectos señalados en la reunión, especialmente los metodológicos, considera que debe comen- zarse por realizar un estudio interdisciplinario sobre el papel de las empresas públicas en la realidad nacional y en las metas nacionales, sobre si constituyen o no un instrumento del Estado y sobre su papel como instrumento del Estado, y a este respecto formuló dos proposiciones concretas, para cuya aprobación hubo acuerdo general: a) que la CEPAL elabore un documento que, como en otras materias, sirva de orientación a los países miembros, indagando la opinión de éstos, la de expertos de América Latina y de otros países; y b) realizar un seminario sobre este tema con representantes de los Gobiernos durante 1974, seminario que reemplazaría al propuesto en el documento de trabajo.



ANEXO I

Lista de participantes

A. Expertos invitados

1. Señor Pedro Enrique Andrieu
Consultor
Lavalle 1125, 5° piso
Buenos Aires
República Argentina
2. Señor Horacio Boneo
Experto en Administración de Empresas Públicas
a/c Escuela Superior de Administración Pública
Av. 28 de Julio 878, Miraflores
Lima 18
Perú
3. Señor Thomas W. Fisher
Experto en Administración General
Proyecto Regional
Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP)
Apartado 10.025
San José
Costa Rica
4. Señor Guillermo Heisecke
Experto
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)
José Miguel Infante 85
Santiago, Chile
5. Señor Jorge Irisity
Consultor de la Dirección General (Area Social)
ODEPLAN
Huérfanos 863 - 2° piso
Santiago
Chile
6. Señor Roberto Martínez Nogueira
Asesor en Sistemas de Empresas Públicas
Proyecto PNUD
Sarandí 500
Montevideo
Uruguay

/7. Señor Ignacio Pérez

7. Señor Ignacio Pérez Salgado
Subgerente de Organización
Comité Sidero-Metalúrgico
Compañía de Acero del Pacífico
Bandera 236
Santiago
Chile
8. Señor Manuel Rachadell
Presidente
Comisión de Administración Pública
Edificio "El Universal", 15° piso
Av. Urdaneta
Caracas
Venezuela
9. Señor V.V. Ramanadham
Asesor Interregional en Empresas Públicas
División de Administración Pública
Naciones Unidas
Nueva York
10. Señor Arodys Robles Morales
Jefe
Unidad de Administración de Empresas
ODEPLAN
Huérfanos 863, Entrepiso
Santiago
Chile
11. Señor Huáscar Taborga
Experto
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)
José Miguel Infante 85
Santiago, Chile
- B. Secretaría de la CEPAL
 1. Señor Enrique V. Iglesias
Secretario Ejecutivo
 2. Señor Ricardo Luna
Jefe
Unidad de Administración Pública
 3. Señor Newton C. Ramalho
Asesor Regional Principal
Unidad de Administración Pública
 4. Señor Héctor Sosa Padilla
Jefe
Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social
 - /5. Señor Alfredo Eric Calcagno

5. Señor Alfredo Eric Calcagno
Director Adjunto
División de Investigación y Desarrollo
 6. Señor Héctor Assael
División de Investigación y Desarrollo
 7. Señor Win Crowther
Programa de Transporte
 8. Señor Arturo Villanueva
División de Conferencias y Documentos
- C. ILPES
1. Señor Benjamín Hopenhaya
Director
Programa de Proyectos
 2. Señor Aldo Solari
Director Adjunto a Cargo del Programa
Programa de Planificación Social
 3. Señor Jorge Israel
Programa de Servicios de Asesoría
 4. Señor Arturo Nuñez del Prado
Programa de Capacitación
 5. Señor Benito Roitman
Programa de Proyectos
 6. Señor Antonio Amado
Profesor
Programa de Servicios de Asesoría



ANEXO II

Lista de documentos

| | <u>Inglés</u> | <u>Español</u> |
|--|---------------|----------------|
| A. <u>Documentos de trabajo:</u> | | |
| 1. Programa y temario provisional (ST/ECLA/Conf.45/L.1) | x | x |
| 2. Documento técnico de trabajo, preparado por el Profesor V.V. Ramanadham, Naciones Unidas (ST/ECLA/Conf.45/L.2) | x | x |
| 3. Bibliografía sobre empresas públicas, preparada por la CEPAL (versión preliminar - noviembre 1972) (CLADES/BEG/6) | | Multilingüe |
| B. <u>Documentos de información: (para referencia solamente)</u> | | |
| 1. Informe de la Reunión de Expertos en Administración de Empresas Públicas en América Latina y el Caribe, celebrada en la Sede de la CEPAL del 17 al 22 de noviembre de 1969 (E/CN.12/853) | x | x |
| 2. Juego de documentos presentados a la Reunión antes mencionada (ST/ECLA/Conf.35/L.1 al ST/ECLA/Conf.35/L.14) | * | x |
| 3. CEPAL. "Las Empresas Públicas: su significación actual y potencial en el proceso de desarrollo". <u>Boletín Económico de América Latina</u> , Vol. XVI, N° 1, Primer Semestre de 1971, páginas 1-62 | x | x |
| 4. ILPES. <u>Estadísticas Generales de un Grupo de Empresas Públicas Chilenas</u> . (Febrero de 1971) | | x |

* Algunos

/Anexo III



Anexo III

**Cuadros descriptivos de la organización y del
calendario del programa propuesto**



Cuadro I

CENTRO DE INVESTIGACION: LAS EMPRESAS PUBLICAS EN AMERICA LATINA

| Tema | Tipo de trabajo predominante (terreno o gabinete) | Meta del trabajo |
|--|---|--|
| A. Orígenes, características, objetivos e importancia del desarrollo del sistema de empresas públicas en América Latina | T y G | <ul style="list-style-type: none"> - Publicación informativa - Reunión evaluación histórica y perspectivas (nivel gubernamental) |
| B. Papel de las empresas públicas en el proceso de desarrollo en América Latina | T y G | <ul style="list-style-type: none"> - Publicación informativa - Documentos de análisis y evaluación - Reuniones de discusión del análisis (técnicas y gubernamentales) |
| C. Análisis de la gestión de las empresas públicas en América Latina | T y G | <ul style="list-style-type: none"> - Publicación informativa - Documentos de análisis y evaluación comparativa - Reuniones de discusión del análisis <ul style="list-style-type: none"> a) gubernamental, b) técnica con participación de universidades |
| D. Revisión metodológica de la organización, la programación y la gestión operativa de las empresas públicas en América Latina | G | <ul style="list-style-type: none"> - Publicación informativa - Documentos de base bibliográfica - Reunión técnica de discusión con participación de universidades |

Cuadro II

| Tema y actividades | 1973 | 1974 | 1975 |
|---|---|--|------|
| <p>TEMA "A"</p> <p>a) Sistematización de material existente</p> <p>b) Investigación</p> <p>c) Ordenamiento y publicación preliminar</p> <p>d) Reunión interna de expertos (interdisciplinaria)</p> <p>e) Publicación definitiva y organización de reunión gubernamental</p> <p>f) Reunión</p> | <p>G y T a/ 3 meses</p> <p>T b/ 6 meses</p> <p>G c/ 3 meses</p> | <p>II/74</p> <p>G d/ 4 meses (2ª quincena)</p> <p>VII/74</p> | |

- a/ Enero a marzo de 1973.
- b/ Abril a septiembre de 1973.
- c/ Octubre a diciembre de 1973.
- d/ Marzo a junio de 1974.

Cuadro III

| Tema y actividades | 1973 | 1974 | 1975 |
|--|-------------------|--------------------|------|
| Tema "B" | | | |
| a) Sistematización de materiales existentes | <p>a/ 3 meses</p> | | |
| b) Investigación | | <p>b/ 10 meses</p> | |
| c) Sistematización de datos para publicación informativa | | <p>c/ 2 meses</p> | |
| d) Publicación preliminar, discusión interna y publicación informativa definitiva e/ | | <p>d/ 3 meses</p> | |
| e) Análisis y evaluación | | <p>e/ 6 meses</p> | |
| f) Publicación preliminar del análisis | | <p>f/ 2 meses</p> | |
| g) Reunión técnica de discusión y publicación definitiva h/ | | <p>g/ 3 meses</p> | |
| h) Organización y reunión gubernamental k/ | | <p>h/ 4 meses</p> | |

a/ Enero a marzo de 1973. b/ Abril de 1973 a enero de 1974. c/ Febrero y marzo de 1974. d/ Abril a junio de 1974. e/ Julio de 1974.
 f/ Julio a diciembre de 1974. g/ Enero y febrero de 1975. h/ Marzo a mayo de 1975. i/ Junio de 1975. j/ Junio a septiembre de 1975.
 k/ Octubre de 1975.

Cuadro IV

| Tema y actividades | 1973 | 1974 | 1975 |
|--|-------------------------|--|-----------------------|
| <u>Tema C</u> | | | |
| - Con las adecuaciones temáticas, el calendario de investigaciones de este tema coincide con la propuesta del Profesor Ramaradham | Investigación <u>a/</u> | | |
| <u>Parece importante</u> que las investigaciones y reuniones relativas a los subtemas de este tema principal precedan en el tiempo a la reunión gubernamental del Tema B. Por eso se proponen las siguientes fechas límite | | Publicación informativa <u>b/</u> Documento de evaluación <u>c/</u> Reunión técnica con participación de universidades <u>d/</u> | Reunión gubernamental |

a/ Durante 1973.
b/ Marzo de 1974.
c/ Julio de 1974.
d/ Diciembre de 1974.
e/ Mayo de 1975.

Cuadro V

| Tema y actividades | 1973 | 1974 | 1975 |
|--|--------------------------------------|------|------|
| <u>Tema D</u> | | | |
| 1. Sistematización de material existente | $\frac{b}{3 \text{ m}}$ | a/ | |
| 2. Análisis de las experiencias metodológicas en los países de América Latina | $\frac{T \text{ y } G}{6 \text{ m}}$ | b/ | |
| 3. Sistematización de experiencias metodológicas de países ajenos a la región y bajo modelos sociopolíticos diferentes | $\frac{T \text{ y } G}{6 \text{ m}}$ | b/ | |
| 4. Publicación informativa del trabajo del punto 2 | $\frac{G}{3 \text{ m}}$ | a/ | |
| 5. Ordenamiento de datos, análisis y publicación preliminar de experiencias comparativas de América Latina y metodologías ajenas a la región | $\frac{G}{3 \text{ m}}$ | a/ | |
| 6. Reunión técnica interna para analizar la publicación preliminar (5) d/ | | | |
| 7. Publicación definitiva del documento de análisis comparativo e/ | | | |
| 8. Organización de reunión técnica con participación de universidades f/ | | | |

a/ Enero a marzo de 1973.

b/ Abril a septiembre de 1973.

a/ Octubre a diciembre de 1973.

d/ Abril de 1974.

e/ Mayo de 1974.

f/ Primera quincena de julio de 1974.

Cuadro VI

CALENDARIO SINTESIS DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION a/

| Temas | Publicaciones informativas | | | | Documentos de análisis | | | | Reuniones técnicas (T) y gubernamentales (G) | | | |
|--|----------------------------|-----------|----------|------|------------------------|------|-------|----------|--|-------------------------|-------------|-------------------------|
| | 1973 | 1974 | 1975 | 1973 | 1974 | 1975 | 1973 | 1974 | 1975 | 1973 | 1974 | 1975 |
| A. Orígenes y características, objetivos e importancia del desarrollo del sistema de empresas públicas en América Latina | 1. | | | | | | | | | | (T) Febrero | |
| | 2. | Marzo | | | | | | | | | | |
| | 3. | | | | | | | | | (G) Julio (2ª quincena) | | |
| B. Papel de las empresas públicas en el proceso de desarrollo de América Latina | 1. | | Julio | | | | | | | | | |
| | 2. | | | | | | | | | | | (T) Marzo |
| | 3. | | | | | | Junio | | | | | |
| | 4. | | | | | | | | | | | (G) Octubre |
| C. Análisis de la gestión de las empresas públicas en América Latina | 1. | | Marzo b/ | | | | | Julio b/ | | | | |
| | 2. | | | | | | | | | | | |
| | 3. | | | | | | | | | | | (T) Diciembre |
| | 4. | | | | | | | | | | | (G) Mayo |
| D. Revisión metodológica de la organización, la programación y la gestión operativa de las empresas públicas en América Latina | 1. | Diciembre | | | | | | | | | | |
| | 2. | | Marzo | | | | | | | | | |
| | 3. | | | | | | | | | | | (T) Abril |
| | 4. | | | | | | | Mayo | | | | |
| | 5. | | | | | | | | | | | (T) Julio (1ª quincena) |

a/ No incluye reuniones internas de la CEPAL y el ILFES.

b/ Adecuado al documento del Profesor V.V. Ramadham.

