



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

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

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

Distr. RESERVADA

DP/L, SER.C/24  
22 septiembre 1989  
Original: ESPAÑOL

44p.  
trabaja  
de...  
...

18208

**REACTIVACION DEL PARQUE INDUSTRIAL COMO SUR DE LIMA  
VILLA EL SALVADOR**

**DP/PER/86/021**

**PERU**

**Informe de la misión de evaluación\***

**Instituto Nacional de Planificación  
Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo  
Organización de las Naciones Unidas Para el Desarrollo Industrial**

45 "

---

\* Este documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

**TABLA DE CONTENIDO**

	<u>Página</u>
<b>RESUMEN DE LA EVALUACION DETALLADA DEL PROYECTO .....</b>	<b>3</b>
<b>NOTAS EXPLICATIVAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ABREVIATURAS UTILIZADAS EN ESTE INFORME .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>6</b>

**CAPITULO**

<b>I. CONCEPTO Y DISEÑO DEL PROYECTO.....</b>	<b>8</b>
<b>A. Contexto socio-económico e institucional del proyecto....</b>	<b>8</b>
<b>B. Documento del proyecto.....</b>	<b>13</b>
<b>II. EJECUCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>15</b>
<b>A. Entrega de insumos.....</b>	<b>15</b>
<b>B. Ejecución de actividades .....</b>	<b>16</b>
<b>III. RESULTADOS DEL PROYECTO Y ALCANCE DE OBJETIVOS .....</b>	<b>23</b>
<b>A. Resultados.....</b>	<b>23</b>
<b>B. Alcance de los objetivos inmediatos .....</b>	<b>26</b>
<b>C. Contribución al alcance de los objetivos de desarrollo ..</b>	<b>27</b>
<b>IV. CONCLUSIONES.....</b>	<b>28</b>
<b>V. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>VI. LECCIONES OBTENIDAS .....</b>	<b>34</b>

**Anexos**

<b>I. Términos de referencia de la misión .....</b>	<b>35</b>
<b>II. Organismos y personas visitadas .....</b>	<b>40</b>
<b>III. Lista de participantes a la reunión final .....</b>	<b>42</b>
<b>IV. Mapa del Parque Industrial .....</b>	<b>43</b>
<b>V. Mapa de la ubicación del Parque en la ciudad de Lima .....</b>	<b>44</b>

RESUMEN DE LA EVALUACION DETALLADA DEL PROYECTO

PARTE A

Título del Proyecto : Reactivación del parque industrial cono sur  
de Lima - Villa El Salvador  
Número del Proyecto : DP/PER/86/021

<u>Agencia de ejecución</u> ONUUDI	<u>Presupuesto del PNUD</u> \$ 644,443	<u>Fecha de aprobación del proyecto</u> 7 Nov 86 (anticipada) 28 Ene 88 (documento completo)	<u>Fecha de la evaluación</u> 14-25 Agosto 89
<u>Agencia de contraparte</u> MIGTI hasta 28 Ene 88 A.A. después	<u>Presupuesto del Gobierno</u> I/. 750,793.000 (en Julio 1989)	<u>Fecha de comienzo del proyecto</u> 12-86 (anticipada) 28-01-88 (completo)	

I. Objetivos y resultados

Los objetivos del proyecto se refieren a la preparación de los empresarios para el traslado al parque, al apoyo a la A.A. en el diseño de la organización del parque así como de un sistema socio-sanitario laboral.

Los resultados son multiples y se pueden resumir en el conocimiento y organización de los empresarios, en la elaboración de numerosos informes tecnicos relativos al diseño del parque y un estudio-propuesta para el establecimiento de un sistema socio-sanitario.

II. Propósito de la misión de evaluación

El objetivo de la misión de evaluación detallado del proyecto es analizar la contribución del proyecto al desarrollo del Parque Industrial y de los pequeños empresarios en Villa El Salvador.

Las conclusiones de la misión de evaluación servirán de base para la adopción de decisiones acerca de una eventual futura asistencia técnica a la Autoridad Autónoma del Parque Industrial del Cono Sur.

III. Conclusiones de la misión de evaluación

En sus líneas generales el diseño de proyecto es aceptable pero contiene elementos demasiado ambiciosos para ser cumplidos dentro del marco del proyecto. La ocupación del parque se está desarrollando en una conyuntura económica de las más desfavorables.

El proyecto ha tenido un muy buen comienzo con los estudios de Kruger, Hamje, Hart y Lou. Sin embargo, muchas acciones desarrolladas posteriormente no parecen haber tenido cohesión y ni todos los estudios preparados por el proyecto han tenido aplicación cierto que, en algunos casos, por la situación financiera precaria de la Autoridad Autónoma y de los pequeños empresarios. Hubo cierta falta de enfoque de desarrollo institucional y el proyecto tuvo frecuentemente una característica de apoyo presupuestario a la A.A.

IV. Recomendaciones de la misión de evaluación

Se debe prever una fase posterior del proyecto con una función de desarrollo institucional, orientado prioritariamente al apoyo a las empresas

y a otras cuestiones puntuales como por ejemplo la preparación de un programa de subcontratación a nivel del VES. Se recomienda que los maqui-centros, centros de servicios y de comercialización, y condominio caigan bajo una misma administración y techo por gremio. El rol de la mujer en el contexto del traslado de los talleres a PIVES debe ser analizado y resuelto. Se deberá efectuar un estudio de caso basado en PIVES para poder replicar ciertos elementos de esta experiencia en otros parques del país.

#### V. Lecciones obtenidas

La experiencia del PIVES aún está en una etapa incipiente pero ya se observan ventajas en diseñar, implementar y manejar un parque industrial por autoridades locales más que por centrales, así como en la participación de los usuarios en el diseño y operación del mismo. Una combinación de pequeños, medianos y mismo grandes empresas en parques industriales facilita las relaciones de eslabonamiento entre ellos.

#### VI. Equipo de evaluación

Andrew Canellas, Consultor, PNUD y jefe del equipo;  
Teobaldo Pinzás, Consultor, Instituto Nacional de Planificación; y  
Oscar Gonzalez-Hernandez, Jefe del personal de evaluación, ONUDI.

### PARTE B

A ser completada por el representante residente del PNUD después que el informe esté terminado. Esta parte será enviada a la oficina regional del PNUD en Nueva York, sede de la ONUDI y al gobierno).

#### I. Informe enviado a

(Indicar los nombres y afiliaciones de los receptores y la fecha de transmisión).

#### II. Comentarios de la oficina exterior del PNUD

(Coméntese brevemente sobre la pertinencia y la eficacia de la evaluación, especialmente sobre las conclusiones y recomendaciones y las medidas complementarias necesarias en consecuencia.)

### PARTE C

#### Observaciones sobre las conclusiones y recomendaciones de la evaluación

(A ser completada por las sedes del PNUD o del Organismo de ejecución dentro de un mes de la recepción del informe y a ser enviada al gobierno por medio de la oficina exterior del PNUD).

### PARTE D

#### Observaciones sobre las medidas complementarias tomadas en base de la evaluación

(Para completarse por el Representante Residente del PNUD a los 12 meses de efectuada la evaluación.)

### NOTAS EXPLICATIVAS

Las unidades de medida utilizadas en este informe se refieren al Sistema Internacional de Unidades (SI).

En el informe, la palabra dolar ,\$, o US\$ se refiere siempre al dolar de los EE.UU.

La moneda local del Perú es el Inti (abreviatura : I/.) y su valor en relación al dolar durante la vida del proyecto fué el siguiente:

	I/. por 1 US\$
Noviembre de 1986	17.50
Enero de 1987	19.50
Junio de 1987	23.37
Diciembre de 1987	63.00
Junio de 1988	161.00
Diciembre de 1988	632.00
Junio de 1989	3600.00
Agosto de 1989	3350.00

### ABREVIATURAS UTILIZADAS EN ESTE INFORME

AA ó AAPICS	Autoridad Autónoma del Parque Industrial Cono Sur
APEMIPE	Asociación de Pequeña y Mediana Industria del Perú
APEMIVES	Asociación de Pequeña y Mediana Industria de Villa El Salvador
APICSUR	Asociación de Pequeños Industriales del Cono Sur
BANCOVES	Banco de Villa El Salvador
CCC	Central del Credito Cooperativo del Peru
CEOPROMAE	Centro de Educación y Provisión de Material Educativo
CIED	Centro de Investigación, Educación y Desarrollo
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
CUAVES	Comunidad Urbana Autogestionaria de Villa El Salvador
ENACE	Empresa Nacional de Construcción y Edificaciones
FDU	Fondo de Desarrollo Urbano
FENAPI	Federación Nacional de Pequeños Industriales
FINVES	Fondo de Inversiones de Villa El Salvador
FOGAPI	Fondo de Garantía para préstamos a la Pequeña Industria
FOGASI	Fondo de Garantías del Sector Informal
FOART	Fondo Artesanal
FONDED	Fondo de Desarrollo Empresarial Decentralizado
FUCOMIVES	Frente Unico de Comerciantes Minoristas de Villa El Salvador
IDESI	Instituto de Desarrollo del Sector Informal
MICTI	Ministerio de Industria, Comercio, Interior, Turismo e Integración
PEPI	Proyecto Especial Parques Industriales (Ministerio de Industria)
PID	Plan Integral de Desarrollo
PIVES	Parque Industrial de Villa El Salvador
PRODEM	Programa de Credito Multisectorial para la Pequeña Empresa
SEDAPAL	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima
SENATI	Servicio Nacional de Aprendizaje y Trabajo Industrial
SENCICO	Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción
USAID	United States Agency for International Development

## INTRODUCCION

### A. Historia del proyecto

El punto de entrada de ONUDI en PIVES fué la planta de productos lácteos "Quesos Villa S.R.L." creada en 1985. La acción de asesoría técnica de ONUDI a esta planta se desarrolló en Febrero/Marzo de 1987. Esta asesoría fué integrada en el proyecto bajo evaluación, comenzando con la autorización anticipada de Noviembre de 1986.

De Diciembre de 1986 a Octubre de 1987 se desarrolló bajo el proyecto la primera labor importante que consistió en la identificación de las industrias ubicadas en la zona residencial de Villa El Salvador y en organizar la integración de los pequeños industriales en gremios a fin de prepararlos y motivarlos par que trabajen con la administración del parque cuando esta estuviera operando. Es de notar la organización de 57 reuniones con los pequeños industriales para ir acostumbrándolos a madurar ideas colectivamente.

La administración del parque es transferida del MICTI/PEPI a la Municipalidad de VES en Julio 1987 y la Autoridad Autónoma del PIVES empieza a funcionar en Octubre de 1987 con un directorio compuesto por:

- Un representante designado por el Municipio de Villa El Salvador, quien lo preside;
- Un representante del Ministerio de Industria, Comercio Interior, Turismo e Integración (MICTI);
- Un representante del Instituto Nacional de Planificación (INP);
- Un representante de la Comunidad Urbana Autogestionaria de Villa El Salvador (CUAVES);
- Un representante de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE);
- Un representante de la Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios de Villa El Salvador (APEMIVES).

Con el PER/86/021 en marcha, se conforman los equipos de expertos, técnicos y contrapartes de la Autoridad Autónoma y empieza la implementación de las actividades definidas en la revisión F. En enero de 1988 se realizó el proceso de pre-calificación de los talleristas (25) que debería constituir el primer contingente a trasladarse al parque industrial. Entre marzo y julio de 1988, la Autoridad Autónoma exigió a 12 de las empresas con lotes adjudicados por ENACE presentación de sus perfiles industriales con la finalidad de analizar si tenían la intención efectiva de invertir en el parque (de un total de 48 empresas adjudicadas, a la fecha 25 no ha construído nada y sólo 7 están funcionando).

Un segundo contingente de 104 empresas fue calificado y seleccionado a partir de 204 pequeños empresarios propuestos por APEMIVES. Del segundo contingente de empresas, 9 son fundiciones, 22 confecciones, 38 carpinterías, 20 del rubro metal-mecánica, 6 productores de calzado y 9 son artesanos.

El proyecto ha venido desarrollando sus actividades de manera continuada, si bien la crisis económica y fiscal ha limitado el apoyo estatal a la Autoridad Autónoma, crisis que abarca también la actividad de las empresas que tienen a su cargo los servicios públicos básicos, como SEDAPAL, ELECTROLIMA, etc. y ha retardado substancialmente el traslado de los pequeños industriales al Parque.

## **B. Objetivos nacionales de desarrollo para el sector industrial**

Como se indica en I.A, el Plan Nacional de Desarrollo asigna un importante rol al sector industrial, en la oferta de productos de consumo masivo a la población, la substitución de importaciones y el aumento de las exportaciones no tradicionales. La pequeña industria encaja en esta propuesta en tanto que generadora de empleo y descentralizadora de las actividades productivas. El Plan propone también apoyar al llamado sector informal y, en términos espaciales, prioriza el desarrollo de los sectores urbano-marginales (entre los cuales Villa El Salvador, con una población estimada de 300,000 habitantes, es uno de los más importantes a nivel nacional).

## **C. Razones y propósito de la evaluación**

La misión de la evaluación fue solicitada por la oficina del PNUD en Lima y aprobada por las tres partes involucradas en el proyecto (reunión tripartida del 16 de noviembre de 1988).

El objetivo de la misión de evaluación detallada del proyecto es analizar su contribución al desarrollo del Parque Industrial y a los pequeños empresarios de Villa El Salvador.

Las conclusiones de la misión de evaluación servirán de base para la adopción de decisiones acerca de una eventual futura asistencia técnica a la Autoridad Autónoma del Parque Industrial.

## **D. Fecha, composición, nombres y funciones de los miembros e itinerario de la misión**

La misión de evaluación tuvo lugar del 14 al 25 de Agosto y fué compuesta por

- Andrew Canellas por parte del PNUD, consultor.
- Teobaldo Pinzás por parte del INP, consultor.
- Oscar Gonzalez-Hernandez por parte de la ONUDI, Jefe, Personal de Evaluación.

La misión empezó sus trabajos en Lima con una reunión de información en la sede del PNUD presidida por la Representante Residente adjunta a la que asistieron representantes del INP, MICTI, además del ATP, el Gerente de la Autoridad Autónoma y el oficial de programas del PNUD.

La misión visitó el parque, 14 empresas ubicadas en el parque, o fuera de el para asegurarse de las inquietudes de los pequeños y medianos industriales y de sus opiniones en relación al parque. Se visitaron varias oficinas gubernamentales, ONG's o donantes involucrados en el parque y se mantuvieron varias reuniones con el personal internacional, nacional y de contraparte del proyecto.

En el último día de la misión, el representante residente convocó una reunión cuya lista de asistentes se incluye en el anexo 3. Durante esta reunión la misión tuvo la oportunidad de presentar y discutir el borrador de conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

La lista completa de las personas encontradas y sus afiliaciones institucionales se encuentra en el anexo II.



## I. CONCEPTO Y DISEÑO DEL PROYECTO

### A. Contexto socio-económico e institucional del proyecto

#### Prioridades nacionales de desarrollo

Los objetivos y prioridades nacionales de desarrollo son establecidos por el Plan Nacional de Desarrollo 1986-1990, luego de constatar que, como consecuencia del mantenimiento del modelo tradicional de crecimiento, la economía y la sociedad peruana se caracterizan por:

- La heterogeneidad estructural y los desequilibrios internos y externos;
- Las relaciones inorgánicas, en función del desarrollo, entre el Estado y la sociedad;
- La inexistencia de un adecuado nivel de organización en el seno de la sociedad civil;
- Los efectos sociales de la crisis reciente y las consecuencias generales de ésta en el futuro previsible.

Para superar esta situación, el Plan propone una tarea de desarrollo nacional que se orienta al logro de un objetivo fundamental y permanente, que es el mejoramiento de la calidad de vida de la población peruana. Para ello, se definen los siguientes objetivos específicos de desarrollo:

1. Satisfacción de las necesidades mínimas de alimentación, habitación, salud, información y transporte de toda la población.
2. Reducción de la marginalización y revalorización socio-política y cultural de la población andina y nativa.
3. Incremento de la paz social y revitalización de la identidad, participación y solidaridad nacional.

Para el logro de los objetivos de desarrollo se propone una estrategia de desarrollo económico y socio-político, basada fundamentalmente en los recursos internos, cuyas prioridades especiales son el Trapecio Andino, las microregiones en emergencia económica y social, las áreas urbano-marginales y las áreas de frontera.

#### Prioridades sectoriales de desarrollo

En la estrategia de desarrollo económico se asigna a la industria manufacturera un papel central, a través del crecimiento sostenido, de la oferta de bienes industriales para la satisfacción de las necesidades esenciales y la masificación del consumo, de la población y de su rol articulador para dinamizar las restantes actividades económicas y favorecer la generación directa e indirecta de ingresos.

El Plan Nacional de Desarrollo 1986-1990 plantea que, en lo que se refiere al sector industrial, "la política a desarrollar deberá ser rigurosamente selectiva, concentrándose en las ramas y líneas de producción con mayor capacidad para sostener el crecimiento y la reestructuración del aparato industrial, con sus efectos de integración vertical, descentralización, innovación tecnológica y promoción de exportaciones".

En concordancia con este planteamiento, se priorizan las siguientes ramas industriales:

- Industrias mayormente productoras de bienes de consumo: textiles-confecciones, calzado, muebles de madera, artefactos esenciales para el hogar, materiales escolares y publicaciones y medicinas.

- Industrias de insumos básicos: siderurgia, fertilizantes y plaguicidas, química industrial básica, cemento y materiales de construcción.
- Industrias productoras de bienes de capital: maquinaria y equipo para uso agropecuario, embarcaciones navales para pesca de consumo humano, equipo de transporte colectivo y de carga, maquinaria y equipo para minería y máquinas - herramientas y matrices.

En lo que se refiere a la pequeña empresa industrial, el Plan enfatiza que se le otorgará apoyo específico "por su gran potencial descentralizador y articulador sustentado en la utilización mayoritaria de materias primas e insumos locales, bajos requerimientos de capital e infraestructura y alta capacidad generadora de empleo". Para lo cual "se optará por el desarrollo de programas de integración y complementación entre la gran y pequeña industria, así como la promoción de su mayor tecnificación mediante operaciones de arrendamiento de maquinaria, acceso a bienes de capital usados, utilización compartida de equipos modernos y otras modalidades. Igualmente se relleva la conveniencia de integrar en un sistema único todas las áreas y acciones de apoyo a la pequeña empresa industrial concertando al Estado con los organismos gremiales del sector".

#### Problemas del desarrollo de la pequeña industria

La pequeña industria muestra en los años recientes, como característica más saltante, un dinamismo superior al del conjunto de la economía y de la mediana y gran industria. Los datos disponibles sobre la pequeña industria formal (establecimientos que cuentan con 5 a 19 trabajadores) registrada en el MICTI indican que en 1971 existían en el país 4,485 establecimientos de pequeña industria que daban empleo a 39,965 trabajadores. Para 1985 el número de establecimientos había aumentado a 10,355 y el empleo a 78,320 puestos de trabajo, esto equivale a un crecimiento anual de 6.2% en el número de establecimientos y de 4.9% en el empleo, cifras muy por encima del ritmo de crecimiento de la población: 2.6%. Las tasas de crecimiento de la mediana y gran empresa fueron menores que las de la pequeña empresa, razón por la cual fueron perdiendo paulatinamente su participación en el número de establecimientos, empleo y valor agregado sectorial.

Respecto a la participación de la pequeña empresa en el número de establecimientos formales (registrados en el MICTI), en la generación del empleo formal del sector, y en la producción, comprobamos un incremento sostenido de contribución, tal como se resume a continuación:

#### Participación de la Pequeña Industria (como % del total)

	Establecimientos	Empleo	Producción
1971	63.7	19.1	10.5
1976	70.5	18.2	10.3
1980	74.8	22.7	11.1
1985	81.8	29.7	15.4

Estos resultados son mas relevantes si consideramos el contexto de crisis económica en que se han producido. En el período 1971-1985 se han producido dos crisis recesivas: la de 1977 y la 1983; sin embargo, la pequeña empresa ha venido incrementando sostenidamente su participación particularmente en períodos de recesión, ya que en la expansión de 1970-1976 la pequeña industria reduce ligeramente su participación.

\* "Sin embargo, pese a su importancia en la producción y sobre todo el empleo, la pequeña industria enfrenta problemas en diversos ámbitos que obstaculizan su desarrollo.

1. Todavía no se define con precisión un rol para la pequeña y mediana industria dentro de la estrategia de desarrollo nacional que le asigne la importancia que tiene dentro de este, y que obligue a toda la administración pública a brindar el más amplio apoyo a este sector. Este rol debe servir de marco para las disposiciones legales que norman al sector y para las acciones que las diversas instituciones ejecutan. En años recientes, la pequeña y micro industria aparecen en los planes nacionales de desarrollo, y se han dictado una serie de disposiciones relativas al sector como la reciente legislación bancaria, es decir, los niveles altos del gobierno comienzan a prestar atención a estos estratos. Sin embargo esto es insuficiente ya que no compromete al conjunto del aparato estatal, muchas dependencias siguen ignorando y obstaculizando el desarrollo del sector.
2. La legislación existente resulta inadecuada a las características y problemática actual del sector. En la mayor parte de la legislación en vigencia la pequeña y micro industria no recibe un tratamiento diferenciado ni específico que su situación reclama.
3. Los trámites y requisitos legales para la formalización de empresas continúan siendo engorrosos y costosos; ello fomenta la actividad informal y aleja a muchos pequeños y micro empresas del apoyo estatal y privado. Iniciativas como el programa de Trámite Simplificado, implementado por el MICTI desde hace tres años, son pasos en el sentido correcto que hay que multiplicar y extender a nivel nacional.
4. Falta de coordinación entre las diversas instituciones que trabajan con la pequeña, mediana y micro industria. Existen actualmente más de 50 instituciones, estatales y privadas, que se relacionan de alguna u otra manera con el sector y que tienen cada una sus propios planes de trabajo, criterios, metodologías y financiamiento. Esto significa que en muchos casos se duplican esfuerzos, se confunde a los pequeños empresarios, se compite esterilmente por los mismos beneficiarios, se malgastan escasos recursos internos y externos, se mantiene una ineficiencia global del sistema de apoyo, a pesar de esfuerzos aislados y lógicos de algunas instituciones individuales.
5. El financiamiento para la pequeña y micro empresa continúa siendo insuficiente, de difícil acceso, lento en el otorgamiento, basado en criterios tradicionales de garantías reales y de condiciones demasiado exigentes. Existen una serie de modalidades de

financiamiento como el PRODEM, FONART, FDU, FONDED, créditos solidarios, créditos comerciales, sistema cooperativo, sistema mutual, cajas municipales, entre otros, lo cual en algunos casos desorienta a los usuarios, duplica esfuerzos y desaprovecha fondos internos y externos.

6. La capacidad de gestión de la mayoría de pequeñas y micro empresarios continua siendo muy débil. Ello se traduce en una serie de problemas administrativos, contables y productivos. Esto ocurre sobre todo con las empresas que trascienden el umbral de la micro industria y pasan a convertirse en pequeñas.
7. Los problemas de comercialización de productos finales, incluyendo las políticas de fijación de precios así como los canales y modalidades de ventas, vienen afectando el desarrollo de las pequeñas, medianas y micro empresas. La mayoría de pequeños empresarios pierden valioso tiempo productivo en la venta personal de sus productos por desconocimiento de otras alternativas de comercialización.
8. El abastecimiento de materias primas e insumos es uno de los problemas más urgentes para estos estratos empresariales, sobre todo en esta coyuntura económica caracterizada por el desabastecimiento de los mismos.
9. Persiste la falta de información tecnológica, oportuna y en las zonas de trabajo, para la pequeña y micro industria, ya que en algunas instituciones existe información, pero ella no llega a los productores.
10. Ausencia de la infraestructura adecuada para el desarrollo de estos estratos empresariales, sobre todo en las ciudades del interior del país. Esta se expresa en falta de energía eléctrica, ausencia de medios de comunicación, agua y desagüe, servicios de aduanas y financieros. La participación de los gobiernos locales debe ser decisiva en este aspecto.
11. Descordinación, desconocimiento y mal uso de la cooperación técnica internacional.
12. Persisten en algunos casos, sobre todo en micro empresas, malas condiciones de trabajo de los trabajadores y de los mismos propietarios.
13. Debilidad de los gremios representativos en algunos lugares del país, sobre todo en el estrato de la micro industria."

#### Instituciones relevantes para la pequeña industria

Los últimos años han visto aumentar el número de instituciones involucradas en el apoyo a la pequeña industria. Por un lado, existen las dependencias estatales sectoriales que como parte de sus responsabilidades tienen relación con la pequeña industria: MICTI, Banco Industrial del Perú; etc., así como el Servicio Nacional de Aprendizaje y Trabajo Industrial (SENATI), que ha abierto un programa dirigido a la pequeña industria.

Pero recientemente, a estas instituciones "tradicionales" se han añadido otras, que provienen tanto del desarrollo del pequeño empresariado como de la orientación hacia este sector de organizaciones no gubernamentales:

- Asociación de Pequeños y Medianos Industriales del Perú (APEMIPE), existente en Lima y las principales ciudades del país, dedicada a tareas diversas de apoyo gremial;
- Federación Nacional de Pequeños Industriales (FENAPI), que integra a las diversas APEMIPEs del país;
- Asociaciones locales no integradas en estas organizaciones mayores, como la misma Asociación de Pequeños Industriales de Villa El Salvador (APEMIVES), o la Asociación de Pequeños Industriales del Cono Sur (APICSUR); etc.
- Organizaciones no gubernamentales de apoyo directo activas en Villa El Salvador, como el Centro de Estudios y Desarrollo Comunitario, el Centro de Investigación, Educación y Desarrollo; etc.
- Diversos esquemas financieros, con participación gubernamental y financiamiento de varias fuentes, como el Instituto de Desarrollo del Sector Informal (IDESI), el Fondo de Garantías del Sector Informal (FOGASI) y otras experiencias de menor tamaño y ámbito local;
- Programas enteramente privados, de apoyo mayormente financiero y ámbito local, como acción comunitaria y otros programas de menor tamaño.

#### Desarrollos recientes pertinentes al proyecto

Lo más relevante para la marcha del proyecto y del PIVES es el agravamiento de la crisis económica nacional, que ha llevado una recesión que supera todas las anteriores y al debilitamiento del sector público y su capacidad de implementar políticas. Esta crisis generalizada tiene repercusiones visibles al nivel de la violencia social (violencia política y delincuencia común), que se agudizan en las zonas urbanas pobres, como Villa El Salvador.

Por esta razón, todos los aportes estatales a la Autoridad Autónoma se han visto reducidos y retrasados y, al mismo tiempo, la producción y las ventas de los pequeños industriales han caído sensiblemente. Por otro lado, se percibe una intensificación de esfuerzos de cooperación técnica y financiera bilateral (gubernamental y no gubernamental) que, ante la inoperancia del sector público (gobierno central) buscan relacionarse directamente, sea con la Autoridad Autónoma del PIVES o con organizaciones no gubernamentales que implementan programas de promoción a la pequeña industria.

#### Otras actividades relevantes de cooperación técnica al PIVES

La cooperación del gobierno español a través del Instituto de Cooperación Iberoamericano está desarrollando una acción de apoyo a los centros de servicio/maquicentros/condominios que empezará por un gremio y se podrá extender a otros.

CARE con origen en donadores canadienses ha proporcionado varios equipos de producción para integrar los maquicentros. Además CARE ha trabajado desde hace 3 años y medio con los empresarios en un proyecto de cooperación técnica de financiación CARE-USA y USAID en capacitación y mejoramiento de producción y crédito a través de CGC y del Banco Industrial. Este proyecto ha cubierto aproximadamente más de 800 créditos a 400 empresas a un promedio de \$ 450 cada crédito.

## **B. Documento de proyecto**

El proyecto empezó con un documento de autorización anticipada firmado el 17 de Noviembre de 1986 y no fué sino con la revisión presupuestaria F que se preparó y aprobó en Enero de 1988 un documento de proyecto completo.

Los problemas principales a los cuales se enfrentan los pequeños empresarios de Villa El Salvador fueron bien definidos en el documento de proyecto y las metas a alcanzar, en general, fueron realísticas. El enfoque técnico indicado en el documento del proyecto de Enero de 1988 estuvo conforme a los problemas a ser resueltos, quizás con un enfoque demasiado pronunciado a apoyo directo.

Los objetivos de desarrollo fueron indicados explícitamente. Sin embargo el objetivo 2. "Formación de administradores eficientes de Parques Industriales" implica una función de desarrollo institucional y no de apoyo directo que es la función primaria del proyecto. Además este objetivo, que es correcto, no tiene su contrapartida en los otros elementos del proyecto.

Los objetivos inmediatos del proyecto fueron bien definidos y estaban apoyados por una matriz indicando criterios de éxito, verificadores y factores externos.

En la revisión I fue eliminado el objetivo inmediato 3 relativo a la planta de quesos Villa que fue transferido al proyecto PER/86/801. En la misma revisión fue incluido un nuevo objetivo del proyecto que se refiere a la creación de un sistema socio- sanitario laboral.

En lo que se refiere a resultados, el documento de proyecto describe un total de 10 resultados todos ellos descritos explícitamente, factibles y con la indicación de los criterios de éxito, verificadores y factores externos correspondientes.

Quizás en su conjunto, los resultados representen un volumen de trabajo demasiado extenso y complejo para ser atendidos por el proyecto.

En la revisión I se elimina el resultado correspondiente a la planta de quesos Villa y se incluyen 7 resultados más, uno de ellos describe la "concreción y funcionamiento de una unidad financiera de apoyo a los empresarios del PIVES". Es opinión de la misión que este resultado es demasiado ambicioso como lo prueba el número e importancia de los factores externos. El proyecto se debería haber quedado a nivel de propuestas en esta materia.

El resultado 2.12 "Mejora de los índices de eficiencia productiva de los gremios ..." y 2.13 "Elevación de los índices de gestión empresarial" deberían constituir uno solo pues se trata de la misma meta. A nivel de actividades e insumos no tenemos comentarios a hacer puesto que parecen adecuados. Sin embargo los mismos comentarios que se hicieron sobre el volumen de resultados se aplican a las actividades.

La revisión G incluye nuevas líneas presupuestarias de expertos para desarrollar actividades relativas a los nuevos resultados y se reduce el componente de equipos de lo que refiere a 2 vehículos, 1 línea telefónica, 4 computadoras y 1 fotocopidora.

Una nueva revisión (I) aumentó el presupuesto del proyecto de \$ 581.270 a \$ 644.447 para cubrir insumos adicionales, para ampliar contratos de expertos, para incrementar la capacitación de personal y adquirir material didáctico: dos computadoras, equipo de reproducción y material de ingeniería y arquitectura.

Las relaciones insumos/actividades y actividades/resultados fueron adecuadas, con las reservas apuntadas más arriba a actividades y resultados. Planes de trabajo anuales con sus calendarias han sido preparados y se consideran adecuados.

No se indicaron explícitamente las principales hipótesis que se hicieron al diseñar el proyecto. Sin embargo esto no ha afectado en absoluto la marcha del proyecto.

Aunque no se indicaron explícitamente los usuarios finales del proyecto se supone que estos sean los pequeños industriales de VES.

## II. EJECUCION DEL PROYECTO

### A. Entrega de insumos

#### PNUD/ONUFI

El primer presupuesto del proyecto fue de \$ 93,200 lo que permitió el desarrollo del documento de proyecto, estudios básicos de los pequeños industriales, su constitución en gremios, ciertos estudios de infraestructura y ayuda a la planta de quesos Villa. Este presupuesto adelantado fue aumentado por tres veces hasta llegar al primer documento completo (rev. F). Las revisiones posteriores fueron comentadas en el punto I.B. de este informe.

Linea	Item	Presupuesto		Gastado 1986/87/88	Presupuesto 1989
		Rev.F	Rev.J		
11-99	Expertos Int.	\$ 263904	\$ 309907	\$ 187507	\$ 122400
13-99	Apoyo Adm.	25300	24566	11166	13400
14-99	Voluntarios	12700	22759	—	22759
16-99	Misiones	11000	26091	6091	20000
17-99	Expertos Nac.	125535	151596	67833	83763
20-00	Subcontratación	4000	4000	4000	—
39-00	Capacitación	20000	22200	1200	20000
49-00	Equipo	85950	62758	33336	29422
59-00	Miscelaneos	28946	20570	7570	13000
99-00	Total	580235	644447	329462	314985

El primer presupuesto del proyecto fue de \$ 93,200 lo que permitió el desarrollo del documento de proyecto, estudios básicos de los pequeños industriales, su constitución en gremios, ciertos estudios de infraestructura y ayuda a la planta de quesos Villa. Este presupuesto adelantado fue aumentado por tres veces hasta llegar al primer documento completo (rev.F). Las revisiones posteriores fueron comentadas en el punto I.B de este informe. La misión no constató demoras en la entrega de insumos por parte de ONUFI.

#### Gobierno

Los insumos del gobierno indicados en la revisión F consisten en 60 h.m de personal, apoyo administrativo no cuantificado y estudios, obras e infraestructura por el valor de I/. 114,240.000. En la revisión I los insumos de gobierno se elevan a un total de I/. 750.793.000 para compensar la inflación, pero sin indicar su desagregación.

El personal de contraparte indicado en el documento de proyecto era demasiado reducido. En la realidad la Autoridad Autónoma dispone presentemente de cerca de 30 personas técnicas. Su distribución, sin embargo no es completamente satisfactoria por motivos presupuestarios y tuvo como consecuencia que ciertos expertos internacionales y más frecuentemente expertos nacionales han trabajado sin contraparte.



En lo que se refiere a estudios, obras e infraestructura se hace demasiado difícil a la misión verificar el grado de cumplimiento de la contraparte por la situación inflacionaria durante el período cubierto por el proyecto, los costos presupuestarios de la Autoridad Autónoma y el grado de avance observado de obras de infraestructura en el parque indica que han habido retrasos importantes en este rubro.

### B. Ejecución de actividades

Al final de este punto se indican las actividades previstas en el documento del proyecto y su grado de cumplimiento. Se puede decir en general que este cumplimiento es satisfactorio y se completaran, con las excepciones indicadas, dentro del calendario previsto.

En línea con la función del proyecto de apoyo directo, las distintas actividades han sido desarrolladas fundamentalmente por el personal de proyecto, nacional e internacional en poca cooperación del personal de contraparte. Este hecho, en algunos casos puntuales, no ha creado problemas porque estas actividades no son de índole continuada pero en otras, como por ejemplo en el área social no han permitido la creación de capacidades en el seno de la Autoridad Autónoma.

No se identificaron serios problemas o dificultades mayores en el desarrollo de las actividades del proyecto.

Actividades previstas en el documento del proyecto	Fecha de comienzo efectiva o estimada actualmente	Fecha de terminación efectiva o estimada actualmente	Observaciones
1.1 Diseñar un cuestionario para empadronamiento de las empresas.	Enero 87	Feb. 87	
1.2 Visitar a los Empresarios miembros de APEMIVES e independientes y llenar los cuestionarios.	Marzo 87	Junio 88	
2.1.1 Consultar a los Talleristas en vista de constitución en gremios.	Abril 87	Nov. 87	

Actividades previstas en el documento del proyecto	Fecha de comienzo efectiva o estimada actualmente	Fecha de terminación efectiva o estimada actualmente	Observaciones
2.1.2 Constitución formal de gremios.	Set. 87	Nov. 87	
2.1.3 Legalización de los gremios.	Julio 87	Agosto 87	
2.1.4 Estudios de mercado y definición de equipos e insumos necesarios por gremios.	Agosto 87	1/	Servirá para la definición de los maquicentros (centros de servicios) y de las llamadas empresas estratégicas.
2.1.5 Definición de los Centros de Servicios.	Julio 87	Dic.89	
2.1.6 Costos de implementación de los Centros de Servicios.	Agosto 87	Dic. 89	
2.2.1 Propuesta de sistema administrativo para la Autoridad Autónoma.	Agosto 87	Dic. 89	Actividades de asesoría permanente del ATP.
2.2.2 Propuesta detallada para cada Centro de Servicio.	Agosto 87	1/	
2.4.1 Reubicación y trabajos topográficos.	Abril 87	Julio 87	Trabajo preparatorio para la relotización del parque de manera a adecuarlo a pequeños empresarios.
2.4.2 Estudio de mecánica de suelos.	Nov. 87	Dic. 87	
2.4.3 Plan de relotización.	Julio 87	Set. 87	
2.4.4 Proyecto Ingeniería Civil	Nov. 87	Ene. 88	

Actividades previstas en el documento del proyecto	Fecha de comienzo efectiva o estimada actualmente	Fecha de terminación efectiva o estimada actualmente	Observaciones
2.5.1 Metrado/Presupuestado.	Julio 88	Dic. 88	Como en 2.4.1
2.5.2 Bases de Licitación Pública.	Abril 88	Dic. 88	Para implementación de obras de infraestructura.
2.6.1 Informe Eléctrico.	Nov. 87	Dic. 88	
2.6.2 Informe sobre suministro de agua y desague.	Nov. 87	Dic. 87	Ejecución de las obras en retraso.
3.1 Seguimiento a Empresa Quesos Villa.			Fuera del proyecto.
4.1 Encuesta Social de los trabajadores.	Julio 88	1/	
4.2 Integración de los trabajadores en una cooperativa de Servicios Sociales.	Ene. 89	1/	
4.3 Elaboración e implementación de un fichero sanitario.	Ene. 89	1/	
2.8.a Detectar, Capacitar el personal BANCOVES.	1/	1/	No se ejecutará en el calendario del proyecto.
2.8.b Concebir y redactar el Reglamento de procedimientos internos.	Marzo 89	1/	
2.8.c Definir el rol de los fundadores y distribuir sus responsabilidades conjuntamente: Municipio, Apem	Set. 89	Dic. 89	

Actividades previstas en el documento del proyecto	Fecha de comienzo efectiva o estimada actualmente	Fecha de terminación efectiva o estimada actualmente	Observaciones
ves, Cuaves.			
2.8.d Identificar y concretizar fuentes externas y/o internas de financiamiento de capital.	Ene. 89	1/	
2.8.e Identificar y concretizar fuente externas y/o internas de financiamiento del patrimonio.	Ene. 89	1/	
2.8.f Seminarios y cursos de capacitación del personal de la Unidad financiera.	1/	1/	
2.9.a Diagnóstico del Potencial de producción instalado en Villa El Salvador.	Set. 89	Dic. 89	Se debería hacer por muestreo.
2.9.b Diagnóstico del potencial de producción de las unidades ya establecidas en el Parque.	Junio 89	1/	
2.9.c Cuantificación de los objetivos a mediano y largo plazo.	Set. 89	Dic. 89	
2.9.d Formulación de las estrategias e identificación de los proyectos estratégicos.	Feb. 89	1/	
2.9.e Estudios técnico-económicos de los proyectos estratégicos.	Oct. 89	1/	

Actividades previstas en el documento del proyecto	Fecha de comienzo efectiva o estimada actualmente	Fecha de terminación efectiva o estimada actualmente	Observaciones
2.9.f Estudios técnico-económicos de los proyectos estratégicos.	Ene. 90	1/	
2.10.a Desarrollo de los anteproyectos arquitectónicos para los condominios industriales, para los gremios de artesanía y alimentos.	Feb. 89	Nov. 89	
2.10.b Desarrollo de los proyectos arquitectónicos para los condominios industriales para los gremios de artesanía y alimentos.	Feb. 89	Nov. 89	
2.11.a Estudiar y ensayar las alternativas económicas de materiales.	Ene. 89	Set. 89	
2.11.b Asesorar la ejecución de construcciones industriales del Plan Piloto y apoyo masivo a los talleristas.	Ene. 89	Dic. 89	
2.11.c Evaluación de Resultados.	May. 89	Nov. 89	
2.11.d Capacitación de los empresarios y operarios al uso de las alternativas de materiales.	Ene. 89	Dic. 89	
2.12.a Organizar un programa de asesoría técnica por gremios, que permita la adecuada administración de	Abril 89	Dic. 89	

Actividades previstas en el documento del proyecto	Fecha de comienzo efectiva o estimada actualmente	Fecha de terminación efectiva o estimada actualmente	Observaciones
los factores productivos y la adaptación del producto al mercado.			
2.12.b Diseñar e implementar un esquema de complementación técnico-productivo de los talleres.	Jul. 89	90	
2.12.c Estructurar el ámbito operativo y organizacional de los centros de servicios.	Ene. 89	1/	
2.12.d Seminarios y cursos de capacitación de los empresarios y operarios.	Ene. 89	Dic. 89	
2.13.a Diseñar e implementar un sistema permanente de recepción y evaluación de las necesidades en capacitación y adiestramiento de las empresas, así como de los resultados logrados por dicha capacitación.	Ene. 89	Dic. 89	
2.14.a Diseñar e implementar un sistema permanente de concertación: proveedores-empresas, que permita la comercialización de insumos con una sensible economía de escala.	Ene. 89	1/	
2.14.b Diseñar e implementar un sistema permanente de concertación: empresas-consumidores, a nivel de Villa El Salvador, Lima, Perú y	May. 89	1/	

Actividades previstas en el documento del proyecto	Fecha de comienzo efectiva o estimada actualmente	Fecha de terminación efectiva o estimada actualmente	Observaciones
Exterior, permitiendo la adaptación del producto a los mercados, así como la capacitación de nuevos mercados.			
4.4 Servicio de salud laboral	Ene. 89	Dic. 89	
4.5 Propuesta y diseño de cuna, comedor y posta médica.	Ago. 88	Dic. 89	Se hará por gremio.
4.6 Calcular costos y conseguir fondos para la construcción del Servicio Social.	Ago. 89	1/	

1/ No se cumplirán completamente en el calendario del presente proyecto.

### III. RESULTADOS DEL PROYECTO Y ALCANCE DE OBJETIVOS

#### A. Resultados

##### En general

En modo global se pueden hacer los siguientes comentarios al respecto de los resultados alcanzados. En primer lugar la fase operativa se inició con 8 meses de atraso con el presupuesto del 88 en vez del presupuesto de 1987. Este atraso habrá tenido alguna influencia en el Proyecto por no haber poder adquirir los equipos ni poder contratar la totalidad del personal previsto en el tiempo previsto, pero tubo una mayor influencia el retraso de la transferencia de la gestión del parque industrial del MICTI a la Autoridad Autónoma y la constitución de ésta última. Generalmente, el atraso más importante habrá ocurrido en el área de apoyo técnico/productivo pero a medida que se conocen mejor los problemas de los pequeños industriales que se trasladan al Parque Industrial éste objetivo debiera cobrar más atención e importancia. En el ámbito de salud, seguridad laboral y ámbito social se han desarrollado varias tareas, pero también con retraso. En el área de Financiamiento se ha obtenido el otorgamiento de los primeros créditos (a cerca de 25 empresarios) y se ha formulado un Plan Piloto por parte del Banco Industrial que sigue adelante pero lentamente debido a la situación económica. Se han formulado otras vías de financiación (como el BANCOVES y el FINDES) pero todavía solo existen en forma de planes y por el momento estan únicamente en trámite de aprobación. También se ha puesto en marcha varios esfuerzos en el campo crediticio de obtener ayuda de cuerpos internacionales como la fundación FORD y CARE que abarcarían asistencia a un fondo de garantía y financiamiento de capital de trabajo, respectivamente. Sin embargo, estos dos aportes no han sido aún aprobados pero ya se han dado pasos concretos para obtener dicha aprobación.

En el área de capacitación hubo una serie de cursos y ayuda técnica en las áreas de fundición, metalmecánica, carpintería, construcción de madera, gerencia general y otros cursos básicos de adiestramiento a los talleristas. En ésta área también se han dado pasos para ayudar en la comercialización de productos como la Feria de Carpinteros que se ha puesto como una actividad permanente en V.E.S. En general, se ha hecho mucha actividad en capacitación incluyendo identificación de zonas donde se quiere concentrar pero falta todavía un sistema adecuado y coherente que abrase a las necesidades de los pequeños industriales. Hacia ésto, estan elaborando una asesoría de capacitación, que evaluaría lo que necesitan los pequeños industriales después de tomar los cursos básicos.

##### Individualmente

1.1 Encuesta de los empresarios organizados en APEMIVES y de los empresarios independientes. Las encuestas se harán por sector industrial en función a las características de producción de cada empresa para poder relotizar el área habilitada del parque industrial.

**Acción:** Las encuestas están terminadas. El trabajo que se terminó en mayo de 1987 cubrió a 887 pequeñas industrias en V.E.S. y fueron llevados a cabo por los expertos de ONUDI Alison L. Hart, Kenneth H. L. Hamje y Javier Lou. Lo que no se terminó fue el trabajo de calificación de los equipos de cada empresario, debido a la renuncia del experto encargado, un ingeniero industrial, cuya posición no fue reemplazada.



1.2 Apoyo a la organización de 887 micro y pequeñas empresas en gremios industriales legalizados mientras se hacen las propuestas para la organización gremial y procedimientos para legalizar las empresas y los gremios.

**Acción:** Se visitó a los empresarios miembros de APEMIVES y de APIAVES y se los clasificaron en siete gremios de ramas industriales. Se organizaron 57 reuniones con los industriales y cada reunión concluyó con un documento de datos. A la fecha 9 empresarios ya están instalados en el Parque, 19 en trámite, y hay 133 lotes adjudicados (25 del Plan Piloto y 108 del Segundo Contingente).

2.1 Propuesta para la implementación de centros de servicios comunes a los gremios industriales.

**Acción:** La propuesta fue hecha en un estudio llamado "Maquicentros Parque Industrial Cono Sur - Villa El Salvador" por Javier Lou B. Esta propuesta cambia la orientación de centros de servicios a maquicentros para apoyar a pequeñas industrias de madera, metal-mecánica y confecciones. Se hizo una estimación de costo total del proyecto en US\$ 897,600.

2.2 Propuestas delineando en detalle la organización institucional administrativa del Parque Industrial, incluyendo la creación de los centros de servicios técnicos, financieros, de comercialización y de capacitación para apoyar el desarrollo productivo de las empresas.

**Acción:** En el mes de Octubre 1987 se crea la Autoridad Autónoma que entra en funciones en sus propias instalaciones en el Parque Industrial. Se elaboró el concepto de un ente financiero propio (BANCOVES-FINVES) así como de un centro de comercialización, un centro de capacitación y se empezó un estudio del centro de servicios técnicos. Se ha avanzado una propuesta para reunir todos estos servicios en un solo centro. Aunque éstas propuestas están completadas, todavía no existen como entes institucionales. No se puede estimar cuando estarán instaladas.

2.3 Propuesta para el establecimiento de un sistema financiero que atienda: La provisión de recursos económicos para la terminación de obras de infraestructura del Parque Industrial, y el apoyo crediticio u otro de las pequeñas empresas industriales para su instalación y equipamiento en el Parque Industrial.

**Acción:** Se ha dotado de créditos a 21 empresarios por el Banco Industrial bajo un Plan Piloto, también se está estudiando el concepto de un ente financiero, BANCOVES-FINVES pero aún no hay decisión sobre la materia. Las obras de infraestructura del Parque Industrial fueron financiadas por la A.A. Se elaboró un informe entitulado "Segunda reunión de trabajo con la comunidad internacional sobre Cooperación Técnica hacia el Parque Industrial del Cono Sur" en abril de 1989 que indica proyectos relacionados al entorno productivo del parque como condominios industriales (por gremio), proyecto de plantas piloto de producción de briquetas, de confecciones, de fármacos populares, etc. y otros servicios como capacitación y desarrollo de la construcción con materiales no convencionales.

2.4 Trabajos topográficos, mecánica de suelos, plan urbanístico y de relotización terminados.

**Acción:** Los trabajos topográficos, estudio de mecánica de suelos, y planes de relotización han sido terminados, pero la calidad no ha sido la que se esperaba. Todavía quedan por terminar algunos proyectos de ingeniería civil como la reestructuración de ciertas áreas en la parcela I y III.

2.5 Elaboración de los metrados, propuestas, fórmulas polinómicas, bases de licitación, convocatoria a licitación pública, clasificación y otorgamiento de la buena pro para la ejecución de las obras de relocización.

**Acción** : Se obtuvieron proyectos definitivos de los módulos empresariales, módulos de servicios generales, y gremiales en las siguientes industrias: carpintería, metal mecánica, confecciones, calzado y fundaciones.

2.6 Proyectos de suministro eléctrico, agua y desagüe elaborados.

**Acción** : Estos proyectos fueron desarrollados. Falta legislación que cubra usos de agua, desague y polución.

2.7 Diseño arquitectónico de los tipos de locales (centros de servicios comunes y talleres) para la pequeña empresa de acuerdo a la distribución gremial de la cotización.

**Acción** : Se han hecho una serie de diseños sobre el asunto pero todavía no se ha llegado a un acuerdo definitivo sobre el diseño final.

2.8 Concretización y funcionamiento de una unidad financiera de apoyo a los empresarios del Parque.

Como ya se indicó no se ha aprobado aún el BANCOVES-FINVES. Para eso se necesitara de aprobación por la Superintendencia de Bancos y Seguros y el Banco Central de Reserva. Aunque estos entes financieros no están aún aprobados se han cumplido tareas como la preparación para BANCOVES de los reglamentos de procedimientos internos, la identificación de fuentes externas e internas de financiamiento, los acuerdos aprobatorios de participación, el monto de financiamiento aportable, la aprobación de los estatutos así como la designación de los representantes legales. Se ha logrado una línea de crédito COFIDE por US\$ 180,000 pero hay que definir la modalidad de garantía. También se han identificado a organismos de cooperación internacional que podrían apoyar al proyecto. Para FINVES se ha elaborado la Acta de Constitución Social y los Estatutos. El cumplimiento de poner en marcha una entidad financiera es de suma importancia pero no se vislumbra aún la fecha de implementación.

2.9 Elaboración de la programación industrial que oriente el desarrollo del Parque en su conjunto.

**Acción**: Durante 1989 se ha priorizado la ejecución del 80% del presupuesto aprobado para obras e infraestructura básica, y el traslado al Parque de 9 pequeños industriales del Plan Piloto que abarca a 25. También se agregó una nueva prioridad la de la clasificación de un tercer contingente de 217 pequeños industriales. Se ha demorado en otros aspectos como la identificación de proyectos prioritarios.

2.10 Concreción de los condominios industriales.

**Acción**: Se revisaron los proyectos de los condominios de metal mecánica, carpintería, confecciones y calzado bajo un nuevo planteamiento. Se espera que los proyectos de los condominios de artesanía y alimentación se desarrollarán en el último trimestre de 1989.

2.11 Estudio y promoción de alternativas de materiales de construcción para los locales industriales.

**Acción:** Varias acciones de promoción, muestras y ejecución en este tema se han cumplido. Se han desarrollado esquemas, proyectos y muestras de muros y techos no convencionales. Se dieron asesorías en la ejecución de construcciones industriales a talleristas individuales del plan piloto. No se hizo una evaluación de los resultados de las alternativas de materiales de construcción para locales industriales, mientras que la capacitación a los pequeños industriales en el uso de materiales alternativos sigue.

2.12 Mejora de los índices de eficiencia productiva de los gremios, en particular de aquellos calificados para el ingreso al parque industrial.

**Acción :** Los avances al cumplimiento de este resultado han sido limitados debido al retraso del traslado de los talleristas. Se ha elaborado una propuesta para un programa de asesoría técnica por gremio y se llevaron a cabo diversos cursos de gestión empresarial. Sin embargo, el diseño e implementación de un esquema de complementación técnico-productivo de los talleres-piloto fue desplazado y hubo retrasos en la estructuración del ámbito operativo y organizacional de los centros de servicio.

2.13 Elevación de los índices de gestión empresarial de los empresarios.

**Acción :** Este resultado no se ha cumplido. Según el ATP, las razones fueron debidas a cambio de prioridades. Se ha comenzado algunas acciones y recopilación de datos para diseñar instrumentos de evaluación en capacitación y adiestramiento de las empresas. También se han tomado pasos para lograr convenios de capacitación y cooperación interinstitucional en el tema.

2.14 Mejora de los términos de competitividad de los pequeños empresarios.

**Acción :** En la realidad, aunque se hayan hecho algunos avances en este resultado se puede decir que no se ha logrado del modo esperado y todavía existe mucho por hacer.

4.1 Propuesta para el establecimiento del sistema sociosanitario que incluye:

- Cooperativa de servicios sociales (Enfermedad, Siniestros, Accidentes);
- Programa de salud laboral;
- Cuna maternal, comedor popular y posta médica;

**Acción:** Algunas de las metas de este resultado han sido alcanzados pero no de forma permanente ni completa. Se organizaron y se implementaron algunos cursillos de defensa civil en caso de graves desastres, y se explicó el uso de equipos de protección. También se contrató un médico que implementó un programa de salud laboral pero su contrato se terminó sin dejar contraparte capacitada. Hubo por unos meses una cuna maternal y un comedor popular que no siguieron.

### **B. Alcance de los objetivos inmediatos**

Los objetivos inmediatos del proyecto, tal como modificados en la revisión presupuestaria 1 son los siguientes:

- Preparar a los micro y pequeños empresarios actualmente funcionando en zonas residenciales de Villa El Salvador para su traslado al parque industrial.

- Apoyar a la Autoridad Autónoma, en el diseño de la organización del parque industrial en relación a la estructura institucional y de servicios a la infraestructura final. Dejar el área habilitada del parque industrial lista para la ejecución de obras de arquitectura.
- Diseño e implementación de un sistema sociosanitario laboral.

La misión de evaluación se ha desarrollado en una etapa quizás aún temprana del proyecto, en la cual se hace difícil averiguar si los objetivos inmediatos serán alcanzados. En sus líneas generales la misión cree que se han hecho o se harán avances importantes para el alcance completo al término del proyecto (Dic. 89). El motivo de esto retraso se debe, en opinión de la misión, a un factor externo importante que no fue previsto en la matriz de objetivos que es la situación de crisis económica que vive el país.

Veamos el logro de objetivo por objetivo, teniendo en consideración los criterios de éxito y verificadores.

#### I. Preparar a los empresarios para su traslado

Las encuestas para empadronamiento de los empresarios han sido hechas y el proceso de legalización empezado, pero el proceso de traslado se ha demorado y los planes para los centros de servicio y líneas de crédito es posible que no queden completados dentro del calendario del proyecto.

#### II. Apoyar la autoridad autónoma en el diseño de la organización del parque

Los planes e informes sobre el sistema de manejo del parque, los arreglos informáticos y de topografía y de servicios públicos quedaran listos para implementación al término del proyecto. No obstante la implementación de obras sugiere algunos retrasos por cuestiones presupuestarias.

#### III. Diseño e implementación de un sistema socio-sanitario laboral

La misión cree que el diseño del sistema quedará completado pero su implementación sufrirá retrasos por falta de contrapartes y presupuesto.

#### C. Contribución al alcance de los objetivos de desarrollo

La situación de graves crisis económica por la que pasa el Perú ha constituido un factor exógeno importante que afecta de sobremanera la contribución que el proyecto puede hacer para alcanzar los objetivos de desarrollo. Estos fueron indicados en el proyecto de la manera siguiente:

- Conseguir una reactivación industrial y creación de empleo para la población de bajos recursos;
- Formación de administradores eficientes de Parques Industriales que puedan transferir sus conocimientos y experiencia para la puesta en marcha y renovación de los parques industriales existentes terminados o estancados en otras regiones del País.

Respecto al primer objetivo, lo que ha pasado es una baja de producción y licenciamiento de personal en la casi totalidad de las empresas del VES. No se prevé a corto plazo que esta situación mejore pero con un apoyo futuro al desarrollo empresarial se espera que por lo menos la situación no empeore.

En relación al segundo objetivo es previsible su alcance una vez que se está creando un cuerpo de administradores capaz e interesado. Una vez completado el estudio de caso propuesto la experiencia obtenida se podrá aplicar en la puesta en marcha o reactivación de otros parques industriales del país.

#### IV. CONCLUSIONES

##### A. Diseño del proyecto

1. En líneas generales el diseño del proyecto es aceptable, con las siguientes reservas:

(a) El proyecto fue diseñado como de apoyo directo y así se realizó en un comienzo con los estudios preparados por los expertos internacionales Kruger, Kamje, Hart y Lou, que dieron tónica al parque. Sin embargo, a partir de la revisión F de enero de 1988, es opinión de la misión que el proyecto debería haberse concentrado en acciones de desarrollo institucional para crear capacidades a nivel de la Autoridad Autónoma y de los pequeños industriales y sus gremios, no olvidando, por supuesto, ciertas acciones puntuales de apoyo directo, como por ejemplo estudios de ingeniería que no necesitan ser repetidos y por lo tanto para los cuales no hay necesidad de crear capacidades a nivel de parque.

(b) Determinados resultados se consideran demasiado ambiciosos y/o complejos para ser alcanzados durante el proyecto, como por ejemplo:

"2.8. Concreción y funcionamiento de una unidad financiera", ya que el proyecto debería haberse limitado al resultado.

"2.3. Propuesta para el establecimiento de un sistema financiero", mucho más factible de alcanzar por el proyecto dada la complejidad de la implementación de una unidad financiera.

Hubo un cierto retraso en la preparación completa y aprobación del proyecto (Desde Noviembre de 1986 cuando se aprobó el primer documento de autorización anticipada hasta enero de 1988, en que se aprobó la revisión F, que incluye el primer documento de proyecto completo). Es opinión de la misión que esta demora no tuvo influencia directa en la ocupación del parque y por lo tanto en el alcance de los objetivos del proyecto ya que también se retrasaron la transferencia de la gestión del parque del MICTI a la Autoridad Autónoma y la constitución de ésta última.

Sin embargo, ex-post, se puede decir que estos retrasos han sido muy perjudiciales para la ocupación del parque ya que la crisis económica nitidamente agravada a partir de setiembre de 1987 impuso severas restricciones a los aportes públicos a la Autoridad Autónoma para obras de infraestructura, redujo considerablemente los negocios de los pequeños industriales y limitó las posibilidades de crédito a los mismos. En resumen, la ocupación del parque se está desarrollando en una conyuntura económica de las más desfavorables.

Son de subrayar y alabar las varias revisiones del documento de proyecto (G a J) que ayudaron a adecuar el diseño del proyecto a cambios ocurridos en el plan de trabajo y que procuraron mantener el diseño actualizado.

##### B. Implementación

El proyecto ha tenido un muy buen comienzo con los estudios de Kruger, Hamje, Hart y Lou\*. Sin embargo, muchas acciones desarrolladas posteriormente no parecen haber tenido cohesión y han carecido de enlazamientos permanentes visibles. Por ejemplo, ciertos estudios de ingeniería no fueron completados con planes complementarios de servicios públicos por falta de los insumos

---

\* Que no pudieron ser entrevistados por la misión por que se encontraron fuera de Lima o del país.

(expertos) necesarios. De la serie de estudios preparados bajo el proyecto, por ejemplo relativos a infraestructura, parece que no todos han tenido aplicación. Ciertamente es que en algunos casos la situación financiera de la Autoridad Autónoma lo impidió, pero en otros casos (por ejemplo, taller modelo, centros de servicios) fueron desde el inicio demasiado ambiciosos y/o sofisticados. En todos estos estudios hubo también una falta de enfoque de desarrollo institucional. En muchas de sus acciones el proyecto tuvo únicamente una característica de ayuda presupuestaria. En realidad, numerosos expertos nacionales no tienen o no han tenido contraparte y no se distinguen del personal gubernamental del proyecto más que por el nivel de ingresos, aunque la diferencia es reducida. Esta característica, que se considera de manejo delicado, ha tenido consecuencias positivas y negativas. En el lado positivo se ha notado en todo el plantel de la Autoridad Autónoma un entusiasmo y dedicación poco comunes. En el lado negativo, no se crearon suficientes capacidades en la Autoridad Autónoma por falta de contrapartes, y no se dispuso de conocimientos profesionales especializados en profundidad para el desarrollo de ciertos temas complejos, como por ejemplo la propuesta de una unidad financiera.

Finalmente, y a pesar de los numerosos estudios elaborados sobre centros de servicio (Burga, Espejo y Cabrerizo), módulos industriales (Burga, Moreano) centro de asistencia técnica (Villavicencio) y Maquicentros (Lou) y de discusiones al respecto en el seno del proyecto, parecería no haber aún un consenso sobre estos temas. Esto se complica con las acciones de otras cooperaciones (España y Canadá) en los mismos temas.

### C. El Parque Industrial de Villa El Salvador

Si bien el PIVES en sí mismo no es objetivo de esta evaluación se hace imprescindible tratarlo aquí por dos razones importantes. La primera es que resulta prácticamente imposible separarlo analíticamente del proyecto, en tanto que en la realidad parque y proyecto interactúan muy estrechamente. Lo segundo, y de mayor trascendencia, es la relevancia de la experiencia del PIVES para el país, toda vez que a nivel nacional se tiene - en realización o proyecto - varios otros parques industriales cuya ejecución se verá sin duda beneficiada si extrae enseñanzas de lo que es en realidad una experiencia "piloto".

El PIVES tiene varias características particulares resaltantes que se debe mencionar aquí. En términos de la toma de decisiones, el parque depende de una autoridad autónoma en la cual el gobierno local, la comunidad y los propios beneficiarios organizados tienen una participación decisiva. La participación de los pequeños industriales en la gestación e implementación del parque a través de sus gremios y la centralización de estos gremios en una asociación general (APEMIVES) ha sido impulsada desde la etapa preparatoria del proyecto y es uno de los elementos clave (e innovadores) de la experiencia global, aún cuando falte aún avanzar algo en este tema porque la participación ha sido parcial, porque el parque no está aún ocupado y no hay por lo tanto mucha experiencia en su gestión. En tercer lugar, a diferencia de la mayoría de parques industriales, el PIVES no busca crear industrias sino reubicar industrias y empresarios que ya operan en VES. Además, desde su reactivación, el parque está orientado preferentemente a los pequeños industriales de VES o en todo caso del Cono Sur de Lima, que se espera alcancen a ser el 85% de los beneficiarios. Finalmente, el Parque Industrial se liga con el Plan de Desarrollo del distrito de VES y se postula que juegue un rol fundamental en el abastecimiento de productos a y la creación de empleos directos e indirectos para una población de aproximadamente 300,000 personas.

El traslado e instalación de los pequeños industriales al Parque Industrial se realiza con lentitud superior a lo previsto. Este retraso se explica por varios motivos, entre los cuales la crisis económica figura con gran importancia. Pero hay otros problemas que vale destacar en este informe porque han sido mencionados en todas las entrevistas tenidas con pequeños industriales, estén o no instalados en el Parque.

El primero se refiere a la seguridad, tanto ante la posibilidad de acciones terroristas como ante acciones de delincuentes comunes. Algunas de las empresas ya instaladas han sido víctimas de robo. Las empresas ya instaladas y de mayor tamaño relativo (por ejemplo, las fábricas de helados y máquinas de coser) tratan de enfrentar este problema contratando servicios de vigilantes armados y recurriendo a sistemas de alarma/seguridad. Los pequeños industriales en proceso de instalación, sin recursos para edificaciones más seguras y costosas, y para contratar vigilantes, posponen el traslado de sus equipos más valiosos y recurren a la mano de obra familiar para la guardiana de sus propiedades. Es de interés de todos los empresarios, y en especial de los pequeños, que una "masa crítica" de empresas se instale en el parque, pues eso permitiría compartir costos de vigilancia e incluso organizar mecanismos sociales de autodefensa para dar seguridad a personas e instalaciones.

El segundo problema es el acceso a los servicios básicos. La escasez de agua es crónica y este solo hecho es una gran restricción para el desarrollo del parque. La misión fue informada que la solución es dominio de SEDAPAL, empresa que habría ofrecido normalizar el abastecimiento de agua para setiembre 89 (ofrecimiento que es recibido con escepticismo por pequeños industriales y funcionarios de la Autoridad Autónoma). También causan problemas la frecuente interrupción del suministro de electricidad, debido a los atentados terroristas que son de conocimiento público (pero cuya reconexión tarda, según las entrevistas, más que en el resto de Lima) y la irregularidad e insuficiencia del servicio telefónico.

La relación entre los gremios de pequeños industriales y el PIVES podría y debería fortalecerse. Puede sostenerse, por ejemplo, que su peso en el directorio de la Autoridad Autónoma no corresponde con su importancia en la producción industrial de VES. Al mismo tiempo, las entrevistas indican que la percepción de los pequeños industriales de los gremios y las ventajas de la asociación no es muy positiva, constatándose insuficiente información, desconfianza y una sensación de que las tareas gremiales son una inversión de tiempo que acarrea beneficios negligibles. Esta situación se verifica por el bajo cumplimiento con las cotizaciones a APEMIVES (2% del salario mínimo vital al mes, o I/. 4,000 en la actualidad), que sólo un 10% de asociados honra. Las evidencias de relativa debilidad gremial señalan prioridades para las actividades de capacitación/desarrollo empresarial del proyecto y, a la vez, hacen dudar sobre la concepción de transferencia y plazo corto de los maquicentros a una administración gremial.

La idea de los maquicentros es una innovación respecto a otros parques industriales existentes y su utilidad es aceptada por los expertos del proyecto y los técnicos de la Autoridad Autónoma del parque. Pero es menester también señalar que no existe en la actualidad una concepción clara y consistente sobre el aspecto organizativo/administrativo de los maquicentros, la forma empresarial que asumirán, etc. El nivel de comprensión de los pequeños industriales entrevistados sobre el concepto de maquicentro y su administración es muy bajo.

La Autoridad Autónoma, con apoyo del ATP, ha tomado la acertada decisión de seleccionar las industrias que se establecerán en el parque en función a

consideraciones ambientales y de uso de recursos. Así, se ha rechazado la idea de instalar una curtiembre por su uso excesivo y efecto contaminador del agua.

En lo que se refiere a las formas empresariales, en el PIVES coexisten empresas de propiedad comunal e individual (en mayoría); la última forma refleja las características de la actividad industrial presente en el distrito.



## V. RECOMENDACIONES

1. No cabe duda que la asistencia técnica del PNUD/ONUDI a la reactivación del Parque Industrial Cono Sur de Lima (Villa El Salvador) debe continuar, tomando en cuenta el impacto esperado de desarrollo sobre los pequeños industriales.
2. La misión opina que las necesidades externas de los pequeños industriales para su desarrollo van a continuar, si no aumentar, más allá de la vida del presente proyecto, lo que justificaría una segunda fase del proyecto. Esta segunda fase debería tener un enfoque de desarrollo institucional mucho mayor al desplegado por la primera fase, lo que se conseguirá cumpliendo lo siguiente:
  - (a) Abriendo oportunidades para capacitación de las contrapartes en temas de Parques Industriales. Algunos contrapartes deberían visitar y estudiar Parques Industriales exitosos en otros países (aceptando que siempre existe el riesgo de que se pierdan sus servicios al regresar, debido a la demanda que surgirá por los conocimientos adquiridos).
  - (b) Cada experto internacional o nacional asignado a la Autoridad Autónoma con funciones de desarrollo institucional debería tener su contraparte, para así crear una continuación de las capacidades en el seno de la autoridad (un ejemplo es en el área de ámbito social en la cual se está ejecutando tareas aceptadas pero sin contraparte alguna).
3. La segunda fase de ayuda de ONUDI debería dar la primera prioridad a un programa de desarrollo empresarial (asistencia tecnológica, adiestramiento en materias de gestión, etc.), aportado a través de los centros de servicios (extension services). De este modo se intensificarían los enlaces entre los centros de servicio, gremios y Parque Industrial, que son necesarios para cumplir todas las colaboraciones que se harán en el Parque Industrial. Esta tarea debería co-existir con asistencia empresarial directa a las empresas para facilitar el enlace con los gremios.
4. También es necesario ensanchar el rol de la Autoridad Autónoma como capacitador en aspectos didácticos, para que funcione como un catalizador a las acciones de capacitación a los pequeños industriales. De este modo también se fortalecerían enlaces entre la Autoridad Autónoma, los gremios y los pequeños industriales.
5. En la segunda fase se debería aportar asistencia sobre el problema de seguridad, tanto en el ámbito general del Parque Industrial como en el de los pequeños industriales, que en la actualidad están enfrentando este problema individualmente. Este es un problema que irá empeorando a medida que se trasladen más pequeños industriales y que requiere una solución colectiva. ONUDI podría ayudar en equipos, alarmas, etc. y también mandando a personal en visitas a parques con problemas semejantes, en los que se haya trabajado soluciones.
6. Durante la segunda etapa también habrá un rol para ONUDI en la prestación de servicios en el ámbito social. Es necesario ampliar los cursillos informativos, reuniones, etc. en esta área, hasta ahora a cargo básicamente de una voluntaria de las Naciones Unidas sin contraparte. El experto médico que trabajó en esta área por un año finalizó su contrato y no dejó contraparte. Este ámbito debería ser visto con más prioridad; también se debería presta asistencia en el diseño de un sistema de seguridad industrial para cubrir un nivel mínimo en las empresas.

7. Se requiere una mayor coordinación de todas las líneas de ayuda internacional que actúan en el Parque Industrial. Es necesario que se plantee un calendario de reuniones, al menos cada dos meses, para información y coordinar las distintas ayudas extranjeras. (Esta es una tarea que no puede ser cubierta exclusivamente por el Gerente General de la A.A. ni el ATP). Las reuniones tendrían representantes de todas las instituciones aportantes junto con los representantes de la Autoridad Autónoma. Este mecanismo eliminaría proyectos aislados y duplicación de esfuerzos.
8. Todos los proyectos productivos a desarrollar por la Autoridad Autónoma no deberían ir más allá del nivel de perfil industrial pero deberían cubrir identificaciones de demanda que pueda ser satisfecha por talleristas del VES. Fases posteriores como el desarrollo de prototipos, estudios de factibilidad, etc. no se deberían ejecutar sin la existencia de talleristas (pequeños industriales) interesados, para no gastar recursos sin la seguridad del desarrollo posterior de los proyectos. De cualquier manera, antes de iniciar el desarrollo del proyecto y/o prototipos, se debería verificar si estos temas ya han sido tema de investigación por Universidades locales u otros organismos.
9. La integración de vivienda y taller en VES es completa. La mujer juega frecuentemente un papel muy importante en el taller, tanto en producción como en comercialización, además de su rol de madre de familia. El cambio de los talleres al PIVES va a alterar profundamente esta situación. Sería conveniente estudiar y apoyar acciones para enfrentar los problemas que de ahí provengan. Esto podría también constituir tema de la segunda fase propuesta.
10. Al llegar a un nivel de desarrollo en el Parque Industrial que justifique la construcción de las obras de maquicentro centro de servicios, condominio y centro de comercialización - por gremio - se debe asegurar que estos servicios caigan todos bajo la misma administración y supervisión. La misión no está segura de la forma que deberá asumir esta administración, que básicamente deberá enlazar estrechamente con los gremios; de lo contrario, habría un desperdicio de recursos tanto gerenciales como físicos (construcciones), y una duplicación de tareas en algunos casos.
11. Más adelante en la implementación de la segunda fase de asistencia, será necesario analizar un estudio de caso basado en la experiencia del Parque Industrial de Villa El Salvador para sistematizarlo y utilizarlo en la implementación de otros parques industriales en el país.
12. Durante la segunda fase, sería importante hacer un estudio identificando los elementos necesarios para diseñar y poner en marcha un programa de subcontratación a nivel del PIVES en el cual los gremios se utilizarían para seleccionar las empresas candidatos. Para hacer ésto, se requiere que exista una masa crítica de pequeñas empresas instaladas en el Parque Industrial.
13. Se reconoce los problemas de crédito que afectan a la gran mayoría de los pequeños industriales para ayudar a cubrir los gastos del traspaso al Parque Industrial. En la actualidad, casi ninguno de los pequeños industriales ha podido añadir equipos nuevos ni aumentar su producción desde que se trasladaron. Desde luego, la deprimida situación económica nacional actual, permite poco crecimiento. Es importante, en la segunda etapa, intensificar los esfuerzos para poner en marcha una línea crediticia que pueda cubrir el financiamiento a mediano plazo de capital de trabajo y compra de equipos.

## VI. LECCIONES OBTENIDAS

Aún cuando se encuentra todavía en una etapa incipiente de desarrollo la experiencia del PIVES permite extraer lecciones de interés para otros parques industriales:

- El progreso en el diseño e implementación del PIVES se debe a su manejo por una autoridad local. Esta experiencia sugiere que la concepción o por lo menos la gestión de los parques industriales debe estar a cargo de autoridades locales, más bien que del gobierno central;
- La participación de los usuarios en el diseño e implementación del parque debe buscarse explícitamente pues incorpora dinamismo y reduce la posibilidad de que los proyectos que se generan no se ajusten a la realidad y posibilidades de los empresarios;
- Aunque dedicado fundamentalmente a los pequeños industriales de Villa El Salvador, el PIVES ha aceptado el establecimiento de industrias medianas y/o provenientes de otras localidades que el Cono Sur; esta flexibilidad apunta a crear eslabonamientos y externalidades que benefician al conjunto de las empresas que se establezcan en el parque. Por eso, es recomendable que los parques industriales incorporen industrias pequeñas y medianas (y en algunos casos grandes) que permitan eslabonamientos entre ellas y faciliten el desarrollo de un tejido industrial en estos parques.

**TERMINOS DE REFERENCIA  
DE LA MISION DE EVALUACION A FONDO  
DEL PROYECTO PER/86/021**

**I.- TITULO : MISION CONJUNTA DE EVALUACION DEL GOBIERNO DEL PERU/ONUDI/PNUD DEL PROYECTO PER/86/021 "REACTIVACION DEL PARQUE INDUSTRIAL DEL CONO SUR DE VILLA EL SALVADOR"**

**II.- ANTECEDENTES:**

El proyecto se inscribe en el marco de actividades de apoyo a la pequeña y mediana empresa emprendidas por el estado peruano así como el Plan Integral de Desarrollo de Villa El Salvador.

Durante la fase de Asistencia Preparatoria de diciembre de 1986 a junio de 1987 se apoyó al Ministerio de Industria MICTI, Proyecto Especial de Parques Industriales, en el diagnóstico:

- de la viabilidad de la reactivación del Parque Industrial;
- de empadronamiento de los talleristas de Villa El Salvador;
- de las necesidades de desarrollo de los empresarios.

Se elaboró un documento de proyecto para la continuación del apoyo al Parque, el cual fue aprobado en enero de 1988.

En ocasión de la acción en el transcurso de la transferencia del Parque como patrimonio del proyecto especial "Parque Industrial Cono Sur de Lima", se ha creado en junio de 1987 por decreto supremo una Autoridad Autónoma, responsable para la administración y el desarrollo del Parque, siendo la contraparte del proyecto PER/86/021.

Desde el final de 1987, el proyecto entró en la fase de asistencia técnica para implementar y poner en marcha el Parque Industrial. El presente proyecto terminará sus actividades al 31 de Diciembre de 1989.

En la reunión Tripartita del 16 de Noviembre de 1988 se acordó un ejercicio de evaluación a fondo del proyecto, en el segundo semestre de 1989. Por lo tanto, y de acuerdo con las políticas y procedimientos de evaluación del PNUD, se realice dicha evaluación. Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación se utilizará para el diseño, la ejecución y la gestión de la nueva fase del proyecto.

### **III.- OBJETIVO**

El objetivo de la misión de evaluación a fondo del proyecto es analizar la contribución del proyecto al desarrollo del Parque Industrial y a los pequeños empresarios en Villa El Salvador.

En particular, debe examinar los resultados y el impacto del proyecto en sus cinco áreas de intervención principales:

- Obras e infraestructura;
- Técnico Productivo;
- Económico Financiero;
- Capacitación y apoyo empresarial;
- Salud, seguridad laboral y ámbito social.

Las conclusiones de la Misión de Evaluación servirán de base para la adopción de decisiones acerca de una eventual futura asistencia técnica a la Autoridad Autónoma del Parque Industrial del Cono Sur.

### **IV.- CUESTIONES QUE ABARCAR**

La evaluación debe cubrir los siguientes aspectos:

#### **4.1 Concepto y diseño del proyecto:**

- Verificar si los problemas que se previa resolviera el proyecto eran claros y el enfoque que se debía de utilizar era el correcto.
- Verificar si se expusieron explícita y exactamente los objetivos y los resultados, en término que fuesen verificables.
- Exponer si era posible lograr los objetivos y si la relación entre los objetivos, los resultados, las actividades y los insumos era clara, lógica y proporcionada dado el tiempo y los recursos disponibles.
- Exponer si se identificaron los beneficiarios y los usuarios de los resultados del proyecto.

#### **4.2 Ejecución del Proyecto**

- Examinar si los insumos del proyecto fueron adecuados en cuanto a su calidad y puntualidad.
- Examinar si las actividades del proyecto fueron realizadas adecuadamente, en cuanto a su calidad y puntualidad.
- Examinar la calidad y puntualidad de la capacidad de reacción de la dirección del proyecto a los cambios ocurridos en el contexto del proyecto.
- Determinar si el apoyo institucional y político han sido adecuados o si hubieron restricciones a la ejecución del proyecto.
- Dar recomendaciones sobre el enfoque y los objetivos de una eventual futura asistencia técnica 1990-1992 de las Naciones Unidas al Parque.

#### **4.3 Resultados del Proyecto:**

- Comprobar si el proyecto está produciendo o ha producido sus resultados esperados en forma efectiva y eficiente y como los mismos se están utilizando, tomando en cuenta también el contexto actual del país.
- Comprobar si el proyecto ha alcanzado o es probable que vaya a alcanzar sus objetivos.
- Evaluar el impacto del proyecto en la institución contraparte, y en los grupos objetivos del proyecto.
- Evaluar el impacto del proyecto en Villa El Salvador dentro del marco de su Plan Integral de Desarrollo.
- Identificar las principales lecciones obtenidas que se puedan aplicar a otros Parques Industriales en el Perú, y aquellas que puedan ser objeto de un posterior estudio especializado.

#### **V .- LECCIONES OBTENIDAS**

La misión debe dejar las recomendaciones obtenidas que quepa extraer de la experiencia del proyecto y de sus resultados, que se pueda aplicar a otros proyectos de cooperación técnica.

## VI.- INTEGRANTES DE LA MISION

La misión de evaluación estará compuesta por un representante del gobierno, un representante de la agencia ejecutora ONUDI y un representante del PNUD el cual será el jefe de la misión.

Los miembros de la misión deben ser profesionales con amplia experiencia en los temas de la pequeña empresa industrial y de Parques industriales, y no haber estado relacionado con el proyecto en forma alguna.

## VII.- LINEAMIENTOS PARA LA CONSULTA EN EL TERRENO

La misión mantendrá una estrecha coordinación con el Representante Residente del PNUD en Perú, las agencias del Gobierno, cualquier funcionario del grupo nacional o internacional de expertos en el proyecto y personal de la contraparte del proyecto.

La Misión deberá sentirse libre de discutir con las autoridades concernientes a cualquier aspecto pertinente a su asignación, y no está autorizada a hacer ninguna clase de compromiso a nombre del PNUD o ONUDI.

## VIII.- ITINERARIO TENTATIVO DE LA EVALUACION

### FECHAS

- |   |                |
|---|----------------|
| 1.- Briefing en el PNUD Lima  | 14 AGO 89      |
| 2.- Los integrantes de la misión llevarán a cabo la evaluación en el campo.   | 15 - 24 AGO 89 |
| 3.- Presentación del informe de evaluación, en la oficina del PNUD - Lima.  | 25 AGO 89      |
| 4.- Debriefing en las Sedes del PNUD (Nueva York) y ONUDI (Viena) del representante del PNUD y la ONUDI, respectivamente. | 26 - 30 AGO 89 |

**X. DOCUMENTACION DISPONIBLE A LA FECHA:**

- Informes técnicos de la asistencia preparatoria
- Documentos de Proyecto
- Revisiones presupuestales sucesivas
- Informes:    --Mayo 1988
- Julio 1988
- Preliminar a revisión tripartita Noviembre-88
- Diciembre 1988.
  
- Acta de la Revisión Tripartita Noviembre-88
- Plan de Trabajo 1989
- Plan Integral de Desarrollo de Villa El Salvador.



Anexo II

Organismos y personas visitadas

PNUD

Sr. Pedro Mercader, Residente Representante  
Srta. Magda Moyano, Residente Representante Adjunta  
Sr. José Gonzalez-Vigil, Oficial de Programa  
Sra. Elizabeth Pretzer, Asistente de Programa

Instituto Nacional de Planificación

Sr. Gabriel Chavez Zamora, Subdirector de la Cooperación Multilateral

MICTI

Ing. A. Perez Alcazar, Jefe, Proyecto Especial de Parques Industriales

COFIDE

Sr. Jorge Farje Carrillo, Director-representante de COFIDE en el directorio de la A.A.  
Sr. Henrique Delgado, Jefe, Pequeña Empresa  
Sr. José Cespedes, FOGAPI

Superintendencia de Banca y Seguros

Srta. Lilitana Ramirez, Superintendente Adjunto  
Sr. Carlos Vega

Banco Industrial del Perú

Sra. Maria Eugenia Tuesta, Gerente General

CARE

Sr. Milo Stanojevic, Encargado Coordinador

Instituto de Cooperación Iberoamericana (Embajada de España)

Sr. Juan Carlos Marcitllach, Coordinador General  
Sr. Ramon Tejeiro Vidal, Experto

APEMIPE

Sr. Justo Orellana, Presidente

Autoridad Autónoma

Sr. Michel Azcueta, Alcalde de Villa El Salvador y Presidente del Directorio  
Sr. Enrique Juscamaita, Gerente General de la A.A.  
Sr. Luis Manrique Galvez, Encargado Desarrollo Gerencia Empresarial  
Sr. Fredy Bermejo Lira, Jefe de la Oficina Adjudicación  
Sr. Oscar B. Grados, Jefe, Area de Comercialización  
Sr. Guillermo Peche Soriano, Técnico  
Sr. Nelso Villavicencio, Técnico Capacitación  
Sra. Aurora Molina Muñoz, Ingeniero

Sr. Jesus Manrique Rúa, Ingeniero  
Sr. Easton Cadillo Alfaro, Arquitecto  
Sra. Maria Teresa Mandicta, Ambito Social  
Sr. Ricardo Barrios Claves, Seguridad  
Sr. Javier Bueno, Encargado, Recursos Financieros  
Sr. Celso San Aguirre, Técnico  
Sr. Sigfredo M.J. Ramos, Técnico  
Sr. Ricardo Mendonza, Auditoria Interna  
Sr. Javier Guzmán, Técnico proyectos  
Sr. Carlos Salazar, Técnico  
Sr. Lisardo Xupitez, Técnico  
Sra. Rosa Lejos, Técnico Area de Administración  
Sr. Julio Ismodes, Responsable de la Gerencia de Planes  
Sr. Jorge Praes, Aesoria Legal  
Sr. Celso Rau, Promoción

Expertos nacionales e internacionales del proyecto

Sr. Jean Robert Teurlings, ATP  
Sr. Luis Puertas Palacios, Ingeniero  
Sr. Drina Ermoire, Finanzas  
Sr. Enrique Beltran, Finanzas  
Sra. Sonia Arce, Experto Comercialización  
Sr. Jorge Price, Experto en Organización Empresarial  
Sr. Rene Bastiaans, Experto Asociado  
Sr. Garzón Cavullo, Arquitectura, materiales no convencionales  
Sr. Sigredo Velazquez, Comercialización  
Sra. Clelia Rodriguez, Asesoria Juridice

Visitas Empresariales

<u>Gremio de Calzado</u>	Sr. Fidel Castro Sr. José Carrillo
<u>Gremio de Confecciones</u>	Sr. Victor Parra
<u>Gremio de Carpintería</u>	Sr. Pedro Justo Borja Sr. José Napa Sr. Segundo Valencia Sr. Cosme Arozte
<u>Gremio de Alimentos</u>	Sr. Romualdo Hermanos
<u>Independientes</u>	Sr. Ninapayta Sr. Chalco Gutierrez Helados Van Bargaen Creaciones Luzfermar
<u>Gremio de Fundiciones</u>	Sr. José L. Polo Fernandez Sr. Segundo Flores
<u>Gremio de Metalmecánica</u>	Sr. Victor Torrejon

APEMIVES

Sr. Maximo Huarcaya Espinoza, Presidente

CUAVES

Sr. Victor Micho Bazolon, Sub-Secretario General

Anexo III

Lista de participantes a la reunión final

PNUD

Sr. Pedro Mercader  
Srta. Magda Moyano  
Sr. José Gonzalez-Vigil  
Sra. Elizabeth Pretzer

Autoridad Autónoma

Sr. Michel Azcueta

INP

Sr. Gabriel Chavez

Proyecto

Sr. Jean Robert Teurlings

Miembros de la misión

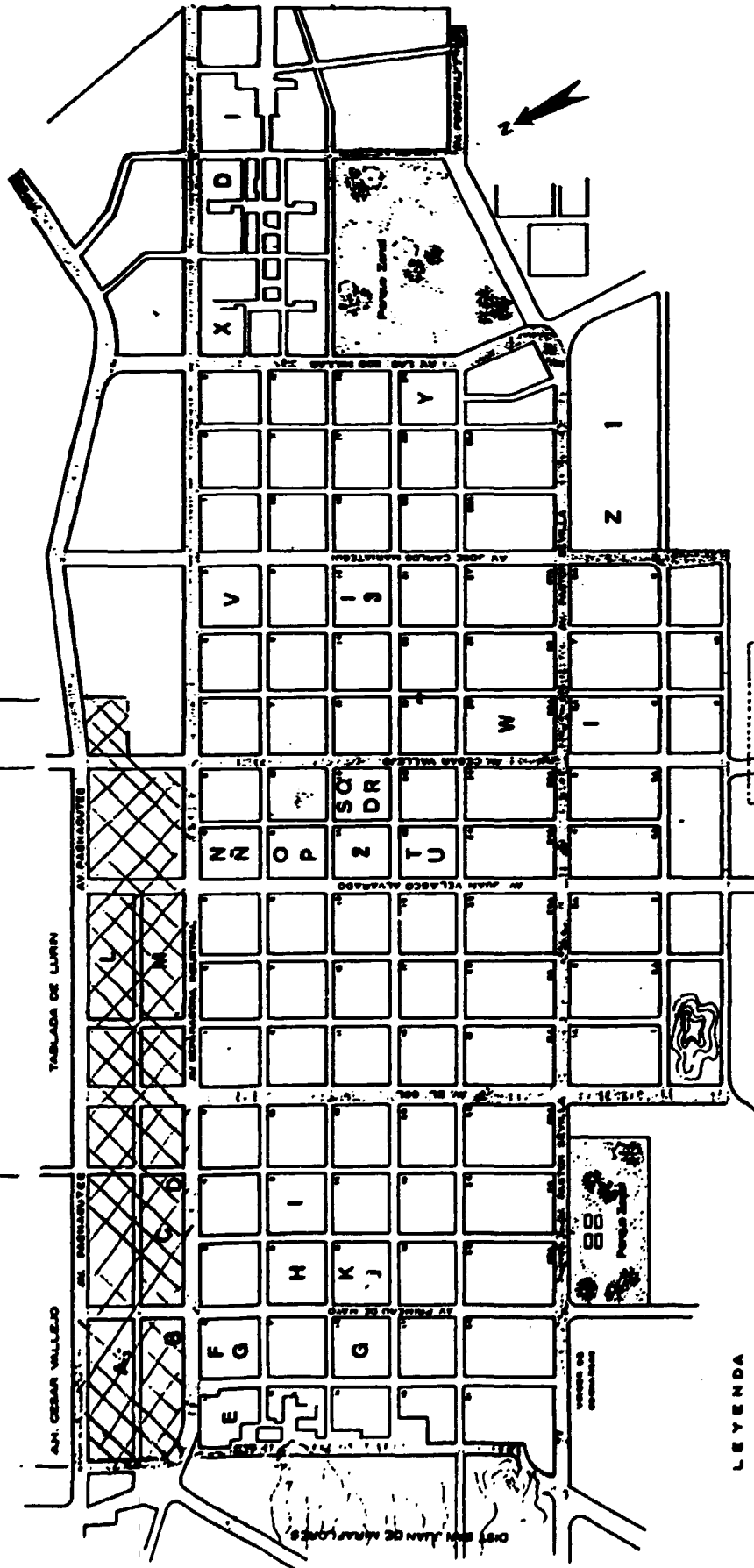
Anexo IV

Mapa del Parque Industrial

PARCELA 2a  
5,26 Ha

PARCELA 2  
107,99 Ha

PARCELA 1  
65,88 Ha

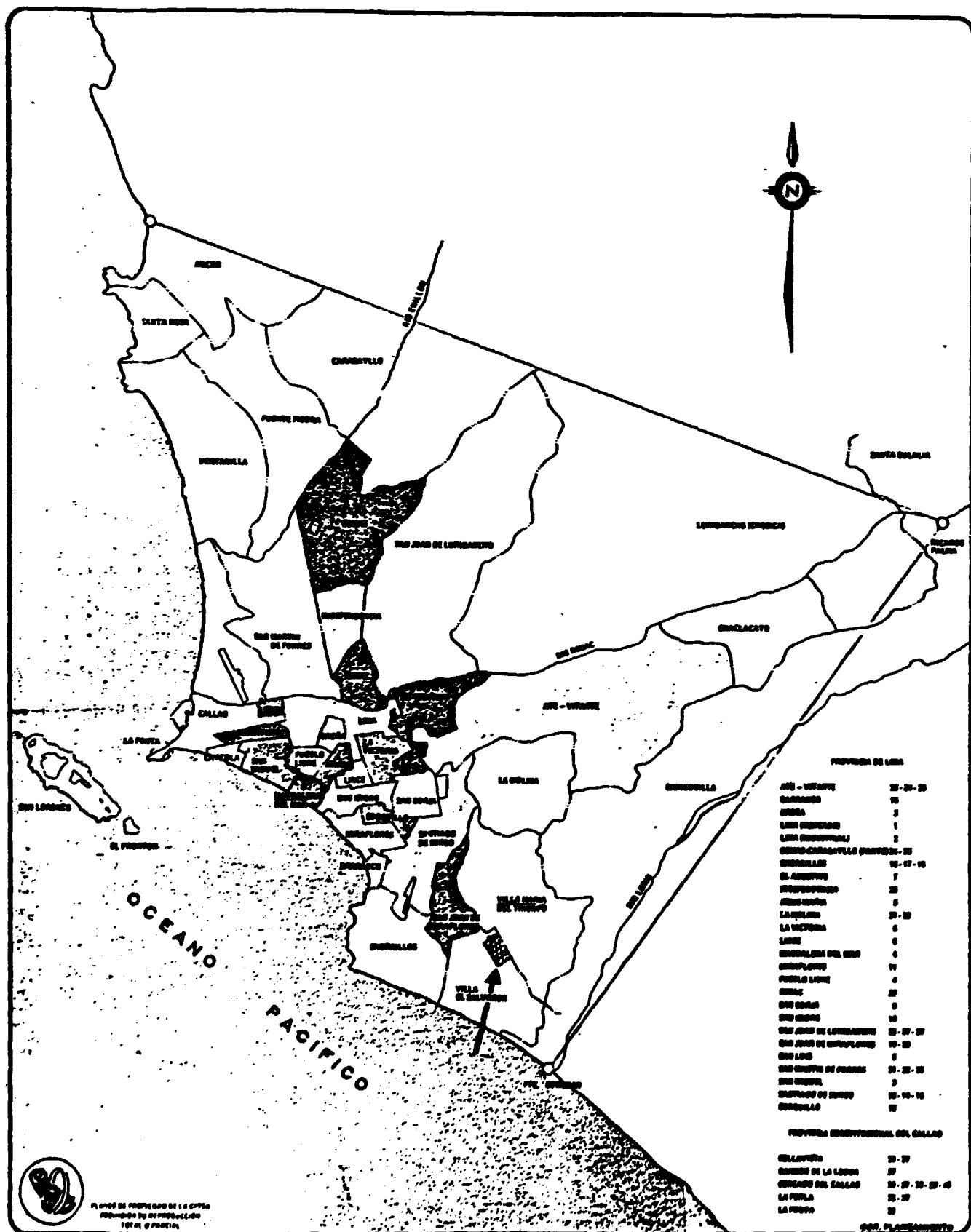


**LEYENDA**

- A ALMACÉN
- B SEDARAL
- C PEP
- D TELÉFONO COMUNITARIO
- E ELECTROLINA
- F JARDINO DE PAZ
- G MALESA EVANGELICA
- H MALESA ADVENTISTA
- I CENTRO DE SALUD
- J USE
- K PARROQUIA
- L INTENC
- M FABRICA DE QUESO
- N BANCO DE LA VIVIENDA
- O CLAVES
- P INTENSIVO
- Q BANCO
- R MUNICIPIO
- S COMISARIA
- T COOPERACION POP
- U PAUT
- V GOBERNADOR
- W RADIO IMPERIAL
- X ENACE
- Y ENATRU PERU
- Z CENTRO DE ACOPIO
- 1 ESTADO
- 2 BANCO WISSE
- 3 CAMPO DEPORTIVO - NANELLAS

Anexo V

Mapa de la ubicación del Parque en la ciudad de Lima



PLANOS DE PROYECTO DE LA CIUDA  
 PROVINCIA DE REPRESENTACION  
 1970 y 1971