



**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)

57 p.  
tablas  
diag. an.

18209

**DESARROLLO Y PROGRAMACION INDUSTRIAL  
APOYO AL PLAN NACIONAL DE REESTRUCTURACION INDUSTRIAL**

**DP/PER/87/010**

**PERU**

**Informe de la misión de monitoreo\***

**Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial**

46

---

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

TABLA DE CONTENIDO

	<u>Página</u>
RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA MISION.....	3
NOTAS EXPLICATIVAS.....	4
INTRODUCCION.....	5
<b>CAPITULO</b>	
I. CONCEPTO Y DISEÑO DEL PROYECTO.....	9
A. Contexto socio-económico e institucional del proyecto.....	9
B. Documento de proyecto.....	10
II. EJECUCION DEL PROYECTO.....	11
A. Entrega de insumos.....	11
B. Ejecución de las actividades.....	12
III. RESULTADOS DEL PROYECTO Y ALCANCE DE OBJETIVOS.....	17
A. Resultados.....	17
B. Alcance del objetivo inmediato del proyecto.....	18
C. Contribución del proyecto al alcance del objetivo de desarrollo.....	19
IV. CONCLUSIONES.....	20
V. RECOMENDACIONES.....	21

Anexos

I. Términos de referencia de la misión.....	22
II. Lista de personas e instituciones visitadas.....	26
III. Presupuesto del proyecto.....	28
IV. Informes emitidos por el proyecto.....	29
V. Tabla de contenido del programa de reestructuración del financiamiento del sector productivo.....	35
VI. Propuesta de documento de proyecto.....	43

## RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA MISION

El proyecto de asistencia preparatoria, empezado en noviembre de 1986, preparó una serie de informes de calidad y utilidad variable y careció de una dirección y dinámica que le permitiera preparar una propuesta de programa de reestructuración industrial.

La misión considera que el proyecto ha retomado, a partir de noviembre de 1988, una dinámica y orientación mucho más positivas y que -al terminar el proyecto, al final de 1989, como previsto- se corre el riesgo de perder el trabajo hecho hasta ahora, que corresponde a un 85% del volumen total de trabajo necesario para completar el plan de reestructuración industrial.

Para completar este trabajo, se recomienda la aprobación de un proyecto<sup>1/</sup> de seguimiento y que el equipo de trabajo sea reconducido en función de las necesidades previstas por este proyecto.

---

<sup>1/</sup> Aprobado el 18 de Diciembre de 1989.

### NOTAS EXPLICATIVAS

Las unidades de medida indicadas en este informe son las sancionadas por el Sistema Internacional de Unidades (SI). Cuando no indicado de otra manera, la sigla US\$ ó \$ se refiere al dolar de los E.U.A.

#### Lista de abreviaturas utilizadas en este informe

ATP	Asesor Técnico Principal
BIP	Banco Industrial del Perú
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
COMFAR	Computer Model for Feasibility Analysis and Research
ESAN	Escuela Superior de Administración de Negocios para Graduados
INP	Instituto Nacional de Planificación
ITINTEC	Instituto de Investigación Tecnológica, Industrial y de Normas Técnicas
MEPS	Metodología de Evaluación, Programación y Gestión de Sistemas de Producción Consumo
MICTI	Ministerio de Industria, Comercio Interior, Turismo e Integración
ORACI	Oficina de Reconversión, Articulación y Concertación Industrial
SNI	Sociedad Nacional de Industrias

Valor del dolar en INTIS (tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas) durante el periodo cubierto por este informe.

	<u>I/. por 1US\$</u>
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
01-14 Diciembre de 1989.....	12000.00
Desde 15 Diciembre de 1989.....	15000.00

## INTRODUCCION

### A. Antecedentes del proyecto

El proyecto tiene como antecedente inmediato una asistencia preparatoria de un proyecto que se propone elaborar el Programa Nacional de Reestructuración y Reconversión Industrial (PER/86/012) y que se inicia en noviembre de 1986.

Este programa se insiere en el Plan de Desarrollo a Mediano Plazo 1986-1990 -elaborado por el INP- siendo uno de sus ejes centrales la reestructuración del sector industrial. Este plan, que tiene un cierto matiz dirigista, prioriza las siguientes líneas de crecimiento:

#### 1. Líneas de Bienes de Capital:

- Maquinaria y equipos para uso agropecuario;
- Embarcaciones navales para pesca de consumo peruano;
- Material de transporte colectivo y de carga;
- Maquinaria y equipo para la minería;
- Maquinaria y equipo para la pequeña industria.

#### 2. Líneas de Insumos Industriales Básicos:

- Siderurgia;
- Fertilizantes y plaguicidas;
- Química Básica;
- Cemento y materiales de construcción;
- Papel;
- Madera.

#### 3. Líneas de Demanda Final:

- Textiles y confecciones;
- Calzado;
- Muebles de madera;
- Artefactos para el hogar;
- Materiales escolares y publicaciones;
- Medicinas.

Se debe referir a que, de las líneas agroindustriales, solamente las frutas y hortalizas son competencia del MICTI.

Esta asistencia preparatoria tenía tres objetivos principales:

#### 1. Describir, analizar e identificar los problemas (con énfasis en los tecnológicos) de las siguientes líneas de producción:

- Maquinaria y equipos para uso agropecuario;
- Fertilizantes;
- Siderurgia;
- Textiles (algodón y fibras sintéticas).

2. Identificar los instrumentos y mecanismos de política económica necesarios para orientar y materializar el proceso de reestructuración y reconversión industrial.

3. Elaborar el documento del proyecto "Programa Nacional de Reestructuración y Reconversión Industrial para 1987-1991".

Para alcanzar estos objetivos, la asistencia preparatoria disponía de seis expertos internacionales subsectoriales (de 1 a 2 meses), y otro para preparar el documento de proyecto final; y de 16 consultores nacionales, de 2 meses cada uno (8 subsectoriales, 2 analistas de sistema, 5 analistas de estadística y un coordinador nacional; este último por 3 meses). Todo esto sumaba US\$ 130,000.00. El Organismo Principal de Ejecución estaba indicado como el INP, aunque apuntaba, además, para el MICTI, COFIDE e ITINTEC. Estos organismos deberían proporcionar 19 profesionales de contraparte.

Esta asistencia preparatoria, inicialmente prevista para 3 meses, se dilata -por intermedio de varias revisiones del proyecto- hasta el 30 de junio de 1987. Esta dilatación tiene como motivos principales la concentración de los esfuerzos de la asistencia preparatoria en los estudios subsectoriales y la demora en obtener un acuerdo sobre el documento de proyecto final, entre las 3 instituciones nacionales involucradas, el PNUD y la ONUDI. Esta fase se termina a mediados de 1987. Los expertos nacionales vinieron, más o menos según el plan inicial, con algunos cambios como: los expertos estadísticos, que se quedaron por 4.8 meses en vez de 2; y el Coordinador Nacional, 7 meses en vez de 3. Sin embargo, sólo dos de los expertos internacionales llegaron -el de textil y el que vino a preparar el documento de proyecto. El gasto final total estuvo en línea con la previsión.

El proyecto bajo monitoreo, ya con otro número y sin asumir pasivos de la asistencia preparatoria, es sujeto a una autorización anticipada de \$ 70,700.00 el 01 de agosto de 1987, reconduciendo por un periodo de 2 meses al Coordinador Nacional, consultores nacionales sub-sectoriales y dos internacionales. Esta autorización anticipada se aumenta a \$ 168,770.00, para permitir la continuación de los consultores nacionales; y, apenas el 23 de noviembre de 1988, se firma el documento final total, con un presupuesto de \$ 1,402,200.00. La asistencia preparatoria PER/86/012 y las autorizaciones anticipadas del PER/87/010 -hasta esa fecha- corresponden a una misma fase preparatoria del proyecto final, y que consumió un total de \$ 283,000.00 en recursos externos.

El proyecto quedó suspendido con la salida del Coordinador Nacional, en mayo de 1987 hasta agosto de 1988. La visita del Ministro de Industria a Viena, en esta fecha, reactiva el proyecto. El nuevo ATP internacional llega a Perú en agosto de 1988, iniciando sus actividades con la preparación del documento de proyecto (Revisión F).

El proyecto reinició una nueva etapa de gestión con esta Revisión F, firmada en noviembre de 1988, que lleva al proyecto hasta el fin de 1990, con un presupuesto de \$ 1'402,200.00, de los cuales aproximadamente \$ 168,000.00 ya habían sido comprometidos en autorizaciones anticipadas.

La principal característica del nuevo proyecto es la presencia -a tiempo completo- de un ATP internacional. El Organismo de Contraparte del Gobierno es ahora el MICTI, en asociación con el INP y COFIDE. Los objetivos principales del proyecto son indicados como el estudio y propuesta de reestructuración, con su estrategia de desarrollo tecnológico de cinco ramas prioritarias; en principio, siderurgia, pulpa y papel, química y bienes de capital para producción y distribución de energía y minería, y la elaboración de políticas y estrategias para la reestructuración de las líneas seleccionadas.

El proyecto desarrolla sus actividades de forma normal hasta que, el 01 de diciembre de 1989, el Presidente de la República decide cancelar el proyecto, entre otros, y los fondos liberados se dirigen a nuevos proyectos. Esta acción termina -de manera definitiva- las actividades del proyecto, a partir del fin de año.

#### B. Motivos que conllevaron a la misión de monitoreo

Durante un viaje del ATP al PNUD, N.Y., en junio de 1989, le fue indicado, por la Oficina Regional para América Latina y la División de Asesoría Técnica, que no parecía conveniente continuar el proyecto a largo plazo, en vistas de un posible cambio de política socio-económica en 1990. Además, una misión conjunta externa de monitoreo fue propuesta para mediados de diciembre de 1989, para examinar los aspectos substantivos del proyecto, especialmente la posibilidad de aplicación de sus resultados. El 30 de octubre de 1989 el Representante Residente, por propuesta del ATP, decide limitar esta misión a ONUDI, para reducir gastos, dada la recomendación del Representante Residente de recortar el presupuesto. Esta propuesta fue finalmente aceptada por el PNUD (N.Y. y Lima), el 20 de noviembre de 1989.

#### C. Fechas, composición y procedimientos de la misión

La misión tuvo lugar el 11 al 16 de diciembre de 1989, en Lima - Perú; y del 18 a 19 de diciembre de 1989, en Nueva York. La misión estuvo a cargo de Oscar González-Hernández, Jefe de Personal de Evaluación de ONUDI. Pocos días antes del inicio de la misión, el proyecto fue cancelado por orden del Presidente de la República del Perú, para disponer de fondos para financiar determinados proyectos de índole político-administrativa.

La misión tuvo inicio con una sesión de introducción a la situación actual del proyecto por el Representante Residente del PNUD y del Director de ONUDI en Perú. Se siguió una primera entrevista con el Ministro de Industria, donde se discutieron las consecuencias del cancelamiento del proyecto. La misión tuvo la ocasión de visitar otras instituciones públicas involucradas en el proyecto, como el INP y COFIDE, así como empresas del sub-sector productivo pulpa y papel, privadas y públicas, en relación al cual el proyecto ha concluido su primer sub-programa de reestructuración sub-sectorial. En la reunión final, con el Ministro de Industria y el Representante Residente, se discutieron las conclusiones y recomendaciones de la misión y se avanzó la solución para terminar el proyecto con la conclusión de los estudios pendientes.

La misión tuvo su "debriefing" final en Nueva York, donde, inter alia, se discutió sobre la necesidad de asegurar (a) en la fase final del proyecto una asesoría externa de alto nivel para comentar el plan propuesto de reestructuración industrial y (b) que el plan propuesto sea dado a conocer a las nuevas autoridades nacionales que tomarán posesión en Agosto de 1990, de manera a asegurar un eventual seguimiento y ejecución, del plan.

## I. CONCEPTO Y DISEÑO DEL PROYECTO

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

La economía peruana, en general, y el sector industrial, en particular, han sufrido cambios durante los últimos 30 años; cambios profundos y de vavven. De una economía esencialmente liberal y abierta, basada en la exportación de recursos mineros y un sector industrial incipiente, se pasó -a partir de 1970- a una economía dirigista altamente protegida, con tipo de cambio fijo y sobrevaluado, orientada por grandes cambios sociales y de detención de los medios de producción y por una política industrial, basada en substitución de importaciones y en la creación de industrias -fundamentalmente públicas- básicas, de bienes de capital y de productos intermedios. Muchos de estos planes no se llevaron adelante ya que -a partir del final de la década de los 1970's- se empezó de nuevo a abrir la economía, siendo el sector industrial más entregado a la iniciativa privada y orientado por el mercado. Este proceso de liberalización y apertura económica llegó a su auge en 1980/81. Entretanto, la balanza de pagos se había deteriorado seriamente y una política de exportaciones no tradicionales -basada en incentivos financieros y fiscales- se había empezado en 1978.

La desprotección de una industria ineficiente y la baja de precios de las exportaciones tradicionales, que no fue compensada por la alza de exportaciones no tradicionales, cuyos incentivos habían -entretanto- sido desmantelados, trajo una grave recesión en la producción industrial. A partir de 1982 se vuelven a subir los aranceles, requerimientos de licencia de importación y los incentivos a la exportación. Un período corto de crecimiento industrial se sigue; pero, a partir de 1986, las condiciones económicas del país se deterioran de nuevo, a lo que se suman grandes instabilidades sociales que afectan todos los sectores de la economía y población. El país se retira de las instituciones financieras internacionales, al final de 1986, a quienes los pagos habían sido interrumpidos en diciembre de 1985.

En el aspecto institucional, el proyecto ha sufrido igualmente una trayectoria algo complicada. El proyecto, desde su fase preparatoria PER/86/012, consideraba tres entidades nacionales involucradas en el proyecto: el Instituto Nacional de Planificación, como autor y monitor del plan de desarrollo a mediano plazo; el MICTI, como órgano ejecutivo del sector; y, COFIDE, institución de financiamiento de desarrollo del país.

Durante 1987 la Dirección Nacional del proyecto es ejercida por el INP, que recibió apoyo de COFIDE, que le habilitó sede -durante un corto período desde fines de 1987 hasta principio de 1988- a través del Acuerdo Comité Técnico INP-MICTI-COFIDE, que venció en mayo de 1989, y que no fue renovado. En enero de 1988 se acuerda que la Dirección Nacional del proyecto sea ejercida por el MICTI, y la presidencia del entonces Comité Técnico del proyecto ejercida por COFIDE.

Al aprobarse la Revisión F, se define un Comité Interinstitucional, de nuevo presidido por COFIDE; y también integrado por el MICTI y el INP, que funcionaría regularmente, encargándose del seguimiento y control de las actividades. Este comité aseguraría, además, la participación activa en el proyecto de los empresarios y sus entidades gremiales. Sin embargo, este Comité sólo funcionó una vez.

El proyecto ha estado ubicado -desde noviembre de 1988- en el MICTI, y las relaciones con las otras instituciones, así como los empresarios, fueron asegurados de una manera informal, por el personal del proyecto. Buenas relaciones de trabajo con el sector empresarial han sido obtenidas, como la misión pudo verificar.

Cabe recordar que el sector empresarial, a través de su gremio SNI, no colaboró con el proyecto antes de noviembre de 1988.

#### B. Documento de proyecto

El documento de proyecto, que se comenta en este punto, se refiere a la Revisión F, aprobada el 23 de noviembre de 1988. Este documento, en sus líneas generales, proporciona una buena guía para el trabajo a desarrollar, pero tiene algunas fallas.

El objetivo de desarrollo es demasiado vago y lejano, de manera que el proyecto pueda contribuir a su alcance. Se habla de mayor articulación del sector industrial a los otros sectores, sin saber si estos últimos van a ser y cómo reestructurados, ya que también presentan fallas estructurales. Se habla de consumo interno, pero no de exportación. Una mejor definición de objetivo de desarrollo hubiera sido aquella que se indica en el documento propuesto para el proyecto de seguimiento. (Anexo VI).

El objetivo inmediato se refiere a cinco ramas industriales a reestructurar, pero -inicialmente solamente en el sector público- mientras que las empresas a seleccionar del sector privado, sujetas a reestructurar, serían de "ramas a identificar y priorizar". Se menciona -de manera muy general- el modo de financiamiento de la reestructuración y -muy particular- de "Fondos Fiduciarios en la ONUDI", que no se creen ni convenientes ni suficientes para un proceso de puesta en marcha de un plan de una reestructuración industrial.

Menos hay que comentar sobre los resultados indicados en el documento. Los resultados 1 y 2 deberían estar juntos, ya que se separa el diagnóstico y análisis de la propuesta de reestructuración del subsector respectivo. Los resultados 4 y 5 deberán cubrir todo el sector industrial, ya que los aspectos subsectoriales deberán ser cubiertos en el plan de reestructuración de la rama específica, indicada en el resultado 2.

Las actividades e insumos, indicados por el proyecto, son convenientes y adecuados, teniendo en cuenta los comentarios que se hicieron anteriormente, respecto a los objetivos y resultados.

## II. EJECUCION DEL PROYECTO

### A. Entrega de insumos

#### Por parte del PNUD/ONUDI

Las entregas de insumos por parte del PNUD/ONUDI han sido desarrolladas sin más demoras o problemas de lo que son habituales en este tipo de proyectos.

El número de consultores internacionales fue aumentado de 17.2 a 24.5 hombres-meses, para poder maximizar la utilidad de los resultados de los expertos nacionales. Esto fue compensado con una reducción correspondiente en la partida de consultores nacionales.

Las necesidades en fondos para entrenamiento quedaron reducidas porque gran parte de la formación de los consultores nacionales y contrapartes (prevista en el marco del resultado 6) fue alcanzada con la interacción cotidiana del ATP, de los consultores internacionales y nacionales y de la contraparte. Al final de 1989 sólo se habían gastado \$ 29,000.00 de los casi \$ 100,000.00 previstos. Sin embargo, no se puede decir que la movilización y capacitación de los nacionales no se haya cumplido, como previsto por el proyecto.

La gran parte de los consultores internacionales (menos el ATP) se había previsto para 1990, ya que estos sólo se requerían cuando el trabajo de los consultores nacionales estuviera en su fase final.

Los gastos en equipo sufrieron un cierto aumento (de \$ 48,000 a \$ 73,000), por necesidades de equipo de computación y aumento de precios, causados -en parte- por la baja del dolar.

#### Por parte del Gobierno

Los insumos a ser proveídos por el Gobierno, según la previsión del documento del proyecto, se refieren fundamentalmente a provisión de personal. En realidad, 161 millones de I/. (de noviembre de 1988) de un total de I/. 181 millones habían sido previstos. Esto corresponde a 1145 hombres-mes, de los cuales 1013 de expertos. A esto se suman pequeñas contribuciones para gastos locales, relacionados con los estudios subcontratados, equipo y miscelánea.

Desde la fuerte crisis presupuestaria del ejecutivo, en general, y del MICTI, en particular, las contribuciones locales previstas quedaron mucho acá de las previsiones.

A diciembre de 1989 se habían registrado no más de 70 hombres-meses de contrapartes directas, cuando lo previsto era de 555. Esto afectó -de alguna manera- los trabajos de los consultores nacionales, ya que estos no tuvieron el apoyo requerido. Sin embargo, en los resultados finales, los efectos no han sido tan negativos como se pudo imaginar, ya que este proyecto, con su función de apoyo directo, se propone dejar preparado una propuesta de programa de reestructuración industrial en ramas prioritarias. Una vez que esta propuesta haya sido preparada, con una fuerte componente de consultores nacionales, queda en el país el conocimiento de la metodología, dirección y propósito de los estudios realizados.

Sin embargo, hay que asegurar, una vez elaborada la propuesta del programa, que las instituciones involucradas en su seguimiento (follow-up), o sea MICTI, COFIDE, INP y -eventualmente- BIP, traslapen con el proyecto para que los resultados de éste sean aprovechados íntegramente y traspasados a las nuevas autoridades nacionales que tomaran posesión en Agosto de 1990.

#### B. Ejecución de las actividades

Las actividades del proyecto están enmarcadas en un plan de trabajo y un cronograma que integran el documento del proyecto. Con una marcada dilatación en el tiempo y algunas excepciones; este plan está siendo cumplido. Estas diferencias se deben -esencialmente- a un marcado optimismo en la preparación del plan de trabajo original. Consultar tabla 1 que se sigue, para comparación de actividades previstas y realizadas.

Tabla 1

**PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA (PER/87/010/F) PREVISTO Y REAL A DICIEMBRE 1989**

Linea Productiva Tipo	ORG. NAC.	ORG. INT.	1988		1989		1990	
			4T	1T	2T	3T	4T	1T
<b>Resultado 1</b>								
<hr/>								
<b>Diagnostico, analisis estructural y proyecciones. Coordinacion de los sectores publico y privado involucrados en la reestructuracion.</b>	<b>Bir.Nac. Cons.Cont.</b>	<b>ATP Coord. Nac. Cons.Nac.</b>						
<b>A.1.1. Confirmacion del equipo tecnico. Marco institucional y organo responsable del plan de reestructuracion. Objetivos</b>		<b>ATP Coord. Nac. Cons.Nac.</b>	_____		.....			
<b>A.1.2. Evaluacion de informacion y antecedentes. Ambito de la linea, areas criticas, diagnostico y proyecciones. Tendencias de tecnologia, produccion y comercializacion a nivel internacional.</b>		<b>ATP Coord. Nac. Cons.Nac.</b>	_____		.....			
<b>A.1.3. Seguimiento, evaluacion y retroalimentacion de los trabajos de diagnostico, analisis estructural y proyecciones.</b>		<b>ATP Coord. Nac. Cons.Nac.</b>	_____		.....			
<b>Resultado 2</b>								
<hr/>								
<b>Plan de Reestructuracion, programas, subprogramas y proyectos. Acciones a corto y mediano plazo.</b>		<b>ATP Coord. Nac. Cons.Nac. Cons. Int.</b>						
<b>A.2.1. Definicion de la imagen-objetivo y estrategia para la implementacion de los programas, subprogramas y proyectos. Modernizacion, reconversion y promocion y desarrollo. Politicas, instrumentos y acciones para la implementacion de los programas.</b>		<b>ATP Coord. Nac. Cons. Nac.</b>	_____		.....			
<b>A.2.2. Asistencia tecnica internacional en relacion con tecnologias, definicion de estrategias e imagen objetivo.</b>		<b>ATP Coord. Nac. Cons. Nac. Cons. Int.</b>	_____		.....			
<b>A.2.3. Discusion y concertacion entre las partes del plan de reestructuracion. Definicion del marco institucional y normativo para la ejecucion. Politicas y normas que deber dictarse en el plano inmediato.</b>		<b>ATP Coord. Nac. Cons. Nac. Cons. Int.</b>	_____		.....			

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA (PER/87/010/F) PREVISTO Y REAL A DICIEMBRE 1989

Linea Productiva Tipo	ORG. REG.	ORG. INT.	1988		1989		1990	
			4T	1T	2T	3T	4T	1T
<b>A.2.4. Identificación de fuentes y mecanismos de financiamiento interno y externo para cubrir el plan financiero y de inversiones. Promoción de los proyectos seleccionados</b>		ATP Coord. Mac. Cons. Mac. Cons. Int.					_____	.....
<b>Resultado 3</b>								
<b>Políticas y estrategias para la reestructuración y el desarrollo industrial a mediano y largo plazo</b>		ATP Coord. Mac. Cons. Mac. Cons. Int.						
<b>A.3.1. Análisis de antecedentes de políticas y legislación. Recomendaciones de ajuste, cambio o innovación. Viabilidad de experiencias internacionales.</b>		ATP Coord. Mac. Cons. Mac. Cons. Int.			_____			.....
<b>A.3.2. Propuesta del conjunto inter-relacionado de políticas y normas legales, institucionales y administrativas para organizar y potenciar el proceso de reestructuración y desarrollo.</b>		ATP Coord. Mac. Cons. Mac. Cons. Int.			_____			.....
<b>Resultado 4</b>								
<b>Una estrategia de desarrollo tecnológico a mediano y largo plazo.</b>		ATP Coord. Mac. Cons. Mac. Cons. Int.						
<b>A.4.1. Identificación de las principales tendencias tecnológicas a nivel internacional y de la opción mas conveniente.</b>		ATP Coord. Mac. Cons. Mac. Cons. Int.			_____			.....
<b>A.4.2. A partir de los diagnosticos y análisis de la línea, analizar las implicancias y alternativas de una política tecnológica.</b>		ATP Coord. Mac. Cons. Mac.			_____			.....

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA (PCR/87/010/F) PREVISTO Y REAL A DICIEMBRE 1989

Linea Productiva Tipo	ORG. NAC.	ORG. INT.	1988		1989		1990	
			4T	1T	2T	3T	4T	1T
<b>A.4.3. Propuesta de políticas y medidas para el desarrollo tecnológico en el mediano y largo plazo y armonizarlas con una política global.</b>		ATP Coord. Nac. Cons.Nac. Cons. Int.						.....
Se programan los mismos resultados y asistidos.								
- Políticas y Legislación								
- Financiamiento								.....
- Química Básica								.....
- Fertilizantes								.....
- Bienes de Capital								.....
- Pulpa, papel y carton								.....
- Pequeña Industria								.....
- Metalurgia No Ferrosa								.....
- Textiles y Confecciones								.....
- Agroindustria								.....
- Integración Andina								.....
<b>Resultado 5</b>								.....
<b>Perfeccionamiento y modificación del sistema de información industrial.</b>	Dir.Nac. Cons.Cont.	ATP Coord. Nac.						
<b>A.5.1. Determinación de necesidades de información para apoyar el proceso de reestructuración y desarrollo. Definir técnicas, procedimientos y distintos subsistemas de información. Estadística de seguimiento y de control requeridos. Factibilidad y elaboración de bases de datos.</b>		ATP Coord. Nac.						.....
<b>A.5.2. Asistencia para el fortalecimiento y reorganización del sistema de estadísticas industriales.</b>		ATP Coord. Nac. Const. Nac.						.....
<b>A.5.3. Asistencia para la modernización del Registro y Control de la Propiedad Industrial con metodología de la ONPI.</b>		ATP Cont. Int. Coord. Nac.						.....

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA (PER/87/010/F) PREVISTO Y REAL A DICIEMBRE 1989

Linea Productiva Tipo	ORG. NAC.	ORG. INT.	1988		1989		1990	
			4T	1T	2T	3T	4T	1T
<b>Resultado 6</b>								
<b>Participación y desarrollo del sistema técnico-profesional y de consultoría nacional en los trabajos de diagnóstico y formulación de los programas y proyectos de reestructuración industrial.</b>								
	Dir.Nac. Cons.Cont.	ATP Coord. Nac. Const. Nac.						
A.6.1.	Identificación y valoración de instituciones y personal calificado, con potencial de aporte al proceso y trabajos relacionados con la reestructuración industrial. Universidades, centros de investigación, colegios profesionales, consultores.	ATP Coord. Nac. Const. Nac.			_____	.....		
A.6.2	Contratación de los miembros del sistema técnico profesional nacional para los estudios, trabajos e investigaciones orientados a los resultados 1 al 5	ATP Coord. Nac. Const. Nac.			_____	.....		
A.6.3.	Capacitación de profesionales y técnicos de los sectores público y privado involucrados con el proceso de reestructuración mediante becas de estudio, entrenamiento en plantas industriales, participación en foros sectoriales de reestructuración industrial	ATP Coord. Nac. Const. Nac.			_____	.....		

**Resultado 7**

Participación con las líneas tratadas en la elaboración del Plan Nacional de Reestructuración Industrial).

A.7.1. En las líneas trabajadas, elaboración de documentos de base del Plan Nacional de Reestructuración Industrial a nivel de políticas, estrategias y programas específicos.

ATP  
Coord. Nac.  
Const. Nac.

\_\_\_\_\_

.....

**Abreviaturas**

- CONS.NAC. Consultoría Nacional individual e institucional
- CONS.INT. Consultoría Internacional
- COORD.NAC. Coordinador Nacional del proyecto
- ATP Asesor Técnico Principal Internacional
- CONS.CONT. Consultores Nacionales de la Contreparte

\_\_\_\_\_ Programado

..... Real

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

#### A. Resultados

Los resultados a ser producidos por el proyecto se pueden reorganizar en la relación con lo dispuesto en el documento de proyecto, de la manera siguiente:

1. Diagnóstico, análisis y plan de reestructuración a corto y mediano plazo, para nueve subsectores (ramas) industriales.

Los planes de reestructuración deberán incluir la estrategia específica de desarrollo tecnológico y necesidades de información industrial.

2. Propuestas en temas de carácter horizontal, cubriendo -por lo tanto- todo el sector industrial. Estos temas son:

- Financiamiento (que seguira el esquema indicado, a titulo de ejemplo en el Anexo V);
- Protección;
- Pequeña y mediana empresa;
- Política tecnológica;
- Bolsa de subcontratación;
- Legislación industrial;
- Evaluación de proyectos y COMFAR
- Reforma de la empresa pública industrial;
- Programa energético hasta el 2000.

3. Una propuesta-hipótesis de marco macroeconómico (monetario, financiero, protección, incentivos y servicios) en el cual se debe desarrollar el proceso de reestructuración industrial. Este resultado se basará en las propuestas indicadas bajo el resultado 2.

4. Una propuesta del plan global de reestructuración industrial que integre un plan de inversiones hasta el año 2000.

Para la preparación de estos documentos, se dispone de una larga lista de informes específicos (building blocks), emitidos en el marco del proyecto (anexo IV).

En los próximos 30 días se espera terminar otros informes específicos, en los temas de bienes de capital, industrias químicas, textil, petroquímica y metalurgia no ferrosa; así como los trabajos en preparación bajo subcontratación sobre pequeña y mediana industria, energía, legislación sobre empresa pública, proyección de demanda, política macroeconómica y su conexión con las propuestas a nivel subsectorial y política económica a largo plazo.

La misión no tuvo el tiempo de analizar en detalle todos estos informes, pero se pueden tejer algunas consideraciones sobre ellos.

Los informes preparados antes de la llegada del ATP, aunque carecieron de una orientación y uniformidad de tratamiento rigurosos, proporcionaron una fuente de datos sobre la situación de ciertas ramas industriales y el análisis de las políticas existentes, aunque son de calidad y utilidad irregular.

El diseño preliminar del Plan Nacional de Reestructuración Industrial, preparado en junio de 1987, es una importante contribución al tratamiento metodológico del tema y considera los pasos a ser tomados. El ATP internacional retoma una serie de trabajos, algunos inacabados, preparados por un consultor en políticas y estrategias; y prepara una serie de documentos -que nombra guías metodológicas- que son discutidos semanalmente con los consultores nacionales, de marzo a abril de 1988. Esto permite clarificar muchos aspectos del trabajo y un tratamiento y presentación uniforme de cada tema (ramas industriales y aspectos horizontales).

El primer producto de este trabajo es el Plan de Reestructuración Industrial (1990-2000) para el subsector de pulpa, papel y cartón. Después de una introducción a la reestructuración industrial, este plan hace un diagnóstico del sub-sector; propone una imagen-objetivo en el corto, mediano y largo plazo; establece estrategias para alcanzar el objetivo anterior; y propone una serie de programas y proyectos específicos cuantificados. La misión examinó este informe, que considera bien elaborado y útil, apuntando para soluciones defensables y factibles. Se discutió el informe con representantes de las dos principales papeleras nacionales; una pública y otra privada, que coincidieron en esta apreciación positiva. La misma orientación será seguida por los otros ocho planes subsectoriales, que deberían estar listos de aquí hasta febrero. En algunos casos y según las disponibilidades financieras de cooperación técnica para el futuro, expertos internacionales revisarán su contenido y ajustarán sus conclusiones y recomendaciones.

El tratamiento de los temas horizontales y de las políticas está un poco más retrasado por algunos incumplimientos de consultores y subcontratistas y necesidad de revisar informes; así que es aún temprano para analizar resultados, pero la metodología y vías adoptadas parecen adecuadas. Finalmente, el documento síntesis final será preparado por el ATP, una vez que todos los documentos estén terminados, por lo menos en proyecto (borrador).

La decisión de cancelar el proyecto a fines de 1989 termina con un proceso, cuyos elementos están prácticamente concluidos, faltando apenas acciones de completamiento, crítica y agregación de conclusiones y resultados, lo que se propone hacer a través del proyecto de seguimiento propuesto.

#### B. Alcance del objetivo inmediato del proyecto

El objetivo inmediato del proyecto se indica en su documento como sigue:

"En el marco del proceso de reestructuración industrial del Perú, modernizar y desarrollar cinco actividades prioritarias, para el sector público, en principio siderurgia, pulpa y papel, química, bienes de capital para producción y distribución de energía y minería, así como en empresas seleccionadas del sector privado en ramas a identificar y priorizar. El financiamiento para la reestructuración de esos sectores industriales podrá obtenerse a través de diferentes mecanismos de financiamiento internacional y de Fondos Fiduciarios en la ONUDI."

Este objetivo está demasiado alejado del proyecto para que éste lo pueda alcanzar. El proyecto tendrá, como resultado global, una propuesta del Plan de Reestructuración Industrial. El objetivo inmediato del proyecto debería haber sido algo como la "adopción y puesta en marcha del plan". Los resultados de "modernizar y desarrollar" las actividades prioritarias vendrán más tarde. Sin embargo, en algo se sobrepasaron las metas indicadas en este proyecto, una vez que se prepararan nueve planes de reestructuración subsectoriales, en vez de los cuatro previstos.

C. Contribución del proyecto al alcance del objetivo de desarrollo

El objetivo de desarrollo está indicado en el documento de proyecto como sigue:

"Lograr una mayor articulación del sector industrial con los sectores productivos: agricultura, pesca y minería; y con sectores de servicios básicos: transporte, energía, vivienda y salud, mediante la transformación eficiente de los recursos naturales, proveyendo de bienes manufacturados al país, para atender la demanda de insumos y bienes de capital, que -en forma sostenida, eficiente y priorizada- puedan ser producidas localmente."

Este objetivo es confuso, demasiado ambicioso y dependerá de muchos factores externos al proyecto -tal como un plan global de reestructuración- para poder ser alcanzado.

#### IV. CONCLUSIONES

- Desde noviembre de 1988 el proyecto ha retomado una dinámica y dirección muy positivas y se encuentra en la fase final de diagnóstico, análisis, proyección, definición de objetivos y programa de acciones. Se puede estimar que un 85% del volumen de trabajo se ha completado o está en fase de terminación, faltando una labor de ajustamiento, pulimiento y agregación de resultados y conclusiones.

- Sin embargo, al cancelar el proyecto, con la decisión del 01 de diciembre de 1989, se deja el proyecto en una etapa intermedia de conclusión, como un edificio semi-acabado, pero inhabitable. El mantener el proyecto inoperante y su recondicción y conclusión por el Gobierno que tomara pose en agosto de 1990, no se considera conveniente, pues difícilmente se podría reconstituir el mismo equipo de trabajo.

- La interacción de los organismos del Gobierno y otras instituciones involucrados en el proyecto, aunque los contactos personales no faltan, es aún baja. El proyecto está ubicado en el MICTI, donde tiene un apoyo al más alto nivel, pero dispone de poca interacción con otros departamentos del Ministerio -quizás por su debilidad o misma inexistencia (caso del ORACI, que sólo existe en el papel)- que no benefician de o al proyecto. Dado su carácter de apoyo directo, esto no es un daño importante. Sin embargo, la aceptación de los trabajos realizados ha sido satisfactoria, como la misión tuvo la ocasión de verificar.

- De alabar son las buenas relaciones del proyecto con el sector empresarial, nombradamente la Sociedad Nacional de Industrias y las industrias líderes, públicas y privadas, de cada rama industrial bajo estudio.

- Las metodologías introducidas por el proyecto para la elaboración de los planes subsectoriales de reestructuración y para la elaboración de los temas horizontales son adecuadas. El hecho que estos planes siguieran metodologías y presentación comunes permitiera una agregación más fácil y coherente en un plan global de reestructuración industrial.

- El proyecto ha hecho buen uso de las herramientas de análisis subsectorial o de proyectos - MEPS y COMFAR.

- Los consultores nacionales y algunas contrapartes han adquirido una experiencia que los habilita a continuar en el futuro trabajo de la misma naturaleza.

## V. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se apruebe el documento de proyecto<sup>2/</sup>, indicado en el anexo VI, y se reconduzca el ATP y los expertos nacionales de acuerdo con el programa de insumos del mismo proyecto.
- Se recomienda que en el nuevo proyecto exista una interacción con los empresarios regionales, la que no existió en el pasado.
- La lista de propuestas de nuevos proyectos, indicados en los planes de reestructuración subsectorial, deberían ser revisados para priorizar la propuestas y, eventualmente, eliminar aquellas de muy elevada relación capital/trabajo y de relativo bajo interés económico.
- En el nuevo proyecto, el Gobierno deberá asegurar, a través de sus instituciones adecuadas (INP, COFIDE y MICTI, entre otros), una mayor interacción para asegurar una comprensión, seguimiento e implementación del Plan de Reestructuración Industrial, en particular las nuevas autoridades nacionales que tomaran posesión en Agosto de 1990.
- La preparación del informe final del proyecto PER/87/010 deberá ser postergada para el final del proyecto de seguimiento, indicado en el anexo VI.
- Se recomienda que los equipos fungibles y no fungibles, así como todos los trabajos realizados en el marco del PER/87/010, pasen al nuevo proyecto.
- Se recomienda a ONUDI que se asegure de una asesoría externa de muy alto nivel para comentar el plan propuesto de reestructuración industrial, durante el último mes del proyecto de seguimiento.

---

<sup>2/</sup> Aprobado el 18 de Diciembre de 1989.

Anexo I

**TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA MISION DE MONITOREO  
DEL PROYECTO DP/PER/87/C10**

I. TITULO: "APPRAISAL" MISSION DE LA ONUDI PARA EL PROYECTO  
PER/87/010 "APOYO AL PLAN NACIONAL DE REESTRUCTURACION  
INDUSTRIAL"

II. ANTECEDENTES: (OMITIDOS)

III. OBJETIVO

El objetivo de la misión de evaluación es analizar la contribución de las actividades y resultados del proyecto, para la formulación de apropiados planes prioritarios de reestructuración para el sector industrial.

En particular, deben analizarse las estructuras y métodos empleados, su adecuación a los objetivos perseguidos, el rol y contribución de las partes involucradas en el proyecto, el diseño más apropiado para la continuidad y el plazo de la misma si la hubiera, considerando la etapa intermedia de transición coincidente con el cambio de Gobierno y de posiblemente nuevas políticas económicas.

Deben analizarse los resultados y efectos del proyecto, en la formulación de:

- . los planes subsectoriales de reestructuración industrial y las políticas y estrategias para su ejecución;
- . las acciones y proyectos propuestos a nivel de subsector;
- . las acciones de asistencia directa.

Las conclusiones de la misión deben definir las condiciones para la continuidad, en el plazo inmediato, y después de mayo de 1990.

IV. CUESTIONES A CONSIDERAR

La evaluación debe cubrir los siguientes aspectos:

4.1. Concepto y diseño del proyecto:

- Verificar si los problemas, que se desea resolver con el proyecto, están claramente identificados y la metodología que se utiliza es la correcta.

- Evaluar si los objetivos, actividades y resultados se expusieron explícitamente y con exactitud, en términos que fueran verificables.
- Exponer si era posible lograr los objetivos y si la relación entre los objetivos, resultados, actividades e insumos es clara, lógica y proporcionada, dado el tiempo, las condiciones de entorno y los recursos disponibles.
- Exponer si se identificaron los beneficiarios y 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 correctamente en 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.
- Determinar si el apoyo institucional y político, gubernamental y privado, han sido adecuados o si hubieron restricciones a la ejecución del proyecto.
- Recomendar el diseño y objetivos de la futura asistencia del PNUD/ONUDI, a partir de mayo de 1990; y, las razones y conveniencia de continuar el proyecto.

#### 4.3 Resultados del proyecto.

- Comprobar si el proyecto está produciendo los resultados esperados, en forma efectiva y eficiente, y cómo se está utilizando, tomando en cuenta el contexto actual del país.
- Comprobar si el proyecto está alcanzado sus objetivos.
- Evaluar el impacto y receptividad del proyecto, en las instituciones de contraparte en los grupos objetivos del proyecto.
- Identificar las experiencias obtenidas en el diseño, gestión, metodología, políticas e implementación de programas de reestructuración industrial, a nivel de subsector, que pueden aplicarse en otros proyectos en países en desarrollo, y aquellas que puedan ser objeto de un posterior estudio especializado.

### V. EXPERIENCIAS OBTENIDAS

La misión debe dejar las recomendaciones, que queda extraer de la experiencia resultante de las actividades del proyecto y sus resultados; y, que puedan aplicarse a otros proyectos de cooperación técnica.

## VI. INTEGRANTES DE LA MISION

La misión de apreciación estará compuesta por un representante de la Sede de ONUDI, que será el jefe de la misión; un representante por el PNUD, de su Oficina en Lima.

El representante de la agencia ejecutora, luego de la evaluación en Lima, deberá discutir sus resultados y conclusiones con la Oficina Regional para América Latina del PNUD, en Nueva York, para efectuar -conjuntamente- las recomendaciones finales.

El evaluador de la ONUDI realizará, durante su permanencia, reuniones de consulta con las instituciones gubernamentales y privadas relacionadas -directa o indirectamente- con el proyecto.

Los miembros de la misión deben ser profesionales, con amplia experiencia en proyectos de reestructuración industrial, 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 el Perú, las agencias del Gobierno, cualquier funcionario del grupo nacional o internacional de expertos del proyecto, y personal de la contraparte.

La misión deberá sentirse libre de discutir con los agentes públicos o privados cualquier aspecto pertinente a su cometido, pero no está autorizada a asumir ninguna clase de compromiso en nombre del PNUD o de la ONUDI.

## VIII. ITINERARIO TENTATIVO DE LA EVALUACION

	<u>Fecha</u>
1. Briefing, en la Sede del PNUD (Nueva York), del representante de la ONUDI	11 diciembre 1989
2. Los integrantes de la misión se reunirán en Lima y llevarán a cabo la evaluación en el campo	13-18 diciembre 1989
3. Presentación del borrador del informe de evaluación, en la Oficina del PNUD en Lima	19-20 diciembre 1989
4. Debriefing, en la Sede del PNUD (Nueva York), del representante de la ONUDI	22 diciembre 1989

5. **Presentación del informe final de la misión, aprobado por las sedes del PNUD y la ONUDI**

10 enero 1990

**IX. DOCUMENTACION DISPONIBLE PARA LA EVALUACION**

- . **Asistencia preparatoria**
- . **Documento del proyecto**
- . **Revisiones sucesivas**
- . **Informe de evaluación, junio 1989**
- . **Plan de trabajo 1989**
- . **Planes de trabajo e informes de cada uno de los consultores**
- . **Guías de divulgación e instrucciones a los consultores sobre reestructuración y metodologías**
- . **Propuesta para recortar el presupuesto en 1990**

Anexo II

**LISTA DE INSTITUCIONES Y PERSONAS VISITADAS**

Ministerio de Industria, Comercio Interior, Turismo e Integración

- Sr. Carlos Raffo Dasso, Ministro
- Sr. Oscar Bardales, Viceministro de Industria
- Sr. Guillermo Van Oordt, Asesor del Ministro

Instituto Nacional de Planificación

- Sr. Elías Espinoza, Director General Ejecutivo (e) Dirección General de Planificación Económica
- Sr. Luis García, Director, Sector Industrial

Corporación Financiera de Desarrollo

- Sr. Héctor Tapia, Presidente
- Sr. Mario Vizcarra, Gerente Central de Créditos y Recuperaciones
- Sr. Javier de Souza Ferreira, Gerente División Financiera Internacional
- Sr. Juan José Marthans, Jefe, Departamento de Servicios Crediticios
- Sr. Jorge Gonzáles Olaechea, Adjunto, División Financiera Internacional

PNUD

- Sr. Pedro Mercader, Representante Residente
- Srta. Magda Moyano, Representante Residente Adjunta
- Sr. José Gonzáles Vigil, Oficial de Programas
- Sr. Marino Dizy, Director de ONUDI
- Sra. Elizabeth Pretzer, Asistente de Programa

Personal del Proyecto

- Sr. Agustín F. Roux, Asesor Técnico Principal
- Consultores Nacionales:
  - Sr. Rolando Dávila            Pulpa, Papel y Cartón
  - Sr. Jorge Olcese            Empresas Multinacionales Andinas
  - Sr. Fernando Hurtado        Agroindustria
  - Sr. René Barbis             Siderurgia
  - Sr. Roberto Molina         Bienes de Capital
  - Sr. César Janampa          Insumos Intermedios para Metalmecánica
  - Sr. Martín Villafuerte      Financiamiento
  - Sr. Fernando Villarán      Pequeña y Mediana Industria
  - Sr. Juan Sancho Dávila      Química Básica

ESAN

- Sr. Jorge Talavera                    Decano
- Sr. Alejandro Toledo                Director, Instituto de  
Desarrollo Económico
- Sr. Octavio Chirinos                Profesor, Pequeña Industria
- Sr. Luis Freyre                      Profesor e Investigador
- Sr. Mario Gallo                      Profesor, Energía

Pontificia Universidad Católica del Perú

- Sr. Mario Tello                      Profesor e Investigador  
Departamento de Estudios  
Económicos

Sector Empresarial

Sociedad Nacional de Industrias

- Sr. Salvador Majluf                  Presidente
- Sr. Gabriel Ferrer W.               Gerente General
- Sr. Eduardo Albareda               Gerente, Desarrollo Industrial
- Sr. Guillermo Wong                Pro tesorero
- Sr. Manuel Tejada                  Gerente, Bolsa de  
Subcontratación de Lima

Papelera ATLAS

- Dr. Félix Navarro G.                Presidente
- Sr. Albert Schneider               Vicepresidente
- Sr. Julio Bustamante               Gerente General
- Sr. Félix Navarro                   Gerente Financiero  
(hijo)
- Sr. Dante Bonilla                   Gerente de Producción

Sociedad Paramonga

- Sr. Santiago Poppe                  Miembro del Directorio
- Sr. Francisco Campodónico        Miembro del Directorio
- Sr. César Eguren                   Miembro del Directorio
- Sr. Hugo Dávila                    Gerente General
- Sr. Victor Castro                   Gerente División Papelera
- Sr. Ronald Alfaro                   Gerente de Finanzas
- Sr. Walter Guerrero                Gerente de Proyectos

PNUD, Nueva York

- Srta. Seyril R. Siegel              Jefe, Division I, Oficina  
Regional para América Latina y  
el Caribe
- Sr. A. Vigilante                    Programme Officer

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

LÍNEA DE PRESUPUESTO	ITEM	PRESUPUESTO INICIAL (REVISIÓN F) EN \$ Y HOMBRES-MES	ÚLTIMO PRESUPUESTO (REVISIÓN H) EN \$ Y HOMBRES-MES	DISPONIBLE PARA 1990 (CANCELADO)
11.01	ASESOR TÉCNICO PRINCIPAL	184,388.00 23.9	197,900.00 21.0	69,650.00 7.0
11.50	CONSULTORES CORTO PLAZO	133,201.00 17.2	233,451.00 24.5	179,100.00 18.0
13.99	APOYO ADMINISTRATIVO	77,006.00	71,065.00	18,000.00
15.99	VIAJES OFICIALES	37,098.00	29,928.00	6,955.00
16.99	OTRAS MISIONES	29,471.00	38,729.00	20,000.00
17.99	CONSULTORES NACIONALES	555,402.00 389.3	394,841.00 261.9	136,000.00 88.0
29.99	SUBCONTRATOS (NACIONALES)	195,194.00	223,350.00	100,000.00
30.99	ENTRENAMIENTO	97,835.00	69,730.00	40,789.00
40.99	EQUIPO	48,000.00	72,895.00	16,000.00
50.99	GASTOS DIVERSOS	70,926.00	70,926.00	25,000.00
99.99	TOTAL PRESUPUESTO PNUD	1'402,200.00	1'402,200.00	611,494.00

Anexo IV

Nómina de informes emitidos con anterioridad a 1989

BAJO EL PROYECTO 86/012

- Situación Actual y Perspectivas Tecnológicas para la Industria de Fibras Sintéticas Textiles en el Perú  
Sánchez Gallegos, C.F. & Thailler, Pierre & Córdova, Freddy  
Enero, 1987  
Páginas no numeradas
- Estudio Analítico Aplicado al Sector Comercio Exterior  
Belisario Muñoz, Américo  
Febrero, 1987
- Evaluación del Estado de las Tecnologías en Biotecnología, Carbón y Electrónica. Propuesta sobre el Plan de Desarrollo Tecnológico  
Ramos, Gerardo & Marticorena, Benjamín  
Junio, 1987  
Sin numeración de páginas
- Automatización del Proceso de Inscripción en el Registro Industrial  
Zerpa Larrauri, Huberto  
Sin fecha  
Sin numeración de páginas
- Situación Actual de la Industria Siderúrgica Peruana  
Barbis, René  
Febrero, 1987  
55 páginas
- Fertilizantes Nitrogenados  
Leidinger, Otto & Guevara, E.  
Mayo, 1987  
75 páginas

BAJO EL PROYECTO 87/010

- Lineamientos de Política para la Promoción de la Pequeña Empresa  
Villarán, Fernando  
Octubre, 1987  
75 páginas
- El Empleo, los Bienes de Capital y la Innovación Tecnológica en la Pequeña Industria  
Villarán, Fernando  
Diciembre, 1987  
155 páginas

Informes emitidos en 1989 y a emitir en 1990

- Diagnóstico de la Industria Siderúrgica Básica (IF-SIDE-001)  
**Barbis, René y Villagómez, Carmen**  
Mayo 10, 1989  
120 páginas
- Línea Siderúrgica - Segunda Parte (IF-SIDE-002)  
**Barbis, René y Villagómez, Carmen**  
Setiembre, 1989  
91 páginas
- Programa de Reestructuración para el Sector Siderúrgico 1990-2000 (IF-SIDE-003)  
**Barbis, René y Villagómez, Carmen**  
Diciembre, 1989  
100 páginas
- Industria Química Básica y Petroquímica (IF-QUIM-001)  
**Sancho Dávila, Juan**  
Julio 31, 1989  
Tomo I Texto, 67 páginas; Tomo II Cuadros y Gráficos, 170 páginas
- Programa de Reestructuración para el Sector de Química Básica y Petroquímica (IF-QUIM-002)  
**Sancho Dávila, Juan**  
(En confección, edición estimada a principios de enero de 1990)
- Programa de Reestructuración Industrial (1990-2000) - Programa Subsector no Ferrosos (IF-MET-001)  
**Barcelli, Guillermo & Loyola, Víctor**  
Diciembre, 1989  
27 páginas
- Pequeña y Mediana Empresa Industrial. Actividad Exportadora Compras Estatales y Bolsas de Subcontratación (IF-PEQ-001)  
**Villarán, Fernando**  
Mayo, 1989  
Texto y Anexos, 205 páginas
- Pequeña y Mediana Empresa Industrial. Proyección de la Imagen Objetivo hasta el año 2000. Necesidades de Financiamiento. Exportaciones y Compras Estatales (IF-PEQ-002)  
**Villarán, Fernando**  
Agosto, 1989  
110 páginas

- Subprograma de Ajuste Estructural - Pequeña y Mediana Empresa Industrial - Compendio  
(IF-PEQ-003)  
**Villarán, Fernando**  
Diciembre, 1989  
109 páginas
  
- Fabricación de Bienes de Capital en el Perú (IF-CAP-001)  
**Molina, Roberto**  
Mayo, 1989  
120 páginas
  
- Fabricación de Bienes de Capital en el Perú (IF-CAP-002)  
**Molina, Roberto**  
Octubre, 1989  
Texto, 93 páginas; Volumen II - Anexos y Cuadros, 190 páginas; Volumen III - Presentaciones, 90 páginas
  
- Fabricación de Bienes de Capital en el Perú - Fabricación de Maquinaria Agrícola (IF-CAP-003)  
**Molina, Roberto**  
Diciembre, 1989  
70 páginas y anexos
  
- Pulpa, Papel y Cartón, Capítulo I (IF-PULP-001)  
**Dávila, Oscar Rolando**  
Abril, 1989  
Texto, 204 páginas; Anexos, 145 páginas
  
- Pulpa, Papel y Cartón, Capítulo II (IF-PULP-002)  
**Dávila, Oscar Rolando**  
Agosto, 1989  
Texto, 94 páginas; Anexos, 99 páginas
  
- Plan de Reestructuración Industrial (1990-2000)  
Subsector Pulpa, Papel y Cartón - Informe de Avance al Plan  
(IF-PULP-003)  
**Dávila, Oscar Rolando**  
Noviembre 30, 1989  
150 páginas
  
- Alternativas y Planes de Producción de Fertilizantes Nitrogenados en el Perú para los años 1990-2000  
(IF-FER-001)  
**Leidinger, Otto**  
Mayo, 1989  
115 páginas

- Estudio de la Producción de Fertilizantes Fosfatados en el Perú para los años 1990-2000  
(IF-FER-002)  
**Leidinger, Otto**  
Agosto, 1989  
150 páginas
  
- Programa de Reestructuración para el Sector de Fertilizantes 1990-2000 (IF-FER-003)  
**Leidinger, Otto**  
(En confección, edición estimada a principios de enero de 1990)
  
- Situación Actual y Perspectivas de la Industria de los Fertilizantes en el Perú (IF-CAST-001)  
**Castro, Patricio**  
Noviembre, 1989  
72 páginas
  
- Diagnóstico de la Industria de Fertilizantes Nitrogenados  
**Torres, Freddy (contraparte)**  
Febrero, 1989  
150 páginas
  
- Proyecciones del Mercado de Fertilizantes hasta el año 2015  
**Torres, Freddy (contraparte)**  
Febrero, 1989  
40 páginas
  
- Industria Textil: Algodón. Situación y Perspectivas = Propuesta General de Desarrollo 1990-1995  
(IF-TEXT-001)  
**Ariansen, Jaime**  
Noviembre, 1989  
31 páginas
  
- Agroindustria de Frutas y Hortalizas Frescas y Procesadas (con orientación exportadora)  
(IF-AGRO-001)  
**Hurtado, Fernando**  
Mayo, 1989  
Texto, 131 páginas; Anexos, 65 páginas

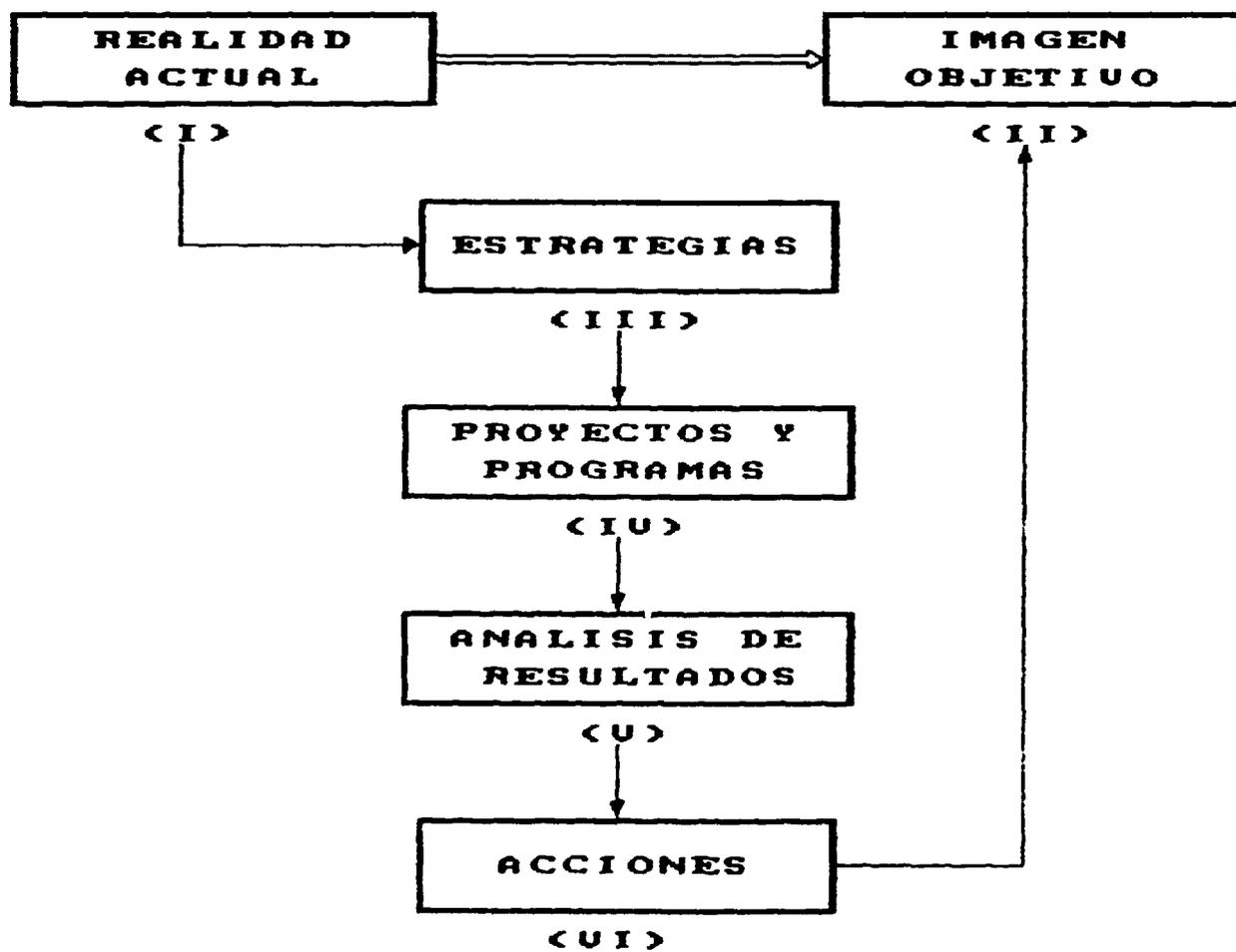
- Agroindustria de Frutas y Hortalizas Frescas y Procesadas (con orientación exportadora) (Espárragos y Mangos)  
(IF-AGRO-002)  
**Hurtado, Fernando**  
Agosto, 1989  
121 páginas
  
- Agroindustria de Frutas y Hortalizas Frescas y Procesadas (con orientación exportadora)  
Programa de Reestructuración para el periodo 1990-2000  
(IF-AGRO-003)  
**Hurtado, Fernando**  
Diciembre, 1989  
105 páginas
  
- Industrias Agroalimentarias  
Informe de Avance (IF-SAEZ-001)  
**Sáez Illobre, José Antonio**  
Agosto 28, 1989  
50 páginas
  
- Reestructuración del Sector Industrial Peruano en el Marco de la Integración Andina  
(IF-EMA-001)  
**Olcese, Jorge**  
Julio 31, 1989  
Tomo I, texto 171 páginas  
Tomo II, anexo de detalles e información, 160 páginas
  
- Reestructuración del Sector Industrial Peruano en el Marco de la Integración Andina - Informe del Segundo Trimestre  
(IF-EMA-002)  
**Olcese, Jorge**  
Noviembre 30, 1989  
84 páginas
  
- Productos Peruanos con Problemas Técnico-Administrativos frente a la Integración Andina - Análisis y Propuestas de Solución - Documento de Acción (IF-EMA-003)  
**Olcese, Jorge**  
Diciembre, 1989  
21 páginas

- Programa de Reestructuración Industrial para la Consolidación de la Pequeña Empresa Industrial (IF-CPEQ-001)  
**Paredes, Víctor**  
Diciembre, 1989  
50 páginas
  
- Industrias de Insumos Básicos para el Sector de Bienes de Capital (Fundición, Forja, Maquinado y Tratamiento Térmico) (IF-BCAP-001)  
**Janampa, César**  
Julio 31, 1989  
67 páginas
  
- Industrias de Insumos Básicos para el Sector de Bienes de Capital - Informe Final y Proyectos (IF-BCAP-002)  
**Janampa, César**  
Diciembre, 1989  
90 páginas
  
- Metodología de Evaluación, Programación y Sistemas de Producción y Consumo (IF-MEPS-001)  
**Zacharias, Benjamín**  
Octubre, 1989  
06 páginas
  
- Consultoría en Zonas Francas Industriales (IF-ZON-001)  
**Canales, Carlos**  
Setiembre, 1989  
Texto, 6 páginas; Anexos, 74 páginas
  
- Operaciones de Bolsa de Subcontratación Industrial - Informe, Conclusiones y Recomendaciones (IF-BAL-001)  
Al final de la asistencia técnica prestada por la ONUDI a la Bolsa de Subcontratación de Lima  
**Balaña, Agustín**  
Noviembre, 1989  
28 páginas
  
- Programación y Evaluación de Proyectos Industriales para la Reestructuración (IF-PROYIND-001)  
**Eyzaguirre, Arnaldo**  
Diciembre, 1989  
27 páginas

Anexo V

PROGRAMA DE REESTRUCTURACION DEL  
FINANCIAMIENTO DE LOS SECTORES  
PRODUCTIVOS

PROGRAMA DE REESTRUCTURACION DEL  
FINANCIAMIENTO DE LOS SECTORES  
PRODUCTIVOS



**(I) REALIDAD ACTUAL**  
**(diagnosis)**

1. MARCO ECONOMICO GLOBAL
2. EL PROBLEMA DEL FINANCIAMIENTO
3. LA POLITICA MONETARIA
4. EL SISTEMA FINANCIERO
5. LA ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO SECTORIAL
6. EL COSTO DEL FINANCIAMIENTO
7. LA GESTION DEL FINANCIAMIENTO SECTORIAL
8. EL MERCADO DE CAPITALES
9. MECANISMOS DE INUERSION Y DE FINANCIAMIENTO EXTERNO
10. LA RELACION CON EL SISTEMA FINANCIERO INTERNACIONAL
11. LA ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL
12. LA OFERTA DE FINANCIAMIENTO

**(II) I M A G E N - O B J E T I V O**

**(prognosis)**

- 1. CRECIMIENTO ECONOMICO ESTABLE Y SOSTENIDO**
- 2. POLITICA DE FINANCIAMIENTO REALISTA Y COHERENTE CON LA P.E.**
- 3. POLITICA MONETARIA ARTICULADA CON LA P. DE FINANCIAMIENTO**
- 4. SISTEMA FINANCIERO EFICIENTE E INTERMEDIADOR DE RECURSOS**
- 5. ESTRUCTURA DE FINANC.SECTORIAL OPTIMA Y ADECUADA CON D.REGION.**
- 6. COSTO FINANC.REDUCIDO Y ESTABLE**
- 7. GESTION DEL FINANC.SECTORIAL EFICIENTE Y EFICAZ**
- 8. MDO.DE CAPITALES RENTABLE**
- 9. INUER.EXTRANJ.DIREC.SUFICIENTE**
- 10.REINSERCIÓN ADECUADA EN EL SFI**
- 11. ESTRUCTURA DE FINAN.EMPRESARIAL ADECUADA CON P.FIN.SECTORIAL**
- 12.OFERTA DE FINANC.OPORTUNA Y EN CONDICIONES FAUORABLES**

## (III) ESTRATEGIAS

1. **ESTRATEGIA PARA LA TASA DE INTERES**  
P.CORTO PLAZO: REDUCIR EL COSTO DEL FINANCIAM.  
P.LARGO PLAZO: QUE REFLEJE EL COSTO DE K.
2. **ESTRATEGIA PARA LOS PRECIOS RELATIVOS**  
P.C.P.: REDUCIR LAS DISTORSIONES EXISTENTES.  
P.L.P.: QUE REFLEJE LA ESCASEZ DE LOS REC.
3. **ESTRATEGIA PARA EL SISTEMA FINANCIERO**  
P.C.P.: CANALIZAR EFICIENTEMENTE REC. PARA I.  
P.L.P.: INCREMENTAR NIVELES DE INTERMED.
4. **ESTRATEGIA PARA LA INVERSION**  
P.C.P.: CUBRIR LOS REQUERIMIENTOS EXISTENTES  
P.L.P.: PERMITA MANTENER NIVELES DE CRECIMIENTO SOSTENIDO
5. **ESTRATEGIA PARA EL FINANCIAM. INTERNO**  
P.C.P.: SATISFACER DEMANDA PARA REACTIVACION O  
P.L.P.: SATISFACER DEMANDA DE RECURSOS DE LA REESTRUCTURACION PRODUCTIVA
6. **ESTRATEGIA PARA EL FINANCIAM. EXTERNO**  
P.C.P.: OFERTA DE RECURSOS PARA COMERCIO X  
P.L.P.: OFERTA DE REC. PARA DESARROLLO ECONOM.
7. **ESTRATEGIA PARA INVERS. EXTRANJ. DIRECTA**  
P.C.P.: OFRECER CONDICION. ESTABLE Y FAVORABLES  
P.L.P.: FINANCIAR PROYECTOS ESTRATEGICOS
8. **ESTRATEGIA PARA LA PROMOCION DE INVERSIONES**  
P.C.P.: CONSTITUIR BANCO DE PROYECTOS  
P.L.P.: CAPTAR REC. FINANCI. REGIONALES
9. **ESTRATEGIA PARA EL FINANCIAM. EMPR.**  
P.C.P.: PROMOVER MECANISMOS ADECUADOS DE CAPITALIZAC. REALES  
P.L.P.: REVERTIR LA DEPENDENCIA DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO
10. **ESTRATEGIA PARA MDO. CAPITALES**  
P.C.P.: INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LAS OPERAC. BURSATILES  
P.L.P.: CANALIZAR EFICIENTEMENTE FINANCIAMIENTO DE GRANDES EMPRESAS

(IV) PROYECTOS Y  
PROGRAMAS

1. PROYECTO DE CONCERTACION Y DEFINICION DEL PROGRAMA MONETARIO
2. PROGRAMA DE CUANTIFICACION DE LA DEMANDA DE FINANCIAMIENTO
3. PROGRAMA DE CONSOLIDACION DEL SISTEMA FINANCIERO
4. PROGRAMA DE CONCERTAC. DE I. E. D. Y DE FINANCIAMIENTO EXTERNO
5. PROYECTO DE DISEÑO DE SOLICIT. CREDITO SECTOR. Y ESTRATOS EMPR.
6. PROYECTO DE CONSTITUCION DE UN BANCO DE DATOS DE PROYECTOS
7. PROGRAMA DE PROMOCION DE INVERSIONES
8. PROGRAMA DE APOYO FINANCIERO INTEGRAL AL SECTOR DE LA MEDIANA, PEQUEÑA Y MICROEMPRESA
9. PROGRAMA DE REESTRUCTURACION DE LA ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL
10. PROGRAMA DE DIFUSION DE MECANISMOS DE FINANCIAM. INNOVADORES

(U) ANALISIS DE  
RESULTADOS

1. PANORAMA MACROECONOMICO ESTABLE Y PROPICIO PARA LA INUERSION
2. INCREMENTO DEL NIVEL DE INTERMEDIACION DEL SISTEMA FINANCIERO
3. INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN LA MOVILIZACION DE RECURSOS
4. CRED. PRODUC. FAVORABLE-TERMINOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS
5. INCREMENTO DEL NIVEL DE I.E.D. Y DE FINANCIAMIENTO EXTERNO
6. FINANCIAMIENTO INTEGRAL PARA LA CONSOLIDACION DE M.P. Y MICROEM.
7. MEJORA DE LA PERFORMANCE FINANCIERA DEL B.I.P.
8. CONSOLIDACION DE MECANISMOS DE PROMOCION DE INUERSIONES
9. CONSOLIDACION DEL PROCESO DE INTEGRACION ECON-FIN. DE LA REGION
10. UTILIZACION DE VARIADOS MECANISMOS DE FINANCIAM. PRODUCTIVO

(VI) A C C I O N E S

1. MINISTERIO DE ECONOMIA-FINANZAS
2. BANCO CENTRAL DE RESERVA
3. SUPERINTEND.BANCA Y SEGUROS
4. M.I.C.T.I
5. COMISION NACIONAL SUPERVISORA  
DE EMPRESAS Y VALORES - CONASEU
6. COMISION NACIONAL DE INVERS. Y  
TECNOL.EXTRANJERAS - CONITE
7. BANCO INDUSTRIAL DEL PERU
8. CORPORACION FINANCIERA DE DESA-  
RROLLO - COFIDE
9. ASOC.LATIN.DE INSTITUC.FINANC.  
DE DESARROLLO - ALIDE

Anexo VI

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

PROYECTO DEL GOBIERNO DEL PERU  
DOCUMENTO DE PROYECTO

**Título:** Políticas, Estrategias y Financiamiento para la Reestructuración del Sector Industrial

**Número:** PER/89/017/A/01/37      **Duración:** Enero 1990  
Mayo 1990

**Función Primaria:** Apoyo Directo - Pre Inversión  
**Función Secundaria:** Programación del Desarrollo Industrial

**Consideraciones Especiales:** Selección de Inversiones; Modernización y Aumento de la Competitividad de la Producción Industrial; Generación de Divisas

**Sector:** 0500 Industria  
**Subsector:** 0510 Servicio de Apoyo al Desarrollo Industrial

**Organismo de Ejecución del Gobierno:** Ministerio de Industria, Comercio Interior, Turismo e Integración

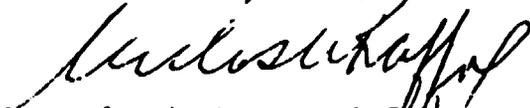
**Organismos Nacionales de Ejecución Asociados:** Instituto Nacional de Planificación (INP) y Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE)

**Organismo de Ejecución de las NN.UU.:** ONUDI

**Fecha de Iniciación:** Enero 1990      **Localización:** Lima a nivel nacional

**Insumos del Gobierno:** I/. 241,250,000.00 (en especie)  
**Insumos del PNUD:** USD 152,361.00

Firmado a los 18 días del mes de diciembre de mil novecientos ochenta y nueve.



Aprobado por el Gobierno  
Dr. CARLOS RAFFO DASSO  
Ministro de Industria, Comercio  
Interior, Turismo e Integración



Aprobado por el Gobierno  
Dr. PEDRO MERCADER  
Instituto Nacional de Planificación

Aprobado por el PNUD/ONUDI  
Dr. PEDRO MERCADER  
Representante Residente

INDICE

PARTE A	Antecedentes y Justificaciones.....	1
PARTE B	Objetivo de desarrollo.....	2
PARTE C	Objetivo inmediato Actividades y Resultados.....	3
PARTE D	Insumos.....	5
	Insumos del Gobierno.....	5
	Insumos del PNUD y de la ONUDI.....	5
PARTE E	Riesgos.....	7
PARTE F	Prerequisitos.....	7
PARTE G	Exámenes, Informes y Evaluación del Proyecto.....	7
PARTE H	Fresupuestos.....	8
	Fresupuesto correspondiente a la contribución del PNUD.....	8
	Fresupuesto correspondiente a la contribución del Gobierno.....	9
ANEXO I	Marco Institucional.....	11
	Organismo Nacional Responsable.....	11
	Director Nacional del Proyecto.....	11
	Marco para la efectiva partici- pación del personal nacional e internacional del Proyecto.....	11
ANEXO II	Plan de Trabajo y Cronograma.....	13
ANEXO III	Disposiciones complementarias al Documento del Proyecto. El contexto jurídico.....	14

## **FARTE A - ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIONES**

La terminación del Proyecto DP/PER/87/010/G/J12415 el 31 de diciembre de 1989 deja sin terminar, ya en la fase final de las conclusiones y propuestas, los programas de reestructuración de líneas productivas, prioritarias que habían sido seleccionadas a través del Proyecto de asistencia preparatoria DP/PER/86/012.

Estas líneas seleccionadas para formular programas de largo plazo son: Siderurgia, Química Básica, Petroquímica de Olefinas; Pulpa, papel y cartón; Metalurgia de No Ferrosos; Bienes de Capital para agricultura, el sistema eléctrico y la minería; Insumos para la Metalmecánica; Textil de algodón, lana y pelo fino; Industria agroalimentaria de frutas y hortalizas con orientación exportadora.

Además, el Proyecto estaba estudiando las políticas y estrategias para el desarrollo y crecimiento sectorial a nivel micro y macro económico; el sistema financiero y las fuentes y necesidades de financiamiento para el ajuste estructural industrial hasta el año 2000; la pequeña y mediana empresa industrial; la problemática y reforma de la empresa pública; los problemas estructurales, la proyección de la demanda y el desarrollo de las fuentes energéticas a largo plazo; la integración regional y la reestructuración del sector industrial; la innovación y el desarrollo tecnológico.

A finales de diciembre 1989, únicamente se había terminado el programa de reestructuración para el sector de pulpa, papel y cartón para el período 1990-2000; aunque estaba pendiente la opinión del sector gubernamental, después de haberse concertado con el sector privado.

Una actividad esencial pendiente para terminar los trabajos con calidad y realismo es la asistencia de expertos internacionales, que completen la confección de los programas de reestructuración, con opiniones actuales y conocedoras de las reglas de mercado y tecnologías a nivel internacional.

La etapa inmediata para terminar los trabajos es su publicación, para difundirlos entre los agentes económicos, privados y de gobierno, vinculados con la respectiva actividad.

La cancelación del Proyecto DP/PER/87/010 sorprendió próximos a terminar, una serie de trabajos vinculantes, en particular los estudios sobre aranceles, políticas micro y macroeconómicas, proyecciones de la demanda a largo plazo, empresa pública industrial y sector energético. Por consiguiente, queda pendiente de consistenciar y evaluar la coherencia entre esas líneas de estudios y los trabajos sectoriales.

Como promedio, se puede estimar que los trabajos en sectores diferentes al de pulpa y papel están avanzados en un 80%, para alcanzar la meta de la publicación de un programa de reestructuración, que sea un instrumento válido para la planificación estratégica y la acción de gobierno, ya desde fines de abril de 1990.

Los estudios en ejecución se complementan con la evaluación y la factibilidad de proyectos considerados claves para la rehabilitación, reestructuración, desarrollo y crecimiento de los respectivos sectores hasta el año 2000.

Si no se asumen las acciones técnicas y económicas necesarias para terminar esos trabajos, en avanzado curso de elaboración, se perderá una gestión de significativa importancia y en el que se ha invertido -desde que comenzaron las actividades del proyecto PER/87/010- 790,756.00 US\$.

Antes de la suspensión de las actividades, el Proyecto había programado terminar la etapa de publicación de los estudios en abril 1990; y, a continuación, impulsar -con mayor participación de entidades asociadas como COFIDE, en su carácter de agente financiero del Estado, y la Sociedad Nacional de Industrias, como representante de los agentes económicos involucrados en el proceso- acciones para materializar resultados, como son: promoción y difusión de oportunidades de inversión; la formulación de sistemas y políticas arancelarias estables y coherentes; la promoción de acciones exportadoras en determinadas líneas.

Por consiguiente, considerando la situación señalada, se justifica ejecutar de inmediato un proyecto de mínima para terminar los programas de reestructuración sectorial, tanto verticales como horizontales; los estudios complementarios y publicar y difundir los trabajos.

#### PARTE B - OBJETIVO DE DESARROLLO

Adoptar y poner en ejecución un programa coherente y articulado de reestructuración, a mediano y largo plazo, en un conjunto de líneas productivas evaluadas como prioritarias. El ajuste estructural se fundamentará con un conjunto de políticas, estrategias y acciones, que tendrán en cuenta -entre otros- los principios de competitividad; sector exterior equilibrado; promoción del ahorro/inversión; mejora de los niveles de ingreso y satisfacción de las necesidades básicas; generación de oportunidades de empleo; estímulo a la iniciativa privada y al desarrollo tecnológico.

## PARTE C - OBJETIVO INMEDIATO, RESULTADOS Y ACTIVIDADES

### OBJETIVO INMEDIATO

Suministrar -en el corto plazo- al Gobierno y a los agentes económicos de un grupo de sectores productivos prioritarios vinculados al sector industrial, la propuesta de un programa integrado de ajuste estructural en el sector industrial para impulsar su desarrollo y crecimiento en el mediano y largo plazo.

### RESULTADOS Y ACTIVIDADES

#### Resultado 1

Terminar los planes de reestructuración industrial, para el período 1990-2000; para un conjunto de líneas productivas y actividades, verticales y horizontales iniciados en el marco del Proyecto PER/87/010 de Apoyo al Plan Nacional de Reestructuración Industrial: siderúrgica; química básica; petroquímica de olefinas; metalurgia de no ferrosos; insumos intermedios para la metalmecánica; bienes de capital para los sectores agrarios, minero y generación y distribución de energía; fertilizantes; industria textil de fibras naturales; agroindustria de frutas y hortalizas con orientación exportadora. En las líneas horizontales con estudios bajo gestión se cuentan: políticas macroeconómicas a largo plazo; sistemas arancelarios; financiamiento de los programas de reestructuración; pequeña y mediana empresa industrial; identificación y evaluación de proyectos de inversión prioritarios; reestructuración de la empresa pública industrial; desarrollo energético y reestructuración a largo plazo.

#### Actividades

A.1.1. Activar la terminación eficiente de los estudios y trabajos en líneas horizontales, necesarios para integrarlos con los programas de reestructuración verticales.

Políticas macroeconómicas; sistemas arancelarios; pequeña y mediana empresa industrial; reestructuración de la empresa pública industrial; identificación y evaluación de proyectos prioritarios; desarrollo energético y reestructuración.

A.1.2. Completar los trabajos en vías de ejecución de las líneas siderúrgica, química básica, petroquímica de olefinas; metalurgia de no ferrosos; insumos intermedios para la metalmecánica; bienes de capital para los sectores agrarios, mineros, y de generación y distribución de energía; fertilizantes; industria textil de fibras naturales; agroindustria de frutas y hortalizas con orientación exportadora.

En el marco de las metodologías y procedimientos que se venían aplicando en el Proyecto FER/87/010/G.

**A.1.3.**

Completar, en los casos considerados necesarios, los diagnósticos, recomendaciones, estrategias y políticas propuestas por los expertos nacionales; con la asistencia de consultores internacionales de corto plazo. Siderurgia; petroquímica de olefinas; bienes de capital; textil; papel y química básica, son las líneas productivas que requieren prioritariamente de esa asistencia.

**A.1.4.**

Integrar, en un documento orgánico y homogéneo, para concertar con los sectores productivos y los organismos de ejecución asociados, y -posteriormente- editarlos y difundir los trabajos que conforman los planes de reestructuración subsectoriales a mediano y largo plazo.

**A.1.5.**

Publicar, para lograr una adecuada divulgación y conocimiento, entre los agentes económicos interesados, de los respectivos sectores productivos, los programas de reestructuración 1990-2000; así como los trabajos complementarios y de líneas horizontales, en lo que se estimara pertinente.

Los compendios tendrán una extensión, cada uno, del orden de las 100 páginas.

**Resultado 2**

Lograr el mayor grado de consenso, a través de la divulgación y discusión, con los agentes económicos, sectores públicos y privados, de los sectores productivos involucrados en los trabajos; de las características, conclusiones y recomendaciones de los mismos, buscando la interacción y aplicando la retroalimentación resultante del diálogo.

A.2.1.

Someter a discusión, con los organismos de gobierno asociados al Proyecto, y los agentes económicos de los sectores públicos y privados que tengan relación con los temas tratados en los programas para el ajuste estructural, las respectivas propuestas y los estudios complementarios. A través de la dinámica de grupo y la retroalimentación de las conclusiones, se perfeccionará y adecuará los programas y sus acciones para el logro de resultados efectivos.

PARTE D - INSUMOS

a) Insumos del Gobierno

Director Nacional del Proyecto  
Expertos y consultores del Gobierno  
del Instituto Nacional de Planificación (INP)  
del Ministerio de Industria, Comercio Interior,  
Turismo e Integración (MICTI)  
de la Corporación Financiera de Desarrollo  
(COFIDE)  
del Instituto de Investigación Tecnológica Industrial y de Normas Técnicas (ITINTEC)  
del Banco Industrial del Perú (BIP)

Total de expertos del Gobierno: 22 expertos

13-00 Apoyo administrativo, en las respectivas áreas e instituciones  
20-01 Estudios y proyectos  
40-00 Componentes de equipos  
42-00 Equipos no fungibles  
42-01 Locales  
42-02 Equipo de oficina  
51-00 Material de oficina

b) Insumos del PNUD y de la ONUDI

11-00	Expertos internacionales		
11-01	Asesor Técnico Principal	3,0 m/h	15.01.90
11-50	Consultores de corto plazo	6,5 m/h	15.01.90
11-99	Total	9,5 m/h	
13-00	Personal de apoyo administrativo:		
13-00	Secretarias, chofer, mensajero	12,0 m/h	01.01.90

17-00	Expertos nacionales		
17-01	Consultor Coordinador y en pulpa, papel y cartón	3,0 m/h	01.01.90
17-02	Consultor en siderurgia	0,5 m/h	01.02.90
17-03	Consultor en financiamiento	1,0 m/h	01.01.90
17-04	Consultor en química básica	2,0 m/h	01.01.90
17-05	Consultor en metalurgia de no ferrosos	3,0 m/h	01.01.90
17-06	Consultor en bienes de capital	2,0 m/h	01.01.90
17-07	Consultor en insumos intermedios para metal- mecánica	0,5 m/h	01.02.90
17-08	Consultor en evaluación de proyectos	3,0 m/h	01.01.90
17-09	Consultor para aplicación y operación del COMFAR	3,0 m/h	01.01.90
17-50	Consultores en políticas y sistemas arancelarios	9,0 m/h	01.01.90
17-99	Subtotal	27,0 m/h	

21-00 Subcontratación

Los subcontratos ya formalizados con instituciones nacionales (ESAN, PUC y GRADE), y cargados al presupuesto del Proyecto FER/87/010, cuyos trabajos deben terminar entre enero y marzo de 1990, correspondientes a los siguientes temas: 1) coherencia entre reestructuración sectorial y políticas macroeconómicas; 2) políticas macroeconómicas a largo plazo que afectan al sector industrial; 3) proyección de la demanda a largo plazo, en determinadas líneas industriales; 4) la reestructuración y el rol de la empresa pública industrial; 5) características y perspectivas de la pequeña y mediana empresa industrial; 6) la reestructuración industrial y los programas de desarrollo energético; se transfieren al presente Proyecto.

40-00 Equipos fungibles y no fungibles

Se transfieren, en su totalidad, los asignados y adquiridos para el Proyecto FER/87/010, al 31.12.89. Máquinas de oficina, como son de escribir, calculadoras, copiadoras; computadoras, software para su operación; vehículo.

50-00 Miscelánea

51-00 Material para trabajo de oficina. Mantenimiento de equipos afectados al servicio del Proyecto. Gastos de elaboración e impresión de los informes.

#### PARTE E - RIESGOS

Deben vigilarse y prevenirse en todo aquello que sean capaces de retrasar o incluso impedir la producción de resultados y el logro de objetivos. Debe prestarse especial atención a una coordinación y cooperación interinstitucional, ágil, sin interferencias ni atrasos, claramente orientada a los objetivos y metas del Proyecto; la colaboración del sector privado y la concertación entre las partes involucradas con los fines del Proyecto; la asignación -en oportunidad y calidad- de los inputs nacionales e internacionales.

#### PARTE F - PREREQUISITOS

Subsisten los comprometidos en el Documento del Proyecto FER/87/010/F/01, que son : el funcionamiento regular del Comité Interinstitucional, integrado por el MICTI, COFIDE y el INP; encargado de supervisar y apoyar el normal desarrollo y ejecución del Proyecto, así como el cumplimiento de los compromisos asumidos entre sus partes. Un Asesor Técnico Principal, responsable de la ejecución, por la parte internacional, de los programas de trabajo. La participación activa de las entidades gremiales, empresarias o de empresarios, representativos y calificados. La asignación en oportunidades y calidad de los insumos comprometidos.

El Documento del Proyecto será firmado por el PNUD, y la asistencia del PNUD será otorgada siempre que, a satisfacción del PNUD, se cumplan los requisitos enumerados o se prevea su cumplimiento. Cuando no se materialice uno o más de los requisitos, el PNUD puede, a discreción, suspender su asistencia o ponerle fin.

#### PARTE G - EXAMENES, INFORMES Y EVALUACION DEL PROYECTO

a) El Proyecto estará sujeto a examen tripartito (examen conjunto por parte de los representantes del Gobierno, de la ONUDI y del PNUD), al finalizar sus actividades.

b) El Asesor Técnico Principal preparará un informe final sobre el Proyecto, que será sometido a consideración de la reunión de examen tripartita final.

PARTE H - PRESUPUESTOS

I. Presupuesto correspondiente a la contribución del FNUD

Componentes		Total=1990 en dolares de EE.UU. m/h	
010	Personal del Proyecto		
11			
11.01	Asesor Técnico Principal	3,0	29,850.00
11.50	Consultores (periodos breves)	6,5	64,675.00
11.99	Subtotal	9,5	94,525.00
13.00	Apoyo administrativo	11,0	6,500.00
13.99	Subtotal		
15.00	Viajes oficiales		2,000.00
15.99	Subtotal		
17.00	Consultores nacionales		
17.01	Consultor coordinador y en pulpa, papel y cartón	3,0	6,000.00
17.02	Consultor en siderurgia	0,5	750.00
17.03	Consultor en financiamiento	1,0	1,500.00
17.04	Consultor en Química Básica	2,0	3,000.00
17.05	Consultor en metalurgia no ferrosa	3,0	4,500.00
17.06	Consultor en bienes de capital	2,0	3,000.00
17.07	Consultor en insumos intermedios para metalmeccánica	0,5	750.00
17.08	Consultor en evaluación de proyectos	3,0	3,600.00
17.09	Consultor para evaluación y operación de COMFAR	3,0	3,600.00
17.50	Varios - Consultores en políticas y sistemas arancelarios	9,0	27,000.00
17.99	Subtotal	29,0	270,000.00

19.00	Componente total	48,5	140,225.00
51.00	Gastos diversos		12,135.00
99.00	Fresupuesto total del PNUD		152,361.00

II. Fresupuesto correspondiente a Contribución del Gobierno

Componentes		Total=1990, en M/H	I/. dic.1989 I/. (miles)
10	Componente personal		
11.01	MICTI		
11.01.01	Director Nacional del Proyecto *	2	15,000.00
11	Consultores y técnicos de contraparte		
11.01	D.G. de Industrias	8	18,000.00
11.01.02	D.S. de Planificación	1	2,250.00
11.01.03	D.S. de Estadística	2	3,000.00
11.01.99	Subtotal	15	38,250.00
11.02	INF		
11.02.01	Equipo de producción y concertación	8	18,000.00
11.03	COFIDE		
11.03.01	División de Promoción y Desarrollo	12	36,000.00
11.03.02	Centro de Cómputo - COMFAR	4	3,000.00
11.03.99	Subtotal	16	39,000.00
11.04	BANCO INDUSTRIAL		
11.04.01	Contrataciones de contrapartes	12	18,000.00
13	Apoyo administrativo	32	48,000.00
40	Equipo		
42	Equipo de oficina		22,000.00
43	Locales		40,000.00
40.99	Total componente		62,000.00
50	Componente miscelánea		6,000.00

51	Material de oficina		12,000.00
50.99	Total componente		18,000.00
90	Total general	112	241,250.00

Tipo de cambio aplicado 15,000 L/.US\$

\* Tiempo parcial

## ANEXO I - MARCO INSTITUCIONAL

### 1. Organismo nacional responsable

Dada la naturaleza del Proyecto, en que han de tratarse temas vinculados al Sector Industrial Manufacturero; el organismo nacional responsable es el Ministerio de Industria, Comercio Interior, Turismo e Integración.

Para llevar a cabo las tareas que el Proyecto demande, el Ministerio de Industria, Comercio Interior, Turismo e Integración coordinará sus actividades con el Instituto Nacional de Planificación (INF) y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE). Para tal efecto, dichas instituciones han acordado trabajar para este propósito con organismos de ejecución asociados.

El MICTI convocará a las instituciones y organismos públicos y no públicos relacionados con el desarrollo industrial, tales como el Banco Industrial (BIF), Instituto Nacional de Investigación Industrial y Normas Técnicas (ITINTEC), Servicio Nacional de Adiestramiento y Aprendizaje Industrial (SENATI), Comisión Nacional de Inversiones y Tecnologías Extranjeras (CONITE), la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), y otras entidades empresariales y/o de investigación y estudio, vinculadas con la actividad industrial, para participar en la ejecución de las actividades relacionadas con la rehabilitación, modernización y reestructuración de los sectores productivos seleccionados para que alcancen competitividad internacional.

### 2. Director Nacional del Proyecto

La Dirección Nacional del Proyecto será ejercida por el Viceministro de Industria, que tendrá la responsabilidad de asegurar la oportuna asignación de los insumos del Gobierno y las relaciones del Proyecto con el ámbito gubernamental de apoyo.

Coordinará, sin intermediaciones, con el Asesor Técnico Principal, la dirección y gestión superior del Proyecto.

### 3. Marco para una efectiva participación del personal nacional e internacional del Proyecto

El Proyecto ejecutado con fondos del PNUD maximiza el componente de consultoría local contratada bajo el régimen internacional; sin embargo, por la naturaleza del tema, el rol de la experiencia e información internacional es esencial para

alcanzar niveles de excelencia. Atendiendo a ello y a la magnitud de la contribución, el FNUD requiere un Asesor Técnico Principal, que supervise el trabajo de los consultores contratados por la ONUDI.

La importancia del Proyecto, de su ámbito y de los resultados esperados, que abarcan no solamente aspectos técnicos, sino también de políticas y financieros, así como su urgencia, justifica que el Director Nacional sea al Viceministro de Industria.

El consultor de línea con mayor experiencia en la dirección de proyectos (en la oportunidad de iniciar este Proyecto, el consultor en pulpa, papel y cartón), entre los contratados localmente por la ONUDI; actuará también como Consultor Coordinador, para facilitar la interacción de la dirección internacional, con la extensa variedad de temas y especialidades que abarca el Proyecto. El Consultor Coordinador reporta directamente al Asesor Técnico Principal.

El MICTI, organismo executor principal del Gobierno, participa en el Proyecto con dos organismos nacionales asociados, el INF y COFIDE, cuyas competencias financieras y de planeamiento son revelantes respecto al proceso de desarrollo y ajuste del sector industrial. Esas instituciones interactúan a través del Comité Interinstitucional del Proyecto, ya citado en la parte F.

El Proyecto está articulado con el sistema institucional vinculado al sector industrial (financiero, técnico, de formación, de investigación, de planificación, de información, empresario), cuyos miembros son contrapartes de los consultores, con el requisito de la competencia y la concordancia en los objetivos.

ANEXO II - PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

	ORG. NAC.	ORG. INTERN.	1990						
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
<b>Resultado 1</b>									
Terminar los planes de reestructuración industrial para el periodo 1990-2000, incluidos en el Proyecto PER/87/010, para el conjunto de líneas productivas y actividades verticales y horizontales seleccionadas.	D.N. C.C.	A.T.P. C.N. C.I.							
A.1.1. Activar los estudios y trabajos en ejecución en líneas horizontales, para integrar los con los programas de reestructuración verticales.	D.N.	A.T.P. C.N.		■					
A.1.2. Completar los trabajos en vías de ejecución en las líneas productivas verticales.	D.N. C.C.	A.T.P. C.N.		■	■	■	■		
A.1.3. Cooperación de expertos internacionales en determinadas líneas.	D.N. C.C.	A.T.P. C.N. C.I.		■	■	■	■		
A.1.4. Integrar, en un documento orgánico y homogéneo, para discutirlo con los sectores productivos y organismos de ejecución asociados, los trabajos que conforman los planes de reestructuración subsectoriales a mediano y largo plazo.	D.N. C.C.	A.T.P. C.N. C.I.		■	■	■	■		
A.1.5. Publicar los trabajos correspondientes a las líneas verticales y horizontales.	D.N.	A.T.P. C.N. C.I.		■	■	■	■		
<b>Resultado 2</b>									
Lograr el mayor grado de consenso entre los agentes económicos de los sectores públicos y privados, involucrados en el proceso.	D.N.	A.T.P. C.N. C.I.							
A.2.1. Divulgar y someter a discusión las conclusiones, recomendaciones, políticas, estrategias y proyectos para la acción. Retroalimentación de los resultados.	D.N.	A.T.P. C.N. C.I.		■	■	■	■		

ABREVIATURAS: D.N., Director Nacional; C.C., consultores de contraparte de organismos asociados e instituciones involucradas en el tema; A.T.P., Asesor Técnico Principal; C.N., consultores nacionales contratados por ODA/DI; C.I., consultores internacionales.