

SMALL FARMER ORGANIZATIONS
AID LOAN 511 - T - 055
AID GRANT 511 - 0452
CONTRACT No. 511 - 055 - S-00-2002
USAID / BOLIVIA

IAN: 36585

PD AAP 960

FINAL REPORT

NOV. 1981 - SEPT. 1984

Lic. JUAN F. RODRIGUEZ RIVAS

INTRODUCCION

Este informe Final del Contrato N° 511-055-S-00-2002 del Lic. Juan F. Rodríguez Rivas con USAID/Bolivia, da término a las actividades presupuestarias del Proyecto Small Farmers Organizations.

El asesor en Gerencia y Finanzas trabajó en Bolivia con la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito por el tiempo de 2 años y 10 meses apoyando las labores propias de USAID/Bolivia, de FENACRE, de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, de las Cooperativas Integrales y de las Centrales Cafetaleras.

Al margen de los aspectos formales quiero expresar mi agradecimiento a Dios, por el bienestar moral dado y humano ganado con el trabajo, así como a las personas e instituciones que acompañaron mi desempeño en este país haciendo personalmente grata mi estadía, profesionalmente gratificante mi labor y fructífero mi aporte.

Nombrar a todos y cada uno de ellos es sumamente largo puesto que no debería dejar a ninguno sin señalar; por ello, y en nombre de todos, quiero relieves la especial amistad y trabajo de Roberto Thurston, Director de Rural Development Division y Gary Bayer, Gerente de Proyectos por parte de USAID/Bolivia; de Tyron Henrich, Director de ONCICOOP y Alberto Montero Gerente de Proyectos por parte de FENACRE; así como de Georges Ester, Asesor y Marthi Vega Secretaria por parte del equipo de Asesoría Externa.

Cochabamba, 24 de septiembre de 1984

INDICE

	<u>PAGINAS</u>
INTRODUCCION	
INDICE	
1. GENERALIDADES	1
2. ALCANCE DE TRABAJO	2-3
3. SITUACION ORIGINAL	4-6
4.- TRABAJOS REALIZADOS	6-11
5.- ANALISIS Y EVALUACION	11-23
6.- RECOMENDACIONES	23-25
7.- ANEXOS	26-35
- <i>Diagnóstico</i>	
- <i>Informes</i>	

-1-

1. GENERALIDADES

El presente informe constituye el final en cumplimiento del Item D.3 del Contrato N° 511-055-S-00-2002 con vigencia desde Nov./22/1981, hasta Marzo/24/1983, así como su ampliación N° 1 hasta Septiembre/24/1983, con USAID/Bolivia.

Este contrato se suscribió a raíz de la carta de implementación N° 34 de Octubre/21/1981 y se renovó según la carta de implementación N° 66 de Marzo/30/1983 referidos al programa Small Farmer Organizations del AID Loan 511-T-055 y AID Grant 511-0452. En el contrato se estipula la asesoría de ONCICOOP/FENACRE desde el 22 de noviembre de 1981, hasta el 24 de Septiembre de 1984, es decir un plazo de 2 años y 10 meses.

La labor desempeñada abarcó casi todo el ámbito de la República de Bolivia aún cuando se pueden identificar áreas prioritarias en función del tiempo.

- 1.1. La oficina Nacional de Cooperativas integrales fué apoyada en forma casi exclusiva desde Noviembre de 1981, hasta Marzo de 1983, fecha en la que fué absorbida o integrada a la estructura de FENACRE.
- 1.2. Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito - FENACRE. Cuyo asesoramiento fué constante durante la vigencia del contrato, aún cuando mayor prioridad desde julio de 1983 hasta la fecha.
- 1.3. Cooperativas Integrales. En este caso consideramos a la de Punata, Montero y Yacuiba apoyadas directa e indirectamente durante la vigencia del contrato.
- 1.4. Centrales Cafetaleras, ubicadas en los Yungas a quienes se prestó especial atención para convertirlas en sujetos de crédito y financiar su exportación de café. Se realizó un proyecto de Desarrollo Agropecuario integral para esa zona.

2. ALCANCE DE TRABAJO

La labor realizada se centró en los aspectos administrativos, financieros y de Proyectos. Las responsabilidades se dividieron en 2 partes, de acuerdo a la fecha del contrato y de su modificación. Es decir que en la ampliación se agregaron algunas y redujeron otras funciones de acuerdo a las necesidades del programa. Estas fueron:

- a) Asesorar al Director Ejecutivo y al Técnico respectivo de ONCICOOP en el diseño, implementación y mantenimiento de Sistemas administrativos adecuados para las cooperativas integrales.
- b) Asesorar y asistir al técnico en administración y supervisión de créditos de Oncicoop en el diseño e implementación de un sistema eficiente de captación y colocación de recursos financieros en las cooperativas integrales.
- c) Asistir a Oncicoop en el diseño e implementación de un sistema efectivo de emisión, análisis y mantención permanente de información para la gestión por parte de las Cooperativas.
- d) Opinar, asesorar y asistir al Director Ejecutivo sobre la ampliación y extensión del Programa a otras áreas o Cooperativas, incidiendo en la habilidad empresarial de las nuevas organizaciones.
- e) Opinar sobre los subproyectos existentes y propuestos y, en caso necesario recomendar los cambios pertinentes para hacer de los mismos, actividades económicamente viables.
- f) Participar en la definición, evaluación y orientación global del programa en conjunto con el Director Ejecutivo de Oncicoop a fin de proponer, modificar o ratificar su funcionamiento.
- g) Asesorar cuando sea necesario al Director Ejecutivo de Oncicoop, sobre la provisión oportuna y efectiva de Servicios Técnicos para las Cooperativas integrales.
- h) Asesorar a USAID/Bolivia sobre las necesidades de asistencia técnica a corto plazo para el proyecto, cuando sea necesario,

- i) Participar en las reuniones del Comité Consultivo del programa así como de las reuniones de coordinación del Comité Consultivo ampliado y de las reuniones del Comité Técnico de ONCICOOP.

Estas funciones y responsabilidades fueron cambiadas con la carta de implementación N° 66 del 30 de marzo de 1983, bajo el título de Especialista en Administración y Desarrollo de Agroindustrias de tal manera que fueron las siguientes:

- a) Asesorar a los técnicos de Oncicoop en el diseño, implementación y mantenimiento de Sistemas administrativos y gerenciales adecuados para las Cooperativas integrales, centrales cafetaleras de los Yungas y otras cooperativas incluidas en el programa.
- b) Asesorar y asistir a Oncicoop y a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Bolivia (FENACRE) en el diseño e implementación de Campañas de Movilización de Ahorros en base Nacional para las cooperativas agrícolas y de Ahorro y Crédito.
- c) Asesorar a Oncicoop sobre la factibilidad de extender el Proyecto de Desarrollo Cooperativo hacia otras áreas o cooperativas.
- d) Analizar los aspectos de mercadeo y Crédito de Proyectos Cooperativos y diseñar las actividades requeridas para hacer estos proyectos económicamente viables.
- e) Servir como asesor al Director de Oncicoop en lo referente a la Administración y manejo de la oficina.
- f) Asesorar a USAID/Bolivia en los requerimientos de Asistencia Técnica adicional del Proyecto.
- g) Participar en las reuniones del Comité Consultivo para el Programa, así como en las reuniones internas de coordinación de Oncicoop.

3. SITUACION ORIGINAL

Esto se refiere al diagnóstico, situación y posibilidades del Programa SFO tanto desde el punto de vista CIs, como de Oncicop y los participantes en general. Esta situación se encontraba a inicios del año 1982. (Ver mayor detalle en el anexo N° 1)

3.1. EL PROGRAMA

Se habían utilizado una gran cantidad de recursos humanos y financieros con escasos logros preciso y concretos en función al costo/Beneficio a través de los primeros 7 años; los logros en los próximos 2 años no podrán ser tan grandes como para cambiar totalmente la orientación dada.

Existían diversidad de centros de poder y toma de decisiones, existía el Banco Agrícola de Bolivia B.A.B., la oficina Ejecutiva de P.L. 480 y FENACRE. Una sola institución debería tener decisión sobre crédito, subsidios y asesoría.

3.2. LAS COOPERATIVAS INTEGRALES

Las cooperativas integrales son pequeñas organizaciones agropecuarias de servicios; sin planificación conjunta de la producción, propiedad o gestión empresarial común de los asociados. La diferencia de otras cooperativas de servicios en Bolivia es la estructura de los Grupos Asociados de Base (GABs) que deberían democratizar la gestión en unidades celulares. Sin embargo, su funcionamiento es informal y nominal. La otra diferencia es la gestión rentada o profesional cuyos resultados no han sido del todo halagadores.

3.3. ONCICOOP

El equipo de Oncicop tenía un adecuado nivel técnico en promedio

lo que permitía cumplir las exigencias contractuales del Programa; tenía mentalidad nacional lo que da un enfoque más exacto de la situación, así como de los procedimientos a utilizar; tenía, finalmente, Dirección motivadora que está permanentemente movilizando, animando y coordinando los esfuerzos.

A pesar de todo no se habían superado totalmente 4 consecuencias heredadas de gestiones anteriores:

- Falta de autoridad ante las CIs. y la excesiva dependencia de ellas.
- Falta de relacionamiento interinstitucional y por lo tanto de gravitación nacional.
- Desorientación en la acción y falta de proyección futura.
- Falta de integración técnica y humana con FENACRE.

3.4. LA ASESORIA

Al iniciar su labor en el último año de vigencia del Programa su labor debe incidir en aspectos globales y de mayor permanencia a fin de que las Cooperativas integrales puedan funcionar después por sus propios medios.

Es decir debe tener 2 enfoques:

- Labor de emergencia o parchado de algunas situaciones deficitarias.
- Labor de transferencia Técnica en la medida del poco tiempo disponible.

Esto es cuento a las CIs. en concreto, pero existe una labor adicional referida a la necesidad de dejar los mayores logros posibles, así como abrir las perspectivas y posibilidades; en ello hay 2 enfoques más:

- Labor de expansión cuantitativa del programa y de sus beneficiarios.
- Labor de planteamiento de proyectos, perspectivas y programas nuevos para posibles convenios posteriores.

Cada uno de los puntos planteados deberá tener su correlato en los informes correspondientes que serían:

- A.- Restructuraciones Administrativas.
- B.- Informática y Administración General
- C.- Incorporación de Nuevas Cooperativas y usuarios de Crédito.
- D.- Movilización de Ahorros y Finanzas.

4. TRABAJOS REALIZADOS

Tal como señalan los alcances de trabajo, la labor de asesoría ha sido múltiple en cuanto al cumplimiento de los objetivos tanto de FENACRE, como de USAID/Bolivia y también de las Cooperativas participantes. En este sentido se ha apoyado en forma directa e indirecta el esfuerzo de los gerentes y técnicos de cada institución.

Por ejemplo en el caso de FENACRE tenemos un equipo totalmente joven a excepción del Gerente de Proyectos. Sin embargo, están conduciendo adecuadamente el apoyo técnico y financiero a las Cooperativas en base, es cierto, a su capacidad profesional pero también al inicio por la transmisión de experiencias, la capacitación y asesoría que se brindó a través de este contrato.

Sin embargo, esta labor se reflejará indirectamente en el análisis posterior de los índices institucionales que se realiza en el presente informe.

Adicionalmente a la asesoría general se llevaron a cabo asesorías específicas en forma escrita, algunas de manera rápida y sucinta; y otros estudios, proyectos e informes de mayor detalle y alcance fueron documentados en número de 39 informes. Detalle de estos informes y proyectos puede apreciarse en el anexo N° 2.

Aquí reseñaremos en forma breve algunos de los más importantes por orden cronológico.

- 4.1. Informe N° 4: "Movilización de ahorros y Finanzas en las CIs de Bolivia". Febrero de 1982. Que analiza la factibilidad de iniciar campañas de movilización de ahorros en las cooperativas integrales de Punata, Montero y Vacuiba incluyendo los aspectos financieros, los sectores económicos, la evaluación de los sistemas de ahorros en las CIs., los medios publicitarios y los requisitos Sine Qua non de eficiencia empresarial.
- 4.2. Informe N° 6: "Reestructuración Administrativa de la CI. Cochabamba". Marzo de 1982, Que analiza los organigramas formales, reales y propuestos de la Cooperativa, cuantifica los volúmenes de trabajo y el costo del personal, analiza los laborgramas por puesto y propone funciones básicas por puesto.
- 4.3. Informe N° 8: "Proyecto Sistema de Informática en las CIs. de Bolivia". Abril de 1982. Planteamiento de un Sistema de información manual o automatizado que conforma parte fundamental del control autoregulatorio de gestión. El Proyecto incluye la concepción y estructura del Sistema, se propone un cronograma de implementación, se dan los procedimientos, sistemas de cálculo y formatos a utilizar. Su concepción abierta permitía su adaptación a nivel de CIs. como a nivel de FENACRE.
- 4.4. Informe N° 10: "Proyecto de Movilización de ahorros y crédito a la Producción en Bolivia". Mayo de 1982. El objetivo es aumentar la capacidad de autofinanciación rural a través de programas de movilización de ahorros; con lo obtenido canalizar recursos para elevar los niveles de producción de los sectores de menores ingresos, formando un fondo rotativo de crédito; asimismo mejorar las actividades administrativas de la institución, capacitar al personal y mejorar la asistencia Técnica y Financiera.
El Proyecto comprende el análisis del Sector Agropecuario como del Sector Financiero Nacional. Se analiza el crédito agrícola en Bolivia, la experiencia de Bancoop en el Perú. El Proyecto de convenio se incluye así como las alternativas factibles, la evaluación

financiera, las tasas de interés y las pautas generales tanto para la captación como para la colocación.

4.5. Informe N° 13: "Reestructuración Administrativa Cooperativa Integral Santa Cruz Norte Ltda.". Julio 1982. Plantea dos alternativas con requisitos propios para una mejor decisión autónoma de los socios. Incluye una mejor disposición espacial así como un reordenamiento de los servicios de crédito y almacenes. Se realizó un diagnóstico de los resultados de la Cooperativa, de su contexto, su organización real, las áreas de trabajo atendidas, las funciones actuales por puesto y la distribución geográfica. Las alternativas propuestas incluyen las funciones, los recursos humanos y la mecánica de la futura gestión.

4.6. Informe N° 17: "Proyecto de Desarrollo Agroinstitucional de los Yungas. Comercialización y Racionalización Agrícola del Café". Diciembre de 1982. Plantea la comercialización externa progresiva de 15% de la cuota nacional de café directamente por las centrales de productores de Coroico, Caranavi y Chulumani, así como la nacionalización agrícola de su cultivo en el 10% de las tierras nacionales dedicadas al café.

Se señalan los antecedentes, el diagnóstico, así como el contexto Mundial. Se indica la concepción del proyecto y la dinámica operativa que hace posible su aplicación. Se explica y cuantifica la comercialización Cooperativa de los años 83-87. Se explicita el Programa Agrícola para las 1,200 has incluyendo los insumos y el equipamiento. Se proponen los recursos humanos y logísticos que viabilizan el proyecto en su conjunto y se incluyen los presupuestos, cronogramas y la evaluación tanto global como financiera del Proyecto.

4.7. Informe N° 18; 18A y 21: "Proyecto de alternativas de funcionamiento del Proyecto SFO en Fenacre". Marzo de 1983. Estos estudios

daban una visión global de la situación del programa Small Farmers Organizations, de sus proyecciones para USAID/Bolivia y para FENACRE. Se plantearon varias alternativas en análisis conjunto con P.L. 480 y se terminó por crear una unidad de consultoría en FENACRE que a la fecha es la Gerencia de Proyectos con 7 personas trabajando en la canalización de los recursos externos (P.L. 480, ICI., etc.) tanto a Cooperativas Agropecuarias como a Cooperativas de ahorro y crédito en todo el país.

- 4.8. Informe N° 23: "Informe preliminar sobre Organización de FENACRE". Mayo de 1983. Planteamiento organizacional con un horizonte de 4 años fundamentado en 3 bases. Propiciar la conversión de FENACRE en real sistema financiero (Banco); descentralizar a través de las regionales (Sucursales); e implementar una administración científica por sistemas incorporando personal técnicamente calificado y adecuadamente remunerado.
- 4.9. Informe N° 24: "Propuesta de política Gerencial y de Actividades" Julio de 1983. Se revisaron los estudios y Programas relacionados con la organización de FENACRE, su estructura salarial, la creación de la Consultora (ex-Oncicoop), los presupuestos y plan de desarrollo. Asimismo se realizó una encuesta general en el personal. De ahí se propuso una política Gerencial Moderna y Horizontal con un planteamiento a costo mediano y largo plazo que incluye sistemas, estructuras, instalación, dotación, capacitación, área financiera e imagen externa.
- 4.10. Informe N° 27: "Bases para una Campaña de Movilización de ahorros y estructura Financiera de Fenacre". Agosto de 1983. Estudio concerniente a la fijación de tasas pasivas por depósitos a plazo fijo, creación de una línea especial de crédito con fondos captados con costo, así como las modificaciones en las cuentas patrimoniales del Balance. Complementario del N° 26 sobre tasas nominales, efectivas y reales de interés del sistema financiero nacional (Bancos, CIs. y Coops. de A. y C.).

- 4.11. Informe N° 31: "Perfil de Factibilidad del Financiamiento del cultivo de Algodón en la CI Gran Chaco Ltda." Octubre de 1983. Proyecto que demuestra habilidad técnica y económica del cultivo del algodón en la Provincia de Vacuiba, así como su financiamiento para la Campaña 1983-84. Analiza tanto desde el punto de vista del agricultor como de la Cooperativa. Se evalúa global y financieramente el proyecto así como se realiza el análisis de sensibilidad culminándose con el requerimiento de fondos y plan de desembolsos y amortizaciones. Proyecto modelo del esquema para otras cooperativas.
- 4.12. Informe N° 29: "Análisis Financiero Deflactado de Fenacre". Dic. de 1983. Primer estudio en la historia de la Federación que se realiza en forma deflactada, es decir a precios constantes. Se analiza la situación comparada 80-83 de las cuentas monetarias de los Estados Financieros. Este análisis "despertó" a Fenacre para ver la realidad y tomar mayor empuje Gerencial y Financiero que se refleja en lo actuado durante 1984.
- 4.13. Informe N° 34: "Reestructuración Administrativa CI CBBA. Seguimiento e Implementación". Febrero de 1984. Análisis de las actividades actuales de la cooperativa y los servicios de crédito, venta de insumos, consumo, asistencia técnica y comercialización de leche. Se analizaron las labores técnicas y administrativas que operativizan los servicios y recomendaron los ajustes orgánicos y políticos correspondientes.
- 4.14. Informe N° 36: "Evaluación de la Cooperativa de A. y C. 4-S Tarija". Marzo de 1984. Proyecto de identificación y evaluación Cooperativa, empresarial, económica y productiva. De tal manera que se calificó como Sujeto de Crédito para acceder a los fondos de P.L. 480 que maneja FENACRE. Este modelo de evaluación es usado para evaluar a las restantes cooperativas que se vayan

incorporando progresivamente al programa (7 adicionales a la fecha).

- 4.15. Informe N° 38: "Tasas Nominales y Efectivas de Interés" Mayo de 1984. Análisis Financiero del sistema Nacional incluyendo Bancos, Cooperativas y FENACRE. Propuesta de elevación de tasa de interés y (por vez primera) una distribución de los recursos percibidos. En función de este estudio, Fenacre, está llegando a tener Tasas activas efectivas similares a las del mercado.
- 4.16. Informe N° 33: "Depósitos a Plazo Fijo". Junio de 1984. Cálculo del interés y colocación de los fondos por Cooperativas de base. Incluye el análisis de Tasa efectiva, igualdad en plazo fijo, colocación y reglamentación. De tal manera que las cooperativas puedan ingresar a captar recursos con tasas competitivas del mercado.
- 4.17. Informe N° 39: "Proyecto de Desarrollo del Chapare y FENACRE" Septiembre de 1984. Compuesto de 4 partes. La primera es la posición oficial de FENACRE hasta la fecha. La segunda parte es un resumen en lo concerniente a FENACRE del convenio firmado entre los Gobiernos de Estados Unidos y Bolivia. La Tercera y fundamental parte del estudio, se refiere a una propuesta de carta de entendimiento para que FENACRE participe en el Proyecto del Chapare; se indica el alcance del trabajo, los componentes y presupuestos (Donación, préstamos y aporte propio). La cuarta y última parte detalla el alcance de trabajo del asesor en Gerencia y Finanzas para corto y largo plazo.

5. ANALISIS Y EVALUACION

Puesto que el proyecto SFO llega a su término presupuestario en forma definitiva, es necesario recapitular lo transcurrido desde 1975 (fecha de inicio del programa) en forma panorámica que nos dejará ver con

mayor perspectiva y precisión lo realizado y alcanzado. Puesto que el asesor ha tomado parte activa en la finalización del proyecto y a modo de evitar una apreciación unilateral, se ha tratado de homogenizar la información de la mayor cantidad de participantes.

5.1. ANTECEDENTES

El proyecto SFO se inició en 1975 con la ratificación de un convenio de Proyecto entre el Gobierno de Bolivia y USAID. La contribución del Gobierno de Bolivia GOB. era de 6.788 millones de US\$. La contribución de USAID fué parte préstamo (7.5 millones de US\$.) y parte donación (4,129 millones de US\$.). El propósito inicial era proveer ayuda técnica y financiera al pequeño agricultor, por medio de pequeñas organizaciones rurales. El Servicio Nacional de Desarrollo de la Comunidad (SNDC) se designaba como la institución nacional encargada de la implementación del Proyecto, con apoyo técnico de la casa Consultora Robert R. Nathan Associates (RRNA).

Originalmente el proyecto preveía el apoyo a un gran número de pequeñas cooperativas agrícolas (con 10 a 50 miembros cada una), dándoles asistencia técnica y financiera,

Al encontrar que trabajar por medio de las pequeñas organizaciones rurales no daba los resultados esperados, RRNA y SNDC decidieron reorientar el proyecto para crear organizaciones de más alcance. Así nació el concepto de "Modelo de la Cooperativa Integral" y los esfuerzos de las dos instituciones fueron enfocados en crear cooperativas integrales y alimentarlas hasta que ellas alcancen su autosuficiencia.

En 1979, se decidió cambiar la estructura institucional del proyecto, mediante 4 medidas:

- Transferir, del SNDC a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Bolivia "FENACREI", la implementación del

Programa en lo que a Asistencia Técnica a las Cooperativas se refiere. Para ello, FENACRE firmó un "Contrato de Concesión de Servicios" con la Secretaría Ejecutiva de la P.L.-480-Título III (Enero, 8 de 1984), por la cual se compromete, entre otras cosas, a organizar la oficina Nacional de Cooperativas Integrales (ONCICOOP).

- Transferir, del SNDC al Banco Agrícola de Bolivia, la administración del Fondo de Crédito de Fomento a Organizaciones Cooperativas.
- Replantear el rol de la Consultora Robert R. Nathan Associates Inc., (RRNA) habían desempeñado en la implementación del Programa. En este sentido, se define la reestructuración del equipo asesor de la RRNA y se establece el marco de sus responsabilidades.
- Limitar el papel del Gobierno Boliviano en el Programa "Desarrollo de Cooperativas Integrales" a una función de apoyo.

ONCICOOP fue organizada como una oficina de Asistencia Técnica independiente, ligada a FENACRE para propósitos legales y administrativos. ONCICOOP por si misma gozó de autonomía técnica y administrativa, aunque, dependía de FENACRE en sus relaciones con la P.L.-480-; ONCICOOP trató directamente con USAID/B. y el Banco Agrícola de Bolivia. Siendo una oficina técnica careció de poder y autoridad que necesitaba para aplicar presión en las cooperativas e implementar sus recomendaciones. Esta autoridad que debería tener igual atribución para la responsabilidad de implementar el proyecto fue negada por la Secretaría de la P.L. 480.

Al contratar a técnicos altamente calificados en el período recién concluido de ONCICOOP ya empezó cuando el proyecto estaba localizado en el Servicio Nacional para el Desarrollo de la Comunidad. Los salarios fueron altamente competitivos, y el personal estaba contratado a través de una competición pública basada en méritos y cualidades. Los técnicos fueron

contratados. Tal vez muy calificados. Los técnicos se unieron a ONCICOOP con sus propias experiencias, conocimientos, y comprensión de cuales cooperativas suponían ser. Infelizmente, sus experiencias fueron sacadas de experiencias de cooperativas pasadas las cuales, a menudo no tuvieron éxito en el país. Esto fue muy difícil para formar un grupo de trabajo homogéneo porque las malas concepciones de experiencia previa fueron difíciles de cambiar.

Como resultado de la evaluación del Programa "Desarrollo de Cooperativas Integrales, realizada por la Consultora Norteamericana DEVRES, y en atención a la importancia que los patrocinadores asignan al mismo, la Secretaría Ejecutiva de la P.L.-480-Título III convino con FENACRE, mediante carta de Entendimiento suscrita en fecha 1º de octubre de 1982, extender la asistencia técnica a las Cooperativas Integrales hasta el 23 de marzo de 1983.

En general, la extensión señalada se basó en el acuerdo institucional estructurado para implementar el Proyecto en los veinte meses que culminaron el 31 de agosto de 1981. Por lo demás, en la fase abierta a partir del 1º de octubre, se presentaron algunas variantes a nivel de ONCICOOP que es necesario destacar:

- Se descartó, por múltiples razones, el asesoramiento de la Consultora Robert R. Nathan Associates Inc.. En remplazo USAID/Bolivia contrató a dos asesores por el tiempo de extensión del Programa.
- Se replantó la composición del equipo técnico de ONCICOOP, atendiendo a las reales necesidades de las Cooperativas y a la metodología de trabajo propuesta. En octubre de 1981., con otros cambios: la consultora RRNA terminó sus labores en Bolivia y ONCICOOP asumió la responsabilidad total de proporcionar ayuda técnica a las cooperativas. Durante esta etapa el proyecto tomó un rumbo para incluir a cooperativas

o agrupaciones de cooperativas que no son, y que no se las abligan a ser, cooperativas integrales. La Central de Cooperativas de Caranavi CELCCAR -- recibió ayuda técnica y financiera este año para la expansión de un servicio que ya venía brindando a sus socios -- el acopio y la exportación de café. Este proyecto piloto experimental ha sido exitoso y significa una manera de incluir a un número mayor de socios y cooperativas en el alcance del proyecto.

5.2. EVALUACIONES

Durante la vigencia del proyecto se realizaron 2 evaluaciones generales independientes. La primera por el Grupo DEVRES y la Segunda por CLUSA.

- a) Una evaluación del Proyecto independiente fue originalmente planeada por USAID para mediados de Octubre ó Noviembre de 1980. Por las demoras en la implementación del proyecto y la situación política en Bolivia que demoró también el progreso, la oportunidad fue cambiada para Febrero de 1981. El grupo de DEVRES fue contratado por USAID.

Hay importantes contribuciones del reporte de Evaluación de DEVRES que deben ser mencionados y ayudó a que las CIs. enfoquen su atención en la seriedad y consecuencia del fracaso en administración y procedimientos administrativos.

Recomendó que el proyecto sea continuado.

Sugirió que un proceso interno de evaluación debe ser implementado en las CIs. y en ONCICOOP/FENACRE. Aunque ONCICOOP/FENACRE desarrolló su propio proceso, este sería perfeccionado para servir mejor a sus necesidades específicas y también a las organizaciones patrocinadoras. Se recomendó que una Federación no sea organizada hasta que se desarrollen las Cooperativas.

- b) Aunque se realizó una evaluación del proyecto en los primeros meses de 1981, USAID en conjunto con el Comité Consultivo del proyecto, decidió realizar otra antes de la expiración del proyecto en marzo de 1983. El propósito fue de analizar el progreso de las tres cooperativas integrales en rumbo a su autosuficiencia, la capacidad y efectividad de ONCTCOOP en brindar ayuda técnica a las cooperativas, y comentar sobre las posibilidades y alternativas de seguir apoyando a cooperativas en el futuro. En este contexto, también se quiso analizar la efectividad del modelo cooperativa integral, determinando si este requiere cambios, y, comparar la experiencia con estas con el experimento realizado con CELCCAR.
- Los evaluadores encontraron que las cooperativas estaban al punto de alcanzar su autosuficiencia, y que han aprovechado de la ayuda técnica y financiera para lograr un estado mejor de lo que los evaluadores de la casa consultora Devres encontró. Sin embargo, todavía requerían alguna técnica para consolidar los logros y expandir en una manera más sistemática sus operaciones económicas, especialmente la comercialización de productos agrícolas de sus socios. Por esta razón, se recomendó que USAID siga apoyando no solamente a las tres integrales y a CELCCAR, sino que extiende ayuda técnica y financiera a otras agrupaciones de cooperativas, a base del criterio utilizado para brindar ayuda a CELCCAR.

5.3. ANALISIS

La última etapa fue iniciada en abril de 1983 y ha durado hasta Septiembre de 1984, aún cuando esto significa solo la culminación presupuestaria.

Recordemos que en marzo de 1983 se hicieron hasta 4 estudios

sobre como debería seguir el funcionamiento del proyecto SFO (los informes 18, 18A y 21 fueron elaborados por el Asesor) hasta que FENACRE llegó a un consenso con USAID y P.L. 480.

En principio ONCICOOP fue absorbido por FENACRE, quien creó una unidad consultora, posteriormente se cambió el nombre por Gerencia de Proyectos.

La principal característica es que se ha incidido en el financiamiento de operaciones productivas de Cooperativas agropecuarias, sean o no cooperativas integrales. Esto ha incrementado notoriamente el impacto del proyecto. Facilitó la labor el hecho de integrar en forma plena el equipo y el proyecto a la estructura de FENACRE. Se consiguió un nivel profesional altamente calificado y eficiente y el hecho de dar mayor autonomía a las Cooperativas en su gestión (Sin dejar de traer algunos problemas) ha hecho menos artificial y más segura su existencia.

- ANO 1982

La Gerencia de Proyectos fue creada e incorporada dentro la estructura operativa de FENACRE en Julio de 1983, mediante resolución del Directorio del 2 de Julio del mismo año y refrendada mediante resolución del consejo de Administración del 30 de Julio de 1983. Tiene como objetivo: Prestar asistencia técnica especializada en la formulación y elaboración de proyectos productivos, sistemas de planificación, administración y financiamiento a las cooperativas del sistema y asociadas.

Hasta el mes de Diciembre de 1983, ha trabajado activamente en la captación y colocación de 442 millones de pesos bolivianos a través de FENACRE y aproximadamente 300 millones de Pesos bolivianos a través del CROFOC/BAB.

Ha evaluado cuatro cooperativas del Sistema, las mismas que serán incorporadas a partir de la gestión 1984 en el programa

especial de financiamiento a la producción.

La canalización de fondos a través de FENACRE y del CROFOC/BAB, ha permitido impulsar la producción agrícola en circunstancias sumamente críticas para el área rural como consecuencia de la sequía e inundaciones registradas en la gestión agrícola de 1982-1983, estimándose que esos recursos posibilitarán los siguientes volúmenes de producción:

<u>CULTIVO</u>		<u>PRODUCCION</u>
Papa	13.000	Toneladas
Maíz Choclo	1.700.000	Unidades
Cebada	240	Toneladas
Arroz	4.000	Toneladas
Maíz Duro	4.180	Toneladas
Sorgo	75	Toneladas
Ají	150	Toneladas
Algodón	82	Toneladas

Paralelamente, en forma conjunta con USAID/Bolivia, ha elaborado y ejecutado el Proyecto Venta de Fertilizantes, que implica la comercialización de 3.000 toneladas de fertilizantes químicos, con una inversión de aproximadamente \$us. 1.500.000.00, que se realiza a través de once cooperativas del sistema y una cooperativa integral.

Los fondos recuperados constituirán un capital rotativo de crédito, destinado al financiamiento de actividades productivas en el área rural.

Cabe resaltar que del personal nacional original solo quedó una persona al igual que del personal técnico extranjero dedicado a este proyecto, solo ha permanecido el suscrito.

- ANO 1984

De acuerdo al plan de trabajo propuesto por la Gerencia de Pro-

yectos a principios de gestión, ella misma informa:

a) Evaluación de Cooperativas

Durante la presente gestión se han evaluado y elaborado los informe finales de las siguientes cooperativas:

"4-S Tarija" Ltda.	Informe presentado a la P.L. 480 Título III.
"Catedral" Ltda.	Informe en elaboración: no fue concluido por falta de información de la Cooperativa.
"COINCA" Ltda.	Informe en elaboración. Faltan informes de la Cooperativa.
"San Julián" Ltda.	Informe presentado a la P.L. 480 Título III.
"Nueva Canaan" Ltda.	Informe presentado a la P.L. 480 Título III.
"Tahuantinsuyo" Ltda.	Informe por concluir. Se dió prioridad a la elaboración del Proyecto.

Hasta fines del presente año, se evaluarán dos Cooperativas más, una en Mizque y otra en Sorata.

b) Elaboración de Proyectos

Se han elaborado los siguientes proyectos:

"Campaña de Invierno 1984" para la Cooperativa "Santa Cruz Norte" Ltda. por \$b. 88.000.000 (Aprobado y desembolsado)

"Ampliación de Ingenio Arrocerero" para la Cooperativa San Julián Ltda. por \$b. 101.000.000 (Desembolsado)

"Semilla de Soya" para la Cooperativa Gran Chaco" Ltda. por \$b. 465.000.000 (Presentados a P.L. 480. aún no aprobado)

"Campaña de Verano 1984/85" para la Cooperativa Santa Cruz Norte Ltda. por \$b. 1.241'500.000 (Aprobado y Desembolsado),

"Campaña de Verano 1984/85" para la Cooperativa "Cochabamba" Ltda. por \$b. 1.265'000.000 (Aprobado y Desembolsado).

"Campaña de Verano 1984/85" para la Cooperativa Gran Chaco Ltda. por \$b. 1.464'000.000 (Aprobado y Desembolsado).

"Cultivo de Hortalizas 1984" para la Cooperativa Tahuantinsuyo Ltda. por \$b. 155'000.000 (presentado a P.L. 480 aún no aprobado).

En elaboración el Proyecto Motocultores para la Cooperativa "Cochabamba" Ltda. por \$b. 200'000.000.-

c) Créditos ICI

Se han llenado formularios para los siguientes créditos:

- Cultivo de Papa para Pocona por \$b. 33'000'000.-
- Cultivo de Maíz, Arroz y Soya para la Cooperativa Santa Cruz Norte Ltda. por \$b. 1.800'000.-
- Cultivo de Papa, Cebada y Maíz para la Cooperativa Cochabamba Ltda. por \$b. 2.500'000
- Hasta la primera quincena de octubre de 1984, se llenarán los formularios de solicitud de crédito ICI para la Cooperativa Integral de Servicios "Gran Chaco" Ltda. y para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Progreso" Ltda. por un monto total aproximado de \$b. 2.500'000.000.

d) Asistencia Técnica

Como parte de las actividades de asistencia técnica institucional, se ha desarrollado lo siguiente:

- Evaluación de actividades a la Cooperativa Integral Cochabamba Ltda., cuyos resultados fueron reflejados en un documento final de evaluación, el mismo que fue puesto en conocimiento de los directivos de la Cooperativa.

- Se cumplió con la asistencia Técnica a las cooperativas integrales "Santa Cruz Norte" y "Gran Chaco" Ltda.

e) Venta de Fertilizantes

Respecto al proyecto Venta de Fertilizantes a cargo de la Gerencia de Proyectos, se puede indicar lo siguiente:

- Entre los meses de junio y agosto del año en curso, las ventas se incrementaron, habiendo prácticamente agotado las reservas de Stocks que la Federación disponía en la ciudad de Oruro, a la fecha existe un saldo de aproximadamente 400 qq. guardados en un solo depósito.
- Se estima un avance en las ventas de más del 60%, implicando una recuperación monetaria que excede a \$b. 1.200'000.000.-
- A la fecha se ha presentado una propuesta de reformulación del presupuesto, que ha sido revisado por técnicos de USAID/Bolivia, esperando su ratificación mediante carta de implementación.

Como fácilmente se aprecia, la mayor autonomía y manejo nacional independiente del proyecto permite afirmar que ha dado autosuficiencia, madurez y éxito al proyecto de pequeños agricultores.

Veamos algunas cifras solo de las CIs.

PARAMETROS DE EVALUACION

(En miles de \$b. corriente)

ITEMS	ANO	VENTAS	COMERCIALIZACION	UTILIDAD NETA DE SUBSIDIOS	APORTACIONES ACUMULADAS
COCHABAMBA LTDA.	1979	9.890.-	1.579.-	(129.-)	2.568.-
	1980	4.711.-	1.434.-	(58.-)	3.736.-
	1981	13.511.-	1.639.-	2.526.-	5.250.-
	1982	86.214.-	5.161.-	31.696.-	11.599.-
	1983	118.856.-		40.919.-	47.127.-
SANTA CRUZ NORTE LTDA.	1979	705.-	852.-	(1.288.-)	688.-
	1980	6.289.-	506.-	(1.374.-)	2.086.-
	1981	2.449.-	2.447.-	(805.-)	2.913.-
	1982	11.635.-	5.078.-	1.420.-	8.314.-
	1983	42.659.-	9.921.-	22.706.-	66.455.-
GRAN CHACO LTDA.	1979	421.-	-0-	(146.-)	175.-
	1980	2.085.-	3.839.-	654.-	503.-
	1981	7.326.-	9.253.-	(3.062.-)	1.195.-
	1982	10.828.-	67.127.-	21.227.-	5.480.-
	1983	30.181.-		25.824.-	38.384.-

A su vez veamos la estadística de Créditos hasta 1983, la cual se elevó notoriamente y lo sigue haciendo en 1984.

MILLONES \$b.

	COCHABAMBA	SANTA CRUZ	GRAN CHACO
1978	15.0	2.3	
1979	15.0	1.1	0.5
1980	18.6	10.6	2.0
1981	26.9	3.8	3.2
1982	36.5	29.0	73.5
1983	191.0	203.5	118.8

A su vez veamos algunas cifras de FENACRE

MILLONES DE \$b.

	JULIO 1983	JULIO 1984	SEPTIEMBRE 1984
Préstamos	117.8	516.2	4.767.6
Ingresos x i	8.0	35.9	N.D.
Evaluación Coops.	—	2.8	N.D.
Comisión Préstamos	0.2	5.6	N.D.
Ingresos G. Proy.	—	89.2	133.7*

* *Proyectado de ingreso efectivo*

La importancia del esfuerzo de FENACRE y en especial de su Gerencia de Proyectos lo apreciamos al señalar que solo durante la presente gestión (Sept. 1984) se han canalizado \$b.

4.151.888.000.- con recursos provenientes de P.L. 480, lo que significa un total de 2.185.000.- US\$. al tipo de cambio promedio. (500.- por 3.5 meses; 2.000.- por 4 meses; y 5.000.- \$b. por 1.5 meses).

6. RECOMENDACIONES

Conclusiones y Recomendaciones generales a nivel Gerencial y Financiero por instituciones, son:

- 6.1. COOPERATIVAS INTEGRALES.- Llegado ya el momento de su mayoría de edad deben desempeñar casi todas sus funciones de Gestión empresarial en forma autónoma. El apoyo que debe quedar es el financiero aún cuando sus condiciones sean cada vez menos subsidiadas. Casi solas deberán desarrollar su autofinanciamiento.

De todas maneras su organización asociativa es fuerte y son ellos quienes tienen el derecho y el deber de tomar sus propias decisio-

nes. Continuar integrados políticamente a FENACRE es su opción lógica a plazo medio.

Sin embargo, a manera de colofón, tendrán que iniciar o priorizar sistemas de producción en forma conjunta o de propiedad social puesto que así los lazos de unión se fortalecerán.

6.2. FENACRE Y GERENCIA DE PROYECTOS

Las actividades y proyectos que FENACRE está desarrollando a la fecha son el punto clave para el cambio mental y organizativo que necesita para afrontar la situación del país y convertirse en un real sistema financiero Cooperativo. Es la unión desinteresada de su dirigencia y su equipo Gerencial la única manera en que podrá tener la importancia nacional que le corresponde.

La Gerencia de Proyectos como equipo técnico debe ser la base del despliegue y cambio estructural. Priorización de la captación y colocación financiera, descentralización, computarización y planeamiento estratégico que se fundamentan en una administración profesional.

No podemos olvidar el factor humano como principal y sus 3 aspectos indescartables; Incorporación de personal, capacitación y remuneración que son realmente inversión,

6.3. USAID/BOLIVIA

En este caso relacionado con FENACRE y el desarrollo agropecuario. Todo proyecto agregado en forma artificial a cualquier institución del país solo sobrevivirá en tanto en cuanto tenga recursos financieros donados directa o indirectamente. La experiencia lo prueba en SFO.

La salida también la da este proyecto cuyo éxito final en el balan

ce general está dado por la mayor autonomía brindada a FENACRE y a las CIs.

En el caso de FENACRE, es una de las pocas organizaciones nacionales que puede llevar a cabo honesta y eficientemente los programas que se le propongan. Pero a su vez hay que trabajar conjuntamente en que estos proyectos se integren a la razón de ser de la empresa administradora. Por ejemplo la Movilización de Ahorros y computarización hacen que FENACRE tenga un mejor desempeño. Pero hay que comprender que tienen debilidades administrativas y Gerenciales además de peculiaridades Cooperativas que inciden en la política general.

Ayudarlos directamente, aún cuando no encaje en algún proyecto específico, será la única garantía de que esos otros Proyectos que conduzcan serán exitosos.

Cochabamba, 24 de Septiembre de 1984

JFRR/mcr.

DIAGNOSTICO

1.- CAP PUNATA

- Planificación inexistente o no integrada a la gestión, especialmente en los servicios a socios y en la identificación de ingresos propios.

- Gerencia estable con conocimiento de la realidad pero sin formación administrativa. Contador con base profesional pero reciente integración.

- Paros asociativa experimentada con participación de la mujer y con intereses grupales que afectan la economía de la empresa. (lock-outs).

- Agricultura no diversificada de pequeña extensión y no intensiva.

- Tecnología alta aún cuando menor a la del resto.

- Ubicación Geográfica fuera del radio urbano pero en el local en la ciudad dedicado a tienda. Completo desorden espacial e inseguridad física.

- Contabilidad atrasada mecánicamente.

- Socios de mentalidad rural tradicional pero a la vez con tradición de lucha y de política.

Emigración, Minifundismo, Monoproducción. Grupos de Poder. Desvinculación casi total del Asociado con la Gestión.

2.- CAP MONTEIRO

- Inexistencia de Planificación de la Gestión ni de los servicios en base a la cuantificación de costos.

- Gerencia fuerte, sin formación administrativa, con intereses económicos en la marcha de la empresa, con conocimiento del Cero. Sobredimensionamiento del aparato Administrativo.

- Parte asociativa subordinada a la Gerencia.
- Agricultura de explotación y desforestación. Extensiones medianas. Separación grande entre socios y la cap. y separados en dos sectores diferenciados. Siembra de producto de exportación e producto de rescate.
- Moralidad pelierosa e insosteniblemente alta. Baja colocación.
- Ubicación geográfica citadina periférica.
- Contabilidad atrazada pero más rápida que del resto, mejor uso aparente del computador. Unica con inicios de Sistema de Ahorro. Desorganización Administrativa, exceso de personal.
- Zona de auge y desarrollo del país, mentalidad progresista. No existe mecanismos de participación del Asociado en la Gestión efectiva.

3.- CAP GRAN CAÑO

- Planificación inexistente; con gravedad en el Servicio Técnico de prioridad y mayor peso en la economía de la Empresa. Desconocimiento de costos ocultos.
- Garancia voluble y manejable, sin conocimiento de gestión, con intervenciones de emergencia, oportunidad y accesorias. Capacidad de negociación y trato adecuado.
- Parte asociativa manejada por imagen personalizada. Posible interés político.
- Agricultura de Monoproducción, dependiente en exceso de Monopolio consumidor, extensiones disparejas en exceso entre sí, e intra sí separadas. Localización más abigarrada y ordenada.
- Baja necesidad por amarre del Crédito. Potenciales problemas por cruce y desordenación con Banco Agrario. Resistencia aparente de la estructura Adm, a diversificar el Sist. de Crédito.

- Ubicación geográfica citadina periférica, una deficiencia financiera cooperativa y una no cooperativa.
- Contabilidad atrasada pero más rápida que en el momento de existencia de datos sin consolidación ni uso. No uso de la computadora. deficiencia de comunicación y transmisión.
- Falta de descuido gubernamental, dificultades de gestión por rivalidades personales e inmovilidad de decisiones en especial de la presidencia. No funcionamiento de los grupos (tipo Asociado de Base). No participación de los socios en la gestión.

4.- PROCESO

- Largos años de existencia, inició en 1975 con un plan de aplicación pero no de intención u objetivos.
- Gran cantidad de recursos utilizados, parte con el apoyo y soporte que crea estructuras y necesidades artificiales.
- Desvinculación con programas similares.
- Rápidida expansión y visión! (detallista)
- Aparente culminación en corto período.
- Intervención de numerosos organismos.
- Ninguna ligazón formal contractual y clara entre los participantes.
- Desvinculación de los aspectos financieros y crediticios con el sujeto de crédito y su realidad productiva (generadora de recursos).

5.- RELACIONES

- Divergencia de opiniones y visión de objetivos así como de metodología entre el organismo FENACRE y ONCICOOP.
- Problemas internos de remuneración, equipamiento e integración que no han sido superados aún.

Sobredimensionamiento para la actual área de trabajo
(tres pequeñas cooperativas).

Visión puntual heredada de metodologías anteriores.

Falta de autoridad formal ante usuarios y escasa
dependencia de ellos.

Falta total de relacionamiento interinstitucional y
por tanto no gravitación Nacional.

- Indefinición de razón de existir y proyección fu-
tura.

- Adecuado nivel técnico, integración humana y dispo-
sición motivadora.

- Potencialidad latente movilizada con palio, escasa
fuerza de motivación; poca formalidad.

- Separación geográfica especialmente de usuarios
y deficiencia de comunicación por canales no
directos.

- Trabajo en equipo, liberación progresiva de
metodología anterior, mentalidad e ideología Nacional.
Potencialidad latente; factible identificación
de usuarios con el programa.

DETALLE DE INFORMES

CONTRACT 511-055-S-00-200

<u>AÑO 1982</u>	<u>N°</u>
1.- Avance de Trabajo, Enero 04.	01-82
2.- Avance de Trabajo, Febrero 12.	02-82
3.- Plan de Trabajo asesor en Gerencia y Finanzas, Febrero.	03-82
4.- Movilización de Ahorros y Finanzas en las CTAs de Bolivia Febrero.	04-82
5.- Avance de Trabajo, Marzo 03.	05-82
6.- Reestructuración Administrativa Cooperativa Integral Cochabamba Ltda. Marzo.	06-82
7.- Primer Informe Trimestral, Marzo.	07-82
8.- Proyecto Sistema de Informática en las CTAs de Cochabamba, Abril.	08-82
9.- Visita de Estudio sobre Movilización de ahorros, Abril.	09-82
10.- Proyecto de Movilización de Ahorros y Crédito a la Producción en Bolivia, Mayo.	10-82
11.- Informe Complementario Cooperativa Punata, Junio.	11-82
12.- Segundo Informe Trimestral, Junio.	12-82
13.- Reestructuración Administrativa Cooperativa Integral Santa Cruz Norte Ltda, Julio.	13-82
14.- Resumen Ejecutivo, Proyecto de Movilización de Ahorros y Crédito a la Producción. Proyecto de Convenio FENACRE-USAID/Bolivia, Septiembre.	14-82
15.- Estudio preliminar del Sistema de Remuneraciones de FENACRE, Octubre.	15-82
16.- Tercer Informe Trimestral, Septiembre.	16-82
17.- Proyecto de Desarrollo Agro-Institucional de las Yungas, Comercialización y Racionalización Agrícola del Café, Dic.	17-82

11.

30

ANO 1983

	<u>N°</u>
1.- Alternativas SFO, Perfil. Enero,	18-83
2.- Perfil Alternativas SFO. Complementario. Enero,	18A-83
3.- Cuarto Informe Trimestral. Febrero.	19-83
4.- Flujo de Caja CROFOC-BAB. Abril.	20-83
5.- Propuesta de Funcionamiento Empresa Consultora para el Proyecto SFO. Marzo.	21-83
6.- Quinto Informe Trimestral. Mayo.	22-83
7.- Informe Preliminar sobre Organización de FENACRE. Organigrama y remuneraciones. Mayo.	23-83
8.- Propuesta de política Gerencial y de Actividades, FENACRE. Julio.	24-83
9.- Sexto Informe Trimestral. Julio.	25-83
10.- Tasas Nominales, Efectivas y Reales de Interés del Sistema Financiero Nacional. Julio.	26-83
11.- Bases para una Campaña de movilización de ahorros y estructura Financiera de FENACRE. Agosto	27-83
12.- Perfil de Factibilidad del Financiamiento del Cultivo del Algodón en la Cooperativa Integral Gran Chaco. Octubre	31-83
13.- Campaña de depósitos a plazo fijo y línea especial de Crédito. Diciembre.	28-83
14.- Análisis Financiero Deflectado de FENACRE. Diciembre	29-83

ANO 1984

1.- Proyecto de Comercialización de arroz Título III Alcance de Trabajo y Presupuesto. Enero	30-84
2.- Estructura Salarial 1984, FENACRE. Febrero	32-84
3.- Reestructuración Administrativa Cooperativa Integral Cochabamba. Seguimiento e Implementación. Febrero.	34-84
4.- Transferencia de Fondos CROFOC de Banco Agrícola a FENACRE. Febrero.	35-84

///.

- | | |
|--|---------|
| 5.- Informe de Evaluación Cooperativa de ahorro y crédito
4-S Tarija Ltda. Marzo. | 36-84 |
| 6.- Bases para movilización de ahorros en el Sistema FENACRE.
Abril. | 37-84 |
| 7.- Proyecto de Convenio FENACRE.- P.L. 480. Abril. | 37 A-84 |
| 8.- Tasas Nominales y Efectivas de Interés. Sistema FENACRE.
Mayo. | 38-84 |
| 9.- Depósitos a Plazo Fijo. Cálculo del Interés y colocación
de los fondos por Cooperativas de base. Junio. | 33-84 |
| 10.- Proyecto de Desarrollo del Chapare y Fenacre. Propuesta de
Carta de Entendimiento. Septiembre. | 39-84 |
