PD-AAT-666
45672

INFORME FINAL DE LA CONSULTORIA

BAJO EL PROGRAMA DE AGROEMPRESAS Y ARTESANIA

PROYECTO 511-0472

PRESENTADO POR:

GUSTAVO A. VEGA
ASESOR
LA PAZ, BOLIVIA

CONTRATO 511-0472-S-00-2001

PRESENTADO A:

AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL
LA PAZ, BOLIVIA

****

[illegible] 15, 1986

INFORME FINAL DE LA CONSULTORIA BAJO EL PROGRAMA DE AGROEMPRESAS Y ARTESANIA

CONTRATO 511-0472-S-00-2001

I N D I C E

		Página
I.	INTRODUCCION.	1
II.	DESCRIPCION DE LAS INSTITUCIONES PARTICIPANTES.	
2.1	AID	3
2.2	Depto. de Desarrollo del Bco. Central de Bolivia (D.D.)	4
2.3	Instituciones Intermediarias de Crédito (ICIs)	10
2.4	Instituciones de Apoyo	11
III.	PRINCIPALES TAREAS DESARROLLADAS.	
3.1	Promoción de proyectos.	12
3.2	Asistencia en la formulación y evaluación de proyectos	13
3.3	Asistencia Técnica al Banco Central de Bolivia, Departamento de Desarrollo.	14
3.4	Asistencia a las ICIs participantes	17
3.5	Coordinación de la Asistencia Técnica externa	18
3.6	Asistencia a otros programas de AID	19
3.7	Asistencia a otras unidades y/o programas dentro de AID	20
IV.	RECOMENDACIONES.	
4.1	A nivel del Banco Central de Bolivia	21
4.2	A nivel de las ICIs	22
4.3	A nivel de AID	23
V.	ANEXOS.	

I. INTRODUCCION.

La asesoría contratada por AID bajo el contrato número 511-0472-S-00-2001 se inició en octubre de 1981. El Asesor contratado fue el suscrito, Gustavo A. Vega, Economista y Financista con más de quince (15) años de experiencia en el campo del estudio y desarrollo de proyectos agroindustriales y con amplia experiencia en el manejo de programas crediticios orientados a empresas pequeñas, medianas y grandes.

Con el objeto de otorgar una adecuada asesoría, el Asesor requirió al inicio del contrato una visita al campo, para conocer en el sitio los problemas existentes en ese momento. El resultado de esta investigación permitió al Asesor efectuar las primeras recomendaciones a las entidades participantes. Este documento está disponible en los archivos de la división de Empresa Privada y Desarrollo Rural (PRD por su sigla en inglés).

La mayoría de los comentarios manifestados en esa visita al campo, por personeros del Banco Central, bancos privados y asociaciones de productores, han sido válidos y su falta de atención ha impedido en gran parte el desarrollo del programa A&A.

En el primer año de asesoría, el Consultor dedicó la mayor parte de su tiempo a la asesoría directa al Departamento de Desarrollo del

Banco Central de Bolivia. Esta asistencia contempló aspectos tales como la reorganización de ese Departamento, considerando el tipo de función para el que fué creado. Se observó en ese entonces algunos problemas dado el excesivo trabajo realizado por esa oficina. La gran mayoría de los préstamos eran evaluados en las oficinas del Banco Central; la banca privada no contaba con el personal adecuado para llevar a cabo dicha función

Con el tiempo se vio la necesidad de involucrar más al Asesor en tareas propias de promoción y evaluación de proyectos, aunando con la asistencia directa a potenciales inversionistas y a las entidades financiadoras. Esta etapa llevó al Asesor a tomar contacto con unos 26 subprestatarios potenciales. Se llevó a cabo un sinnúmero de reuniones con dichas personas con el objeto de promover el uso de los recursos existentes en el Banco Central, inicialmente, y luego en otros proyectos de AID. En total, 21 proyectos fueron revisados, evaluados y discutidos con los dueños de los mismos. En algunos de los casos estos estudios tuvieron que ser revisados hasta 5 veces.

Las entidades de apoyo del programa fueron integradas dentro del grupo a recibir la asistencia. Esta asesoría estuvo orientada específicamente a motivar la ampliación de su participación en el programa.

Esta asesoría se amplió a otros proyectos de AID, orientando la asistencia a dos campos específicos: promoción y asistencia a

proyectos agroindustriales, así como estudio y evaluación de propuestas para mecanización de los sistemas de control en los proyectos en esas unidades.

Una tarea que se le agregó al Asesor fue la coordinación de otras asesorías externas. Entre éstas se puede mencionar la otorgada por Chemonics en 1984 y 1985. Anteriormente fue la de Checchi en 1982.

Un último campo de acción de esta asesoría fue la asistencia a distintas oficinas dentro de AID. Esta asistencia se orientó principalmente a la preparación de cuadros financieros de nuevos proyectos dentro de la Misión.

De todos los aspectos antes mencionados se ha dejado constancia en los distintos informes trimestrales sometidos por el Asesor a la Misión.

II. DESCRIPCION DE LAS ENTIDADES PARTICIPANTES.

2.1 AID.

La Agencia Internacional para el Desarrollo financió en el año 1978 al Gobierno de Bolivia una suma de $6 millones, más $3 millones del mismo Gobierno, con el fin de promover el desarrollo de unidades agroempresariales y artesanales, en beneficio de los pequeños y medianos productores.

Dentro de ese paquete de financiamiento, AID incluyó algunos recursos para cubrir el costo de una asistencia técnica al Departamento de Desarrollo del Banco Central de Bolivia, a las ICIs y Entidades de Apoyo. Asimismo, se presupuestó una suma para financiar la compra de un sistema de computación para el Departamento de Desarrollo. Se incluyó también los recursos necesarios para el montaje de un programa de asistencia técnica. Los fondos para el financiamiento y asistencia técnica fueron aumentados posteriormente en 1983. En esa oportunidad AID y el Gobierno de Bolivia suscribieron una enmienda al convenio incrementando los fondos de financiamiento en $ 10 millones. A la fecha de este informe sólo se ha desembolsado de este último aumento, la suma de $ 113.000

Este programa de Agroempresas y Artesanía es manejado en AID por la división PRD, donde se ha establecido una Gerencia de Proyecto. Dicha Gerencia coordinó, desde un principio, la labor a desarrollar por el Asesor con las entidades participantes.

AID ha otorgado su decidido apoyo al Asesor en el desarrollo de su trabajo.

2.2 Departamento de Desarrollo del Banco Central.

El Departamento de Desarrollo es la unidad autorizada dentro

del Banco Central para el manejo de los programas de financiamiento y asistencia técnica. Apoyan a este departamento otras ocho oficinas en distintos Departamentos de la República. Al inicio de la asesoría sólo las oficinas de Santa Cruz y Cochabamba tenían el personal suficiente para la promoción, evaluación y aprobación de préstamos dentro del programa A&A. El resto de los departamentos tenía oficinas técnicas con excepción del Departamento de Pando, donde la oficina fue creada posteriormente. Estas oficinas técnicas están supeditadas administrativamente al Departamento de Desarrollo. En una ocasión se les facultó por un corto plazo, para autorizar préstamos hasta $25.000. Asimismo, el D.D. estuvo facultado para aprobar préstamos hasta $300.000. Esta autorización fue removida en vista de haber surgido problemas internos.

El Departamento de Desarrollo y sus oficinas ha estado conformado por un equipo de técnicos, con la mejor experiencia en la evaluación de proyectos a nivel del sector financiero. Esta planta se ha venido desintegrando a raiz de los problemas sindicales internos del Banco Central. Una de las debilidades que siempre ha presentado este Departamento es la falta de las personas dedicadas a la administración de los programas de AID. En estos momentos por ejemplo, dos grandes secciones conforman esta unidad: la técnica y la contable. La asistencia al BCB se ha centrado en motivarlos a facilitar los

procedimientos de aprobación de préstamos y en especial a crear una tercera sección y dotarla con personal idóneo que se encargue de planificar las actividades a desarrollar en cada uno de los programas existentes. Que realice estudios sobre las necesidades de financiamiento de los distintos sectores productivos privados en el país y que sean ellos los que presenten a sus autoridades nuevos proyectos que puedan ser financiados con recursos locales y foráneos. Un primer intento de un plan de financiamiento se efectuó en el año 1983, cuando el Asesor colaboró directamente en la preparación de un programa de crédito para el sector agrícola. Este sector estaba en situación crítica a raiz de la sequía en las zonas del altiplano y las inundaciones en la zona oriental del país. Esta experiencia se repitió en 1985 con el Programa Agrícola de Emergencia. A pesar de los frutos obtenidos en esas experiencias, no ha sido posible convencer a los directores y ejecutivos del Banco Central sobre la urgencia de contar con una sección y el personal apropiado que se encargue de elaborar planes de financiamiento para los otros sectores de la economía.

El apoyo prestado al Asesor por los ejecutivos del Departamento de Desarrollo ha sido cambiante. En algunas oportunidades las ideas propuestas fueron aceptadas y puestas en ejecución, pero en la mayoría de los casos hubo mucha resistencia a escucharlas. Esta receptividad fue muy distinta con el resto

de las oficinas regionales del Banco Central. En muchas ocasiones el Asesor tuvo que viajar al interior de la República en busca de nuevos proyectos o promocionando algún programa de financiamiento agrícola. En esas ocasiones el apoyo recibido por el Asesor, de las oficinas del Banco Central, fue inmejorable. En un momento dado uno de los Gerentes Regionales solicitó al Asesor trabajar en sus oficinas.

El comportamiento de los programas financiados por AID no siempre fue así. En el pasado, y de acuerdo al Gerente del Programa A&A en AID, el trabajo desarrollado en conjunto con el BCB en los programas de refinanciamiento industrial y agrícola, fue excelente. Indudablemente no se puede olvidar que la situación política, económica y social era distinta. Las experiencias vividas por todos los sectores económicos en los últimos cinco años ha sido un caso único en el país. En el Banco Central por ejemplo, en los años 1984 y 1985 se produjo una serie de huelgas que paralizaron el sistema bancario y al sector productivo. Siendo el Banco Central la unidad ejecutora del A&A, estos paros incidieron en la falta de uso de los recursos del proyecto.

En el pasado se han hecho algunos esfuerzos para movilizar los recursos existentes en el Banco Central. El Banco Central facultó a sus agencias y al Departamento de Desarrollo aprobar

préstamos hasta un equivalente de $ 300.000 y a las oficinas técnicas hasta $ 25.000. Se le pidió a la banca privada la formación y consolidación de sus unidades crediticias. AID financió el entrenamiento directo de seis bancos en aspectos de mercado bancario, cálculo del costo de su unidad de desarrollo, etc. A pesar de esos esfuerzos no se logró desembolsar los $ 10.0 millones del proyecto A&A. En las líneas de crédito vigentes, se logró colocar un promedio del 50 por ciento de lo disponible. La falta de préstamos con los nuevos recursos del A&A se puede atribuir a los problemas laborales dentro del Banco Central, a la confusión con la enmienda del Programa A&A que el Banco Central denominó A&A-2 (como si fuera un programa distinto) y, en menor proporción, a la falta de interés en cierto nivel ejecutivo del Banco Central. Ante esta situación, la banca privada y AID comenzaron a pensar en la posibilidad de establecer un mecanismo más expedito de distribución de los fondos. De ahí partió la idea de formar un Banco de Segundo Piso. El estudio de este proyecto fue financiado por AID y sometido a consideración de la Misión a finales de mayo de 1986. Está aún pendiente una resolución al respecto.

El Gobierno de Bolivia está consciente de los problemas de intermediación de los programas de desarrollo a través del Banco Central de Bolivia. Se ha pensado en distintas alternativas, una de ellas es la creación de una financiera

nacional que aglutine los recursos existentes para el financiamiento de los sectores públicos y privados. Se ha mencionado también la posibilidad de pasar el manejo de estos fondos al Banco del Estado.

La empresa consultora Chemonics en una ocasión, y por encargo de AID, preparó un estudio que recomendaba la formación de una unidad separada del Banco Central, si esto no era posible a corto plazo, también recomendó la elevación de categoría del Departamento de Desarrollo a una Gerencia de Crédito, de manera que se le diera el lugar que le corresponde. El Asesor considera que gran parte de esas recomendaciones tienen validez y que hubiera sido aconsejable analizar también el problema del factor humano en el Departamento de Desarrollo. Mientras el Gobierno de Bolivia se decida sobre lo que va a hacer con el D.D., sería apropiado redefinir sus funciones, procedimientos, redistribuir los cargos existentes y fortalecerlo con personal que tenga experiencia en la administración de programas. Ultimamente se ha hecho algún esfuerzo parcial en esas áreas. La reconstrucción del país necesita de un mecanismo eficiente de intermediación financiera. Es responsabilidad primaria de las autoridades bolivianas y en especial las autoridades en los Ministerios de Finanzas, Planeamiento e Industria y Comercio apoyar y motivar a sus instituciones para que cumplan con su cometido.

2.3 Instituciones Intermediarias de Crédito (ICIs).

Las ICIs están conformadas actualmente por los bancos comerciales y estatales del sistema y por la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Está pendiente la aprobación de la Cooperativa La Merced. La Participación de los bancos privados desde un inicio de las líneas de crédito de AID ha sido reducida. Anteriormente ellos tenían acceso a préstamos de bancos comerciales internacionales. Debido a la crisis de la deuda externa, el deterioro del ahorro interno y la recientemente descubierta rentabilidad de los créditos refinanciados, los bancos comenzaron a utilizar los recursos del Banco Central. No obstante, esa utilización se ha visto disminuida por la tardanza en el procesamiento de los créditos en el Banco Central. Hay muchas quejas por parte de la banca en ese sentido.

A pesar de lo anterior, el interés de la banca por trabajar con los créditos refinanciados se acentuó con la asesoría financiada por AID para la formación y desarrollo de las unidades de evaluación en la banca privada. Hasta el momento sólo seis de los catorce bancos han recibido esta asesoría. Existe una solicitud del resto de los bancos para que dicha asesoría se amplíe hasta ellos.

La situación de las ICIs no ha sido fácil en los últimos cinco años. Para sobrevivir han tenido que entrar al negocio corto placista. Esto es, la captación y colocación de recursos en el menor plazo posible y financiando algunas actividades no productivas pero que podían pagar las tasas de interés vigentes en el mercado.

Como se mencionó anteriormente, la banca privada ha mostrado sumo interés de crear un mecanismo de captación de recursos a través de un Banco de Segundo Piso.

2.4 Instituciones de Apoyo.

Se contempló en el convenio del A&A que participarían en él algunas entidades que servirían de apoyo al Banco Central y a las ICIs. Entre las principales se puede mencionar a INBOPIA, oficina dependiente del Ministerio de Industria. Esta entidad debería colaborar a los artesanos en la presentación de solicitudes de préstamo y coordinar alguna asistencia técnica. Para ello, el Ministerio de Finanzas debería haber aportado un mayor presupuesto de operaciones para INBOPIA. En diversas ocasiones, personeros de USAID y del Banco Central apoyaron este mayor presupuesto. Fue prácticamente imposible este soporte financiero.

A nivel privado se mencionaron entidades como Arado, Agrocentro y otras. Estas entidades han hecho una buena labor a nivel de pequeño productor principalmente.

III. PRINCIPALES TAREAS DESARROLLADAS.

3.1 Promoción de Proyectos.

En el anexo No. 1 se presenta una lista de empresas y grupos cooperativos con quienes se ha tenido un contacto directo. La principal tarea de promoción consistió en explicar los alcances de los programas de crédito con recursos de AID. También se les prestó asistencia en la coordinación con bancos del sistema que podrían financiar su proyecto. A manera de introducción, se les explicó el marco de referencia de la presentación del estudio de factibilidad. En total, se promovieron 26 proyectos con un potencial de inversiones de $25.3 millones. En este grupo de empresas y personas se pueden mencionar algunas de ellas a las que se les aprobó un financiamiento: Universaltex, Industrias del Valle, Hacienda Santa Rosa, Hacienda Clara Chuchio, IMPA, SAGIC, Taquiña, Artesanos del Calzado y Coinca. Se aprobó un financiamiento por $6.9 millones para estos nueve proyectos. De todos ellos sólo a SAGIC se le retiró la aprobación. Quedan aún pendiente de aprobación unos 3

proyectos con un total de $2.2 millones. Los restantes 14 proyectos que suman $16.2 millones se desestimaron unos por no ser rentables, otros por la elevada inversión y otros cuantos porque los potenciales no llegaron a presentar el proyecto.

Esta tarea de promoción de proyectos debe continuarse una vez que existan los recursos en el Banco Central y hacer que tanto el Banco Central como las ICIs dediquen parte de su tiempo a esta labor.

3.2 Asistencia en la formulación y evaluación de proyectos.

Una debilidad muy marcada entre las empresas consultoras en Bolivia, es la formulación de proyectos, con especial énfasis en las áreas de análisis de mercado y cálculos financieros. El área en que el Asesor prestó mayor asistencia fué en la preparación y presentación de las proyecciones financieras. Se revisaron y recomendaron cambios a un total de 19 proyectos. Entre los más notorios se puede incluir SAGIC, DILLMAN, Cia. de Fósforos, Industrias del Valle, Universaltex, Agropecuaria Copacabana, IMPA y muchas más (ver Anexo No. 2).

Esta misma debilidad se notó entre los Oficiales de Crédito de la banca privada, en la evaluación de proyectos. El Asesor hizo notar a la empresa consultora Chemonics dichas

debilidades, de manera que sus cursos estuvieran orientados a esos móviles. El Banco Central también ejecutó varios seminarios para los mismos fines, con el financiamiento de Programa de Asistencia Técnica. Sería recomendable que las universidades locales pongan un mayor énfasis en este tipo de enseñanza. AID tiene un programa denominado Instituto para el Desarrollo de Empresarios y Administradores - IDEA, que también podría colaborar en este asunto.

3.3 Asistencia Técnica al Departamento de Desarrollo del Banco Central de Bolivia.

La asistencia técnica otorgada a esta entidad tuvo una gama variada de actividades. En el Anexo No. 3 se detallan todos los aportes efectuados por el Asesor. Como se mencionó anteriormente, las recomendaciones del Asesor no fueron siempre bien aceptadas por la jefatura del Departamento de Desarrollo.

Entre las principales recomendaciones y trabajos que el Asesor llevó a cabo se pueden mencionar:

a) Varias alternativas de reorganización del Departamento. Se llegó a detectar que el 33 por ciento del tiempo de los técnicos lo dedicaban a pasar a máquina informes, cartas y memorandus. Se observó que no existía una unidad de

administración de los programas. El Departamento de Desarrollo ponía un mayor énfasis en la evaluación y control contable. Había una fuerte concentración de técnicos en la ciudad de La Paz y una débil conformación en las oficinas técnicas. La respuesta de las autoridades del Departamento de Desarrollo a estas inquietudes fué fortalecer a las oficinas técnicas pero, al mismo tiempo, aumentaron el número de técnicos en La Paz haciendo más pesada la labor de revisión y aprobación de los préstamos.

b) Se colaboró directamente en el levantamiento de información en el campo, a raiz de la sequía en las zonas altiplánicas y valles y las inundaciones en el oriente. Lo anterior permitió la elaboración de un plan de financiamiento al sector agrícola. Este plan se denominó Programa de Refinanciamiento al Sector Agrícola, Campaña 1983-84. Se siguió este ejemplo con el programa Fondo Agrícola de Emergencia (FAE), Campaña 1985-86.

c) Se preparó unos apuntes para una política gubernamental en el desarrollo. Ese trabajo fue la ponencia del Banco Central en el II Simposio Nacional Agropecuario en la ciudad de Trinidad, en febrero de 1984.

d) Se hizo un primer intento del cálculo de las tasas de interés a cobrarse en las líneas de crédito administradas por el Banco Central de Bolivia.

e) Se revisaron los estudios elaborados por consultores bolivianos, para la instalación de un sistema de computación en el Departamento de Desarrollo. Esta actividad está en un proceso de selección de la empresa que proveerá el equipo y los programas.

f) Se elaboró el primer borrador de las regulaciones de importación bajo el Programa.

g) Se prestó asistencia al Departamento de Desarrollo en la evaluación del Programa Agrícola de Emergencia, Campaña de Invierno 1983.

h) Se elaboró el Alcance de Trabajo para una entidad que se encargaría de la administración del Programa de Asistencia Técnica.

Muchas otras actividades fueron desarrolladas durante el tiempo de la asesoría. A través de la vivencia con distintas autoridades del Banco Central a todo nivel, el Asesor obtuvo una visión clara sobre la problemática de esa institución.

3.4 Asistencia a las ICIs participantes.

La asistencia a las ICIs estuvo orientada principalmente a demostrarles las ventajas económicas y financieras de movilizar los recursos disponibles en el Banco Central. Se les demostró que en un momento dado la tasa interna de retorno de 1 peso de recursos propios invertidos en créditos refinanciados era mayor que 1 peso colocado en créditos comerciales. Esta situación fue confirmada por los consultores de Chemonics. Esto ayudó a motivar a las ICIs hacia una mayor participación en los créditos refinanciados.

También se promovió entre las ICIs la mejor utilización del entrenamiento con los recursos del Programa de Asistencia Técnica.

Se coordinó con 6 de las ICIs la asistencia a ser otorgada por la firma Chemonics.

Se negoció con algunas ICIs los fondos en fideicomiso de la Ley Pública 480.

3.5 Coordinación de la Asistencia Técnica Externa.

En 1984 AID contrató, bajo el proyecto A&A, a la firma consultora Chemonics para prestar asistencia al Banco Central de Bolivia y a las ICIs. A los primeros se les asesoró en la reorganización de su Departamento de Desarrollo. A los últimos se les colaboró en el fortalecimiento de sus unidades de desarrollo, a través del entrenamiento en el mercadeo bancario, costos de sus operaciones y evaluación de proyectos. De las 6 ICIs asistidas, 4 han aprovechado bien ese entrenamiento. Hay otros 8 bancos interesados en una asesoría similar. En cuanto al Banco Central, las recomendaciones sugeridas por Chemonics han pasado a ser un estudio más.

La asistencia que prestó el Asesor en esta actividad fue la coordinación entre la empresa consultora y las entidades participantes. El Asesor tuvo una serie de reuniones con los bancos privados, preparando al personal para la llegada de la consultora. Asimismo, trabajó con el Asesor de Chemonics al Banco Central en la formulación de la reorganización del Departamento de Desarrollo, especialmente en la inclusión de la Sección de Administración de Programas.

El Asesor también prestó su asistencia al grupo consultor CHECCHI, quienes prepararon en 1982 la evaluación del sector privado en Bolivia. El trabajo realizado consistió en la preparación de toda la información base para dicha evaluación.

El Asesor colaboró con otro Consultor en la formulación de un nuevo programa de garantía. Posteriormente se preparó un presupuesto de gastos e inversiones.

Por último -y en menor escala de lo deseado-, el Asesor colaboró al equipo que preparó en mayo de 1986 la evaluación del sector financiero en Bolivia. En los tres casos, la experiencia de la situación local permitió a estos grupos un mejor conocimiento de la realidad.

3.6 Asistencia a otros programas de AID.

La más importante de las actividades desarrolladas en esa área es la asistencia en la promoción, formulación y evaluación de proyectos agroindustriales, dentro del Programa Chapare. El alcance de estas actividades fue mencionado en detalle en los puntos 3.1 y 3.2 del presente informe final.

Otra asistencia que prestó el Asesor fue la revisión y recomendación en la adquisición de computadoras para los programas de Corporaciones de Desarrollo, Secretaría para el Desarrollo del Trópico Boliviano y la Unidad de Análisis de Políticas Económicas - UDAPE. En todas estas consultorías se coordinó con la entidad solicitante en la elaboración de un documento que mostraría las necesidades de mecanización del equipo. En base a las propuestas presentadas por proveedores de computadoras, se evaluaron estas propuestas en función de las necesidades de las instituciones asesoradas.

3.7 Asistencia a otras unidades y/o programas dentro de AID.

Esta asistencia se inició con la colaboración en la preparación y utilización de un modelo de balance, estado de ganacias y pérdidas y flujo de caja. Estos modelos se utilizaron para fines de presentación en el Documento del Proyecto, de las grandes agroindustrias que podrían financiarse con los recursos del Proyecto Chapare.

Se asistió a AID en la preparación de los cálculos financieros para los nuevos proyectos Management Training y el proyecto de Artesanía.

El Asesor colaboró en la preparación de un documento sobre los niveles de demanda del sector agroindustrial. Lo anterior permitió crear el proyecto de AIRU.

IV. RECOMENDACIONES.

4.1 A nivel del Banco Central.

a) Presentar a los Ministerios de Finanzas y de Planeamiento un cambio en la organización y la mecánica de procesamiento de los créditos, mientras el Gobierno de Bolivia se decide sobre qué hacer con el Departamento de Desarrollo.

Redefinir las sus funciones de su D. Desarrollo. Se deberá crear una sección que se encargue de planificar las actividades de los programas y elaboración de planes financieros. Su labor se debe centrar en la revisión de los proyectos, y ver si están cumpliendo con las normas de los programas. Asimismo, deberá efectuar supervisiones ex-post para confirmar el sujeto y el uso del crédito. También deberá continuar el desarrollo con la promoción directa de las líneas de crédito.

b) El Gobierno de Bolivia deberá capitalizar las actuales líneas de crédito, de acuerdo con el comportamiento de la economía.

c) El Departamento de Desarrollo deberá agilitar la instalación del sistema computarizado de sus operaciones.

d) Se deberá efectuar a corto plazo, una evaluación del programa A&A y sus componentes.

e) Rediseñar los formularios de crédito haciendo más práctica su presentación.

f) Autorizar a las ICIs un nivel de aprobación que permita al D.D. dedicarse a sus nuevas funciones.

g) Revisar sus requerimientos de información por parte de las ICIs, negociar estos cambios con las entidades financieras internacionales.

4.2 A nivel de las ICIs.

-Tecnificar a su personal en la evaluación de proyectos.

-Establecer un control estricto de costos de su unidad de desarrollo.

-Flexibilizar sus requerimientos de garantías.

-Ejecutar el nuevo programa de garantía.

-Otorgar a sus sucursales una mayor facultad de aprobación de préstamos.

4.3 A nivel de AID

a) Asistencia a Empresarios Consultores locales.

En la formulación de proyectos con énfasis en las áreas de mercado y finanzas. Se podría dar este entrenamiento a través de IDEA.

b) Asistencia a la Banca.

-Mercadeo Bancario
-Costeo directo
-Técnicas para la formulación de las tasas activas y pasivas.
-Movilización de ahorro
-Definir su participación y apoyo en los programas de garantía y Banco de Segundo Piso.

c) Asistencia al Gobierno de Bolivia.

-En la formulación de una nueva ley que regule el sistema financiero. Creación de nuevas formas de organización financiera.

-En la definición de políticas financieras acordes con la realidad del país.

A N E X O No. 1

LISTA DE PROYECTOS PROMOCIONADOS

Nombre	Localidad	Actividad	Financiamiento Aprox. (en millones de $)
Universaltex	La Paz	Textilería	1.0
Dillman - 1	Cochabamba	Productos enlatados	0.5
Dillman - 2	Cochabamba	" "	1.6
Industrias del Valle	Cochabamba	Jugos embotellados	0.3
CBN	La Paz	Cervecería	1.5
Hacienda Sta.Rosa	Cochabamba	Pavos	0.1
SAO	Sta. Cruz	Harina de soya	1.0
IASA	Sta. Cruz	Harina de soya	1.0
Hacienda Clara Chuchio	Sta. Cruz	Harina de soya	0.3
IMPA	Cochabamba	Madera prensada	1.0
SAGIC	Chuquisaca	Singani	2.0
FEMACE	Cochabamba	Fábrica de Cerámica	2.0
Quimbol	Cochabamba	Pasta para papel	3.0
Complejo Pto.Villarroel	Cochabamba	Carne vacuna	0.5
IASA	Sta. Cruz	Lecitina	0.2

ANEXO No. 1 (Continuación)

Nombre	Localidad	Actividad	Financiam. Aprox. (en millones de $)
Anproca	La Paz	Café	0.5
Anicarne	Sta. Cruz	Carbón de leña	0.5
UNAG	Sta. Cruz	Trillo de arroz	0.5
Artesanos Calzado	La Paz	Calzado	0.5
Taquiña	Cochabamba	Cerveza	1.0
COINCOS	Tarija	Vinos	0.2
COPROYFOS	La Paz	Jugos cítricos	0.5
ANAPO	Sta. Cruz	Proc.y sec.semilla	0.1
J. Steer & Co.	Sta. Cruz	" " " " maiz	0.1
La Alimenta	Sta. Cruz	Proc.soya p' carne y leche	0.2
Cooperativa Punata	Cochabamba	Servicios integrales	0.1
C. de la Torre	Cochabamba	Banano deshidratado	0.1

A N E X O No. 2

LISTA DE PROYECTOS ASISTIDOS EN LA FORMULACION O EVALUACION DEL PROYECTO

NOMBRE	LOCALIDAD	ACTIVIDAD	FINANCIAM. APROX. (en millones de $)
Universaltex	La Paz	Textilería	1.0
Dillman	Cochabamba	Productos enlatados	1.6
Industrias del Valle	Cochabamba	Jugos embotellados	0.3
CBN	La Paz	Cervecería	1.5
SAO	Sta. Cruz	Harina de Soya	1.0
IASA	Sta. Cruz	Harina de soya	1.0
Hda. Clara Chuchio	Sta. Cruz	Harina de soya	0.3
IMPA	Cochabamba	Madera prensada	1.0
Anproca	La Paz	Café	0.5
Coproyfa	La Paz	Jugos cítricos	0.5
Cooperativa Punata	Cochabamba	Servicios integrales	0.1
CORDECO	Cochabamba	Te	0.8
Cia. de Fósforos	La Paz	Cajas de madera	0.6
SAGIC	Chuquisaca	Singani	2.0

ANEXO No. 2 (Continuación)

NOMBRE	LOCALIDAD	ACTIVIDAD	FINANCIAM. APROX. (en millones de $)
Charcas Glorieta	Chuquisaca	Sombreros	1.0
Agropec.Copacabana	Cochabamba	Engorde de cerdos	0.6
Central Aguirre	Sta. Cruz	Servicio almacenaje	1.0
Proyecto Ulla Ulla	La Paz	Hilo de alpaca	1.0
Curtiembre Oriental	Cochabamba	Cueros	0.5

A N E X O No 3

PRINCIPALES ACTIVIDADES Y ASESORIAS PRESENTADAS AL BANCO CENTRAL DE BOLIVIA

1. Revisión y comentarios al estudio sobre la computación para el Departamento de Desarrollo, preparado por el Ing. Duberty Millan.

2. Trabajo directo en la encuesta a 7 bancos privados en la ciudad de La Paz, con relación a la problemática y solución de las garantías exigidas por las ICIs.

3. Preparación del alcance de trabajo para la administración del subprograma de preinversión dentro del Programa de Asistencia Técnica (PAT)

4. Preparación del primer borrador de la regulación de bienes importados bajo el Programa Agroempresas y artesanía.

5. Revisión y preparación en borrador, de los tipos de reportes a presentar a AID por el Banco Central de Bolivia.

6. Revisión, análisis y comentarios de las auditorías practicadas en las distintas líneas de crédito financiadas por AID y administradas por el Banco Central.

7. Primer intento del cálculo de las tasas de interés activas bajo las líneas de refinanciamiento.

8. Programa de publicidad y promoción del A&A y el PAT.

9. Elaboración de los costos de producción agrícola por departamento y tipo cultivo.

10. Preparación del Programa de Refinanciamiento al Sector Agrícola - Campaña 1983-1984.

11. Asistencia en el cálculo del financiamiento por hectárea al sector cañero de Santa Cruz y Tarija.

12. Asistencia en el cálculo del financiamiento para los ganaderos de Santa Cruz y Beni.

13. Preparación de un documento sobre "Apuntes para una Política Gubernamental en el Desarrollo Agropecuario Boliviano". Ponencia del Banco Central en el II Simposio Nacional Agropecuario en la ciudad de Trinidad, en febrero de 1984.

14. Colaborar con el D.D. en la evaluación del Programa Agrícola de Emergencia de la Campaña de Invierno de 1983.

15. Revisión, análisis y comentarios de los Manuales del PAT preparados por el Asesor a ese programa.

16. Preparación del alcance de trabajo para la contratación de una empresa que se encargaría de la administración del PAT.

17. Promoción directa de las líneas de crédito durante la Feria Internacional en Santa Cruz, año 1982.

18. Preparación de 3 propuestas distintas para la reorganización del Departamento de Desarrollo.

19. Preparación y encuesta entre la banca privada sobre el rol del D.D. y cómo mejorar su trabajo.

20. Revisión, análisis y comentarios sobre la evaluación del Programa A&A en el año 1983.

21. Revisión del manual del Programa A&A.

22. Preparación de los temas a discutirse en el Foro sobre la problemática de la Pequeña Industria y Artesanía en Bolivia.

23. Producción y Promoción sobre el uso de bancos de datos "Dialog y Orbit" entre entidades gubernamentales y privadas.

24. Resumen de Propuesta del Diagnóstico de los Problemas del Procesamiento y Comercialización de Productos no Tradicionales.

25. Participación en la reunión de las Oficinas Técnicas Regionales del Banco Central.

26. Contribución en la traducción de algunos artículos publicados en el Boletín del PAT.

27. Coordinación con ALIDE para el entrenamiento de técnicos del D.D. en la evaluación de proyectos.

28. Documento resultante de la visita al campo, demostrando qué es lo que piensa la gente del Programa A&A y cómo se podría mejorar ésto.

29. Encuesta a nivel de técnicos del D.D. en La Paz, para saber cómo utilizan su tiempo.

30. Revisión y recomendaciones sobre los pasos a ser utilizados por el D.D. para la aprobación de préstamos.

31. Recomendaciones sobre el fortalecimiento de las OTR y agencias del Banco Central y su necesidad de descentralización.

A M E X O No. 4

OTRO TIPO DE ASISTENCIA TECNICA

1. Análisis y recomendación del tipo de computadora para la Secretaría para el Desarrollo del Chapare. También para la oficina del proyecto de Corporacionesde Desarrollo. Lo mismo en lo que se refiere a la oficina de UDAPE.

2. Revisión inicial y comentarios iniciales sobre nuevos programas. Por ejemplo, Organizaciones Agrícolas Privadas. Banco de Segundo Piso y Artesanías.

3. Preparación de aspectos financieros de nuevos proyectos. Por ejemplo, Artesanías y Entrenamiento Gerencial, Programa de Garantías y Desarrollo del Chapare.

4. Preparación de información previa a la Evaluación del Sector Privado en Bolivia - Grupo Checchi.

5. Obtención de información sobre la demanda potencial de bienes importados de las empresas agroindustriales, AIRU.

6. Cifras y alcance del programa Warrant del Banco Central.

7. Cálculo del costo alternativo de energía en el Proyecto Chapare.

8. Cálculo de la rentabilidad de las líneas de crédito del Banco Central.

9. Formulación del estudio presentado por FENACRE para poder ser aceptada como ICI en el Banco Central.

10. Análisis de la propuesta de ASBA para integrarse con el Programa de Garantía del Banco Central/AID.