

PDAAU-948

PD 300-77 37  
11/1/77  
10/2/86

\*\*\*\*\*  
\*  
\* PROYECTO MPC/USAID/B \*  
\*  
\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*  
\*  
\* INFORME FINAL DEL ASESOR JORGE BONADONA S. \*  
\*  
\*\*\*\*\*

La Paz, Octubre de 1986

1-

PROYECTO MPC/USAID/B

INFORME FINAL DEL ASESOR JORGE BONADONA S.

El trabajo del Asesor comprende diferentes actividades desarrolladas desde Octubre de 1983 hasta Septiembre de 1986. Desde el inicio hasta Diciembre de 1984, bajo contrato con el Gobierno de Bolivia; y luego bajo contrato con USAID/B, hasta la finalización del Proyecto.

Para una mejor comprensión del trabajo realizado por el Asesor en estos 3 años, se ha dividido el presente informe por campos de acción, en lugar de hacerlo en términos cronológicos, aunque en alguna medida existe correspondencia entre ambos.

En tal sentido, este informe comprende las siguientes actividades:

1. Reestructuración de las Corporaciones Regionales de Desarrollo.
2. Organización de las Unidades Crediticias Financieras.
3. Entrenamiento.
4. Documentos Específicos Varios.
5. Otras Actividades.

1. REESTRUCTURACION DE LAS CORPORACIONES REGIONALES DE DESARROLLO.-

En el inicio de su contrato de trabajo, los términos de referencia del Asesor establecían que este debía realizar un estudio de diagnóstico del sector público de Bolivia y formular recomendaciones generales para encarar un proceso de reforma administrativa.

Junto con el entonces Jefe de la División de Desarrollo Rural de USAID/B, señor Robert Thurston, se convino en que ese alcance de trabajo resultaba am-

bicioso y poco práctico el posible resultado a obtenerse.

Debido a ello, se modificó esa parte del contrato, reduciendo las actividades del Asesor al estudio de reestructuración de las Corporaciones Regionales de Desarrollo. Esto se justificaba ampliamente dado el hecho de ser esas entidades el objeto principal de la asistencia técnica y financiera del Proyecto.

Las deficiencias que presentaban esos organismos, y que en su mayoría subsisten al presente, constituían un obstáculo real para la implementación de los convenios AID 511-T-064 y W-065 y AID 511-0471, en los que se basaban los Proyectos "Corporaciones Regionales de Desarrollo" y "Planificación para el Desarrollo Rural".

Con estos antecedentes, el Asesor dió inicio a su trabajo en Tarija, cuya Corporación había solicitado expresamente asistencia técnica para encarar un proceso de reordenamiento administrativo.

#### 1.1 Corporación Regional de Desarrollo de Tarija.-

El Estudio de Reestructuración de la Corporación Regional de Desarrollo de Tarija, fue elaborado por el Asesor entre Octubre y Noviembre de 1983.

Se trata de un documento de 100 páginas en el que se analiza la situación de esa Corporación y se propone un programa para encarar su reestructuración.

El estudio comprende un resumen de diagnóstico, en el que se destacan las principales observaciones del Asesor con respecto a la organización, sistemas y procedimientos de CODETAR.

En un segundo capítulo se analiza la estructura vigente en esa época y las funciones de las distintas dependencias.

El tercer capítulo contiene la propuesta organizativa, incluyendo objetivos, estructura organizativa y funciones a nivel de departamentos.

Luego se señalan las acciones previas y la organización necesaria para la implementación.

En un quinto capítulo se diseña a nivel de detalle el plan de trabajo para la ejecución del programa, incluyendo las acciones secuenciales y los cronogramas correspondientes.

El estudio presenta en anexo el macro-diseño de procedimientos básicos referidos al sistema de participación, el proceso de descentralización de empresas y proyectos, el proceso financiero, el presupuestario, el de compras y el de pagos.

También en anexo, se presentan los términos de referencia del equipo de consultores que el Asesor recomienda para ejecutar el programa de reestructuración.

El proyecto presentado suscitó una gran polémica que trascendió la Corporación, para convertirse en un tema regional.

Pese al tácito acuerdo de la Presidencia y Directorio de CODETAR con el proyecto, no hubo suficiente decisión para realizarlo. Las vacilaciones fueron tales que un año después de elaborado el estudio, el Asesor fue requerido para presentar el mismo ante una audiencia bastante numerosa en la que se encontraban representadas todas las instituciones tarijeñas.

La presentación fue harto difícil pues el proyecto había polarizado la opinión regional. Finalmente se suavizó el ambiente y el Asesor tuvo la sensación de haber presentado argumentos convincentes.

Lo paradójico de todo este largo proceso, es que el estudio terminó adornando los anaqueles de la biblioteca de CODETAR, donde permanece hasta ahora en el estante dedicado a obras de ciencia-ficción.

El Asesor considera que el estudio realizado es aun vigente y es casi seguro que solo se precisaría cambiarle la fecha para otorgarle validez incluso al diagnóstico.

## 1.2 Corporación Regional de Desarrollo de La Paz .-

La Propuesta de Reestructuración de CORDEPAZ, está contenida en un estudio de volúmen similar al de Tarija y fue realizada entre Diciembre de 1983 y Enero de 1984.

El análisis de diagnóstico es bastante detallado y muestra la situación de cada uno de los programas de CORDEPAZ, tanto en sus aspectos administrativos, como financieros.

Se analiza tambien la estructura y funciones vigentes en su tiempo, demostrandose la caótica situación de esta entidad en su conjunto.

La propuesta de reestructuración contempla objetivos, estructura y funciones de los niveles central, desconcentrado y descentralizado, a nivel de departamentos, programas y proyectos.

Entre los procedimientos recomendados a nivel de macro-diseño, se incluyen los de Participación, Presupuestos, Finanzas, Pagos y Aprobación de Proyectos.

Finalmente se propone el programa y organización para la implementación, junto con un cronograma detallado de las actividades propuestas para ejecutar el proyecto.

Este estudio tuvo un poco mas de suerte que el anterior. Fue presentado en un hotel de Achocalla, a pocos kilometros de la ciudad de La Paz, ante una audiencia formada por todos los jefes y gerentes de CORDEPAZ y los miembros de su Directorio en pleno.

El proyecto mereció la aprobación formal del Directorio y contaba con la entusiasta adhesión del entonces Gerente General, Lic. Leonardo Guevara. No ocurrió lo mismo con el Presidente, el cual obstaculizó su implementación hasta 1985 en que fue sustituido por el nuevo Gobierno.

La administración actual asumió el proyecto e introdujo sus recomendaciones solo en lo que a la estructura se refiere, y de modo bastante parcial.

El Asesor tiene la impresión de que el estudio se utilizó en buena medida para reducir personal, mas que con el ánimo de modernizar la organización.

Por otra parte, es posible que la aplicación parcial de la propuesta haya significado alguna mejoría en la organización al presente, aunque eso sería posible medir solo con una evaluación en el terreno.

### 1.3 Corporación Regional de Desarrollo de Santa Cruz.-

El estudio en esta oportunidad fue denominado Modelo para el Reordenamiento Institucional de CORDECRUZ y elaborado entre Marzo y Abril de 1984.

Contiene como los anteriores un resumen de diagnóstico y un análisis de la organización vigente.

El modelo en si, comprende objetivos, el programa de reordenamiento, la organización y funciones propuestas para el órgano central, el nivel descentralizado-desconcentrado, el nivel descentralizado departamental y las empresas de bienes y servicios. El estudio comprende asimismo, recomendaciones puntuales para el potenciamiento de las instituciones regionales fuera de CORDECRUZ.

Tambien se incluye el macro-diseño de sistemas y procedimientos y un programa de implementación que describe detalladamente las acciones a cumplir para los tres años que demora la realización del programa de reordenamiento y para cada una de sus tres fases.

Esta fue evidentemente la propuesta mas gratificante que elaboró el Asesor. CORDECRUZ asumió el modelo y lo ha ido perfeccionando a lo largo de estos años. Al presente continúa siendo un instrumento de orientación en el proceso de reordenamiento que esta Corporación esta encarando con mucha seriedad.

### 1.4 Corporación Regional de Desarrollo de Chuquisaca.-

El Modelo de Desarrollo Institucional propuesto para CORDECH, fue con mucho el estudio mas completo que el Asesor realizó para los entes regionales. Su elaboración tuvo lugar entre Mayo y Julio de 1984.

En sus 200 y tantas páginas, el Asesor efectuó un análisis del marco legal, presentó un diagnóstico detallado de cada uno de los componentes de la organización y comentarios con referencia a otras propuestas existentes.

El Modelo incluye un análisis del rol de la Corporación en el desarrollo departamental, los objetivos de la propuesta, la estructura y funciones recomendadas para cada uno de los niveles de la organización por unidades, la estructuración del Fondo Financiero Departamental, el programa de implementación por fases y un cronograma detallado de actividades para la ejecución de la propuesta.

El estudio fue presentado ante los miembros del Directorio y el personal de ejecutivos, jefes y supervisores de CORDECH y fue recibido con mucho entusiasmo.

La alta jerarquía de CORDECH era en ese tiempo una de las mas incompetentes del país y el Asesor en ningún momento abrigó la esperanza de que el Modelo fuera implementado por esa administración.

El estudio en principio corrió la misma suerte del que se había elaborado para Tarija.

Actualmente es un tema recurrente en cada una de las dos administraciones que se sucedieron en el actual Gobierno, las que reiteradamente han ponderado las bondades del estudio. Sin embargo, hasta ahora no parece que se haya tomado acción alguna para su implementación.

#### 1.5 Corporación Regional de Desarrollo del Beni.-

El Asesor elaboró un Proyecto de Reestructuración de CORDEBENI de un alcance similar a los formulados para Tarija y La Paz.

El estudio se elaboró en los meses de Noviembre y Diciembre de 1984 y se iba a presentar en Enero del año siguiente, en una anecdótica reunión a la que solo asistieron dos representantes de las Fuerzas Armadas y unos cuatro empleados de la Corporación, incluyendo a su Presidente. Los invitados a esta reunión pasaban de 50.

En este caso, quien ejercía la Presidencia de CORDEBENI en ese tiempo, utilizó la asistencia técnica solo para dilatar su permanencia en esa entidad, altamente cuestionada a nivel regional. No tuvo en ningún momento la intención de ejecutar las recomendaciones del estudio, lo cual, lamentablemente, solo pudo establecerse con posterioridad a la formulación del mismo.

El no haber asistido casi ninguno de los invitados a la reunión en que debía presentarse el estudio, fue el hecho que motivó una pequeña investigación acerca de las causas de esa indiferencia. De ahí pudo establecerse que varios habían recibido su invitación dos horas después de la fijada para la presentación y otro tanto no asistió porque simplemente no aceptaba ninguna invitación que proviniera del personaje que ocupaba la Presidencia. Hasta ahí la anécdota de esa frustrada presentación.

La nueva administración tampoco mostró interés alguno en seguir las recomendaciones del estudio, el cual a esta altura debe haber atraído millones de partículas de polvo, mas aun teniendo en cuenta que este es un elemento abundante en Trinidad debido al mal estado de las calles enladrilladas.

#### 1.6 Corporación Regional de Desarrollo de Oruro.-

En vista de lo sucedido en la mayoría de las Corporaciones que solicitaron asistencia en el campo de organización y administración, el Asesor convino con el Director de la UCP suspender este tipo de cooperación definitivamente.

Sin embargo, existía una exigencia insistente de CORDEOR para que se preste a esa Corporación la asistencia necesaria para reestructurar su organización, por lo que tuvo que accederse a la solicitud en Mayo de 1985.

La experiencia pasada del Asesor, sirvió en este caso para plantear en principio solo un documento preliminar en 14 páginas.

El Informe Preliminar para la Reestructuración de CORDEOR, comprende un resumen de los problemas observados por el Asesor en la Corporación, una propuesta preliminar básica para la nueva estructura, una proposición para definir el rol institucional de CORDEOR y otra sobre política de personal.

Se pidió a las autoridades de la Corporación que, antes de continuar con el diseño del proyecto de reorganización, aprueben el Informe del Asesor en las líneas maestras que recomendaba. Ello naturalmente no se produjo y el esfuerzo, felizmente no muy grande, quedó esterilizado en ese punto.

Este Informe también constituye un tema recurrente en CORDEOR y los 3 o 4 presidentes que se sucedieron en el último año mostraron su interés por continuar el proceso; aunque hasta ahora ninguno tuvo tiempo ni siquiera para iniciarlo, debido a la extraordinaria dinámica que observa Oruro para el cambio de sus autoridades.

#### 1.7 Corporación Regional de Desarrollo de Pando.-

Pese a nuestra decisión de no incursionar más en el campo de reestructuración de las Corporaciones, el Ministerio de Planeamiento exigió que el Asesor prestara su cooperación una vez más.

En este caso, esta cooperación se redujo a asesorar a un equipo conformado por técnicos del MPC y Naciones Unidas; quienes luego prepararon un informe cuya suerte ignora el Asesor.

#### 1.8 Conclusiones.-

La falta de voluntad política y capacidad de decisión a nivel de los ejecutivos de la mayoría de las Corporaciones, son, en opinión del Asesor, los dos factores fundamentales que impidieron la implementación de las propuestas.

Claro que además se presentaron otras limitantes como la escasez de personal calificado para llevar adelante el proceso, la falta de recursos financieros y la crónica inestabilidad de los mandos superiores.

El Asesor considera que, si en el futuro AID se propusiera otorgar ayuda para programas de este tipo, debe incluir en el proyecto correspondiente fondos para la implementación de las propuestas y contar, como condición previa, con el pleno respaldo del Ministerio de Planeamiento.

## 2. ORGANIZACION DE LAS UNIDADES CREDITICIAS FINANCIERAS.-

El primer Régimen Operativo-Financiero elaborado para el Proyecto Corporaciones Regionales de Desarrollo a fines de 1983 por el señor Gaston Martinic, sugiere la conformación de Unidades Crediticias Financieras (UCFs) al interior de cada una de las Corporaciones.

La nomenclatura utilizada por el señor Martinic, se origina en la estructura organizativa de CORDECRUZ, entidad en la que se denominan "Unidades" a las Gerencias de area. La recomendación llevaba entonces implícita la jerarquía que se proponía otorgar a las UCFs.

Los estudios de reestructuración elaborados por el Asesor, fisonomizaron mas claramente la organización de las UCFs, como órganos descentralizados con autonomía de gestión, patrimonio independiente y directorio propio con participación del sector privado.

Hasta 1984, solo existia una dependencia de este tipo en el país. Se trataba del proyectado Banco de Desarrollo (BANDESA) de CORDECRUZ cuya idea de organización data de principios de esta década y que en ese año solo contaba con dos entusiastas funcionarios totalmente convencidos de las bondades en la creación de BANDESA.

En el resto de las Corporaciones, el Proyecto MPC/USAID/B tenía como contrapartes a las oficinas de planificación, todas ellas harto distantes de los objetivos del programa de financiamiento de proyectos productivos privados, dada la mentalidad estatizante que las caracterizaba.

Ante la evidencia de la esterilidad de los esfuerzos del Asesor para inducir a las Corporaciones a modernizar su organización, se sugirió a la Dirección de la UCP priorizar como actividad principal de la asesoría, la organización de las UCFs en todo el país, recomendación que fue aceptada, dando un nuevo giro a las labores del Asesor.

## 2.1 Acciones Preliminares.-

Como parte de los estudios de reestructuración, el Asesor había introducido la organización de las UCFs, desarrollando la estructura y funciones principales de cada dependencia.

Sobre esta base, se elaboró el Manual Tipo de Organización y Funciones y el modelo de Estatuto para las UCFs.

Se solicitó asimismo la contratación de un especialista en sistemas contables, para desarrollar un conjunto de manuales de control operativo, financiero y contable. Luego del proceso de selección correspondiente, se contrató al señor Augusto Vargas quien trabajó con el Asesor en la preparación de los manuales de Contabilidad, Presupuestos, Cartera e Información a la Gerencia.

En Mayo de 1985, el Asesor presentó a la Dirección de la UCP un largo memorandum con el rótulo de "Orientaciones para la Organización del Trabajo de la Unidad de Coordinación del Proyecto MPC/USAID/B". Entre otras cosas, el documento sugería un programa para la implementación de las UCFs en todo el país, excepto Pando, cuyas limitaciones no permitían la conformación de un órgano de este tipo.

El programa aludido dividía el trabajo en 4 fases. La primera consistía en tareas de convencimiento a las autoridades de las Corporaciones, revisión de documentos constitutivos de las UCFs, elaboración de disposiciones legales para dar vigencia a estas Unidades y conformación de directorios ad hoc.

La segunda fase incluía una presentación de las propuestas a los Directorios de las Corporaciones, la formulación de los presupuestos de las UCFs y su aprobación.

En la tercera fase se procedería a la implementación misma de la Unidad y en la cuarta al seguimiento y evaluación.

Si bien la ejecución del programa estuvo orientada sobre esas bases y las acciones se realizaran mas o menos en esa secuencia en cada UCF, a nivel nacional se produjeron desfases entre las Corporaciones que mayor voluntad política y recursos tenían y aquellas en que no existía uno de esos elementos o ambos.

## 2.2 Marco Legal.-

La Ley General de Corporaciones Regionales de Desarrollo, autoriza a estas entidades a crear empresas u organismos descentralizados para la administración de programas o proyectos.

Esta autorización es, sin embargo, insuficiente para otorgar personería jurídica a cualquier ente que la Corporación determine administrar independientemente, pues solo mediante Resolución Suprema puede otorgarse ese carácter a cualquier organismo.

Este es sin duda el mayor escollo que enfrentan las UCFs para su institucionalización y con el fin de salvarlo, el Asesor, junto con el Director de la UCP y el entonces Gerente de BANDESA, proyectaron un Decreto Supremo que autorizaba expresamente el funcionamiento de entidades financieras regionales.

El mencionado Decreto fue aprobado por el Gobierno el 5 de Junio de 1985, gracias a las eficaces gestiones del Dr. Roberto Jordan Pando.

El Decreto Supremo establece que estos organos deben formarse como sociedades mixtas con un 51% de acciones del sector público y determina que para cada caso debe solicitarse al Banco Central la autorización de funcionamiento en base a un estudio de factibilidad.

El mencionado Decreto fue ratificado implícitamente por el actual Gobierno en Septiembre de 1985, mediante una Resolución Suprema que reconoce personería jurídica a la UCF de Santa Cruz (FINDESA), pero que también sujeta a la autorización del Banco Central el inicio de su funcionamiento.

En Septiembre del presente año, el Directorio del Banco Central, mediante Resolución, elevó el monto de capital pagado para bancos y financieras de nueva creación de \$US 300 mil a \$US 3.2 millones, correspondiendo 50% al valor de activos fijos y 50% en efectivo a depositarse en el Banco Central.

Esta nueva disposición complicó aun mas el problema institucional de las UCFs y aun la de Santa Cruz que tenía muy avanzado su trámite, sufrió un enorme retroceso en sus gestiones.

La complejidad de este problema, proviene en buena medida de la estructura de capital que debe tener cada UCF. No se limita a la obligatoriedad de la participación privada, si no que califica qué tipo de organizaciones privadas pueden ser accionistas de la UCF, limitandolas a las asociaciones de productores o entidades sin fines de lucro.

No parece existir ninguna región en el país, en la que esas organizaciones privadas estén en condiciones de aportar algo mas de 1.5 millones de dólares.

En Santa Cruz, donde existía la predisposición de las cámaras de productores para aportar hasta \$US 100 mil, la nueva disposición del Banco Central de Bolivia está motivando proezas de la imaginación en los entes regionales para dar cumplimiento a esa exigencia.

El panorama legal se completa con el D.S. 21060 y otras disposiciones del actual Gobierno, que enmarcan su política económica y determinan la prohibición de constituir entes públicos nuevos.

Es a la luz de todas estas disposiciones, la Ley General de Bancos, el proyecto de reestructuración del BCB y otras leyes conexas que debe encararse en el futuro la institucionalización del sistema creado por el Proyecto MPC/ USAID/B y las Corporaciones Regionales de Desarrollo.

### 2.3 Proceso de Organización de las UCFs.-

Como ya se indicó, el Asesor formuló una serie de documentos normativos como base para la organización de las UCFs.

Estos documentos fueron revisados en cada una de las Corporaciones y adecuados a las características regionales y a las políticas de las Corporaciones.

El Asesor tramitó, en algunos casos presionó y consiguió la aprobación de todas estas regulaciones y la creación de las UCFs mediante resoluciones de Directorio en 5 de los 9 departamentos del país. Esto exceptúa a Santa Cruz, donde existía y existe una convicción mayor a la del propio Asesor sobre la necesidad de crear este instrumento; a Pando, donde las condiciones impiden, por el momento, establecer un organo como la UCF y a Oruro y Potosí, cuyo mercado financiero no tendrá a mediano plazo un desarrollo sostenido, en opinión del Asesor. Pese a ello, estos últimos dos departamentos requirieron asistencia para organizar sus UCFs y esta les fue otorgada.

Es criterio del Asesor, y así lo manifestó reiteradamente, no alentar la creación efectiva de estos organismos, sin contar con una razonable expectativa de autofinanciamiento a corto plazo.

Para proyectar la situación financiera de las UCFs hasta 1987, el Asesor estuvo elaborando presupuestos y flujos de fondos para cada uno de estos organos entre Abril y Octubre de 1985. Esta tarea se repitió hasta 3 veces debido a la inestabilidad de la economía y a la incertidumbre respecto de fechas de aprobación y desembolso del complicado proceso que adoptó el Proyecto MPC/USAID/B para su programa de prestamos refinanciados.

Hacia Octubre de 1985, existía la certidumbre, razonablemente optimista, de que las UCFs de Santa Cruz, Chuquisaca, Cochabamba, Tarija, Beni y La Paz; en ese orden, podrian autofinanciarse a partir de 1987. Ello implicaba que en 1986 requeririan un soporte para equipamiento y gastos de operación.

Excepto los casos de Santa Cruz y Chuquisaca, el resto de las Corporaciones no contaba con recursos para garantizar un funcionamiento aceptable de la UCF en el período de maduración.

Para resolver este problema, PL 480 accedió y apoyó sin reservas la creación de un fondo para soporte institucional con cargo al Título I, condicionando su establecimiento a la presentación de un estudio y los desembolsos a varias condiciones previas.

El Asesor elaboró el estudio solicitado, habiendo merecido la aprobación de PL 480. En dicho estudio se incluyó a Oruro y Potosí como beneficiarios del fondo para apoyo institucional por consenso entre la UCP y PL 480, a despecho de la incertidumbre sobre su viabilidad económica a corto plazo. De este modo se incluyeron en el programa a 7 UCFs, dejándose de lado Santa Cruz y Pando por las razones ya anotadas; asignando sumas que van desde los \$US 60.000, hasta \$US 20.000 como apoyo de PL 480 a fondo perdido.

Los requisitos previos al desembolso de estos aportes, establecían la obligatoriedad de crear las UCFs como órganos descentralizados, dar inicio a la tramitación de su personería jurídica, elaborar su presupuesto y proyecciones financieras y seleccionar su personal con intervención del Proyecto MPC/USAID/B.

La tarea del Asesor se concentró entonces en ayudar a las Corporaciones a cumplir estos requisitos previos.

Este esfuerzo demandó entre dos y tres visitas a cada región, hasta conseguir el desembolso de fondos para 6 de las 7 UCFs que comprende el programa.

El Asesor reformuló presupuestos, elaboró proyecciones, gestionó la conformación de Directorios, preparó términos de referencia del personal a con tratarse, pre-seleccionó candidatos e intervino en el panel de selección de personal de las 6 UCFs establecidas. En el caso de Potosí, ante la falta material de tiempo y problemas políticos que paralizaron esa ciudad justamen-

te en la época prevista para la visita del Asesor, se dió instrucciones y apoyo al Asesor del Area de Proyectos adscrito a esa región, para que lleve a cabo las tareas citadas, restando a la fecha sólo la entrevista a postulantes pre-seleccionados para completar los requisitos previos y elaborar la solicitud de fondos correspondiente.

La secuencia en que se fue concretando el establecimiento efectivo de las UCFs en 1986 es la siguiente:

Mayo	:	Cochabamba
Junio	:	Beni y La Paz
Julio	:	Chuquisaca
Agosto	:	Tarija
Septiembre:		Oruro

Paralelamente a la actividad de establecer las UCFs, el Proyecto MPC/USAID/B introdujo un conjunto de manuales de control administrativo-financiero-contable, reformulados por el señor Hernan Vera, en base a otra batería de normas elaborada el año pasado por el señor Augusto Vargas.

El trabajo del señor Vera se realizó en estrecha coordinación con el Asesor y su principal producto, además de los manuales en si y su implementación, son los balances de apertura de todas las UCFs presentados en el informe final del citado Asesor.

#### 2.4 Situación Actual.-

El apoyo de PL 480 fue sin duda determinante para alcanzar el propósito de conformar las UCFs en el país. Desafortunadamente, el lento ritmo de desembolsos de los recursos del Proyecto MPC/USAID/B, desfasó totalmente las proyecciones efectuadas por el Asesor, que ya incluían un alto grado de pesimismo.

Nos enfrentamos entonces con la certeza de que en 1987, sólo Santa Cruz y Chuquisaca estarían en condiciones de autosostenerse, debido principalmente a que esas Corporaciones abrieron líneas propias de crédito, con recursos superiores a los de por si importantes captados del Proyecto MPC/USAID/B.

Para enfrentar este problema, en el último esfuerzo realizado por el Asesor antes de concluir su contrato, se negoció con los Presidentes de las Corporaciones Regionales de Desarrollo, aprovechando su asistencia a una reunión nacional a fines de Septiembre, un convenio que, entre otras cosas, establece la creación de un fondo de \$US 400 mil para financiar los déficit de operación de las UCFs entre 1987 y 1989. Los aportes a este fondo serán inversamente proporcionales a los volúmenes de recursos captados por cada región dentro del Proyecto MPC/USAID/B y se depositarán trimestralmente en la UCP. El mismo convenio establece empero, que a fines de 1987 una nueva reunión de ejecutivos de las Corporaciones, analizará la viabilidad de cada UCF, para determinar su eliminación, fusión o absorción.

Con estos antecedentes, la situación de las UCFs al 30 de Septiembre de 1986, puede resumirse así:

a) Santa Cruz

- Cuenta con un número de personal adecuado, en cuya selección no intervino el Proyecto MPC/USAID/B.
- Constituye la UCF que mas ha avanzado en la tramitación de su personería jurídica.
- No confronta problemas financieros.
- Existe indudable apoyo político regional para constituiria como ente financiero regional y es componente importante de la política institucional de CORDECRUZ.
- Su organización requiere ciertos ajustes en el area administrativo-contable y precisa introducir programas de capacitación en servicio en el campo de promoción, evaluación, control y seguimiento de proyectos.
- El mayor problema que debe encarar, es la conformación de una estructura de capital admisible para el Banco Central. Al parecer se encuentra estudiando la posibilidad de otorgar prestamos a los socios privados, para alcanzar la proporción que exige la reglamentación en vigencia.

- Constituye sin duda, la primera Financiera de Desarrollo Regional que existirá en el país.

b) Chuquisaca

- La organización de esta UCF obedece a la orientación del Proyecto MPC/USAID/B, el cual intervino en todas las fases de su desarrollo.
- Tiene personal en número adecuado y de mejor calificación que el resto de las UCFs. No obstante ello, requiere de mayor asistencia a través de entrenamiento no formal en el área de proyectos.
- Su administración también presenta deficiencias que obedecen a la falta de experiencia de su personal en el campo contable y crediticio.
- Pese a los esfuerzos realizados por la Corporación, el Directorio y ejecutivos de esta UCF, la obtención de personería jurídica constituye un problema que no tiene visos de solución al presente; debido principalmente a la inexistencia de organizaciones económicamente solventes para participar en el capital social de este organismo.
- Como Santa Cruz, la UCF de Chuquisaca tampoco tiene problemas financieros para subvenir sus gastos de operación.

c) Cochabamba, La Paz, Tarija y Beni

- Estas UCFs presentan un grado similar de desarrollo en su organización. En el área administrativo-contable, La Paz y Cochabamba llevan ventaja, aun en relación a las UCFs de Santa Cruz y Chuquisaca.
- Las 4 presentan deficiencias en sus cuadros técnicos y más notoriamente la de Beni. Ello obedece a la escasez de recursos humanos calificados en las regiones menos desarrolladas y al poco prestigio del que gozan estas 4 Corporaciones en sus res-

- pectivas sedes. Este hecho ha impedido atraer un número mayor de candidatos calificados en el proceso de selección efectuado.
- En Orizaba se evidencia un franco apoyo de las autoridades de la Corporación a la UCF. En las otras regiones el apoyo es relativo y, aparentemente, fundado más en el cálculo político respecto de las relaciones con USAID/B, que en una verdadera convicción acerca de las bondades de contar con este instrumento.
  - Es muy posible que, de no haber mediado el soporte de PL 480, las UCFs de Cochabamba, La Paz y Beni no existirían. Ello en buena medida obedece a la escasez de recursos financieros que confrontan las Corporaciones de esos departamentos.
  - Las 4 UCFs que se mencionan en este punto, tienen en común su potencial para autosostenerse a corto plazo. El Asesor estima que hacia 1988, todas estas podrán costear sus gastos de operación con sus ingresos corrientes.
  - No sucede lo mismo con la obtención de personería jurídica, ya que es poco probable que, aisladamente, consigan los aportes necesarios de organizaciones privadas.

d) Oruro y Potosí

- El comparativamente bajo potencial agropecuario de estos dos departamentos, su estructura agraria, la crisis de la minería, la extrema pobreza de su área rural y otros factores, son condicionantes que han conspirado para que el programa crediticio del Proyecto MPC/USAID/B consiga un nivel aceptable de colocaciones en Oruro y Potosí. Un gran número de proyectos identificados en estas áreas, solo requerían moneda local para su financiamiento y, al haberse revertido por problemas de liquidez de PL 480, fondos del Título I creados dentro del programa para este tipo de proyectos, las UCFs de ambas regiones no alcanzaron a captar ni el 10% del promedio de las otras 6.

- Lo anterior determina que, a esta altura, se vea con pesimismo la viabilidad económica de estas UCFs.
- Oruro cuenta con un organo establecido similar a los de La Paz y Cochabamba y existe voluntad política de las actuales autoridades para llevar adelante la organización.
- En Potosi, en tanto no se efectivice el soporte de PL 480, la UCF permanecerá como una pequeña dependencia de la Corporación, a cargo de dos funcionarios mal remunerados y ciertamente frustrados por la esterilidad de los esfuerzos que realizaron hasta ahora. El apoyo que presta la Corporación, parece tener similares motivaciones que en La Paz, Cochabamba y Beni.
- Es obvio que en estos dos casos, no solo el aporte del sector privado constituye un problema mayúsculo para estructurar el capital social de estas UCFs, si no que las propias Corporaciones estan lejos de contar con los recursos que demandaría su participación.
- Pese a la negativa situación y perspectivas de estos organos en Oruro y Potosi, a nivel regional existe optimismo sobre las posibilidades de su institucionalización. El Asesor sin embargo, mantiene sus dudas con relación a la viabilidad económica de estas UCFs.

## 2.5 Conclusiones.-

La creación de las UCFs puede considerarse como el mayor éxito del Proyecto MPC/USAID/B, pues representa un cambio fundamental en la política de desarrollo de las Corporaciones Regionales.

En efecto, la creación y puesta en marcha de las UCFs, esta modificando la tendencia de ejecución y administración directa e ineficiente de proyectos, programas y empresas propias; por la del fomento real a las inversiones productivas a cargo de pequeños y medianos empresarios, fortaleciendo el area privada de la economía.

Con el establecimiento de las UCFs, las Corporaciones amplían su capacidad de alcance y pueden influir en el desarrollo de la actividad productiva a través del mecanismo crediticio, orientando el financiamiento hacia los sectores prioritarios de la economía regional.

Las UCFs a su vez, constituyen un vehículo eficaz para influir en la modernización y fortalecimiento del sistema bancario a nivel regional, otorgando a la función financiera un carácter de promoción hasta ahora ausente en el sistema vigente.

Uno de los logros de mayor trascendencia del sistema creado por las UCFs, lo constituye sin duda la regionalización y descentralización de los recursos destinados al financiamiento del desarrollo. Las estadísticas del Proyecto MPC/USAID/B muestran un elevado nivel de colocaciones en las regiones periféricas, tradicionalmente abandonadas por la banca comercial y por la banca estatal de fomento.

El Asesor considera que el mecanismo establecido es idóneo y debe procurarse fortalecerlo en el futuro. Claro está que existe la necesidad de realizar ciertos ajustes y es probable que deba considerarse la posibilidad de fusionar algunos de estos órganos. En principio parece recomendable que Potosí sea absorbida por Chuquisaca, Oruro por La Paz y Pando por Beni.

Se ha iniciado un importante cambio y de la forma que se oriente el accionar del sistema en el futuro, dependerá también la orientación del aparato productivo regional.

### 3. ENTRENAMIENTO. -

De manera insensible, el Asesor se vio progresivamente envuelto en las actividades de capacitación que patrocinó el Proyecto MPC/USAID/B. Al parecer esto se inició cuando, solo casualmente, le fue encargada la organización de un seminario interno del personal del Proyecto en 1985.

A partir de ahí, fueron varios los seminarios internos en cuya organización se requirió el concurso del Asesor, hasta que en 1986 se incluyó entre sus responsabilidades la organización de todos los seminarios y cursillos que auspicie el Proyecto.

Los eventos organizados fueron los siguientes:

- Seminario de Evaluación de Proyectos  
11 al 13 de Junio  
30 participantes de las UCFs y la banca  
La Paz
- Seminario de Sistemas Contables  
26 al 27 de Junio  
8 participantes de las UCFs  
La Paz
- Seminario sobre Financiamiento Regional  
10 al 12 de Septiembre  
16 participantes de las UCFs, el Proyecto, PL 480 y USAID/B  
La Paz
- Reunión Nacional de Ejecutivos de las Corporaciones  
26 al 27 de Septiembre  
24 participantes de las Corporaciones, el Proyecto, PL 480  
y USAID/B  
La Paz

Ademas de estos eventos, se realizaron en 1986 otros dos sin la participación del Asesor. Un Seminario sobre Evaluación Ex post en Sucre y un curso sobre Peletería en Oruro.

En años anteriores, con el concurso del experto José Gimeno, se realizaron ademas 3 seminarios-taller sobre preparación y evaluación de proyectos.

También se llevaron a cabo 3 seminarios sobre el Sistema de Manejo de Proyectos y otros dos sobre sistemas de información para la planificación.

En general la actividad de capacitación se considera exitosa, dado que cumplió los fines que los organizadores se propusieron.

Sin embargo, el Asesor considera que una de las deficiencias del Proyecto que concluyó el 30 de Septiembre, fue no haber otorgado mayor prioridad a estas tareas, las cuales se consideraron subsidiarias. Ello se debe en gran medida a que la mayoría de los asesores del Proyecto se vieron envueltos en la maraña burocrática establecida para administrar el programa de refinanciamiento.

#### 4. DOCUMENTOS ESPECIFICOS VARIOS.-

El Asesor fue requerido para elaborar varios estudios y análisis relacionados con los campos de su especialidad y experiencia.

Fue designado Asesor de la Comisión Nacional de Descentralización Administrativa y, en esa condición, es co-autor del proyecto de ley que propuso dicha Comisión, el cual se encuentra entre los proyectos que actualmente analiza el Parlamento Nacional.

También formó parte del equipo técnico del MPC para la reformulación de la Ley General de Corporaciones. El Asesor ignora cual fue el destino del informe preparado en Septiembre de 1984.

En Agosto de 1984, el Asesor cooperó a las autoridades cívicas y políticas de Santa Cruz, elaborando el alcance de trabajo para la organización del Gobierno Departamental.

En este renglón de actividades, el Asesor fue requerido en Diciembre de 1984 por USAID/B para elaborar un informe sobre la reorganización de PL 480; el cual constituyó una orientación que se tomó en cuenta en el posterior proceso de reordenamiento que llevó a cabo la Secretaría Ejecutiva.

El documento titulado "Bases para la Formulación del Plan de Trabajo para el Reordenamiento del Sector Público de Pando", fue otro aporte del Asesor a la Dirección de Planificación Regional del MPC. En esta misma línea se inscribe el documento "Criterios relativos a los ante proyectos de Ley de Planificación y Proyectos". Ambos se formularon entre Noviembre y Diciembre de 1984.

Uno de los documentos mas importantes que el Asesor elaboró en este capítulo de "varios", fue la Memoria-Informe del Proyecto MPC/USAID/B al 30 de Junio de 1985. El documento cubre toda la vida del Proyecto hasta esa fecha partiendo de 1978 y fue profusamente difundido.

Otro documento importante por la orientación que dió al Proyecto en su última fase de extensión y en la formulación posterior del Proyecto FOCAS, es el que el Asesor elaboró en Agosto de 1985 bajo el rótulo de "Proyecto Corporaciones Regionales de Desarrollo II".

Finalmente, en Abril de 1986, el Asesor formuló un plan para la reorganización de la Unidad de Coordinación del Proyecto MPC/USAID/B, incluyendo el programa de trabajo para las actividades de cierre. Este plan fue adoptado y rigió las actividades del Proyecto en su último semestre de vigencia.

##### 5. OTRAS ACTIVIDADES.-

Al igual que en la incursión del Asesor en el area de entrenamiento, este se vió involucrado paulatinamente en otras esferas de la actividad del Proyecto, debido a la excesiva carga de trabajo que existía a nivel de la Dirección de la Unidad de Coordinación, resultante en gran medida del modelo centralizado de organización y de los engorrosos procedimientos adoptados.

En ese marco se registran una serie de actividades, como las de contraparte de los consultores que formularon el Proyecto FOCAS, la preparación periódica de programas de actividades del Proyecto, su presupuestación y seguimiento, tareas de supervisión de los asesores en planificación, sistemas de información y sistemas contables, preparación de informes sobre asuntos varios y el ejercicio interino de la Dirección en ausencia del titular.

## 6. AGRADECIMIENTOS.-

Deseo, para terminar este informe, expresar mi particular agradecimiento al señor Gaston Martinic Reyes, Director de la Unidad de Coordinación del Proyecto MPC/USAID/B, por la confianza que depositó en el Asesor y la amplia cobertura que se dignó otorgarle para el éxito de su cometido.

Fue también importante para el cumplimiento del trabajo asignado al Asesor, la cooperación de sus compañeros de trabajo y muy especialmente la de los señores Edgardo Sanjines, Edmundo Zelada, Raúl Quintana, Richard Noth, Michele Lee, José Gimeno, José Castro, Walter Jorgenssen y Roberto Jordan Mealla.

En USAID/B debo mencionar particularmente el apoyo del señor Robert Thurston y la cooperación siempre amistosa de David Jhonston, Karen Le Ban, Oswaldo Vega y Miguel Hoyos.

Sería una muestra de ingratitud imperdonable no mencionar acá, la eficiente y entusiasta cooperación que recibí de la señora María Esther de Loayza, secretaria del Proyecto, cuya dedicación contribuyó a todos los éxitos del Asesor y a ninguno de sus fracasos.

La Paz, Octubre de 1986

# I N F O R M E S

DE: Lic. Walter Jorgensen-Asesor en Control y Evaluación de Proyectos - 

A: Lic. Gastón Martinic - Director Unidad de Coordinación Proyecto MPC/USAID/B

REF: Informe Final de Actividades según Contrato 511-0471 S-4021-01

El presente Informe Final de Actividades del suscrito, está compuesto de las siguientes actividades:

- Actividades de Apoyo a la Administración de la UCP.
- Actividades de Identificación y Evaluación de Proyectos
- Actividades de Supervisión, Evaluación y Control.
- Actividades de Seguimiento y Control de Importaciones.
- Actividades de entrenamiento en Seminarios.
- Participación en Seminarios.

Corresponde aclarar que el suscrito asesor, incursionó en las actividades de apoyo a la administración de la UCP y en las de Identificación y Evaluación de Proyectos, por lo siguiente:

- a) Porque las actividades de control y evaluación de proyectos no se podía realizar en la primera etapa de funcionamiento del proyecto, es decir, casi hasta marzo de 1986, y
  - b) Porque la carga de trabajo en las actividades de Identificación y Evaluación de Proyectos para la UCP implicaba la necesidad de apoyo importante para hacer posible la colocación del total de los recursos del programa.
1. Actividades de Apoyo a la Administración de la UCP

En la primera etapa, enero/84 hasta junio/84, el Asesor tuvo que concentrar sus actividades en una serie de aspectos de carácter administrativo, siendo las más importantes:

- Revisión, Reajuste y Complementación de:
  - .Plan de Implementación del Proyecto Corporaciones.
  - .Guía Metodológica
  - .Régimen Operativo Financiero.
  - .Procedimientos de Trámite, Aprobación, Organización, Control y Evaluación.
  - .Guía para la elaboración de Perfiles de Proyectos.
  - .Documento sobre Bases para cambio de Estrategia del Proyecto de Desarrollo Rural.

- **Formulación y Elaboración de Documentos y Otros:**
  - .Presupuesto de Funcionamiento del Proyecto para la aplicación de los Fondos de Donación de AID.
  - .Guía para la Formulación de Estudios de Factibilidad.
  - .Manual de funciones para los Asesores de la UCP.
  - .Términos de referencia para convocar a Asesores de Corto y Largo Plazo.
  - .Metodologías e instructivos para la obtención de facturas pro-forma de los proveedores.
  - .Formularios para Solicitud de Asistencia Técnica y para Solicitud de Financiamiento.
  - .Discrepancias sobre el financiamiento de proyectos propios de las Corporaciones.
  - .Plan de Trabajo para el Asesor en Pando, Lic. Raúl Manjón.
  - .Metodología para absorber el impacto de la tasa de interés y el escalamiento de los costos de inversión.
  - .Instructivo para la firma de los contratos de las ICI's con los subprestatarios.
  - .Marco Lógico del Proyecto Corporaciones.
  - .Documento para difusión del Sistema de Manejo de Proyectos.
  - .Responsabilidades y funciones de los Asesores Adscritos a las Corporaciones en apoyo al Sistema de Manejo de Proyectos.
  
- **Apoyo en Labores Administrativas de la UCP:**
  - .Reemplazo al Director del Proyecto en varias oportunidades.
  - .Orientación y apoyo a los técnicos de CORDEPAZ sobre metodología de Evaluación de Proyectos.
  - .Participación en varias reuniones del Comité de Coordinación.
  - .Evaluación propuestas de Auditoría.
  - .Acciones con las UCF's para comprometer saldos financiados y revertir fondos.
  - .Evaluación y ajuste de las boletas de encuesta para el Proyecto Avícola Nacional.
  - .Informes varios sobre conclusiones adoptadas en los diferentes seminarios de evaluación de la UCP.

## 2. Actividades Identificación y Evaluación de Proyectos

- Conocimiento de los estudios de pesca realizados por la Misión Británica para orientar el financiamiento de proyectos.

.....

- Evaluación del Proyecto COC-002 HAFRO Ltda.
- Documento del Dr. Armando Cardozo sobre Camélidos en Bolivia.
- Identificación de 5 Proyectos en Cobija-Pando.
- LA LANA, primera evaluación del Proyecto LPZ-001.
- Detalle de Proyectos a financiar en Cobija-Pando.
- Evaluación de la capacidad de producción de Textiles Geor<sup>g</sup>ginio SRZ-013.
- Evaluación de Proyectos para el Programa A&A: Universal-tex, Kayhuasi, Licorera del Sur -SILS y Nutrinal.
- Evaluación de los Proyectos presentados por el Fondo Financiero de Chuquisaca: CHU-010, CHU-013, CHU-014, CHU-017, CHU-018, CHU-019, CHU-020, CHU-021, CHU-022, CHU-023, CHU-024, CHU-027 y CHU-028.
- Evaluación de Proyectos presentados por FONDESA de Santa Cruz: SRZ-013, SRZ-026, SRZ-031, SRZ-037, SRZ-038 y SRZ-039.
- Evaluación del Proyecto presentado por la UCF de Cochabamba: COC-024.
- Evaluación de Proyectos presentados por la UCF de Oruro: ORU-015, ORU-017, ORU-018, ORU-019, ORU-020, ORU-021, ORU-023, ORU-024, ORU-027, ORU-028, ORU-035, ORU-036, ORU-038, y ORU-041.
- Se hicieron viajes de inspección a todos los proyectos financiados en Chuquisaca desde el CHU-002 al CHU-014.
- Evaluación del Estudio Avícola Nacional, de acuerdo a contrato con PROMEX de Santa Cruz.
- Estudios Especiales Realizados:
  - .Plan para desconcentrar las actividades de la administración financiera de CORDEPAZ.
  - .Estudio sobre ingresos y gastos de la cría y aprovechamiento del Pelo de Alpaca versus Cultivos de papa.
  - .Conclusiones y Recomendaciones de Asistencia Técnica a a Cordepando.

.....

3. Actividades de Supervisión, Evaluación y Control

- Plan y Programa para desarrollar el Sistema de Supervisión, Evaluación y Control de Proyectos.
- Documento completo sobre el "Sistema de Supervisión y Control de Proyectos para las UCF's", presentado en marzo de 1985.
- Revisión y reajuste en los Formularios de Supervisión, Control y Evaluación de Proyectos.
- Pruebas de consistencia de formularios relacionados en Santa Cruz, con 6 proyectos financiados.
- Primera evaluación ex-post de un proyecto de Corporación, Hilandería Santa Cruz de Cordecruz.
- Reajuste en los Formularios de Evaluación.
- Primera Evaluación Ex-ante de 61 proyectos financiados (septiembre de 1985).
- Procedimientos para calcular los Indicadores de Evaluación ex-ante.
- Elaboración del plan, programa y cronograma de Supervisión, Control y Evaluación de Proyectos.
- Elaboración del formulario para la Evaluación ex-ante aplicable a cada proyecto.
- Diseño de los formularios para Supervisar Proyectos en Ejecución y Evaluar Proyectos en Operación.
- Elaboración y Actualización de la Evaluación ex-ante de los proyectos financiados hasta abril y julio de 1986.
- Informe sobre resultados de la Evaluación ex-ante, con indicadores regionales e indicadores globales.
- Organización y Ejecución del programa de evaluación ex-post con el Dr. Wilmer Harper de la Universidad de Nuevo México.
- Evaluación ex-post con trabajo de campo para el Proyecto PGP de CORDECH, con encuesta a 120 subprestatarios.

.....

- Primer trabajo de Supervisión, Evaluación y Control de Proyectos en Ejecución y de Proyectos en Operación, con un total de 86 proyectos supervisados y evaluados.

#### 4. Actividades de Seguimiento y Control de Importaciones

- Se ha organizado y ordenado el archivo de las carpetas de los proyectos financiados, regularizando todos los documentos relativos a las importaciones. Inicialmente, con 68 proyectos y actualmente con más de 140 proyectos.
- Control de los proyectos financiados y en proceso, actualizando pro-formas y ajustando órdenes de compra.
- Elaboración de tarjetas de control de los proyectos para tablero magnético.
- Instructivo sobre el procedimiento de las importaciones y los requisitos para realizarlas.
- Elaboración del primer cuadro de seguimiento y control de las importaciones de proyectos financiados.
- Ajuste de los procedimientos de importación con Controller's Office (Jinnette Asselin).
- Se elaboraron 98 órdenes de compra al reiniciarse el proceso de financiamiento de los proyectos.
- Se elaboró el primer informe sobre seguimiento y control de proyectos financiados.
- Se desarrollaron acciones, contactos, comunicaciones, conferencias y otros para explicar y hacer conocer a los proveedores el procedimiento de las importaciones mediante el uso de la Carta de Compromiso de Pago Directo, poniendo en marcha el sistema.
- Se procesaron los primeros documentos de embarque de los proveedores, para el pago por parte de USAID y para la firma de contratos de las ICI's con los subprestatarios.
- Se actualizaron y complementaron los cuadros de seguimiento de importaciones para la toma de decisiones de reversión y/o, en su caso, comprometer en firme las operaciones de importaciones. Se consolidaron estos datos regionales en un estado global.

.....

- Se preparó un cronograma de las importaciones a realizarse entre febrero y septiembre de 1986 y un estado de situación de los proyectos financiados en dólares americanos.

#### 5. Actividades de Entrenamiento en Seminarios

- Se organizó, dirigió y puso en marcha el Seminario sobre Reparación y Evaluación de Proyectos auspiciado por CORDEPAZ en el ISAP entre el 04/06/84 y el 17/07/84. Participaron 49 funcionarios de bancos de La Paz y CORDEPAZ y se elaboraron 7 Estudios de Factibilidad.
- Se organizó, dirigió y puso en marcha el Seminario sobre Seguimiento y Control de Proyectos auspiciado por CORDECRUZ, entre el 25//09/84 y el 05/10/84. Participaron 38 funcionarios de Corporaciones del País y 10 funcionarios del Ministerio de Planeamiento y Coordinación y se elaboraron los Marcos Lógicos de 7 Proyectos de CORDECRUZ.
- Se organizó, dirigió y puso en marcha el Seminario sobre el Sistema de Manejo de Proyectos auspiciado por CORDEPAZ en las Oficinas de la Corporación Regional, entre el 10/12/84 y el 15/12/84. Participaron 28 funcionarios de CORDEPAZ y se elaboraron 7 Marcos Lógicos para Proyectos de CORDEPAZ.
- Se organizó, dirigió y puso en marcha el Seminario sobre Evaluación de Proyectos en Ejecución auspiciado por CORDECH en la ciudad de Sucre del 15/07 al 29/10/85 y se hicieron trabajos de campo con personal de la Dirección de Planeamiento de CORDECH.
- Se elaboró el documento "Estructura y Aspectos Críticos en la Formulación de Estudios de Factibilidad" (Contenido 46 páginas).
- Se disertó sobre el documento anterior en el Seminario de Evaluación de Proyectos en Ejecución, realizado en el Hotel Sheraton de La Paz, auspiciado por la UCP para funcionarios de las UCF's y funcionarios de la Banca. El evento se realizó entre el 11 y 13 de junio de 1986.

#### 6. Participación en Seminarios

- Seminario de CORDEPAZ, sobre Desarrollo Regional y Reforma Institucional de CORDEPAZ.

.....

- Seminario de COFADENA, sobre Preparación y Evaluación de Proyectos, respondiendo a la invitación cursada a la UCP.
- Seminario de Evaluación del Proyecto, realizado en Oruro del 05/05/84 al 07/05/85 y exposición sobre el tema "Control y Evaluación de Proyectos".
- Seminario de Evaluación de Proyectos, realizado en el Hotel Titicaca de La Paz, del 21 al 24/02/85.
- Se prepararon los Rotafolios del Sistema de Manejo de Proyectos que se están utilizando en las exposiciones de la materia.
- Seminario de Evaluación del Proyecto, realizado en el Hotel Cochabamba, entre el 05-07/06/85. Exposición sobre el tema Documentación y Requisitos para las Importaciones.
- Seminario de Evaluación ex-post, realizado en la ciudad de sucre, auspiciado por CORDECH. Exposición sobre el Sistema de Manejo de Proyectos.
- Seminario para Gerentes de las UCF's realizado en el Hotel Sheraton de la ciudad de La Paz, entre el 17 y 18 de septiembre de 1986. Se expusieron los resultados de la Primera Supervisión y Evaluación de los Proyectos Financiados. Se presentaron cuadros con resultados regionales y resultados globales. Se presentaron también los resultados de la evaluación ex-ante.

#### LOGROS ALCANZADOS

El suscrito Asesor en Control y Evaluación de Proyectos, considera que, de acuerdo a la diversidad de actividades que le correspondió realizar, se han alcanzado logros importantes en la ejecución del Proyecto Corporaciones. De esta manera, corresponde destacar los mismos por actividades desarrolladas:

##### 1. Area de la Administración del Proyecto

Cooperar a poner en funcionamiento las actividades de administración, al presentarse con oportunidad:

- a) El Plan de Implmentación;
- b) El Presupuesto de Funcionamiento;
- c) El Régimen Operativo-Financiero, y
- d) Las Guías para la Elaboración de Perfiles y para la Formulación de Estudios de Factibilidad.

.....

2)

## 2. Area de la Identificación y Evaluación de Proyectos

Alcanzar la colocación del 100% de los recursos, al haber contribuido con la identificación y evaluación de 39 Estudios de Factibilidad presentados por las UCF's de Chuquisaca, Santa Cruz, Oruro y Chuquisaca. Al haber practicado y realizado el primer modelo de evaluación que luego fue ajustándose y que aún deberá sufrir modificaciones.

## 3. Area de Supervisión, Evaluación y Control

El Sistema de Supervisión y Evaluación, después de las actividades desarrolladas con 86 proyectos financiados, se puede afirmar que ha alcanzado un 90% de sus objetivos, quedando un 10% aproximadamente para ajustes en los formularios de supervisión de Proyectos en Ejecución y Evaluación de Proyectos en Operación. Queda un conjunto de documentos de diseño del sistema que podrá ser aprovechado para actividades similares en el futuro.

En cuanto al Seguimiento y Control de Importaciones, los logros permiten afirmar que muy poco deberá hacerse para que ésta se integre al sistema de Supervisión, Evaluación y Seguimiento. No existen manuales sobre este aspecto, pero sí un conjunto de documentos con información estadística y de los cuales se podrá obtener una guía de los procedimientos.

La Evaluación Ex-Ante, ha resultado ser un documento de mucha importancia para la toma de decisiones del proyecto FOCAS, porque ha permitido estimar el impacto que puede tener en la economía el financiamiento de proyectos particularmente regionalizados y a pequeños empresarios.

La Evaluación Ex-post, que ha resultado ser un ejercicio académico-práctico, ha permitido detectar que las mayores deficiencias para practicar una evaluación de este tipo son:

- a) Que la evaluación es un proceso continuo que debe practicarse a lo largo de la vida de un proyecto y que los indicadores previos pueden ser modificados, y

.....

v

- b) Que los subprestatarios o beneficiarios de un crédito, deben recibir orientación sobre la forma de llevar registros de sus operaciones que les permita, a su vez, controlarse a si mismos y proporcionar a sus evaluadores la información adecuada. Esta situación es válida para propiedades agrícolas y ganaderas, pequeñas empresas industriales y artesanías.

4. Area de Entrenamiento

Se han entrenado cerca de 75 funcionarios de Corporaciones y de los bancos, en Preparación y Evaluación de Proyectos.

Se han entrenado cerca de 86 funcionarios de Corporaciones y del Ministerio de Planamiento y Coordinación en el Sistema de Manejo de Proyectos.

5. Participación en Seminarios

Se ha contribuido con importantes documentos que han permitido mejorar y perfeccionar sistemas y procedimientos como ser:

- a) Preparación y Evaluación de Proyectos;
- b) Supervisión, Evaluación y Control de Proyectos;
- c) Seguimiento y Control de las Importaciones;
- d) Informes de Evaluación;
- e) Metodologías de Evaluación Ex-Ante y Ex-Post, y
- f) Sistema de Manejo de Proyectos.

Asimismo, se ha contribuido en con la presentación de importantes estadísticas sobre la evolución del Proyecto y sus im pactos.

CONCLUSION

Salvando los problemas burocráticos, que en muchos casos han requerido el empleo de muchas horas en el cumplimiento de normas ad ministrativas, el suscrito manifiesta que los logros alcanzados,

se debieron al espíritu de equipo que el Lic. Gastón Martinic ha imprimido en el grupo de asesores del Proyecto y a la capacidad profesional desarrollada por cada uno de ellos.

Me es muy placentero hacer constar mi agradecimiento al Director y a los Asesores de la UCP, así como a todo el personal de apoyo que ha contribuido en forma valiosa a los resultados alcanzados.

# I N F O R M E S N° 130

DE: Carlos Melgar CONTADOR - Contrato N° 511-0471-5-00-5122

A: Gastón Martinic Reyes DIRECTOR DEL PROYECTO MPC/USAID/B

REF: Informe Final

FECHA: La Paz, Noviembre 7 de 1986

## FECHA DE CONTRATO

Inicio de Actividades - 8 de Julio de 1985

Terminación del Contrato - 30 de septiembre de 1986

## ACTIVIDADES

De acuerdo a lo establecido en el Contrato N° 511-0471-5-00-5122 las siguientes actividades se desarrollaron:

### I. ACTIVIDAD GENERAL

Registrar y revisar las operaciones financieras del Proyecto:

1. Se han preparado, ordenado y revisado los documentos relacionados con las operaciones financieras del proyecto, abriendo los libros de registro (Caja, Diario) donde se asentaron todas las operaciones.
2. Preparación de los presupuestos e informes trimestrales de acuerdo a las regulaciones de USAID/B, trabajo que se coordinó con el señor Edmundo Ballivian Auditor de USAID/B.
3. Elaboración de reconciliaciones mensuales, para certificar los saldos bancarios de las cuentas bancarias de la oficina.
4. Preparación del Presupuesto Anual del Proyecto por las gestiones 1986 y 1987.
5. Visitas trimestrales por parte de los Auditores de USAID/B para supervisar las operaciones de la oficina de contabilidad.
6. A fines de septiembre del presente año, se recibió la visita de los Audidores externos (Ruiz - Ballivian) para certificar las gestiones 1984, 1985 y 1986.
7. Presentación de informes trimestrales de actividades realizadas.

## II. OTRAS ACTIVIDADES

### 1. CONTROL - IMPORTACIONES

A partir del mes de Enero 1986 se encargo al Contratista continuar con las actividades del manejo de importaciones del proyecto, mediante la preparación de Ordenes de Compra, recepción de Documentos de Embarque, archivo de la correspondencia general relacionada con las Importaciones.

### 2. COORDINACION CON USAID/B

- Para mejorar la calidad del producto final se coordinó esta actividad con la Sra. Lynette Asselin de USAID/B para la entrega de los documentos de embarque remitidos por los proveedores, con el fin de lograr un pronto pago.
- Las Ordenes de Compra fueron previamente revisadas por el señor Miguel Hoyos, de manera que la fecha de validez de las ofertas no se encuentren vencidas.

### 3. ELABORACION DE DOCUMENTOS

Se elaboró documentos para la apertura de Cartas de Crédito, con la colaboración del señor Director y USAID/B (Lynette Asselin), sistema que permitirá atender esta clase de pedidos.

### 4. EMISION DE NOTAS DE DEBITO

USAID/B preparó los Comprobantes de Pago a los proveedores por los embarques realizados, con esta documentación el proyecto emite las Notas de Debito para cada una de las Corporaciones de Desarrollo.

Este trabajo fué aceptado por cada una de ellas como el documento que certifica el préstamo otorgado por proyecto en favor de los interesados.

Asimismo, una copia de esta Nota se envía a los Bancos intermediarios (ICI) para registrar conjuntamente las Corporaciones la operación Bancaria.

### 5. ATENCION AL PUBLICO

Interesados en invertir y conocer los alcances del Proyecto nos visitaron, a quienes se les facilitó información verbal sobre el mismo. Recepción de llamadas del exterior (Argentina, Brasil, U.S.A.) para explicar los requerimientos de embarque y pagos.

6. ELABORACION DEL ESTADO DE IMPORTACIONES

Preparación del cuadro de importaciones sobre la base de datos de -  
USAID/B en colaboración con el señor Walter Jorgensen.

III. VIAJES

Durante el año se realizaron tres viajes:

- Sucre - Monteagudo

Para participar en el Seminario de Seguimiento de Proyectos como exposi-  
tor de los cuadros complementarios del Manual de Seguimiento.

- Sucre

Para asistir a la Unidad Crediticia y Financiera en la preparación de su  
Balance del año 1985.

- Cochabamba

Para coordinar las relaciones entre los bancos de esa ciudad con la UCF  
de Cochabamba sobre los procedimientos de las Notas de Débito.

IV. PARTICIPACION EN SEMINARIOS INTERNOS

Por invitación del Director del Proyecto se participó en el Seminario In-  
terno de Evaluación del Proyecto, llevado a efecto en abril de 1986.

V. RELACIONES CON EL GOBIERNO

Esta actividad no tuvo el éxito deseado, en vista de que el Tesoro General  
del Gobierno de Bolivia debido a la situación económica por la que atravié-  
za no atendió satisfactoriamente los requerimientos de Fondos para la aten-  
ción de los gastos del Proyecto, este asunto es de conocimiento del señor  
Edmundo Ballivian, Auditor de USAID/B.

Ante esta circunstancia USAID/B, tomó una severa participación en los gas-  
tos bajo el Sistema PARIPASU.

VI. PARTICIPACION EN SELECCION DE PERSONAL

Por instrucciones del Director del Proyecto participe en la selección de  
personal (Contador del Fondo Crediticio y Financiero) de la Corporación de  
Desarrollo de La Paz.

Atentamente,



# I N F O R M E S

DE: Lic. Roberto Jordán Mealla - Asesor en Preparación y Evaluación de Proyectos  
A: Lic. Gastón Martín Reyes - Director de la UCP  
REF: INFORME FINAL DE LABORES (ABRIL 1985 - SEPTIEMBRE 1986)  
La Paz, octubre 17, 1986.

De acuerdo a los términos del Contrato de Servicios Profesionales (No. 511-0471-S-00-5094) suscrito con el Proyecto "Planificación para el Desarrollo Rural MPC/USAID/B", se documenta en el presente informe el resumen de labores realizadas por el suscrito como Asesor en Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión durante el período de tiempo abril 1985 a septiembre 1986.

El Alcance de Trabajo de dicho contrato original incluía el siguiente listado de labores generales a realizar por parte de este Asesor:

- 1) "Participar en el proceso de promoción, identificación y preparación de proyectos de inversión".
- 2) "Analizar y evaluar solicitudes de crédito sometidas a consideración de financiamiento por las Corporaciones Regionales de Desarrollo (a través de sus Unidades Crediticio-Financieras descentralizadas), con particular énfasis en los aspectos de mercado y proceso técnico (ingeniería del proyecto), así como de factibilidad económica-financiera (por ejemplo, consideración de efectos inflacionarios y análisis de sensibilidad)".
- 3) "Prestar asistencia técnica en el diseño y elaboración de metodologías para la identificación, selección y evaluación de proyectos de inversión. En este último aspecto, prioridad debe otorgarse al diseño de metodologías que permitan optimizar la evaluación social de proyectos de inversión".
- 4) "Conducir seminarios y/o cursillos sobre Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión".
- 5) "Establecer y mantener un Sistema de Control y Seguimiento del Proceso de Identificación de Proyectos de Inversión".
- 6) "Revisar antecedentes de otros estudios y/o proyectos de inversión sometidos para su correspondiente evaluación y posible aprobación de financiamiento".

Es en base al listado anterior de labores generales que se procederá a la organización estructural del presente documento:

- 1) Promoción, Identificación y Preparación de Proyectos de Inversión.

Para poder apreciar mejor la eficiencia y agilidad con que se ha llevado a cabo estas actividades, cabe una breve recolección histórica del programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B.

1978-79

- El Proyecto "Planificación para el Desarrollo Rural MPC/USAID/B" se origina en los Convenios AID 511-0471 (de Donación) de agosto de 1978 y AID 511-T-064 y W-065 (de Préstamo) de septiembre de 1979.

1979-81

- Hasta noviembre de 1981 el Proyecto MPC/USAID/B asesora a seis Corporaciones Regionales de Desarrollo de Bolivia en la formulación de metodologías de Planificación Regional como componente fundamental de su programa de asistencia técnica.
- En noviembre de 1981 se interrumpe el Convenio de Donación y el Convenio de Préstamo no tiene movimiento alguno hasta 1984.

1982

- En septiembre de 1982 ambos Convenios son reprogramados en base a un memorandum del Embajador de los Estados Unidos de Norte América en Bolivia, a través del cual se amplía el programa de asistencia técnica y se otorga una nueva orientación al Proyecto MPC/USAID/B.

1983

- El Proyecto MPC/USAID/B, que atravesó dos etapas iniciales de asistencia técnica en Planificación Regional, finalmente culminó en una tercera y última etapa (la vigente) que se caracteriza por diversificación de la asistencia técnica (capacitación institucional, pre-inversión, etc.) y en la activación del Convenio de Préstamo (programa de asistencia financiera).
- La Carta de Implementación N° 16 de septiembre de 1986 de parte de USAID/Bolivia marca las pautas del inicio de la etapa actual del Proyecto MPC/USAID/B.
- Hacia fines de 1983 el Ministerio de Planeamiento y Coordinación (MPC) y USAID/Bolivia convienen en crear la Unidad de Coordinación del Proyecto MPC/USAID/B (UCP), con alto grado de autonomía respecto del MPC y con el fin de llevar a cabo esta tercera etapa del Proyecto con énfasis en la movilización de recursos provenientes del programa de asistencia financiera.

1984

- A partir de 1984 se otorga la más alta prioridad al área de asistencia técnica en promoción, identificación, preparación, análisis y evaluación, y control y seguimiento de proyectos de inversión.

- En virtud a ello, se procede a contratar a un experto internacional (Ing. José Gimeno P.) como responsable del área de proyectos a partir de marzo de 1984.
- Se contrata asimismo un asesor nacional especialista en la materia para atender principalmente las tareas de asistencia técnica en Control y Seguimiento de proyectos de inversión.
- Por último, se contrata al suscrito como asesor nacional para cooperar en el trabajo del experto internacional (aunque recién se suscribe el contrato en abril de 1985).
- Por otra parte, el Plan de Trabajo para 1984 de los nueve (9) Asesores-expertos en planificación regional adscritos a las Corporaciones Regionales de Desarrollo del país bajo anteriores etapas del Proyecto MPC/USAID/B, otorga particular énfasis al área de financiamiento de proyectos de inversión como consecuencia de la reorientación del Proyecto MPC/USAID/P.
- Entre mayo y julio de 1984 se desarrollan Seminarios-Taller con un alto contenido práctico en la Preparación y Evaluación de proyectos de factibilidad en los Departamentos (Santa Cruz, La Paz y Chuquisaca) que se estimaban contar con la mayor capacidad empresarial para llevar a cabo proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos del programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B. Esto como primera medida en el propósito de movilizar los recursos del programa crediticio en el menor tiempo posible.
- Asimismo, a través de reuniones a nivel regional con productores y personeros de la banca nacional, visitas al campo, publicaciones en diarios locales, difusión de información en general y los distintos eventos patrocinados por el Proyecto MPC/USAID/B, se cumple de esta manera con las tareas iniciales de promoción de proyectos de inversión.
- Como vehículos para la identificación de proyectos de inversión fueron utilizadas la banca nacional (a través de sus Departamentos de Fomento y Desarrollo), las Corporaciones Regionales de Desarrollo de Bolivia (mediante la creación de sus Unidades Crediticio-Financieras con asistencia organizativa e institucional del Proyecto MPC/USAID/B), asociaciones de productores, cámaras, iniciativas privadas y visitas al campo.
- Finalmente, el Proyecto MPC/USAID/B prestó su cooperación en la preparación de proyectos de factibilidad a través del asesoramiento permanente a las Corporaciones Regionales de Desarrollo (particularmente de sus Unidades Crediticio-Financieras) en el diseño y elaboración de metodologías, procedimientos, criterios de selección y priorización de proyectos de inversión y formas de presentación de los mismos.

- Como consecuencia del esfuerzo por movilizar los recursos del programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B en el menor tiempo posible, se obtienen los siguientes RESULTADOS a lo largo del desarrollo de la tercera y actual etapa del Proyecto MPC/USAID/B:

1 9 8 4

(Año que se caracteriza por prestar énfasis al área de financiamiento de proyectos de inversión).

ENE-FEB-MAR

- Contratación del experto internacional en el área de proyectos.

ABR-MAY-JUN

- Desarrollo de tres seminarios-taller (en Santa Cruz, La Paz y Chuquisaca) en Preparación y Evaluación de proyectos de inversión.
- Potenciamiento institucional de la primera Unidad Crediticia y Financiera del país (Santa Cruz).

JUL-AGO-SEP

- Como consecuencia directa de los seminarios-taller, se identificaron 13 proyectos de inversión por un total de requerimientos de financiamiento en moneda extranjera de \$us. 513.232.-, casi en su totalidad provenientes del Departamento de Santa Cruz.

OCT-NOV-DIC

- Se identificaron a nivel nacional otros 13 proyectos de inversión por un total de requerimientos de financiamiento en moneda extranjera de \$us. 1.046.525.-, principalmente provenientes de los Departamentos de Chuquisaca, Cochabamba y La Paz. Sin embargo, curiosamente se identificaron 3 proyectos de inversión del Departamento de Pando y 1 del Beni durante este mismo período de tiempo.
- En resumen, durante 1984 se identificaron 26 proyectos de inversión cuyos requerimientos de financiamiento en moneda extranjera ascenden a \$us. 1.559.757.-

1 9 8 5

(Año que se caracteriza por la consolidación del programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B a través de las Unidades Crediticio-Financieras de las Corporaciones Regionales de Desarrollo).

ENE-FEB-MAR

- Durante este primer trimestre se identificaron 11 proyectos de inversión a nivel nacional cuyos requerimientos de financiamiento en moneda extranjera ascendían a \$us. 2.078.005.-. Se evidencia que a un año apenas de la contratación del experto internacional en el área de proyectos comienza a cobrar impulso el programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B, además que se incorporaron al mismo otras regiones más alejadas del país como Tarija.

ABR-MAY-JUN

- Se contrata al suscrito como asistente del experto internacional en el área de proyectos.
- Durante este segundo trimestre se identificaron 30 nuevos proyectos por un total de \$us. 2.503.129.- en requerimientos de financiamiento en moneda extranjera. Se destaca el Departamento de Cochabamba en su iniciativa por colocar recursos del programa en proyectos de inversión de esa región.

JUL-AGO-SEP

- Este Asesor se hace cargo de la "Asesoría en Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión" en reemplazo del experto internacional, quien finaliza su misión.
- Durante este tercer trimestre se identificaron 18 nuevos proyectos de inversión cuyos requerimientos de préstamo en moneda extranjera ascendían a \$us. 1.183.027, mucho menor al período anterior por lo que se evidencia una incertidumbre generalizada como consecuencia de la transmisión de mando en el poder político del país.

Por ejemplo, la poca participación del Departamento de Santa Cruz durante este período se hizo notoria.

OCT-NOV-DIC

- Las operaciones crediticias del programa definitivamente disminuyeron notablemente durante este período de tiempo, tanto así que el

42

Departamento de Santa Cruz resultó ser el gran ausente. Aún así, sin embargo, los requerimientos de financiamiento en moneda extranjera fueron del orden de \$us. 1.310.319.-, cifra mayor al anterior período aunque sólo para ocho (8) proyectos de inversión identificados.

En resumen, el año 1985 se caracterizó por identificar 67 nuevos proyectos de inversión por un total de \$us. 7.074.480.- de requerimientos en moneda extranjera.

Al concluir el año 1985 se habían identificado en total 93 proyectos de inversión cuyos requerimientos de financiamiento en moneda extranjera ascendían a \$us. 8.634.237.-, es decir, aproximadamente el 88% de los recursos originales disponibles del programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B (\$us. 9.850.000.-).

Todo esto en apenas 16 meses de labores bajo condiciones adversas en el país de hiperinflación, transición política, contracción de la demanda agregada, falta de apoyo institucional, y un ambiente de incertidumbre por la crisis económica-financiera generalizada y el desorden social habitual de la época.

A la vez, 1985 se caracterizó por ser el año de mayor aprendizaje y toma de experiencia del Proyecto MPC/USAID/B. Por ejemplo, una situación patética a lo largo de 1985 fue el congestionamiento de solicitudes de crédito (proyectos de inversión) en el trámite de aprobación de financiamiento.

Se evidenció el congestionamiento particularmente en la instancia de aprobación que significó la Secretaría Ejecutiva PL-480, Título III. Sin embargo, aunque en menor grado, también se evidenció este congestionamiento de solicitudes de crédito a nivel de la Unidad de Coordinación del Proyecto MPC/USAID/B (UCP) y USAID/Bolivia misma.

Esto se explica en la medida que la calidad de los proyectos de factibilidad así como su evaluación respectiva por parte de las Unidades Crediticio-Financieras (UCFs) eran deficientes, particularmente en razón de la falta de experiencia. Sin embargo, es evidente también que las UCFs aún no se habían establecido de manera definitiva, no se habían institucionalizado, carecían del personal necesariamente capacitado y dedicado a tiempo completo a sus labores de trabajo. En cambio, a lo largo de 1985 las tareas de promoción, identificación, preparación, análisis y evaluación, y control y seguimiento de proyectos de inversión estuvo prácticamente en manos de nuestros asesores adscritos a cada una de las Corporaciones Regionales de Desarrollo del país. Ellos, por cierto, eran expertos en planificación regional encomendados de repente a nuevas fun

ciones de otra índole además de tener que depender de los caprichos y voluntad personal de los directivos y ejecutivos de las Corporaciones Regionales de Desarrollo quienes tenían sus ojos distraídos por el afán político de la época. Las funciones de los asesores se complicaron aún más en un comienzo, al ingresar el Proyecto MPC/USAID/B a su actual y última fase, cuando se les propuso capacitar a personal de las Corporaciones Regionales de Desarrollo que estaba asignado en forma parcial a cumplir con tareas propias de las UCFs. Dicho personal en muchos casos pertenecía a otras divisiones de la Corporación y cumplía sus funciones dentro de la UCF sólo de manera condicional y a medio tiempo.

Por otro lado, hay que reconocerlo que prácticamente a lo largo de todo 1985 se cometió un grave error por no haber uniformado Criterios de Selección, Priorización y Evaluación de proyectos de inversión entre las que resultaron ser las diferentes instancias de aprobación de proyectos, desde el banco intermediario hasta la última instancia de aprobación que fue USAID/Bolivia misma.

Las diferentes instancias de aprobación de proyectos no se ponían de acuerdo sobre cuáles proyectos eran elegibles de ser financiados con recursos del Proyecto MPC/USAID/B. Menos aún, no se ponían de acuerdo sobre metodologías y criterios de evaluación de proyectos, obteniéndose inevitablemente resultados discrepantes en cuanto a la calificación y priorización de los mismos.

Como consecuencia de todo aquello es que se agudizó el congestionamiento de proyectos en el trámite de aprobación de financiamiento, inclusive recurriéndose a desestimar muchos de ellos que otras instancias de aprobación defendían con vigor.

Otro grave problema fue el trámite que debiera cumplir USAID/Bolivia en la mera protocolización de aprobación de financiamiento de proyectos mediante la emisión de las respectivas Cartas de Implementación de Proyectos (PIs). En muchos casos, dicho trámite resultó ser más largo y penoso que todo el trámite anterior de evaluación de proyectos por parte de las distintas instancias de aprobación de los mismos. Esto ocasionó, entre otras cosas, que facturas pro-forma de cotización de precios de maquinaria y equipos a importarse para los proyectos se vencieran en su validez de oferta, ocasionando perjuicio adicional a los inversionistas.

Finalmente, es también evidente que a lo largo de 1985 se modifica**ban** las "reglas de juego" del programa de financiamiento de manera arbitraria e inoportunamente en momentos cuando otros habían asimilado por entero las anteriores.

1 9 8 6

(Año que se caracteriza por la institucionalización de las UCFs, de insuperable voluntad y apoyo institucional de parte de las instancias jerárquicas de aprobación de financiamiento, y de mayor orden y estabilidad reinante en el país)

En contraste a 1985, el año 1986 se caracterizó por la institucionalización de las UCFs, las mismas que contaron con mayor grado de descentralización y autonomía con respecto a las Corporaciones Regionales de Desarrollo y con personal altamente calificado e idóneo, dedicado a tiempo completo a labores exclusivas de las UCFs, contratado en el marco de un concurso de méritos y relativamente bien remunerado.

Por otro lado, el año 1986 se caracterizó por una toma de conciencia de parte de las instancias jerárquicas de aprobación de financiamiento, en sentido de que el trámite de aprobación de proyectos de inversión debía necesariamente ser más ágil y eficiente, respetándose en lo posible el convenio original que delegaba la función de aprobación de proyectos a las instancias descentralizadas y de mayor proximidad a los inversionistas del sector productivo privado regional (UFCs e ICIs). De esta manera, a partir de 1986 se evidencia una mayor voluntad institucional por dinamizar el proceso de aprobación de financiamiento y evitar el paternalismo centralizante.

El año 1986 también se caracterizó por la aplicación de uniformes Criterios de Selección y Evaluación de Proyectos de Inversión que se formalizaron a través de documentos oficiales ratificados por medio de Cartas de Implementación de USAID/Bolivia y difundidos incluso a los bancos intermediarios del sistema financiero nacional.

Finalmente, el año 1986 se caracterizó por un ambiente generalizado de mayor orden económico-financiero y de estabilidad política y social en el país, lo que necesariamente promovió las inversiones así como la planificación en el tiempo.

Por todo lo anterior, se tiene los siguientes resultados en 1986:

ENE-FEB-MAR

- Durante este primer trimestre se identificaron 55 proyectos de inversión cuyos requerimientos de financiamiento en moneda extranjera ascendían a \$us. 3.676.425.-

ABR-MAY-JUN

- Durante este segundo trimestre se identificaron 43 proyectos de inversión cuyos requerimientos de financiamiento en moneda extranjera ascendían a \$us. 2.051.019.-

JUL-AGO-SEP

- Durante este tercer y último trimestre de vigencia del programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B se identificaron 38 proyectos de inversión cuyos requerimientos de financiamiento en moneda extranjera ascendían a \$us. 1.366.468.-

Durante 1986 se identificaron un total de 136 proyectos de inversión por un monto de \$us. 7.093.912.- en requerimientos de financiamiento en moneda extranjera.

De esta manera, hasta fines de septiembre de 1986 se tiene como resultado final del programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B un gran total de 229 proyectos identificados cuyos requerimientos de financiamiento en moneda extranjera representaba en algún momento una suma de \$us. 15.728.149.-, por encima de lo disponible en el programa de financiamiento (\$us. 9.850.000.-) en \$us. 5.878.149.- Todo esto en apenas 29 meses de labor intensiva.

Resultados Específicos:

- 8 nuevos proyectos de inversión identificados por mes.
  - Tomando en consideración los tres últimos trimestres de 1986 como representativo de lo que puede ocurrir a futuro, se tiene: aproximadamente 42 nuevos proyectos de inversión por trimestre por un valor de \$us. 2.364.637.- en moneda extranjera y de financiamiento total en \$us. 4.138.115.- (considerando que se ha colocado aproximadamente \$us. 0,75 de PL-480 por cada dólar americano del programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B.
- 2) Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión.

De manera directa o indirecta el Asesor participó en el proceso de análisis y evaluación de los siguientes proyectos de inversión presentados al programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B:

BENICodificaciónNombre del Proyecto

- 1) BEN-002 Proyecto Lechero de la Cooperativa Agropecuaria Integral "BENI LTDA."

- 2) BEN-003 Quesería "El Diablo"
- 3) BEN-004 Fábrica de Alambre de Púa
- 4) BEN-005 Laboratorio para Productos Veterinarios
- 5) BEN-006 Matadero Frigorífico "San Isidro"
- 6) BEN-007 Fábrica de Jabón "QUIMOR S.R.L."
- 7) BEN-008 Planta Industrializadora de Leche de Trinidad, Beni
- 8) BEN-009 Matadero Frigorífico "San Borja"
- 9) BEN-010 Producción e Industrialización de Leche en Riberalta, Beni
- 10) BEN-011 Plantación de Goma, Café y Castaña
- 11) BEN-012 Beneficiadora de Arroz "Independencia"
- 12) BEN-013 Planta de Alimentos Balanceados de Trinidad, Beni
- 13) BEN-018 Proyecto Lechero "Santa Rosa"

COCHABAMBA

<u>Codificación</u>	<u>Nombre del Proyecto</u>
1) COC-002	Procesamiento de Carnes "HAFRO LTDA."
2) COC-003	Planta del Abono Orgánico "COMPOST"
3) COC-006	Proyecto Agrícola "Juan Flores"
4) COC-007	Invernadero de Crisantemos de G. Saavedra
5) COC-008	Invernadero de Rosas de W. Saavedra
6) COC-009	Invernadero de Rosas de A. Galindo
7) COC-010	Invernadero de Rosas de C. Hinojosa
8) COC-011	Invernadero de Rosas de C. Saonero
9) COC-012	Invernadero de Rosas de H. Adriázola
10) COC-013	Invernadero de Rosas de L. Méndez
11) COC-014	Invernadero de Rosas de A. Asín
12) COC-015	Invernadero de Rosas de J. Dibbós
13) COC-016	Invernadero de Rosas de D. Soriano
14) COC-017	Proyecto Agrícola "René Fernández"
15) COC-018	Proyecto Agrícola "Antonio Vocal"
16) COC-019	Proyecto Agrícola "OROCALLPA"
17) COC-020	Proyecto Agrícola "Ernesto Camacho"
18) COC-021	Proyecto Lechero "ADEPLEC"
19) COC-022	Artesanías de Cuero, Lana y Alpaca "Marcelo Antezana"
20) COC-023	Proyecto Agrícola "Luis Camacho"
21) COC-024	Planta Textil "FOTRAMA"
22) COC-025	Producción de Bandejas de Huevos "PLANPULPA"
23) COC-026	Invernadero de Rosas "FLOR DE EMPRESA LTDA."
24) COC-027	Granja Avícola "MODELO"
25) COC-028	Granja Avícola "FERNANDEZ"
26) COC-029	Fábrica de Sal Mineralizada para Ganado Vacuno
27) COC-030	Producción de Leche de Soya "LESOY"
28) COC-038	Invernadero de Rosas de "Inversiones Agropecuarias S.R.L."

CHUQUISACA

<u>Codificación</u>	<u>Nombre del Proyecto</u>
1) CHU-001	Fábrica de Mermeladas "Rfo Chico"
2) CHU-003	Fábrica de Fideos "AGROCENTRAL"
3) CHU-005	Fábrica de Jamones y Embutidos "COBOLDE"
4) CHU-006	Conservador de Cítricos y Papa
5) CHU-007	Fábrica de Sombreros "Charcas-Glorieta"
6) CHU-008	Proyecto Lechero "El Alfar"
7) CHU-010	Mecanización Agrícola de la Cooperativa Agropecuaria "INCAHUASI"
8) CHU-011	Proyecto Lechero "La Brisa"
9) CHU-012	Proyecto Lechero "Guadalupe"
10) CHU-013	Proyecto Avícola "San José"
11) CHU-014	Fábrica de Mermeladas "ROBLEDAL S.R.L."
12) CHU-015	Reactivación de la Avicultura Departamental
13) CHU-016	Proyecto Apícola "MABOL S.R.L."
14) CHU-017	Proyecto Apícola "PITANTORILLA"
15) CHU-021	Proyecto Apícola "El Recreo"
16) CHU-024	Producción de Leche de Soya "PASOLAC"
17) CHU-025	Cerámica Roja "Ocho Hermanos"

LA PAZ

<u>Codificación</u>	<u>Nombre del Proyecto</u>
1) LPZ-003	Mecanización Agrícola de la Cooperativa Agropecuaria "CHIJIPINA GRANDE"
2) LPZ-005	Exportación de Puertas y Marcos de Ventanas "IMPEXFRI"
3) LPZ-006	Industrias del Café "El Convento"
4) LPZ-007	Beneficiadora de Arroz "ALBORADA"
5) LPZ-008	Proyecto Cafetalero en Tohomonoco, Alto Beni
6) LPZ-009	Fábrica Textil "La Lana Ltda."
7) LPZ-010	Exportación de Artesanías de Estaño "INESTAÑO"
8) LPZ-012	Proyecto Cafetalero "San Félix"
9) LPZ-013	Cerámica Roja "PARANI"
10) LPZ-014	Proyecto Cunicula "ANGORA"
11) LPZ-016	Invernadero de Frutillas
12) LPZ-017	Proyecto Avícola de Patos tipo Parrillero
13) LPZ-019	Proyecto Cunicula "ACHOCALLA"
14) LPZ-020	Proyecto Agropecuario "FUNDACION"

ORURO

<u>Codificación</u>	<u>Nombre del Proyecto</u>
1) ORU-001	Proyecto Artesanal de la Asociación de Peleteros de "Santiago de Huari"
2) ORU-002	Mecanización Agrícola de la Cooperativa Agropecuaria "Ventilla Ltda."

- 3) ORU-003 Proyecto Artesanal de la Cooperativa "Nuestra Señora de Fátima"
- 4) ORU-004 Proyecto Artesanal "KARAZAPATO"
- 5) ORU-005 Peletería "San José"
- 6) ORU-006 Peletería de Raúl Morales
- 7) ORU-007 Artesanías "INTI"
- 8) ORU-008 Peletería "INCA HUASI"
- 9) ORU-039 Metalmecánica "SOTEEL S.R.L."
- 10) ORU-042 Proyecto Avícola "Santa Inés"
- 11) ORU-043 Proyecto Industrial "Ferrari-Ghezzi"

PANDOCodificaciónNombre del Proyecto

- 1) PAN-005 Laminadora de Goma "El Porvenir"

POTOSICodificaciónNombre del Proyecto

- 1) POT-002 Proyecto Frutícola "TURUCHIPA"
- 2) POT-005 Fábrica de Muebles Coloniales
- 3) POT-006 Engorde de Ganado Vacuno
- 4) POT-007 Proyecto Avícola "Rivero"
- 5) POT-008 Proyecto Avícola "Prada"
- 6) POT-011 Cultivo de Papa "SAMASA"

SANTA CRUZCodificaciónNombre del Proyecto

- 1) SRZ-006 Chocolates "PRINCESA"
- 2) SRZ-012 Industrialización y Comercialización de Tomate Fresco "PETHOSAM"
- 3) SRZ-014 Beneficiadora de Arroz "ARROBOL"
- 4) SRZ-015 Fábrica de Maples (Bandejas de Huevos)
- 5) SRZ-017 Panificadora Industrial "La Providencia"
- 6) SRZ-018 Proyecto Frutícola "San Lorenzo del Torrente"
- 7) SRZ-020 Maquinarias Artesanales para Panificadores
- 8) SRZ-021 Terminal Granelero en Puerto Quijarro
- 9) SRZ-030 Producción de Leche de Soya "ILSO LTDA"
- 10) SRZ-031 Planta de Faeneo de Aves "AVINORTE"
- 11) SRZ-032 Producción de Bolsas de Polietileno
- 12) SRZ-035 Almacén Central Agropecuario de la Cámara Agropecuaria del Oriente
- 13) SRZ-036 Proyecto Agrícola "San Carlos"
- 14) SRZ-037 Bateria de Silos "IMBA de Santa Cruz S.R.L."
- 15) SRZ-038 Bateria de Silos "Agropecuaria Florida Ltda."
- 16) SRZ-039 Planta de Incubación "AVIPOR S.R.L."

TARIJA

<u>Codificación</u>	<u>Nombre del Proyecto</u>
1) TAR-001	Pollos Parrilleros - Grupo AVIT-001 de 15 inversionistas
2) TAR-002	Gallinas Ponedoras de Huevos - Grupo AVIT-002 de 10 inversionistas
3) TAR-003	Pollos Parrilleros - Grupo AVIT-003 de 15 inversionistas
4) TAR-004	Mecanización Agrícola de la Cooperativa Agropecuaria "Gran Chaco Ltda."
5) TAR-005	Proyecto Lechero de Eiver Uzqueda Aguiar
6) TAR-006	Proyecto Lechero de Juan Crisólogo Cuellar
7) TAR-007	Proyecto Cunicula "SAGA LTDA"
8) TAR-008	Ampliación de la Bodega de Vinos "COINCA"
9) TAR-009	Comercialización de Carna Blanca de Pollo
10) TAR-010	Proyecto Agrícola "Monte Méndez"
11) TAR-018	Proyecto "Bodega de Vinos Finos - CHARAGUA LTDA."

El total de proyectos de inversión analizados y evaluados directamente por este Asesor o mediante la prestación de asistencia técnica a las UCFs del país alcanza a 117, es decir, el 51.09% de la totalidad de so solicitudes de crédito presentadas al programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B desde su inicio en 1984.

De los 117 proyectos, 86 fueron aprobados para su financiamiento, es decir el 74%.

Nueve (9) proyectos fueron directamente desestimados ya sea por la Secretaría Ejecutiva PL-480, Título III o USAID/Bolivia misma (7,7%); 4 proyectos se encuentran en etapa de reformulación (3.4%); 4 proyectos están pendientes de aprobación para su financiamiento en base a los re resultados del Estudio Avícola Nacional que se encargó realizar a una firma consultora privada e independiente (3,4%); 3 solicitudes de cré dito no alcanzaron calificar las necesarias garantías bancarias ante la institución crediticia intermediaria (ICI) respectiva (2,6%); 3 proyectos están postergados a futuro por voluntad propia (2,6%); 3 proyectos de inversión fueron desestimados por el propio Asesor (2,6%); 2 fueron reorientados al programa Título I de PL-480 en pesos bolivianos por tratarse de requerimientos pequeños de financiamiento (1,7%); y, finalmente, 1 solicitud de crédito se financió con recursos propios de la UCF de Chuquisaca (0,85%).

Para los fines de Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión se realizó 25 misiones de viaje durante el período de tiempo comprendido entre Abril de 1985 y Septiembre de 1986 (18 meses de Labores de Trabajo).

3) Metodologías para la Identificación, Selección y Evaluación de Proyectos de Inversión.

El suscrito ha sido autor y co-autor de metodologías y documentos oficiales (ratificados mediante Carta de Implementación de USAID/Bolivia) que han servido de guías a las Unidades Crediticio-Financieras del país y Departamentos de Fomento y Desarrollo de la banca nacional en Identificación, Selección y Evaluación de Proyectos de Inversión.

Estos documentos se listan a continuación:

- 1) "Normas y Criterios para la Identificación, Selección y Evaluación de Proyectos de Inversión Susceptible de ser Financiados con Recursos del Convenio de Préstamo AID 511-T-064/W-065"
  - 2) "Guía en Evaluación de Proyectos de Inversión"  
(Se trata de la guía para la elaboración del "Informe de Evaluación" de parte de los Departamentos de Fomento y Desarrollo de la banca nacional y Unidades Crediticio-Financieras al evaluar toda solicitud de crédito elegible que estuviera debidamente fundamentada en un Estudio de Factibilidad para su debida presentación al programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B.)
  - 3) "Criterios de Evaluación de Proyectos de Inversión"  
(Criterios cuya aplicación a proyectos de inversión elegibles dentro del programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B permite determinar el grado mínimo requerido de impacto socio-económico y de fomento de cada uno de estos proyectos).
  - 4) "Tablas de Ponderación de los Criterios de Evaluación de Proyectos de Inversión"  
(Instrumentos diseñados para medir o cuantificar directamente el impacto socio-económico y de fomento de un determinado proyecto de acuerdo a su sector de inversión).
- 4) Seminarios y/o Cursos sobre Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión.

1) JUNIO 25 - 26, 1985

La "Asesoría en Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión", bajo la dirección en ese entonces del Ing. José Gimeno Pérez, llevó a cabo en la ciudad de Potosí el "Seminario en Formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo".

El Seminario contó con la participación de aproximadamente cuarenta personas incluyendo a gerentes y contadores de bancos de la región,

además de técnicos del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA-Potosí), Cámara Agropecuaria de Potosí, Universidad Tomás Frías, Corporación Regional de Desarrollo de Potosí (CORDEPO), firmas consultoras privadas, profesionales independientes y público en general pertenecientes al sector productivo privado regional.

El Seminario resultó totalmente exitoso por haberse caracterizado de completo, preciso, óptimamente organizado y de utilidad práctica para los asistentes.

El temario desarrollado, que estuvo a cargo principalmente del Ing. Gimeno, el suscrito y el Ing. Edgardo Sanjines G. (asesor adscrito en ese entonces del Proyecto MPC/USAID/B en los Departamentos de Potosí y Tarija), fue el siguiente:

a) Alcances y Contenido del Proyecto MPC/USAID/B.

- Objetivos
- Proyectos Elegibles
- Sujetos de Crédito Elegibles
- Criterios de Elegibilidad

b) El Proceso de Inversiones

- Marco de Referencia
- Identificación de Proyectos de Inversión
- Requisitos que debe cumplir un determinado proyecto
- Esquema de Compatibilidad

c) Elementos para la Evaluación de Proyectos de Inversión.

- Factibilidad Técnica
- Factibilidad Económica
- Factibilidad Financiera
- Impacto Socio-Económico

e) Esquema de Operación del Crédito con Recursos del Convenio de Préstamo AID 511-T-064 y W-065.

- Entidades Involucradas
- Procedimientos en la Tramitación de Proyectos
- Plazos de Tiempo en la Tramitación.

2) MARZO 27, 1986

El 26 de marzo de 1986 este Asesor juntamente con el Ing. José Castro Ordoñez, también Asesor de la Unidad de Coordinación del Proyecto MPC/USAID/B en Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión, visitamos la ciudad de Potosí. Durante esta visita se comprobó la urgente necesidad de realizar primeramente un repaso general sobre la naturaleza, objetivos, proyecciones,

proceso operativo, criterios de elegibilidad, criterios de evaluación de proyectos de inversión, y otros temas relacionados al programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B.

De esta manera, por tratarse de una primera experiencia por parte de la UCF de Potosí en la presentación de solicitudes de crédito a través del programa crediticio del Proyecto MPC/USAID/B es que se detectó la necesidad de repasar con técnicos y directivos de la misma sobre los temas anteriormente referidos, además por tratarse de una región deprimida del país que requiere de la competencia de organismos nacionales e internacionales de fomento para la identificación y financiamiento de opciones de inversión que no estén vinculadas a la minería.

Es así que durante todo el día 27 de marzo de 1986 se realizó un mini-seminario de parte nuestra en beneficio de técnicos de la UCF de Potosí y del Departamento de Planificación de CORDEPO sobre aspectos puntuales en la elaboración y evaluación de proyectos de inversión.

3) JUNIO 11 - 13, 1986

Durante este breve espacio de tiempo se llevó a cabo un ambicioso Seminario sobre "Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión".

El Seminario tomó lugar en las instalaciones del Hotel Sheraton de la ciudad de La Paz con la participación de personal técnico de los Departamentos de Fomento y Desarrollo de toda la banca nacional y de las Unidades Crediticio-Financieras (UCFs) del país.

Dicho Seminario, del cual este Asesor fue responsable directo, estuvo patrocinado por el Ministerio de Planeamiento y Coordinación de Bolivia (MPC) y la Agencia Internacional para el Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos de Norte América (USAID/Bolivia).

Entre los temas que se trató se tiene:

- Análisis de los aspectos críticos en la Preparación (Elaboración) de Estudios de Factibilidad.
- Distinción entre Criterios de Elegibilidad de Proyectos de Inversión y Criterios de Evaluación de los mismos.
- Análisis del Sujeto de Crédito o Empresa Ejecutora de un determinado proyecto de inversión.
- Aspectos sobre los Antecedentes, Objetivos y Justificación de un determinado proyecto de inversión.

- Aspectos críticos en la Evaluación del Estudio de Mercado de un proyecto de inversión (evaluación de la demanda y oferta, precios y dispositivos de comercialización).
- Análisis de la Localización, Tamaño, Proceso Técnico, Capacidad y Programa de Producción, Balance Másico, Balance Energético y Cronograma de Implementación de un determinado proyecto de inversión.
- Análisis de la Evaluación Económica-Financiera y Social de Proyectos de Inversión (Flujo de Fondos, TIR, VAN, BIC, Análisis de Sensibilidad, Análisis de Indicadores de Evaluación Social, etc.).
- Análisis de Casos Prácticos.

Tomando en consideración la evaluación respectiva que se realizó de los cuestionarios distribuidos a los participantes al finalizar el evento, se puede afirmar que el "Seminario de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión" fue un éxito total.

5) Seguimiento y Control del Proceso de Identificación de Proyectos de Inversión.

El suscrito ha sido co-autor juntamente con el Ing. José Gimeno Pérez posiblemente del documento de mayor uso y difusión dentro y fuera de la Unidad de Coordinación del Proyecto MPC/USAID/B (UCP) cual fue se el "Cuadro Consolidado y por Región de Inversiones con Recursos del Programa de Financiamiento". El mismo ha sido de utilidad práctica precisamente en cuanto a la labor de seguimiento y control del proceso de identificación de proyectos de inversión provenientes del sector productivo privado regional de todo el país.

El éxito de dicho documento radica en que permite un monitoreo preciso y actualizado de todo el trámite de financiamiento de proyectos desde su identificación en una región determinada hasta culminar en la oficialización de aprobación de financiamiento por parte de USAID/Bolivia.

Por otro lado, complementando el método estadístico anterior, se cuenta con una serie de otras fuentes estadísticas como ser "Proyectos Identificados por Región" y "Procesos de Aprobación de Financiamiento y Desembolsos" que permiten establecer los tiempos y pasos que toma un proyecto desde su conceptualización inicial hasta su elaboración propiamente dicha, definición de una intermediación bancaria, aprobación de financiamiento, y, finalmente, los desembolsos a su favor.

6) Otros Proyectos de Inversión para su correspondiente Evaluación y Financiamiento.

Desde un inicio en el desempeño de las labores de trabajo de este Asesor, se procedió al análisis y evaluación de proyectos de inversión sometidos a mi autoridad y revisión por el propio Director de la Unidad de Coordinación del Proyecto MPC/USAID/B (UCP) y no necesariamente canalizados a través del programa de financiamiento de dicho Proyecto, sino, más bien, provenientes de la Secretaría Ejecutiva PL-480 como de otras Divisiones de USAID/Bolivia que solicitaron nuestra asistencia técnica en preinversión.

Algunos ejemplos son los siguientes:

- 1) Proyecto "Laminadora de Goma El Porvenir" del Departamento de Pando.
- 2) Proyecto Caminero Tumupasa-Ixiamas de la Corporación Regional de Desarrollo de La Paz - (CORDEPAZ).
- 3) Proyecto de Construcción de Caminos en el Alto Beni de ("Obras Sociales de Caminos de Acceso Rural - OSCAR").
- 4) Estudio de Factibilidad de una Planta para la Extracción de Aceite, Torta y Raciones para Animales de "Agroindustrias OKINAWA LTDA." (del consultor privado Ing. Javier Arce V.)
- 5) Proyecto de "Agropecuaria COPACABANA LTDA." de Producción y Engorde de Porcinos en la Zona del Chapare (presentado por la Secretaría de Desarrollo del Trópico Boliviano).

Sin embargo, lo más destacable en cuanto a la evaluación y financiamiento de proyectos de inversión con otras líneas de crédito fuera de la del Proyecto MPC/USAID/B, tomó lugar en abril de 1986.

A partir de esa fecha el suscrito fue designado "Coordinador del Programa de Financiamiento del Proyecto Agroempresas y Artesanías (A&A)" y "Coordinador de Estudios Específicos".

Como Coordinador de la UCP del Programa A&A cumplí con la siguiente labor:

Análisis y evaluación "in situ" de siete (7) proyectos de inversión que solicitaron financiamiento del programa crediticio del Proyecto "Agroempresas y Artesanías" (A&A).

Los siete proyectos de inversión se listan a continuación:

- 1) Planta Procesadora de Aves - "Complejo Integrado Avícola Rivera" ("CIARAVE") de Cochabamba.

Requerimiento original de financiamiento en moneda extranjera: \$us. 611.834.30.-

- 2) Instalación de Granjas Productoras y Planta de Incubación - NUTRINAL S.R.L.  
Requerimiento en moneda extranjera: \$us. 219.268.00.-
- 3) Bateria de Silos - "NUTRIAGRO" (División de NUTRINAL S.R.L.)  
Requerimiento en moneda extranjera: \$us. 169.156.00.-
- 4) Bateria de Silos - "IMBA de Santa Cruz S.R.L." (Industrias Mollineras, Balanceados de Alimentos).  
Requerimiento en moneda extranjera: \$us: 176.884.05.-
- 5) Bateria de Silos - "Agropecuaria Florida Ltda."  
Requerimiento en moneda extranjera: \$us. 193.600.00.-
- 6) Modernización del Sistema de Producción de Huevos en la Colonia San Juan de Yapacaní - "Cooperativa Agropecuaria Integral San Juan de Yapacaní Ltda."  
Requerimiento en moneda extranjera: \$us. 191.924.00
- 7) Almacén Central Agropecuario (ACAP) de la Cámara Agropecuaria del Oriente (CAO)  
Requerimiento en moneda extranjera: \$us. 1.300.000.00

Total de requerimientos de financiamiento en moneda extranjera para la implementación de los siete (7) proyectos de inversión arriba mencionados: \$us. 2.822.666.35.

El Asesor elaboró el Informe de Evaluación del Proyecto "Modernización del Sistema de Producción de Huevos en la Colonia San Juan de Yapacaní" (CAISY LTDA.).

Asimismo, fue co-autor de los informes de evaluación de los proyectos "CIARAVE" y "Almacén Central Agropecuario (ACAP) de la Cámara Agropecuaria del Oriente (CAO)".

El esfuerzo que se brindó por atender estas siete solicitudes de crédito resultó un éxito, por cuanto de las mismas fueron reorientadas y posteriormente aprobadas para su financiamiento a través de la línea de crédito del Proyecto MPC/USAID/B ("IMBA Santa Cruz S.R.L." y "Agropecuaria Florida Ltda.") 3 fueron aprobadas por el programa de financiamiento del Proyecto A&A "CAISY LTDA", "CIARAVE" y "NUTRIAGRO" y 2 están en etapa de reformulación ("Almacén Central Agropecuario" e "Instalación de Granjas Reproductoras y Planta de Incubación" - NUTRINAL S.R.L.)

Como Coordinador de Estudios Específicos cumplí la siguiente labor:

- 1) El Asesor fue responsable de los Términos de Referencia y Alcance de Trabajo para la contratación de una firma consultora privada e independiente encargada de desarrollar un diagnóstico completo, a detalle y actualizado sobre la avicultura na-

cional. Dicho estudio ha sido ya concluído y resulta ser el primero de su género en la historia del país. Su utilidad radica en que ha de permitir orientar a los organismos nacionales e internacionales de fomento y desarrollo conocer de manera precisa las opciones de inversión y financiamiento en la actividad avícola del país.

- 2) El Asesor fue uno de los responsables del diseño y elaboración de los Términos de Referencia y Alcance de Trabajo para un estudio sin prececentes en el país sobre los rubros agrícolas.

Café y Cacao. Esto responde a una nueva realidad que es que tanto el café como el cacao, dentro de la rama agrícola, se encuentran entre los pocos rubros que resultan prometedores, en incrementar las exportaciones del país a niveles significativos, en relación al resto de la economía nacional. Asimismo, para coadyuvar en los esfuerzos del Supremo Gobierno de Bolivia en planificación regional y colonización de nuevas tierras, es imprescindible mayores conocimientos técnicos respecto al café y cacao como alternativas de producción agrícola, para que de esta manera la gente desplazada de los tradicionales y actualmente deprimidos centros minero-industriales del país no incurra en actividades ilícitas y de gran perjuicio a la salud personal (que implica toda actividad orientada a generar un excedente en los cultivos de hoja de coca), pero sí en rubros agrícolas que permiten garantizar un nivel de vida razonable a los pequeños y medianos productores agropecuarios y sus familias. (El estudio aún no se ha encargado realizar).

- 3) El Asesor complementó el trabajo de diseño y elaboración de los Términos de Referencia y Alcance de Trabajo para la realización de un diagnóstico de la actividad frutihortícola en el Departamento de Santa Cruz. El propósito de dicho diagnóstico es contar con un instrumento completo de planificación sub-sectorial que sirva de marco de referencia para la definición de políticas, elaboración de programas e identificación de proyectos de inversión para el desarrollo del sub-sector frutihortícola. (El diagnóstico aún no se ha encargado realizar).

- 7) Otras Tareas Asignadas al Asesor por el Director de la Unidad de Coordinación del Proyecto MPC/USAID/B (UCP).

Durante la gestión abril 1985 - septiembre 1986 el Asesor presentó a consideración del Director de la UCP 5 Informes Trimestrales de labores realizadas, 1 Informe Anual, más de 20 Informes de Viajes y un sinnúmero de otros informes y resultados de investigaciones técnicas.

- 8) Observaciones.

Logros más relevantes:

- 1) En definitiva se ha establecido un sistema efectivo de coordinación regional entre los sectores público y privado mediante el financiamiento de proyectos de inversión productivos que responden a las expectativas regionales.
- 2) Como resultado de la asistencia técnica del Proyecto MPC/USAID/B, se crearon las Unidades Crediticio-Financieras del país que han resultado ser un instrumento eficaz en su afán de colocación de recursos financieros hacia los sectores productivos del país y ágil en su determinación por coadyuvar en el esfuerzo mancomunado de reactivar la economía nacional en momentos de aguda crisis económica-social.
- 3) El Proyecto MPC/USAID/B ha hecho posible a regiones marginales del país tener acceso al crédito de fomento que resulta un instrumento de servicio al sector productivo privado regional, el mismo que es considerado el agente más dinámico del desarrollo.
- 4) El acceso al crédito ha sido de forma directa por la misma naturaleza del programa de financiamiento del Proyecto MPC/USAID/B que se ha caracterizado por su descentralización regional y de mayor proximidad a los inversionistas del sector productivo privado.
- 5) Las UCFs han resultado ser idóneas al dirigir el crédito de fomento, como corresponde, y de velar por una óptima asignación de los escasos recursos financieros con que actualmente cuenta el país (particularmente las divisas).
- 6) Las UCFs han incentivado y promulgado conocimientos sobre preinversión, antes casi ausentes, hasta en los rincones más remotos del país.
- 7) Las UCFs han colaborado en la organización de la comunidad rural, la creación de cámaras y asociaciones de productores y de otras entidades productivas como instrumentos de acceso al crédito y para que de esta manera se beneficien los realmente necesitados.
- 8) A través de las UCFs se ha mejorado el enlace que necesariamente debe existir entre planificación regional y el financiamiento de proyectos de inversión productivos. Por sus labores de promoción, identificación, análisis y evaluación de opciones de inversión es que se ha permitido identificar microlocalizaciones de vocación agrícola, pecuaria, agroindustrial, artesanal y hasta industrial.

Esto nos sirve para programar nuevos esfuerzos en el financiamiento de proyectos de inversión que se caractericen por estar situados en regiones de ventajas comparativas de producción.

- 9) El balance preliminar, establece que se han incrementado significativamente las actividades productivas, incidiendo positivamente en variables macroeconómicas, como el empleo y balanza comercial.

58

- 10) Se ha incentivado a una participación más activa de la banca privada comercial en áreas fuera el eje central y de los servicios de apoyo como preinversión.

Los aspectos negativos fueron:

- 11) El proceso de aprobación fue burocrático y complicado, ocasionando confusión y desincentivo en los inversionistas privados.
- 12) Las excesivas exigencias de la banca, en términos de garantías, marginó a inversionistas de escasos recursos.
- 13) Los desembolsos en moneda local no siempre fueron oportunos, debido a la iliquidez financiera periodica del Programa PL-480.
- 14) El sistema de importación ocasionó inconvenientes a proveedores e inversionistas, debido a las rigideces establecidas en términos del número de facturas pro-forma, la vigencia de las mismas y otros aspectos menores.
- 15) Finalmente, no obstante los múltiples esfuerzos desplegados por el programa, persiste a nivel regional una deficiente capacidad de preparación y evaluación de proyectos de inversión.

9) Recomendaciones.

- 1) Simplificar el trámite de aprobación de solicitudes de crédito mediante la delegación de la facultad de aprobación de financiamiento a las UCFs.
- 2) Exigir que la UCP sea la única entidad que se responsabilice del manejo de la totalidad de fondos tanto de moneda extranjera como moneda nacional para evitar problemas de dependencia con la Secretaría Ejecutiva PL-480 y USAID/Bolivia.
- 3) Debiera permitirse el uso de formularios de solicitud de créditos para aquellos proyectos que requieren de montos pequeños de inversión y cuya naturaleza no exige un Estudio de Mercado o Ingeniería de Proyecto.
- 4) Debiera seguirse potenciando a las UCFs y Departamentos de Fomento y Desarrollo de las ICIs mediante la prestación de asistencia técnica por parte del Programa para que las mismas se vayan institucionalizando cada vez más y se conviertan en instrumentos idóneos y eficaces en la canalización de recursos financieros dirigidos a proyectos de inversión del sector productivo privado regional.

Atentamente,



## INFORME FINAL DE LABORES

A : Lic. Gastón Martinic Reyes  
DIRECTOR UNIDAD DE COORDINACION

DE : Raúl Quintana C.  
ASESOR PROYECTOS ADSCRITO CORDECO

REF. : Informe final de labores.  
CONCLUSION DE CONTRATO - Febrero 6 - Septiembre 30  
de 1986.

FECHA : Septiembre 12, de 1986

---

En cumplimiento de las condiciones contractuales de prestación de servicios profesionales, me cabe elevar a su conocimiento el informe final de labores, correspondiente al período del contrato, desempeñadas por mi persona.

### 1.- ORGANIZACION DE LAS UCF's.-

Como actividad primaria para este período se priorizó la organización definitiva y consolidación de las Unidades Crediticias y Financieras de CORDECO y CORDEBENI. Esta actividad supuso, en primera instancia, la aprobación por parte de los Directorios de las corporaciones, de los estatutos y reglamentos que norman su funcionamiento descentralizado. Definida la organización se procedió a la elaboración de los términos de las convocatorias a concurso de méritos para la contratación del personal. Inicialmente, en ambas unidades se ha contratado a gerente, evaluador, contador, secretaria y chofer mensajero.

La selección del personal se la ha realizado por un comité integrado por representantes de las corporaciones, USAID/B y el proyecto MPC/USAID/B.

Oficialmente la UCF de CORDECO inició funciones el 1° de Abril, y la de CORDEBENI el 2 de Mayo del presente año, con todo su personal.

Posteriormente a esas fechas se han iniciado y completado los trámites locales para la obtención de la Personería Jurídica, que lamentablemente han quedado paralizadas a nivel de Ministerio de Planeamiento.

A fin de conseguir el soporte financiero para el normal funcionamiento de las UCF's, por parte de la PL-480, se elaboraron los respectivos presupuestos de ingresos y egresos proyectados hasta fines de 1986. En el caso de Cochabamba se acompañó con el presupuesto de la construcción del edificio propio.

Asimismo, las relaciones de las UCF's con la banca privada han sido notoriamente mejoradas, habiendo suscrito con ellas nuevos convenios de participación, contando en Cochabamba a la fecha con 10 y en Beni

../

../  
con 3. En este último caso sólo existen cuatro bancos en la región. A la fecha ambas Unidades vienen trabajando en forma normal, sus Directorios están formalmente constituidos y mantienen reuniones regulares.

En Cochabamba y Beni se han elaborado reglamentos propios de identificación y priorización de proyectos, y aún de régimen operativo financiero (Beni), en el que me correspondió su formulación. Estos se encuentran aprobados y en aplicación.

En Cochabamba se ha completado la construcción de las oficinas, la adquisición de mobiliario, vehículo, etc. contando a la fecha con todas las comodidades para un buen funcionamiento. En Beni, recién se han iniciado las adquisiciones de muebles y otros bienes.

Por otra parte, en el mes de Septiembre, se ha efectuado la primera evaluación sobre la marcha de la UCF de Cochabamba, en razón de ser ésta la líder en el país, al estar su vigencia prácticamente asegurada por sus propios recursos y no haber recibido soportes importantes de la Corporación, como ha ocurrido en otros casos. La mencionada evaluación arroja resultados positivos en su marcha, desempeño de personal, etc.

## 2.- PROYECTOS.-

Hasta el 6 de Febrero de 1986, fecha en la que concluyó mi primer contrato con el proyecto MPC/USAID/B, en forma particular me correspondió la identificación, evaluación y tramitación de las solicitudes de financiamiento de la región. A esa fecha se identificaron cerca de 35 proyectos, habiéndose concretado de ellos 26, los que fueron aprobados en el nivel central y por un monto cercano a los \$us. 2.500.000.-

Posteriormente, fueron concretándose otros proyectos más en número de 6, y los que la UCF como oficina identificó y evaluó, que alcanzan a igual número. Este último período se vio disminuido en razón de la escasez de fondos.

La identificación de proyectos se la ha realizado mediante los siguientes canales: promoción mediante la banca, visitas a asociaciones industriales, cooperativas, o por visitas de los interesados.

Similar función se ha cumplido en el Beni con la identificación de proyectos, habiéndose alcanzado a 20, concretándose hasta la fecha 15 de los mismos. Hasta Febrero se habían aprobado 12 en total. En este caso el monto alcanza a los \$us. 2.000.000.- en moneda nacional y divisas.

La identificación de nuevos proyectos viene realizándose a la fecha por el personal de las unidades, prestando por mi parte toda cooperación.

../  
La evaluación de los proyectos recibidos hasta Marzo del presente año ha sido realizada en forma personal, dejando a partir de Abril al personal designado para el efecto en cada UCF, sin embargo se ha asesorado en sus primeras evaluaciones con el objeto de capacitar al personal de las unidades. Aún en la fecha se sigue prestando este asesoramiento, tanto a nivel de Gerencia como de evaluadores.

La revisión y evaluación de proyectos en muchos casos, ha requerido de mucho tiempo en razón de falta de información o, en gran porcentaje, por la deficiente elaboración de los mismos, habiéndose en algunos casos devuelto proyectos para su reformulación y/o complementación. Este hecho demuestra que los mismos mayormente no son revisados en los bancos intermediarios.

La situación del Beni ha sido aún más crítica, ya que en alguna ocasión se ha reformulado el proyecto asesorando a personal de la Corporación y de la UCF, frente a la incapacidad de los consultores.

Los aspectos más importantes considerados en la evaluación de los proyectos han sido : análisis institucional, mercadeo, requerimientos de inversión, capacidad de pago e impactos socio-económicos. Sobre estos tópicos se ha insistido a los actuales evaluadores.

El requerimiento de los proyectos fue ejecutado a nivel de trámite y de implementación propiamente. En el primer caso, ha sido un trabajo sumamente difícil, en razón de las varias instancias de aprobación y tramitación, complicado por la falta de información oportuna y fluida. En cuanto a la implementación de los proyectos, se han efectuado visitas continuas de control a las instalaciones y dos de seguimiento oficiales, habiendo diseñado expresamente un formulario para este efecto.

El control y seguimiento de las importaciones en la implementación de los proyectos ha supuesto, asimismo, un trabajo continuo y delicado, en razón de las modificaciones realizadas en los procedimientos para efectuarlas. Este aspecto ha motivado en muchos casos retrasos en la implementación de los proyectos.

El requerimiento de la implementación de proyectos ha mostrado reiteradamente retrasos en los cronogramas de ejecución, debido principalmente a la no regularidad y retraso en los desembolsos en moneda nacional, que cubren principalmente las obras de infraestructura.

El formulario diseñado permitirá un seguimiento continuo y apropiado a la implementación de los proyectos, en función de hitos importantes y significativos en su marcha.

### 3.- OTRAS ACTIVIDADES.-

Por instrucciones superiores se han cumplido, adicionalmente a los términos del contrato, las siguientes actividades:

../

Participación como disertante en el seminario sobre Elaboración y Evaluación de Proyectos, para personal de las UCF's del país, Deptos. de Desarrollo de la banca privada, empresas consultoras y otros. Para el mismo se preparó el material requerido y aún adicional de ejemplos sobre evaluación financiera de empresas. Los resultados del mismo fueron ampliamente satisfactorios, como se desprende de la evaluación escrita de los participantes.

El seminario se efectuó del 11 al 13 de Junio del presente año.

Participación como personal contraparte nacional por la UCP en la evaluación Ex-post del programa Fomento a la Ganadería Porcina de la Corporación Regional de Chuquisaca. Este trabajo supuso desplazamiento al área rural afectada por la ejecución del mencionado programa. Se participó en el diseño de la encuesta y en la planificación del trabajo final de interpretación y conclusiones del trabajo.

Complementariamente, se transmitió la experiencia de este trabajo en un seminario para personal de los departamentos de planificación de las Corporaciones y del Ministerio de Planificación.

En el mismo se presentó además el SMP, del que la evaluación es una herramienta. Este seminario se efectuó del 13 al 15 de Agosto en la ciudad de Sucre, el presente año. Los resultados del mismo se han dado a conocer en informe respectivo.

En cada una de las actividades realizadas se han elevado los informes respectivos.

Del 21 al 26 de Julio se efectuó el seguimiento de implementación de proyectos, financiados por el Fondo Financiero de Chuquisaca, con recursos del proyecto MPC/USAID/B. El resultado de este trabajo fue dado a conocer en su oportunidad con el envío de los formularios, fotografías y comentarios adicionales.

#### 4.- VIAJES REALIZADOS.-

- Marzo, del 23 al 26 a la ciudad de Trinidad.  
Elaboración de presupuesto de la UCF.  
Tramitación de proyectos, seguimiento de proyectos propios de la UCF de CORDEBENI.
- Abril, del 16 al 19, a la ciudad de La Paz.  
Seminario Interno de Evaluación.
- Mayo, del 21 al 28 a Trinidad.  
Organización UCF. Situación, identificación y evaluación de proyectos.
- Junio, del 6 al 14, a la ciudad de La Paz.  
Seminario sobre Elaboración y Evaluación de proyectos.

../

- Julio, del 8 al 26, a la ciudad de Sucre, provincias.  
Evaluación Ex-post programa Fomento a la Ganadería Porcina.  
Seguimiento de proyectos Fondo Financiero de Chuquisaca.
- Agosto, del 9 al 16, a la ciudad de Sucre.  
Seminario Nacional sobre Evaluación Ex-post.

Se ha elevado en cada oportunidad el informe respectivo.

Es todo cuanto informo. Muy atentamente,

# I N F O R M E S

No. 108/86

DE: Ing. José Castro O. Asesor UCP. Proyecto MPC/USAID/B *Castro*  
A: Lic. Gastón Martín Reyes. Director UCP. Proyecto MPC/USAID/B  
REF: INFORME FINAL PERIODO 15 ENERO AL 30 DE SEPTIEMBRE 1986

Octubre 6, 1986.

Señor Director:

En virtud del contrato suscrito entre mi persona y USAID/B, tengo a bien elevar a su consideración el presente informe final, que consigna las labores realizadas por mi persona, como Asesor en Preparación y Evaluación de Proyectos de la Unidad de Coordinación del Proyecto MPC/USAID/B, durante el período comprendido entre el 15 de enero al 30 de septiembre del presente año.

Las principales actividades desarrolladas fueron las siguientes:

## 1. IDENTIFICACION Y ASESORAMIENTO EN EVALUACION DE PROYECTOS.

En este campo, se identificaron y asesoró en la evaluación de 28 proyectos, de acuerdo al detalle mostrado en el Anexo 1.

El requerimiento de financiamiento de los referidos proyectos, alcanzó aproximadamente a \$us. 6.200.000, monto del cual se aprobó, hasta la fecha, \$us. 3.100.000; de los 3.100.000 que no fueron aprobados, un 45% (\$us 1.400.000) fueron postergados debido a que las condiciones actuales no permitían hacer viables los proyectos y un 55% (\$us. 1.700.000) corresponden a proyectos que fueron desestimados a nivel de las UCFs, con asesoramiento del suscrito, por que los mismos no cumplían los criterios de elegibilidad establecidos en el Programa o los Estudios de Factibilidad eran muy deficientes y deberían ser reformulados.

Al respecto, se pueden consultar los informes Nos. 009/86 del 5 de febrero, 015/86 de 28 de febrero, 023/86 de 12 de marzo, 035/86 de 31 de marzo, 054/86 de 19 de mayo.

## 2. TRABAJOS DE COORDINACION DE LAS ACTIVIDADES: DESEMBOLSOS EN MONEDA LOCAL Y TITULO I.

Emergente de la Reunión Interna de Evaluación del Proyecto, que se realizó en nuestra ciudad del 17 al 18 de abril del presente año, se decidió asignar al suscrito, a partir del mes de mayo, la responsabilidad de coordinar las actividades de desembolsos en moneda local y Título I:

### 2.1 DESEMBOLSOS EN MONEDA LOCAL

Como coordinador de esta actividad, se realizaron los siguientes trabajos:

- Elaboración de Cuadros Consolidados por Departamentos de los montos aprobados, montos desembolsados y por desembolsar, para cada uno de los Proyectos del Programa.
- Establecimiento de un Cronograma de Desembolsos en moneda local, en función del Cronograma de Ejecución de cada uno de los proyectos.
- Conciliación con PL-480, Bancos Intermediarios, UCFs, y Prestatarios de los montos por desembolsar.
- Solicitar a PL-480, los correspondientes desembolsos, en función al cumplimiento de los trámites pertinentes y a requerimiento de las UCFs.

Al respecto se puede consultar el Informe No. 064/86.

## 2.2 TITULO I

En esta actividad, los principales trabajos fueron los siguientes:

- Elaboración del Estado de Situación, por Departamentos de los Proyectos a ser financiados a través de esta línea.
- Seguimiento de los trámites de aprobación y desembolso.
- Revisión de las evaluaciones de Proyectos, canalizados a través de la Línea.

Mediante carta de implementación No. 4 emitida por USAID/B en fecha 30 de junio, se anula la carta de implementación No. 3 que establecía las regulaciones para el uso de los recursos del Programa (PL-480, Título I.

En vista de lo anterior y de acuerdo a lo manifestado por el Lic. José Sanjinez M., Subsecretario Ejecutivo de PL-480 en el Seminario sobre Financiamiento Regional a través de las UCFs, que se llevó a cabo en esta ciudad del 17 al 18 de septiembre pasados- en sentido de que el Programa Fondos en Fideicomiso UCFs-ICIs, que debería financiar Proyectos en moneda nacional identificados por las UCFs, había sido postergado y de acuerdo con los Gerentes de las UCFs, se decidió canalizar dichas solicitudes a través del Programa Fondos en Fideicomiso PL-480 - ICIs.

## 3. SEMINARIOS

### 3.1 PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

Auspiciado por la Unidad de Coordinación del Proyecto, se llevó a cabo del 11 al 13 de junio del presente año, con la participación de funcionarios de las UCFs y de los Bancos del Sistema.

En dicho Seminario se tuvo la responsabilidad de exponer los temas 2 y 4 del mismo, que se resumen en los siguientes puntos:

#### TEMA 2:

Introducción a la Evaluación de Proyectos. Distinción entre criterios de elegibilidad y criterios de evaluación. Análisis del sujeto de Crédito o Empresa ejecutora de un Proyecto. Antecedentes, ob

jetivos y justificación de un determinado proyecto de inversión.

TEMA 4:

Análisis de la localización, tamaño, proceso técnico, capacidad y programa de producción, balance másico, balance energético, - cronograma de ejecución del proyecto.

3.2 FINANCIAMIENTO REGIONAL A TRAVES DE LAS UNIDADES CREDITICIAS FINANCIERAS.

Se llevó a cabo del 17 al 18 de septiembre pasados y para el cual se preparó documentación y se expuso el tema: Programa de Desembolsos en moneda nacional y extranjera. Análisis de situación.

4. SUPERVISION Y CONTROL DE PROYECTOS.

De acuerdo a formularios diseñados para tal efecto, se efectuó la Supervisión y Control de 40 subproyectos en el Departamento de Tarija, correspondientes a los Proyectos TAR-001, TAR-002 y TAR-003 y de 5 proyectos en el Departamento del Beni. Al respecto se pueden consultar los Informes Nos. 095/86 y 098/86, respectivamente.

5. OTRAS ACTIVIDADES.

A lo largo del período considerado, se efectuaron labores cotidianas de promoción del proyecto, conformación de grupos de trabajo con los otros asesores para tratar subproyectos específicos, preparar documentos para la reunión interna de evaluación del proyecto, discutir las bases del nuevo Proyecto Formación de Capital en Areas Secundarias (FOCAS), etc.

Asimismo, se contribuyó a la evaluación de proyectos dentro del Programa A y A.

Atentamente,

61

A N E X O No. 1

<u>CODIGO</u>	<u>NOMBRE DEL PROYECTO</u>	<u>SITUACION</u>
<u>SANTA CRUZ</u>		
SRZ-012	PETHOSAM	Aprobado <u>1/</u>
SRZ-019	Avícola Warnes	Aprobado
SRZ-021	Terminal Granero	Postergado <u>2/</u>
SRZ-022	Rosquitas Mabel	Aprobado
SRZ-023	Probeaca	Postergado
SRZ-024	Complejo Agroindustrial Caico	Aprobado
SRZ-025	Mejoramiento Genético	Aprobado
SRZ-026	Silos p/ acopio de Granos	Aprobado
SRZ-027	Beneficiadora Arroz Martínez	Postergado
SRZ-028	Cooperativa Apícola Las Liras	Aprobado
SRZ-029	Mermeladas ASFRUS	Aprobado
SRZ-032	Bolsas de Polietileno	Desestimado <u>3/</u>
	Curtiembre Roma	Desestimado
	Proyecto Porcino USURI	Desestimado
<u>POTOSI</u>		
POT-003	Planta Deshidratadora de Alimentos	Aprobado
POT-004	Fábrica de Ropa de Cuero	Aprobado
POT-006	Engorde Ganado Vacuno	Aprobado
POT-007	Granja Avícola Rivero	Desestimado
POT-008	Granja Avícola Prada	Desestimado
POT-010	Cría de Cabras Lecheras	Aprobado
POT-011	Cultivo de papa SAMASA	Programa Título I
POT-013	Artesanías Palomita	Programa Título I
POT-015	Semilla de papa CORAHUARI	Aprobado
<u>ORURO</u>		
ORU-019	Peletería Copcabana	Programa Título I
ORU-026	Artesanal Molino LA SALUD	Programa Título I
ORU-040	Agropecuario Huchusuma	Aprobado
<u>CHUQUISACA</u>		
CHU-024	Leche de soya PASOLAC	Postergado
CHU-025	Cerámica roja Ocho Hermanos	En evaluación.

o o o o o o o o o o o o o o o

- 1/ Aprobado: Significa Aprobado por PL-480 y USAID/B
- 2/ Postergado: Significa que las condiciones actuales no permiten hacer viable el proyecto
- 3/ Desestimado: Significa que a criterio del Asesor José Castro, los proyectos eran deficientes.

DRAFT REPORT

Luis Pereira  
REGIONAL DEVELOPMENT  
ADVISOR ORURO - POTOSI

- a) Considering the actual crisis in the mining centers of Oruro and Potosí, an analyze and research of the and its potentialities, was made and as a result were identified the following subprojects:

	<u>ORURO</u>	<u>POTOSI</u>
Number of identified projects	117	73
number of projects for approval	43	17

Note.- From february to april were identified and elaborated in Oruro 43 projects. From february to may 25 projects were identified and elaborated in Potosí.

- b) The characteristics of these subprojects are:

- Target population: low income population in rural areas and marginal urban population.
- Activities:

	<u>ORURO</u>	<u>PERCENT</u>
Handicrafts (Artisans) (Furs, wool, wood, leather)	39	33
Agriculture	65	56
Small industry	11	10
Industry	1	1
		<hr/> 100%

...2

**CORPORACION DE DESARROLLO DE ORURO**

**UNIDAD CREDITICIA FINANCIERA**

Casilla 1017 - Teléfono 51975

DRAFT REPORT

...2

	<u>P O T O S I</u>	<u>PERCENT</u>
Agriculture	58	79
Handicrafts	8	11
Small industry	7	<u>10</u>
		100%

- Small amount of loans for each subprojects

Average in Oruro      \$us. 13 336

Average in Potosí      \$us. 13 834

- Fair quotient    value of production/labor

Oruro 31 164      Nation 33 231 (April)

- Low quotient    investment/labor

Oruro 1 607      Nation 13 100 (April)

- Small amount of loans in American dollars

	<u>O R U R O</u>	<u>P O T O S I</u>
Number of projects requiring dollars	7	8
Total amount in \$us.	76 850	84 640

c) Problems

The characteristics of the projects in Oruro and Potosí are different from the rest of the country.

...3

DRAFT REPORT

...3

Karen Le Ban, the former Director of the project congratulated Oruro for the number and socio - economic impact of the projects presented (April).

However, it was not possible to disburse any loan in local currency in Oruro and Potosí. The negotiations between P.L. 480 and the MPC/USAID/B project were very long and ended in an agreement that take out these projects from the UCF,s (August).

This change of policy damaged the UCFs of Oruro and Potosí, the credibility of the project, the relations with the ICIs and the survival of several small firms in both Departments.

d) Proposals

Create a special fund in Bolivian currency for small loans through the UCFs of Oruro and Potosí, under the administration of the Market Town Capital Formation Project Resources could be deposited bi-monthly by the Programa P.L. 480.

e) Mechanism for the identification of investment opportunities

The severe crisis in Oruro and Potosí cannot be solved by the MPC/USAID/B project. It is a national problem.

However, any sub-projects in Oruro and Potosí have to take into account the actual situation.

So, I designed guidelines that included spatial planning aspects, urban - rural functions for development, objectives and goals (employment, production, income distribution, etc.), and a mechanism for the identification of investment opportunities in Oruro and Potosí integrating rural and urban production.

....4

DRAFT REPORT

...4

This proposals are under the following titles:

- "Lineamientos de un plan de corto plazo de reactivación económica, urbano - rural del Departamento de Potosí".
- "Lineamientos de un plan de corto plazo de reactivación económica, urbano - rural del Departamento de Oruro".

The scope of both studies is to integrate the main centers of population with their rural hinterland through integrated projects from the raw materials produced in the hinterland (agricultural products) to the final products produced in the industries located in secondary cities (agribusiness) and generate high levels of employment.

The location theory is applied in this model of regional planning and used to project identification.

Proposals of laws and special supports to reach the objectives and short term goals are also included. Organizational and institutional aspects are described. Financial aspects are also included.

- f) I also analyzed and evaluated 43 subprojects presented to the UCF of Oruro, 4 subprojects presented to the UCF of Potosí and 1 subproject presented to the UCF of Cochabamba.
- g) Monitor and follow up of the implementation of the subproject financed in La Paz and Oruro.
- h) I advised the UCFs of Oruro and Potosí on organizational matters and prepared for them the By Laws and regulations.

...5

**CORPORACION DE DESARROLLO DE ORURO**

**UNIDAD CREDITICIA FINANCIERA**

Casilla 1017 - Teléfono 51975

DRAFT REPORT

...5

- i) The Project Coordinator assigned me the task to organize the UCF of Potosí and to select the personnel.

This task was not completed because the Potosí Regional Development Corporation requested to delay the final interview to the applicants until the first week of October.

- j) Loan disbursements.

Only one loan from seven approved was disbursed in Oruro and not even one in Potosí (Five approved).

The crisis is affecting the value of mortgages in Oruro and Potosí. The value of real property decreased in more than 50% in the last four months so, the ICIs are asking to increase mortgages before disbursing the approved loans.

A special fund to solve this problem could be needed in both Departments.

- k) Courses and Seminars

I helped to organize a short course on fur treatment for the fur artisans who received the first loan in Oruro. Mr. Robert Nathauson conducted very successfully this one week course in Santiago de Chuco.

I also attended two Seminars, one on internal evaluation in April and other on project evaluation on August.

13

# I N F O R M E S N°106/86

DE. LIC. HERNAN VERA M. ASESOR DE SISTEMAS DE CONTROL OPERATIVO-  
FINANCIERO, CONTABLE Y ADMINISTRATIVO

A: LIC. GASTON MARTINIC DIRECTOR DE LA UCP

REF: INFORME FINAL DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL PERIODO  
MARZO-SEPTIEMBRE 30, 1986

FECHA: SEPTIEMBRE 30, 1986

## I. ANTECEDENTES

=====

En cumplimiento a las condiciones contractuales de prestación de servicios profesionales y por la conclusión del Proyecto MPC/USAID/B, es que se eleva a continuación el presente informe.

## II. OBJETIVOS

=====

Dar a conocer las actividades desarrolladas durante el período MARZO-SEPTIEMBRE-1986, lapso de duración de mi contratación.

## III. ALCANCE

=====

1. Introducción al Proyecto MPC/USAID/B
2. Diseño, elaboración y adopción de un "SISTEMA INTEGRADO DE CONTROLES OPERATIVOS"
3. Entrenamiento
  - 3.1 Seminario
  - 3.2 Implementación de los Sistemas-Balances de apertura en cada UCF.
  - 3.3 Control y seguimiento a la implementación de los sistemas.

## IV. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

=====

### 1. INTRODUCCION AL PROYECTO MPC/USAID/B

=====

- 1.1. Marzo 12-abril 11: En este período inicial se tomó conocimiento pleno en cuanto a lo que persigue el proyecto, respecto a la creación de las Unidades Crediticias Financieras en cada uno de los Departamentos a excepción de Pando.

...

1.2 Abril 15 al 18: Antes de diseñar, elaborar y adoptar los Sistemas de Control Operativo para las UCFs se realizó un viaje a la ciudad de Sucre entre el período señalado al Fondo Financiero de Chuquisaca, cumpliendo además los siguientes objetivos:

- a) Elaborar el Presupuesto por el período ABRIL-DICIEMBRE/86 y el Flujo de Fondos por el período ENERO-DICIEMBRE/87 proyectado.
- b) Verificar sus controles operativos financieros, contables y administrativos.

## 2. DISEÑO, ELABORACION Y ADOPCION DE LOS SISTEMAS

=====

2.1 Abril 23-junio 2: Durante este lapso de tiempo, se procedió a diseñar, elaborar y adoptar un "Sistema Integrado" de controles operativos-financiero, contable y administrativo, adecuados a las Unidades Crediticias Financieras.

2.2 Sistemas que fueron elaborados en forma de manuales y clasificados en la siguiente forma:

- I) Sistema de Contabilidad General (Anexo N°1 adj.)
- II) Plan de cuentas (Anexo N°2 adj.)
- III) Manual de cuentas (Anexo N°3 adj.)
- IV) Procedimientos administrativo contables de control de "CARTERA"(Anexo N°4adj)
- V) Sistema de Presupuestos y Control Presupuestario (Anexo N°5 adj.)
- VI) Información gerencial (Anexo N°6 adj.)

2.3 Mayo 16 - junio 27: Período dentro el cual se copiaron a máquina, los manuales detallados líneas arriba en forma gradual y en la medida en que estos se iban concluyendo; habiéndose entregado el último borrador en junio 2 en curso.

2.4 De la misma forma se procedió con la revisión de todo lo copiado a máquina, a medida en que iban terminando.

2.5 Finalizado el proceso anterior, se sacaron fotocopias en veinte (20) ejemplares de los cuales se distribuyó a dos (2) ejemplares a cada una de las UCFs y cuatro (4) para uso de la Unidad de Coordinación del Proyecto.

2.6 El proceso de compaginación y archivo adecuado de los manuales, se concluyó el 27 de junio en curso.

## 3. ENTRENAMIENTO

=====

### 3.1 Seminario

3.1.1 Junio 30 - julio 1° de los corrientes, se dictó un seminario sobre "Sistemas de Control Operativo-Financiero, Contable y Administrativo", dirigido a los contadores de las Unidades Crediticias Financieras.

3.1.2 A continuación se detalla la nómina de participantes al seminario:

U.C.Fs =====	Nombre =====	Cargo =====
Beni	Adán Gómez R.	Contador
Cochabamba	Franklin Parrado B.	"
Chuquisaca	Alvaro López A.	Jefe Oper. y Finan.
La Paz	René Gutierrez S.	Contador
Oruro	Octavio Oros V.	"
Potosí	Ruth Cornejo de Ch.	Evaluadora
Santa Cruz	Jorge Adriázola R.	Jefe Depto. Finanzas
Tarija	Jaime Caso M.	Contador
	Roxana Lema de K.	Auxiliar

3.1.3 El seminario fué desarrollado estrictamente en base a un programa previamente elaborado. (ver Anexo N°7 adjto.).

### 3.2 Implementación de los Sistemas-Balances de Apertura en cada UCF

3.2.1 Entre los meses de julio y agosto en curso, se había desarrollado la implementación de los Sistemas de Control Operativo en el siguiente orden cronológico:

U.C.F. =====	PERIODO		ACTIVIDAD =====
	DEL =====	AL =====	
Beni	14 julio	15 julio	Balance de Apertura al 30.6.86
Cochabamba	16 "	19 "	Reformulación Balance gral. al 30.6.86
Chuquisaca	21 "	25 "	Balance de Apertura al 1.1.86
Tarija	28 "	31 "	Balance de Apertura al 30.6.86
La Paz	13 agosto	15 agosto	Balance de Apertura al 31.7.86
Santa Cruz	18 "	21 "	Evaluación de sus sistemas operativos

3.2.2 En la mayoría de las UCFs, se elaboraron Balances de Apertura, debido a que se encontraban en plena etapa de organización tanto en la parte institucional como en la organización operativa contable y administrativa.

3.2.3 Balances de apertura que les permite a partir de éste, iniciar sus registros y controles principalmente contables.

3.2.4 Al margen de haberse elaborado los Balances de apertura o la reformulación de alguno de ellos, se prestó entrenamiento sobre los sistemas propuestos en el manual, principalmente en lo relacionado al control de Cartera.

3.2.5 Es de hacer notar que en ninguna de ellas se tenía siquiera formularios o registros contables a excepción de Santa Cruz y Cochabamba.

3.2.6 En la UCF de Santa Cruz, solo se pudo efectuar una evaluación de sus sistemas contables y de cartera, los que al momento de nuestra visita se encontraba en plena implementación.

3.2.7 En esta primera etapa no se pudo llegar a implementar los sistemas en cuestión, en las UCFs de Oruro y Potosí por problemas Político-Sociales existentes hasta el mes pasado y que fueron de conocimiento general.

### 3.3 Control y Seguimiento a la implementación de los sistemas

3.3.1 En una siguiente etapa se efectuó un control y seguimiento a la implementación de los sistemas propuestos para determinar el grado de avance de los mismos, de acuerdo al siguiente cronograma:

U.C.Fs =====	Del =====	Al =====	Actividad =====
Chuquisaca	1° sept.	3 sept.	Reformulación Balance de Apertura al 1.1.86 y entrenamiento s/sistemas
Tarija	3 "	5 "	Entrenamiento s/sistemas
Cochabamba	8 "	10 "	" "
Beni	10 "	12 "	Reformulación Balance de Apertura al 30.6.86 y entrenamiento s/sistemas
Oruro (1)	22 "	23 "	Balance de Apertura al 31.8.86 y entrenamiento s/sistemas

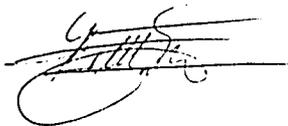
Ref:(1) En esta etapa recién se pudo iniciar la implementación de los sistemas a partir de un Balance inicial al 31.8.86 y practicar un primer entrenamiento sobre los sistemas.

3.3.2 Si bien se la denominó a esta etapa de control y seguimiento a la implementación de los sistemas, más sirvió de entrenamiento en cada una de las UCFs principalmente sobre el control de CARTERA, y reformular algunos Balances de apertura.

3.3.3 En la generalidad de las UCFs excepto Santa Cruz y Cochabamba, se encuentran en la implementación parcial del sistema contable, recién se ordenaron a las imprentas los formularios necesarios y, en ninguna de las UCFs hasta la fecha se pensó en la impresión de los formularios para los registros y controles de CARTERA.

3.3.4 No se inició en la UCF de Potosí ninguna implementación, por no haberla institucionalizado todavía y porque a la fecha no se había efectuado desembolso alguno.

Atentamente,



C O N T E N I D O

- I. ANTECEDENTES
- II. OBJETIVO
- III. ALCANCE
  1. Definición del Sistema de Contabilidad General
  2. Aprobación y Control de los Asientos y Registros Contables
  3. Pautas para el Cierre y Apertura Anual de los Registros Contables
  4. Formularios "Tipo" Contables
- IV. DESARROLLO DEL ALCANCE
  1. Definición del Sistema de Contabilidad General
    - 1.1 Características generales
    - 1.2 Plan de Cuentas
    - 1.3 Manual de Cuentas
    - 1.4 Manual de Procedimientos Administrativo-Contables de Control de Cartera
    - 1.5 Medios de registración
    - 1.6 Registros contables y su procedimiento de registración
    - 1.7 Registros de control
    - 1.8 Periodicidad y secuencia de los registros
    - 1.9 Ejercicio contable
    - 1.10 Criterio para la imputación de resultados
    - 1.11 Documentación que interviene en el proceso
  2. Aprobación y Control de los Asientos y Registros Contables

- 2.1 Procedimiento para la aprobación de los asientos y registros contables.
  - 2.2 Control de los asientos y registros contables
  - 2.3 Pautas para el control y análisis contable
  - 2.4 Calendario contable mensual.
3. Pautas para el Cierre y Apertura Anual de los Registros Contables
    - 3.1 Asientos de cierre del ejercicio
    - 3.2 Apertura contable del ejercicio.
4. Formularios "Tipo" Contables
    - ANEXO 1 Papeletas de Traspaso
      - a) Corrientes
      - b) Cartera
    - ANEXO 2 Comprobante Diario
    - ANEXO 3 Mayor General
    - ANEXO 4 Tarjeta de MAYOR
    - ANEXO 5 Tarjeta AUXILIAR DE MAYOR
    - ANEXO 6 Informe - Diario de Tesorería
    - ANEXO 7 Activo Fijo
    - ANEXO 8 Créditos a Pagar
      - a) Planillas de devengamientos de interés y/o comisiones a Pagar por CUENTAS

UNIDADES CREDITICIAS FINANCIERAS  
FONDOS FINANCIEROS DEPARTAMENTALESI N D I C EPLAN GENERAL DE CUENTAS

	<u>Pág.</u>
I. ALCANCES	1
II. VIGENCIA	1
III. ACTUALIZACION	1
IV. CODIFICACION DEL PLAN DE CUENTAS	1
V. PLAN DE CUENTAS	2

\*\*\*\*\*-----\*\*\*\*\*

MPC/USAID/B

JUNIO - 1986

LA UNIÓN SUICIDA

PLAN DE CUENTASI. ALCANCES

El presente Plan de Cuentas se utilizará para registrar contablemente las operaciones de la Unidad Crediticia Financiera; consecuentemente todos los sectores que intervengan directa o indirectamente son responsables de cumplir con las disposiciones contenidas.

II. VIGENCIA

Este Plan de Cuentas tendrá vigencia desde que empiecen las operaciones de la Unidad Crediticia Financiera.

III. ACTUALIZACION

El Plan de Cuentas es un elemento esencialmente dinámico, que debe adecuarse a la aparición de nuevas situaciones e incorporar las cuentas necesarias para reflejar las distintas operaciones.

IV. CODIFICACION DEL PLAN DE CUENTAS

El código a utilizar está compuesto de siete (7) dígitos, los 4 primeros corresponden a cuentas de MAYOR y los (3) siguientes para las subcuentas o auxiliares del MAYOR.

I N D I C E   G E N E R A L

<u>I. CUENTAS DE BALANCE</u>	<u>CODIGO</u>
DEL ACTIVO	1000000
DEL PASIVO	2000000
DEL CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS	3000000
<u>II. CUENTAS DE RESULTADO</u>	
DE INGRESOS	4000000
DE EGRESOS	5000000
<u>III. CUENTAS CONTINGENTES</u>	
DEL ACTIVO	6100000
DEL PASIVO	7100000
<u>IV. CUENTAS DE ORDEN</u>	
DEL ACTIVO	8100000
DEL PASIVO	9100000

La Paz, junio de 1986

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ADMINISTRATIVO - CONTABLES DE CONTROL DE CARTERACONTENIDO

- I. ANTECEDENTES.
- II. OBJETIVO
- III. ALCANCE
- IV. PROCEDIMIENTOS
  1. Revisión de la Documentación Respaldataoria del Préstamo
    - 1.1 Resolución de Préstamo
    - 1.2 Copia de la Escritura de Préstamo entre la ICI y el Prestatario
    - 1.3 Copia de la Apertura del Contrato de Crédito Documentario de Importación del Prestatario con la ICI
    - 1.4 Carta - Compromiso de Intermediación de la ICI en favor de la UCF-CRD
    - 1.5 Tarjeta de Registro del Préstamo
  2. Desembolso del Préstamo
    - 2.1 Procedimientos para el desembolso
    - 2.2 Apropiación contable del desembolso
    - 2.3 Asientos en registros contables y de control
  3. Archivo de Documentos Vigentes
  4. Aviso de Vencimientos
    - 4.1 Primer aviso
    - 4.2 Segundo aviso
    - 4.3 Liquidacion parcial del préstamo

5. Amortizaciones y Cancelaciones de Préstamos

5.1 Amortizaciones de préstamos

5.2 Cancelaciones de préstamos

6. Actualización de Saldos7. Archivo de Documentos Cancelados8. Cancelaciones Anticipadas9. Solicitudes de Diferimientos

## V. FORMULARIOS "TIPO" PROPUESTOS

ANEXO 1 Tarjeta Control-Respaldo Documentario para Cartera - Préstamo N°

ANEXO 2 Tarjeta de Registro de Préstamo N°

ANEXO 3 Carta de Autorización de Transferencia de Fondos

ANEXO 4 Libro - Registro General de Préstamos (orden numérico y cronológico)

ANEXO 5A Registro de Vencimientos - General - Mensual

ANEXO 5B Registro de Vencimientos - Individual - Mensual

ANEXO 6A Planilla de Devengamiento de Intereses por CUENTAS (período - anual)

ANEXO 6B Planilla de Devengamiento de Intereses por ICI-PRESTATARIO (período anual)

ANEXO 6C Planilla de Devengamiento de CAPITAL por CUENTAS

ANEXO 6D Planilla de Devengamiento de CAPITAL por ICI

ANEXO 7A Tarjeta de Control Préstamo N° (Planilla de Desembolsos, Plan de Amortizaciones)

ANEXO 7B Control de Cartera Préstamo N° (Control de Desarrollo de Operaciones)

ANEXO 8 Avisos de Vencimientos (primero y segundo)

ANEXO 9 Liquidación Parcial de Préstamo

ANEXO 10 Cancelación Total de Préstamo.

C O N T E N I D O

- I. ALCANCES
- II. OBJETIVOS
- III. RESPONSABLE DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO
- IV. DEFINICION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO
  - 4.1 Estructura del Sistema
  - 4.2 Periodicidad
  - 4.3 Cronograma de tareas
  - 4.4 Comité de Presupuestos
  - 4.5 Revisión y reformulación
- V. PRESUPUESTOS
  - 5.1 Presupuesto de Solicitudes de Crédito- Proyectado
  - 5.2 Presupuesto de Préstamos Colocados (CARTERA)
  - 5.3 Presupuesto de Ingresos-Proyectado
  - 5.4 Presupuesto de Egresos-Proyectado
  - 5.5 Presupuesto de Inversiones-Activo Fijo-Proyectado
  - 5.6 Presupuesto de Resultados-Proyectado
  - 5.7 Presupuesto Financiero-Proyectado
  - 5.8 Presupuesto de Estado Patrimonial-Proyectado
  - 5.9 Presupuesto de Origen y Aplicación de fondos-Proyectado
- VI. CONTROL PRESUPUESTARIO
  - 6.1 Objetivos

- 6.2 Alcances
- 6.3 Sector Responsable
- 6.4 Significado de las variaciones
- 6.5 Regímenes de Control
- 6.6 Control de Presupuesto de Egresos-Proyectado
- 6.7 Control de Presupuesto de Inversiones-Activo Fijo-Proyectado
- 6.8 Control de Presupuesto de Ingresos-Proyectado
- 6.9 Control de Presupuesto de Resultados-Proyectado
- 6.10 Control del Presupuesto Financiero-Proyectado
- 6.11 Control del Estado Patrimonial-Proyectado
- 5.12 Control del Presupuesto de Origen y Aplicación de Fondos-Proyectado

VII. ANEXOS-PROPUESTOS

SISTEMA DE INFORMACION GERENCIALC O N T E N I D O

- I. OBJETIVOS
- II. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION
- III. CONDICIONES QUE DEBE CUMPLIR EL SISTEMA INFORMATIVO
- IV. SINTESIS DE LA INFORMACION GERENCIAL
  - 4.1 Información de Personal (ANEXO N° 1)
    - 4.1.1 Introducción
    - 4.1.2 Resumen Semanal de Ausentismo y Horas Extras
    - 4.1.3 Parte Mensual Comparativo de Ausentismo
    - 4.1.4 Cuadro de Costo de Personal
    - 4.1.5 Informe de Calificación de Desempeño
    - 4.1.6 Análisis Cualitativo de Personal.
  - 4.2 Información Financiera (ANEXO N° 2)
    - 4.2.1 Introducción
    - 4.2.2 Estado Diario de Tesorería
    - 4.2.3 Detalle de Pagos Próxima Semana
    - 4.2.4 Presupuesto de Caja - Corto Plazo
    - 4.2.5 Balance General
    - 4.2.6 Estado de Pérdidas y Ganancias
    - 4.2.7 Informe de Contabilidad General
    - 4.2.8 Análisis de la Situación Económica y Financiera de la Unidad.

## 4.3 Información de Otorgamiento de Créditos (ANEXO N° 3)

- 4.3.1 Introducción
- 4.3.2 Préstamos Otorgados (CARTERA)
- 4.3.3 Préstamos en trámite
- 4.3.4 Préstamos de Posible Financiación
- 4.3.5 Intereses por Cobrar
- 4.3.6 Créditos a Pagar
- 4.3.7 Intereses a Pagar
- 4.3.8 Fondos Comprometidos por Desembolsos
- 4.3.9 Desembolsos a Recibir de Convenios Suscritos
- 4.3.10 Estado de Morosidad de Cartera.

## 4.4 Información de Control de Proyectos.

## V. ANEXOS

SEMINARIO SOBRE SISTEMAS DE CONTROL

=====

OPERATIVO-FINANCIERO, CONTABLE Y ADMINISTRATIVO

=====

DIRIGIDO A CONTADORES DE LAS UNIDADES CREDITICIAS FINANCIERAS

=====

DEL 30 DE JUNIO AL 1° DE JULIO, 1986

SEDE: L A P A Z

EXPOSITOR: HERNAN VERA

PROGRAMA

LUNES 30-6-86 (M)	Hrs.	8:30	INAUGURACION
	"	9:00	Tema 1 Organización de las UCFs
	"	9:45	Tema 2 Sistemas de Control Operativo-Financiero Contable y Administrativo
	"	10:30	DESCANSO
	"	11:00	Tema 3 Sistema de Contabilidad General
	"	13:00	DESCANSO
(T)	Hrs.	15:00	Continuación Tema 3
	"	16:30	DESCANSO
	"	17:00	Tema 4 Procedimientos Administrativo-Contables de Control de Cartera
	"	18.30	DESCANSO
MARTES 1°-7-86 (M)	Hrs.	8:30	Continuación Tema 4
	"	10:30	DESCANSO
	"	11:00	Continuación Tema 4
	"	13:00	DESCANSO
(T)	Hrs.	15:00	Tema 5 Sistemas de Presupuestos y Control Presupuestario
	"	16:30	DESCANSO
	"	17:00	Tema 6 Información Gerencial
	"	17:30	DESCANSO
	"	18:00	C L A U S U R A =====