PD-ABK-342

Best available copy -- faded pages in annex 3

PD-ABK-342
92619

FINAL REPORT

PROJECT TO PROVIDE SHORT AND LONG TERM TECHNICAL ASSISTANCE TO THE DIRECTORATE GENERAL FOR AGROINDUSTRIAL OPERATIONS (DACEA) STATE SUGAR COUNCIL (CEA)

Covering the Period October 24, 1988 - March 5, 1991

AID Contract No. 517-0236-C-00-9001-00

CLAPP AND MAYNE, INC. CONSULTANTS TO MANAGEMENT
1606 Ponce de Leon Ave. San Juan, P.R. (809) 721-3800

TABLE OF CONTENTS

SECTION		PAGE
I.	TRANSMITTAL LETTER	
II.	EXECUTIVE SUMMARY	1
III.	INTRODUCTION	4
	Exhibit III - 1	7
	Exhibit III - 2	8
IV.	RESULTS OBTAINED	9
	Exhibit IV - 1	15
	Exhibit IV - 2	17
	Exhibit IV - 3	18
	Exhibit IV - 4	19
	Exhibit IV - 5	20
	Exhibit IV - 6	21
	Exhibit IV - 7	22
	Exhibit IV - 8	23
	Exhibit IV - 9	24
V.	PROBLEMS ENCOUNTERED	29
	Exhibit V - 1	33
VI.	WORK PERFORMED BY CLAPP AND MAYNE ON THE PROJECT	40
A.	PROJECT WORK PLAN	41
	Exhibit VI. A-1	46
B.	CONTINUOUSLY ADVISING DACEA	48
	Exhibit VI. B-1	49
	Exhibit VI. B-2	52
C.	INSTITUTIONAL STRENGTHENING	54
	Exhibit VI. C-1	64
	Exhibit VI. C-2	65
	Exhibit VI. C-3	67
D.	IDENTIFYING AND IMPLEMENTING LAND AVAILABILITY FOR DIVERSIFICATION	68
	Exhibit VI. D-1	74
E.	DEVELOPMENT OF INFORMATION AND PROFILES FOR THE PROMOTION OF DIVERSIFIED ENTERPRISES	75
	Exhibit VI. E-1	79
	Exhibit VI. E-2	84

TABLE OF CONTENTS

SECTION			PAGE
	F.	FORMAL PROMOTION OF DIVERSIFIED ENTERPRISES	86
		Exhibit VI. F-1	90
	G.	VOCATIONAL TRAINING	91
		Exhibit VI. G-1	93
	H.	REPORTING	95
		Exhibit VI. H-1	100
	I.	SUMMARY OF SCOPES OF WORK	101
		Exhibit VI. I-1	102
VII.	ANNEXES		
	VII - 1	Project Commodities List	
	VII - 2	Project Implementation Letters	
	VII - 3	Approved Scopes of Work	

Clapp and Mayne, Inc. Consultants to Management

1606 Ponce de León Avenue, San Juan, Puerto Rico 00909 Tel. (809) 721-3800 Fax. (809) 721-3812

ARD

April 15, 1991

Mr. Raymond Rifenburg
Mission Director
USAID/DR
Santo Domingo, Domincan Republic

Dear Mr. Rifenburg:

Attention: Sr. Odalis Perez
Project Officer

I am pleased to transmit the final progress report covering Clapp and Mayne's operations under the terms of AID Contract No. 517-0236-C-00-9001-00 which calls for the provision of short and long term technical assistance to the Directorate General for Agroindustrial Operations (DACEA), State Council for Sugar. The final report compares the results obtained on the Project until the termination date of March 5, 1991 with the original Project objectives, and provides a detailed review of Clapp and Mayne's involvement on the project from the contract starting date of October 24, 1988 until the project ending date.

As indicated in the Executive Summary, progress under the contract is reported in a manner consistent with the components of the project defined in the work plan, which was developed by Clapp and Mayne during the first quarter of our work on the project.

While we regret that A.I.D. and CEA have mutually agreed to terminate the Project, I wish to express my sincere appreciation to you, to the Project managers at ARD, and to the management and staff of A.I.D./Santo Domingo for the opportunity we have had to work with you on this Project.

Sincerely yours,

T. Easterling

Tommy L. Easterling
Resident Advisor, DACEA

Washington, D.C.: 8601 Georgia Ave., Suite 504, Silver Spring, MD 20910 / (301) 495-9572 Fax (301) 495-9577
Offices in Dominican Republic, El Salvador, Honduras, Colombia

EXECUTIVE SUMMARY

II. EXECUTIVE SUMMARY

The PACD of the Sugar Diversification Project was initially specified to be December 30, 1992. However, primarily because of the difficulty of achieving the major Project objectives to close additional state-owned sugar mills and the reluctance on the part of CEA to make additional sugar land available for diversification projects, A.I.D. and CEA mutually agreed to terminate the Project on March 5, 1991.

The following pages of this final report summarize the work accomplished until March 5, 1991, and show the progress made toward the achievement of Project objectives. In addition, the report discusses the problems encountered as the Project unfolded and provides a description of the events which led to the decision to cancel the project.

Clapp and Mayne's accomplishments on the sugar diversification project from the date the contract became effective (October 24, 1988) until the date the project was terminated (March 5, 1991) are described in detail in Sections VI - A through VI - H of this final report. Progress under the contract is reported in a manner consistent with the components of the project as defined by the work plan. The work plan was developed by Clapp and Mayne during the first quarter of our work on the project and then was submitted for review by both A.I.D. and DACEA, and afterwards was formally approved by DACEA. Progress made under the work plan through March 5, 1991 is compared to the results which would have been expected by the original project completion date of December 30, 1992.

Major project components, or "streams of activity" defined by the work plan are the following:

1. Development of the work plan.

2. Continuously advising DACEA (by the Resident Advisor).

3. Institutional strengthening of DACEA.

4. Identifying and implementing land available for diversification.

5. Development of information and profiles required for the promotion of diversified enterprises.

6. Formal promotion of diversified enterprises.

7. Vocational training.

8. Reporting of results.

In the Annex to the report we have provided a list of all nonexpendable supplies bought for the project by A.I.D., DACEA, or by Clapp and Mayne, and also have attached a copy of the approved scopes of work which were the basis for Clapp and Mayne's work on each Project activity. Finally, a copy of all Project Implementation Letters written by A.I.D are shown in the final section of the Annex.

INTRODUCTION

AND

BACKGROUND

III. INTRODUCTION AND BACKGROUND

The Grant Agreement between A.I.D. and the Consejo Estatal del Azucar (CEA) for the Sugar Diversification Project was signed on September 28, 1988. The agreement was signed on behalf of the Dominican Government by Vice-President Carlos Morales, in his capacity as Executive Director of CEA. The Project completion date was originally fixed at December 30, 1992.

The stated purpose of the Project was to strengthen the institutional capacity of CEA to plan, promote and implement a nationwide sugar diversification program in the Dominican Republic. There were six major objectives set for the Project:

1. To develop a rational policy to promote sugar diversification on a nationwide basis.

2. To close six (of twelve) of CEA's sugar mills, and to put at least half the land used for growing sugar cane into alternative productive use.

3. To diversify 48,000 hectares of land into non-sugar activity.

4. To establish two free trade zones in areas taken out of sugar production.

5. To ensure that at least 80% of CEA's workers who were displaced as a result of closing sugar mills would be able to find alternate employment.

6. To train 2,000 ex-sugar workers.

The Grant Agreement specified that funds in the amount of US $3.5 million be donated by A.I.D., and that counterpart funds in the equivalent amount in Dominican pesos of US $1.728 million be provided by CEA. The approved revised budget for the project is shown in Exhibit III - 1 on page 7 at the end of this section. (Note that the amounts budgeted under the individual line items of the original Project budget were revised by DACEA in January, 1990 and the revision was approved by A.I.D. by Project Implementation Letter No. 12, dated June 4, 1990.)

On October 23, 1988, A.I.D. and Clapp and Mayne signed contract No. 517-0236-C-00-9001 to provide technical assistance to DACEA. The contract ending date was specified to be June 23, 1992. The contract called for a level of effort of 44 person-months of long-term technical assistance, and technical services

to be provided by short-term experts in the amount of 40 person-months. The approved budget for the services to be provided by Clapp and Mayne in the statement of work was for a total of US$ 1,204,268. A breakdown of the approved contract budget is shown in Exhibit III - 2 on the final page of this section.

During the first three months of the contract, Clapp and Mayne developed a project work plan which was presented both to A.I.D. and DACEA, and afterwards, formally approved by DACEA. The work plan not only provided a framework for the development of the Project, but also provided a basis for measuring progress toward the completion of Project objectives. Section VI of this report discusses the work performed by Clapp and Mayne on the project.

The following section of this report (Section IV) discusses the status of the Project as of March 5, 1991 and gives a summary of overall performance in the accomplishment of Project objectives.

EXHIBIT III - 1: PROJECT BUDGET

(US$000)

ITEM	A.I.D. FUNDS (US$)	A.I.D. FUNDS (LC)	COUNTERPART FUNDS (LC)	TOTAL AMOUNT
TECHNICAL ASSISTANCE:				
NON-LOCAL	1,668	--	--	1,668
LOCAL		750	--	750
SUB-TOTAL	1,668	750	--	2,418
TRAINING:				
DACEA	75	--	8	83
EX-WORKERS (CEA)	--	100	--	100
SUB-TOTAL	75	100	8	183
EQUIPMENT:	238	115	80	433
PROMOTIONAL ACTIVITY:				
INT'L TRAVEL	33	--	--	33
LOCAL ACTIVITIES	--	126	--	126
SUB-TOTAL	183	100	--	159
EVAL. AND AUDIT:	220	--	--	220
OPERATING COSTS:	--	100	420	520
PERSONNEL COSTS:	--	--	1,200	1,200
CONTINGENCY:	--	--	20	20
GRAND TOTAL PROJECT:	2,234	1,266	1,728	5,228

TOTAL A.I.D.: $ 3,500

TOTAL DACEA : $ 1,728

EXHIBIT III - 2: CLAPP AND MAYNE CONTRACT BUDGET

(US$000)

BUDGET ITEM	AMOUNT (US$)
SALARIES	$ 451,499
FRINGE BENEFITS	68,334
OVERHEAD	296,305
TRAVEL AND TRANSPORTATION	38,806
ALLOWANCES	150,618
SUBCONTRACTS	97,801
OTHER DIRECT COSTS	11,700
FIXED FEE	89,205
TOTAL ESTIMATED COST PLUS FIXED FEE	$ 1,204,268

RESULTS OBTAINED

IV. RESULTS OBTAINED

In the months before the Grant Agreement between CEA and A.I.D. was signed, DACEA closed two obsolete sugar mills at Villa Altagracia and Esperanza. At Villa Altagracia, two large-scale agribusiness projects were started on land leased from CEA which was previously used for the production of sugar cane. These projects were for the development of citrus and pineapple plantations, and involved both Dominican and foreign investors. At Esperanza, the sugar cane lands were zoned for the development of small and medium-sized commercial farms which were later leased to private investors, predominantly Dominican citizens, for the production of local crops destined primarily for the domestic market.

In addition to the diversification projects which were developed at Villa Altagracia and Esperanza, a large block of land at the Rio Haina mill was taken from cane production by CEA and leased to the Dole Company for the production of fresh pineapples.

Other large agribusiness projects were also developed by DACEA on land which had not previously been used to grow sugar cane. These include the production of African palm oil on CEA's cattle land at Rio Haina, and the development of a large citrus plantation as a joint-venture project between CEA and local investors, at Hato Mayor.

Another large block of coastal land at the Montellano sugar mill, located near Puerto Plata's major tourist areas, was sold by CEA to the Central Bank for the future development of tourism projects. Although the land is still used by CEA on an ad-hoc basis for sugar cane production, the intent of the Central Bank is (preferably) to sell all the land in a single block, or if necessary in smaller parcels, to promote the continued development of tourism in the area.

Soon after the Grant Agreement was signed, DACEA initiated the construction of two free trade zones at the sites of the closed sugar mills at Villa Altagracia and Esperanza. The free trade zones were designed to provide much-needed employment at the communities which previously supported the activity of the sugar mills. At the end of the Project, the number of factories in production, and the output of products from each free trade zone was at a level of approximately half that which was originally planned. DACEA is now in the process of selling CEA's investment in the two free trade zones to private investors.

After DACEA's efforts under the Sugar Diversification Project

to identify and earmark CEA land for new investment proposals began to bear fruit, additional projects were initiated by DACEA in 1990. Three new proposals were in differing stages of development at the close of the Project: One proposal was for the development of a large forestry project in partnership with the Fundacion Progressio, a non-profit organization dedicated to environmental protection in the Dominican Republic. Land for the project was previously used by CEA for cattle grazing in the general area of the Rio Haina sugar mill. A pre-feasibility study of the proposal was recently completed by the Santiago Institute for Agriculture (ISA), and they recommended to proceed with the project. CEA's Board of Directors has formally approved the project. A second proposal is to promote tourism on coastal land currently used for growing sugar cane for the Porvernir sugar mill. The selected area is near the privately-owned Casa de Campo tourist complex at La Romana. This proposal is presently being developed for presentation to CEA's Board of Directors. The third proposal is for the establishment of a combined cattle/forestry project at Hacienda Consuelo, near Hato Mayor. DACEA is now in the process of identifying project boundaries. The identification of the project area is now possible through land-use maps which were recently provided by a local contractor.

DACEA's enthusiasm for developing agribusiness projects was severely dampened and many of their accomplishments undone by the issuance of Presidential Decree No. 25-90 in January, 1990 which effectively "nationalized" all the diversification projects at Esperanza, and rescinded some 91 land rental contracts with private investors who were leasing Esperanza land. At the close of the Project, only one of the original agricultural investors at Esperanza was still in business, and his future is uncertain in light of the severe pressure being exerted by campesino groups demanding control of his land.

Exhibit IV - 1, on page 15 at the end of this section, provides a list of DACEA's active diversification projects at the end of the Project on March 5, 1991. This is followed by Exhibit IV - 2 which provides a breakdown of CEA land made available for non-sugar activity during the life of the Project.

A comparison of some of the Project objectives with the actual results obtained at the end of the shortened Project is shown by Exhibit IV - 3: Status of Life of Project Targets on page 18 at the end of this section of the report. As shown, as of March 5, 1991, two sugar mills were closed (33% of this Project objective was reached) 16,041 hectares land was diversified (32% of the target of 50,000 hectares accomplished); a total of 14,301 hectares of land was under joint venture agreements and leases

(29% of the target of 50,000 hectares accomplished); a total of 11,012 jobs were created by CEA projects (303% of the target of 4800 jobs met); 1119 persons were trained, primarily for work in the free trade zones (55% of the objective to train 2000 persons was accomplished); one diversification action plan was developed for the Villa Altagracia mill (met 20% of the target), and no diversification seminars were held (0% accomplishment toward the goal of three seminars).

In addition, two free trade zones were developed (100% of this Project objective accomplished); and as shown by Exhibits IV - 1 and IV - 2, a total of 14,701 hectares were removed from sugar production at Catarey, Esperanza, and Rio Haina mills. This amounted to 31% of the Project objective to diversify 48,000 hectares of cane land into non-sugar activity.

The financial results at the end of the Project are estimated by the March 28, 1991 A.I.D. Comprehensive Pipeline Report by Project, shown by Exhibit IV - 4. Project funds obligated, earmarked, committed and disbursed are summarized as follows:

A.I.D. Sugar Diversification Project Total:
March 28, 1991

	US $
Funds Obligated	$ 3,500,000
Funds Earmarked	1,700,000
Funds Committed	1,614,391
Funds Disbursed	1,222,456

DACEA's commitment under the Grant Agreement was to provide counterpart funds in the equivalent amount of US$ 1,728,000 (either in cash or as the value of services) in support of the Project. Based on the exchange rate in effect at that time, the amount in Dominican Pesos to be provided by DACEA was established to be RD$ 8,750,000.

As shown in Exhibit IV - 5, as of March 5, 1991, DACEA had spent a total of RD$ 11,140,000 to support the Project, which exceeded the required amount by 27%.

Counterpart Funds (budget)	RD$ 8,750,000
Counterpart Funds (actual)	11,140,000
Difference:	RD$(2,390,000)

Although the construction of the free trade zones at Villa Altagracia and Esperanza was a major element of the Sugar Diversification Project, none of the construction funds came from

the Project. The primary source of funds was from capital provided directly by CEA, and the secondary source was from A.I.D.-funded Banco Reserva loans to CEA channeled through the Technical Secretariat of the President (STP). DACEA provided management and technical staff to plan, supervise and coordinate the construction work.

In view of the importance of the free trade zones to the Sugar Diversification Project, the investment status of the Villa Altagracia and Esperanza free trade zones at the end of the Project is shown by Exhibits IV - 6 and IV - 7, respectively. The results are summarized below:

Villa Altagracia Free Trade Zone:

A.I.D./Banco Reserva loan:	RD$	8,000,000
CEA direct funding:		8,237,210
Total funds expended:	RD$	16,237,210
Hectares enclosed within the free trade zone:		31.38
Number of buildings available		11
Number of square feet of factory space available:		139,000
Employment created:		2,160

Esperanza Free Trade Zone:

A.I.D./Banco Reserva loan:	RD$	8,260,000
CEA direct funding:		4,735,880
Total funds expended:	RD$	12,995,880
Hectares enclosed within the free trade zone:		42.76
Number of buildings available:		6
Number of square feet of factory space:		105,384
Employment created:		1,440

There are six additional buildings presently under construction at the Esperanza free trade zone, amounting to approximately 114,000 square feet of factory space.

On March 7, 1991, after the cancellation date of the Sugar Diversification Project, Clapp and Mayne received notice from

A.I.D. that the contract for technical services was to be cancelled for the convenience of the Government of the United States. Clapp and Mayne was given until April 15, 1991 to demobilize, develop a commodities list for the entire Project, and to submit the Project final report. A schedule of the estimated cost to complete the contract in shown in Exhibit IV - 8.

A summary of the exhibit is as follows:

TOTAL CONTRACT BUDGET:	US$ 1,204,268
ESTIMATED EXPENDITURES THROUGH APRIL 15, 1991:	1,033,292
PROPOSED SETTLEMENT AMOUNT:	113,443
TOTAL ESTIMATED COST:	US$ 1,146,735

A detailed list of monthly services provided by Clapp and Mayne under the contract is shown in Exhibit IV - 9 at the end of this section of the report. A summary of the person-months provided is as follows:

CLAPP AND MAYNE
SUMMARY OF SERVICES PROVIDED

CATEGORY	PERSON-MONTHS		
	PROVIDED	BUDGETED	DIFFERENCE
LONG TERM	28.00	44.00	16.00
SHORT TERM SPECIALISTS	37.45	33.50	(3.95)
SUBCONTRACT (SHORT TERM)	6.36	6.50	0.14
HOME OFFICE SUPPORT	1.44	0.50	(0.94)
TOTAL	73.25	84.50	11.25

EXHIBIT IV - 1: DACEA DIVERSIFICATION PROJECTS
MARCH 5, 1991

No.	DATE OF AGREEMENT	TYPE OF AGREEMENT	NAME OF PROJECT	LOCATION	PRODUCT	HECTARES
1	07-05-79	LEASE	FRUTAS DOMINICANAS, C x A	CATAREY	PINAPPLE	1,121.58
2	02-10-84 05-02-88	JOINT VENTURE	INDUSPALMA DOMINICANA, S.A.	RIO HAINA	AFRICAN PALM	901.92 1,228.42
3	01-09-86	JOINT VENTURE	CONSORCIO CITRICOLA DEL ESTE	CONSUELO	ORANGES	1,886.59
4	04-24-86	JOINT VENTURE	CONSORCIO CITRICOS DOM. CxA	CATAREY	ORANGES	1,521.85
5	03-26-87	LEASE	DOLE DOMINICANA, S. A.	RIO HAINA	PINEAPPLE	5,257.30
6	07-31-89	LEASE	SANTA CLARA C x A Y/O CLAUDIO SCALA	CATAREY	WATER PURIFICATION AND BOTTLING	1.18
7	09- -89	LEASE	ARBOLES DOMINICANOS	CATAREY	FRUIT/FORESTY	9.43
8	09-14-90	LEASE (IN NEGOC.)	PROGRESSIO/PRIVATE SECTOR	RIO HAINA	FRUIT/FORESTY	1,886.59
9		LEASE	DOLORES SANDOVAL ORTEGA	CATAREY	ORCHARD CROPS	0.72
10		LEASE	JUAN DE JS. ORTIZ	CATAREY	ORCHARD CROPS	1.31
11		LEASE	F. Y C. AGRICOLA	CATAREY	PASSION FRUIT	26.52
12		LEASE	ENRIQUE MILIANO DIPRE	CATAREY	ORCHARD CROPS	0.35
13		LEASE	ROBERTO JIMENEZ	CATAREY	CATTLE	8.17
14		LEASE	ALBERTO CAYETANO	CATAREY	CATTLE	13.30
15		LEASE	GILBERTO PINEDA	CATAREY	CATTLE	7.73
16		LEASE	RAFAEL BAEZ PEREZ	HAINA	PASTURE	262.11
17		LEASE	VICTOR FIRPO M.	CATAREY	PASSION FRUIT	8.80
18		LEASE	BERNABE CIPRIAN	CATAREY	CATTLE	6.16
19		LEASE	METRO GAS	CATAREY	LIQUID PROPANE BOTTLE	0.30

EXHIBIT IV - 1: DACEA DIVERSIFICATION PROJECTS
MARCH 5, 1991

No.	DATE OF AGREEMENT	TYPE OF AGREEMENT	NAME OF PROJECT	LOCATION	PRODUCT	HECTARES
20		LEASE	CRAIG FREDERICKSON	ESPERANZA	FRESH HERBS	76.13
OTHER		LEASE	FREE TRADE ZONE	ESPERANZA	MANUFACTURED PROD.	42.76
		LAND SALE	HOUSING AREA	ESPERANZA	RESIDENCES	33.08
OTHER		LEASE	FREE TRADE ZONE	CATAREY	MANUFACTURED PROD.	31.38
		LAND SALE	HOUSING AREA	CATAREY	RESIDENCES	11.01
		LAND SALE	TOURIST DEVELOPMENT	MONTELLANO	TOURISM	1,700.01
					T O T A L	16,044.70

EXHIBIT IV - 2: DACEA - DIVERSIFICATION SUMMARY
March 5, 1991
(HECTAREAS)

LOCATION	LEASED LAND	JOINT VENTURE	AGRARIAN REFORM	LAND SALES	FREE ZONE DEVELOP.	SUB-TOTAL	PROJECTS UNDER STUDY	TOTAL
ESPERANZA	76.13	-	3,963.79	33.08	42.76	4,115.76	-	4,115.76
CATAREY	1,205.55	1,521.85	2,558.22	11.01	31.38	5,328.01	-	5,328.01
RIO HAINA	7,406.00	2,130.34	-	-	-	9,536.34		9,536.34
CONSUELO	-	1,886.59	-	-	-	1,886.59	9,432.89	11,319.48
AMISTAD	-	-	-	-	-	-	42.24	42.24
OZAMA	-	-	-	-	-	-	10.56	10.56
BOCA CHICA	-	-	-	-	-	-	7.55	7.55
MONTELLANO	-	-	-	1,700.01	-	1,700.01	-	1,700.01
PORVENIR	-	-	-	-	-	-	1,628.05	1,628.05
TOTAL	8,687.68	5,538.78	6,522.01	1,744.10	74.14	22,566.71	11,121.29	33,688.00

EXHIBIT IV - 3: STATUS OF LIFE OF PROJECT TARGETS
MARCH 5, 1991

Output/Activity	LOP Target	Cumulative Results
1. State Sugar Mills Closed	6	2
2. Land Diversified: Hectares		
a. CEA Land (1)	50,000	16,041
Private Land (2)	N/A	13,391
3. Number of Joint Venture Agreements & Leases (1)	N/A	22
a. Joint Ventures	N/A	3
b. Leases	N/A	19
4. Hectares under Joint Venture Agrmnts & Leases (1)	50,000	14,301
a. Joint Ventures	N/A	5,539
b. Leases	N/A	8,762
5. Number of Jobs Created	4,800	14,551
a. CEA Projects	N/A	11,012
1) Agriculture	N/A	7,412
2) Light Industry	N/A	3,600
3) Small Industry	N/A	0
b. Private Growers (2)	N/A	3,539
6. Number of Persons Trained	N/A	1,119
a. Prof. Staff	N/A	14
b. Vocational	2,000	1,105
7. Diversification Action Plans Developed	5	1
8. Diversification Seminars	3	0

(1) Refer to Exhibit IV - 1
(2) Information provided by the Reserve Bank for a related diversification project involving only private sugar growers.

EXHIBIT IV - 4: USAID / DOMINICAN REPUBLIC
COMPREHENSIVE PIPELINE REPORT
AS OF 03/22/91

PROJECT NO. 5170236.00 PROJECT OFFICER: ODALIS PEREZ

OFFICE NAME: AGR & RURAL DEV DIVISION
PROJECT TITLE: SUGAR DIVERSIFICATION

FUNDS IN US$

ELEMENT NAME	OBLIGATED	EARMARKED	COMMITTED	DISBURSED
TECHNICAL ASSISTANCE	2,417,601	1,377,143	1,329,297	1,008,841
TRAINING	250,000	8,759	8,759	0
EQUIPMENT	353,000	255,263	220,188	197,065
PROMOTIONAL ACTIVITIES	159,399	17,888	17,888	0
EVALUATION AND AUDITS	220,000	24,000	20,742	16,550
CONTINGENCY	0	0	0	0
OPERATIONAL COSTS	100,000	17,517	17,517	0
PROJECT TOTAL	3,500,000	1,700,570	1,614,391	1,222,456

EXHIBIT IV - 5: DACEA - EXPENDITURE OF COUNTERPART FUNDS

(RD$000)

ITEM	BUDGET	ACTUAL
DACEA OPERATING EXPENSES	$ 6,250	$ 6,139
GENERAL CONSULTING SERVICES	680	1,369
DEVELOPMENT OF ACTION PLANS	600	300
STUDIES	1,020	663
FINANCIAL ADVISORY SERVICES	200	0
ESPERANZA AGRICULTURAL VENTURE	0	2,669
TOTAL	$ 8,750	$11,140

EXHIBIT IV - 6: CEA'S INVESTMENT IN THE VILLA ALTAGRACIA FREE TRADE ZONE

(RD $)

ITEM	AMOUNT
DESIGN AND TECHNICAL STUDIES	$ 339,590
OUTSIDE TECHNICAL ASSISTANCE	171,569
DACEA SUPERVISORY EXPENSES	99,237
CEMENT	672,035
CONTRACTOR FEES	12,634,172
COST OF INFRASTRUCTURE	1,852,867
OTHER	467,742
TOTAL	$16,237,212

SOURCE OF FUNDS:

AID/STP LOAN	8,000,000
CEA DIRECT INVESTMENT	8,237,212
TOTAL SOURCES	$16,237,212

EXHIBIT IV - 7: CEA'S INVESTMENT IN THE ESPERANZA FREE TRADE ZONE

(RD $)

ITEM	AMOUNT
DESIGN AND TECHNICAL STUDIES	$ 94,639
OUTSIDE TECHNICAL ASSISTANCE	170,542
CEMENT	1,191,220
CONTRACTOR FEES	10,459,120
COST OF INFRASTRUCTURE	983,426
OTHER	96,929
TOTAL	$12,995,876
SOURCE OF FUNDS:	
AID/STP LOAN	8,260,000
CEA DIRECT INVESTMENT	4,735,876
TOTAL SOURCES	$12,995,876

EXHIBIT IV - 8: A COMPARISON OF BUDGETED AND ESTIMATED TOTAL EXPENSES UNDER THE CLAPP AND MAYNE CONTRACT (THROUGH APRIL 15, 1991)

(US$000)

ITEM	BUDGET	ESTIMATED
SALARIES	$ 451,499	$ 374,645
FRINGE BENEFITS	68,334	73,789
OVERHEAD	296,305	291,483
TRAVEL AND TRANSPORTATION	38,806	21,484
ALLOWANCES	150,618	83,399
SUBCONTRACTS	97,801	97,411
OTHER DIRECT COSTS	11,700	14,541
FIXED FEE	89,205	76,540
SETTLEMENT PROPOSAL	0	113,443
TOTAL	$1,204,268	$1,146,735

EXHIBIT IV - 9: SUMMARY OF MONTHLY SERVICES PROVIDED BY CLAPP AND MAYNE, INC.

Dominican Republic - Sugar Diversification Project

April 15, 1991	Time Used			Person Months		
Name	Dates	No. Days		PM Used*	PM Budget	PM Balance
LONG TERM						
T. Easterling	10/27-10/31/88	4.00	d			
Sr. scientist	11/01-12/09/88	21.00	d			
	01/01-01/31/89	8.00	d			
	02/01-12/31/89	11.00	m			
	01/01-01/31/90	1.00	m			
	02/01-09/30/90	8.00	m			
	10/01-12/31/90	3.00	m			
	01/01-04/15/91	3.50	m	28.00	44.00	16.00
SHORT TERM SPECIALISTS						
A. Mayne	10/27-10/31/88	4.00	d			
Chairman, C&M	11/01-11/30/88	17.00	d			
	12/01-12/15/88	3.00	d			
	01/01-08/31/89	53.00	d			
	09/01-09/30/89	11.00	d			
	01/22-01/31/90	9.00	d			
	02/01-02/28/90	3.00	d			
	04/01-04/30/90	12.25	d			
	07/10-07/25/90	7.00	d	5.42		
M. Limardo	02/01-02/28-89	12.00	d			
O&M specialist	03/01-03/31/89	14.00	d			
	04/01-04/30/89	4.00	d			
	07/01-07/31/89	1.00	d	1.41		
C. J. Murphrey	11/02-11/12/88	12.00	d	0.55		
Workplan dev.						
A. Lassus-MIS	03/07-03/15/89	4.00	d	0.18		
John Keppler	03/16-04/26/89	12.00	d			
Sugar expert	05/04-05/11/89	7.00	d	0.86		

EXHIBIT IV - 9
April 15, 1991

Name	Time Used: Dates	Time Used: No. Days		Person Months: PM Used*	Person Months: PM Budget	Person Months: PM Balance
SHORT TERM SPECIALISTS						
Emilio Ramirez	04/17-04/29/89	11.00	d			
Agronomist -	05/01-05/31/89	24.00	d			
land identif.	06/01-06/30/89	23.00	d			
	07/01-07/31/89	22.00	d			
	08/01-08/31/89	27.00	d			
	09/01-09/30/89	23.00	d			
	10/01-10/31/89	22.00	d			
	11/01-11/30/89	21.00	d			
	12/01-12/31/89	16.00	d			
	01/01-01/31/90	24.00	d			
	02/01-02/28/90	24.00	d			
	03/01-03/31/90	19.00	d			
	04/01-04/30/90	3.50	d			
	05/01-05/31/90	3.50	d			
	06/01-06/30/90	10.625	d			
	07/01-07/31/90	6.625	d			
	08/01-08/31/90	6.25	d			
	09/01-09/17/90	2.00	d			
	10/13-10/29/90	1.63	d			
	11/15-11/20/90	2.00	d			
	01/18-01/29/91	5.50	d			
	02/01-02/28/91	19.00	d	14.39		
Alida Guzman						
Acctg. systems	07/01-07/31/89	3.88	d			
and	08/01-08/31/89	19.25	d			
technical	09/01-09/30/89	14.00	d			
translation	10/01-10/31/89	18.50	d			
	11/01-11/30/89	1.00	d			
	12/01-12/31/89	3.00	d			
	01/01-01/31/90	6.75	d			
	06/01-06/30/90	0.50	d			
	11/29-11/30/90	1.50	d			
	01/14-01/24/91	5.75	d			
	02/04-02/28/91	2.00	d			
	04/01-04/15/91	5.00	d	3.69		
G. Irizarry	09/13-09/30/89	8.125	d			
Organiz./mgt.	10/01-10/31/89	8.625	d			
	11/01-11/30/89	4.500	d			
	12/01-12/31/89	4.375	d	1.16		

EXHIBIT IV - 9

April 15, 1991	Time Used			Person Months		
Name	Dates	No. Days		PM Used*	PM Budget	PM Balance
SHORT TERM SPECIALISTS						
Nicolas Rivero	06/12-06/30/89	14.00	d			
Economist -	07/01-07/31/89	25.00	d			
sugar market	08/01-08/31/89	11.00	d			
	09/01-10/31/89	3.50	d			
	11/01-11/30/89	5.50	d			
	12/01-12/31/89	4.50	d	2.89		
F. Ramirez	02/01-02/28/90	15.00	d			
Computer sys.	03/01-03/31/90	18.00	d			
	06/01-06/30/90	2.00	d			
	07/01-07/31/90	18.00	d	2.41		
Vidal Velez	10/01-10/31/89	12.50	d			
Training	12/01-12/31/89	9.00	d			
	05/08-05/28/90	3.00	d			
	06/04-06/24/90	6.50	d			
	07/12-07/16/90	3.00	d			
	10/03-10/23/90	5.00	d			
	11/02-11/21/90	6.00	d	2.05		
B. Finn	05/28-05/31/90	4.00	d			
Privatization	06/11-06/25/90	2.9375	d			
	09/17-09/18/90	0.5625	d			
	10/18-10/19/90	1.2500	d			
	11/01-11/30/90	11.8750	d			
	12/03-12/20/90	3.8125	d			
	01/02-01/17/91	4.5625	d			
	03/01-03/31/91	0.6875	d	1.35		
Warren Wauke	07/14-07/21/90	7.00	d	0.32		
Hilda Nazario	09/01-09/30/89	9.00	d			
Accounting sys.	10/01-10/31/89	8.00	d	0.77		
Subtotal-Short term Specialists				37.45	33.50	(3.95)

EXHIBIT IV - 9
April 15, 1991

Name	Time Used: Dates	Time Used: No. Days		Person Months: PM Used*	Person Months: PM Budget	Person Months: PM Balance
HOME OFFICE SUPPORT						
E. Silva	11/01-11/16/88	1.00	d			
President, C&M	12/01-12/20/88	0.25	d			
	01/01-04/30/89	2.75	d			
	05/01-06/30/89	2.00	d			
	07/01-07/31/89	0.625	d			
	08/01-08/31/89	1.500	d			
	09/01-09/30/89	0.875	d			
	10/01-10/31/89	1.500	d			
	11/01-11/30/89	0.875	d			
	12/01-12/31/89	0.250	d			
	01/01-01/31/90	0.500	d			
	02/01-02/28/90	0.625	d			
	03/01-03/31/90	0.875	d			
	04/01-04/30/90	0.500	d			
	05/01-05/31/90	0.750	d			
	06/01-06/30/90	1.000	d			
	07/01-07/31/90	0.500	d			
	08/01-08/31/90	0.000	d			
	09/01-09/30/90	0.125	d			
	10/01-10/31/90	2.000	d			
	11/13-11/29/90	0.250	d			
	12/01-12/31/90	0.625	d			
	01/02-01/28/91	1.875	d			
	02/11-02/14/91	0.50	d			
	03/01-03/31/91	5.00	d	1.23		
L. D. Posner	06/01-06/30/89	0.875	d			
Partner	08/01-08/31/89	0.375	d			
	09/01-09/30/89	1.125	d			
	10/01-10/31/89	1.000	d	0.15		
F. Shah Procurement	03/02/90	0.125	d	0.01		
M. U. Herrman	07/09/90	0.0625	d	0.003		
I. Miranda	09/01-09/30/89	0.75	d			
Translations	10/01-10/31/89	0.25	d	0.05		
Subtotal-Home Office				1.44	.50	(0.94)

EXHIBIT IV - 9

April 15, 1991	Time Used		Person Months		
Name	Dates	No. Days	PM Used*	PM Budget	PM Balance
TOTALS C&M			66.89	78.00	11.11
SUBCONTRACT-AGLAND	(05/01/89 - 7/31/90)		6.36	6.50	0.14
GRAND TOTAL			73.25	84.50	11.25

Abbreviations:

d = days; m = month; PM = person months

*PM Used = No. of days /22

PROBLEMS ENCOUNTERED

V. PROBLEMS ENCOUNTERED

A number of problems were encountered as Clapp and Mayne's work on the Sugar Diversification Project unfolded. The following discussion provides a brief summary of the major problems which were experienced on the Project, in order of progression from lesser to greater importance.

1. The Grant Agreement required that all procurement activity by CEA be reviewed on three separate occasions by A.I.D., with no exception made for small value purchases. Since our intent was to supplement Clapp and Mayne's activities in providing technical assistance to DACEA with local experts whose services were made available through Host Country contracts, it was expected that a large number of contract actions would be submitted to A.I.D. for approval. Unfortunately, under the restrictions implied within the Grant Agreement, each contract action required the following approvals, separately, by A.I.D.:

    a. Approval of the contract bid documents.

    b. Approval of the selection process and of the winning candidate for the Host Country contract, and of the draft contract.

    c. Approval of the final, signed contract between CEA and the local contractor.

    These procedures were particularly burdensome and caused excessive delays in executing the small-value contracts used for specific short term projects with local consultants. In an attempt to streamline the local contracting activity, Clapp and Mayne developed bid documents for four major indefinite quantity contracts covering approximately 90% of DACEA's requirements for local technical services. These were submitted to A.I.D. for review and approval, but had not been acted upon when the Project was terminated.

    It should also be mentioned that during most of 1989, there was no Contracting Officer available at A.I.D. with host country contracting experience. During this period there was a great deal of difficulty and a considerable degree of confusion experienced in developing Host Country contracting procedures at DACEA acceptable to A.I.D..

2. Because of the extremely lengthy process required for DACEA to comply with the conditions precedent of the Grant

Agreement, local currency funds were not available from A.I.D. until mid 1990:

A major condition of the Grant Agreement was the requirement that DACEA obtain a certification issued by a public accounting firm stating that the organization was capable of handling A.I.D. funds. It was originally planned that A.I.D. would contract for the services of a local accounting firm to install an accounting system at DACEA, and then provide the required certification. After attempts to obtain the service locally were not successful, it was decided in July, 1989 that Clapp and Mayne should install the required accounting and financial control system and that Price Waterhouse would review the system and, if found satisfactory, would issue the certificate. Although the system was installed and tested in October, 1989, and formally turned over to DACEA for operation in December, 1989, Price Waterhouse did not issue the certification until the end of February, 1990. A.I.D. later approved the use of local currency funds by DACEA with Project Implementation Letter No. 12 on June 4, 1990.

In the meantime, however, Presidential Decree 25-90 was issued by the Dominican Government. In the aftermath of the decree, A.I.D. approvals were not forthcoming for major Project activity. As a result, from the time that A.I.D. approved the use of local funds until the time the Project was closed, DACEA used only RD$ 114,767.80 (less than US$ 10,000) in Project local currency funds.

3. DACEA's management felt constrained from taking the decisive action necessary to move forward on the Project:

DACEA's indecisiveness was the result of getting mixed signals from Central Government as to the Dominican Government's commitment to our sugar diversification efforts. DACEA simply did not have strong support in the political arena. For example, one of the early tasks performed by Clapp and Mayne was to review DACEA's organizational structure and the organization's ability to perform as a development and promotional agency. It was strongly recommended to DACEA that they a) obtain suitable offices adequately equipped to meet their needs, b) become independent from CEA's bureaucratic procedures in terms of attracting, employing, and motivating employees, and c) develop a stronger professional staff. However, because of the controversy associated with DACEA having greater autonomy, the most important of the recommendations were not acted upon.

4. Reluctance on the part of CEA to make additional land available for diversification:

The lack of "political will" to provide DACEA with blocks of land which could have been developed for diversification projects was initially interpreted as being the result of prudent conservatism on the part of CEA during the highly politicized environment before the national elections held in May, 1990. DACEA felt that it would not be possible to commit to closing additional sugar mills, or even to announce the launching of large, new agricultural ventures with either domestic or foreign investors, before the new political administration took office in August, 1990. Therefore, it was agreed with DACEA that Clapp and Mayne's primary efforts would be to develop the background information and the technical data required to started a major effort to promote private sector projects at the start of the new political administration in August, 1990.

Unfortunately, however, in January, 1990 the Government of the Dominican Republic issued Presidential Decree No. 25-90 which effectively "nationalized" the diversification projects at Esperanza and set into motion the chain of events which eventually resulted in the decision to cancel the Project. Which the background information and technical data were successfully developed, the information obtained was not used due to the decision to cancel the project.

Exhibit V - 1 on the next page is a copy of an internal memorandum written by the Chief of Party to the President of Clapp and Mayne on February 20, 1991 which goes into greater detail of the events which led to the decision to terminate the Project. This is, of course, his personal perspective and in this regard does not necessarily reflect the official position of A.I.D..

EXHIBIT V - 1

THIS LETTER CONTAINS SENSITIVE INFORMATION

USAID/Santo Domingo
P.O. Box 96950
Washington, DC 20090-6950
February 20, 1991

Mr. Edibaldo Silva-Lopez
President
Clapp and Mayne, Inc.
1606 Ponce de Leon Avenue
San Juan, Puerto Rico 00909

Dear Edibaldo:

As you are aware, A.I.D. has made the decision to terminate the Sugar Diversification Project as of March 5, 1991. CEA, the organization which signed the original grant agreement with A.I.D. on behalf of the Dominican Government, recently signed a letter agreeing to the conditions under which the project will be terminated. As we discussed on earlier occasions, the decision is not surprising and is consistent with current United States Government policy which calls for a reduced presence in the Dominican Republic and a shrinking commitment to development assistance.

The purpose of this letter is to provide you with a brief summary of the project's history and my own perspective as to the events which led to this decision:

The Grant Agreement called for the duration of the Sugar Diversification Project to be five years, with the project completion date at the end of calendar year 1992. This agreement was signed on September 27, 1987, by Vice-President Carlos Morales, Executive Director of CEA, and specified project funding by A.I.D. in the amount of $3.5 millions.

Primary objectives of the project included the closure of six of CEA's twelve sugar mills, the construction of free trade zones at the sites of two sugar mills which were closed at Esperanza and Villa Altagracia, and the re-assignment of some 50,000 hectares previously used for growing sugar cane, to private use for diversified crops. DACEA, the in-house

department at CEA responsible for diversification efforts, was assigned the task to carry out the project. Clapp and Mayne signed a contract with A.I.D. on October 23, 1988, to provide technical assistance to DACEA.

Beginning in 1986 and continuing through 1987, working for several months before the grant agreement was finally signed between A.I.D. and CEA, DACEA closed two obsolete sugar mills at Villa Altagracia and Esperanza, and initiated a number of large-scale agribusiness projects involving both Dominican and foreign investors for the development of citrus, pineapple, and African palm plantations. In addition, the Esperanza lands were zoned for the development of mid-size commercial farms which were subsequently leased to private investors, predominantly Dominican citizens, for the production of local crops destined primarily for the domestic market.

Soon after the grant agreement was signed, DACEA initiated the construction of the free trade zones at the sites of the closed sugar mills at Villa Altagracia and Esperanza. The two free trade zones were designed to provide much-needed employment in the communities which previously supported the activity of the sugar mills.

I arrived in Santo Domingo for a long-term assignment on the project in late January, 1989, approximately three months after Clapp and Mayne signed their agreement with A.I.D. to provide technical assistance to DACEA. Soon after starting work on the project I began receiving mixed signals from DACEA. On the one hand, DACEA supported and approved the project work plan developed by Clapp and Mayne immediately after mobilization, and appeared to be in full agreement with the information provided in all the project documents and with the conditions of the Grant Agreement. On the other hand, there was considerable reluctance by DACEA's management to take decisive action necessary to move forward on the project.

I believed that this puzzling behavior was probably caused by high management turnover (DACEA's Director and two key employees resigned during our mobilization for the project) and was due to the normal settling-in process inherent in the initiation of a major new activity. I also thought their management indecision was because DACEA did not have a clear vision of what the project should accomplish. I

even clipped the enclosed Alice-in-Wonderland comic strip to emphasize the need for developing a diversification strategy at a meeting with DACEA's senior management in March, 1989.

Later, as I began to gain the confidence of my counterparts, the real situation emerged. DACEA's indecisiveness was the result of getting mixed signals from Central Government as to the Dominican Government's commitment to our sugar diversification efforts. DACEA simply did not have a clear mandate to proceed with the project.

During the period that Vice-President Morales was at the helm of CEA, however, DACEA was protected from the anti-diversification forces operating not only from within CEA, but also from the Presidential Palace. During this initial nine-month period, despite DACEA's hesitancy we made considerable progress in developing the project. In October, 1989, however, an old-line political crony was appointed as CEA's Director in replacement of Vice-President Morales. CEA's support for sugar diversification evaporated, and was replaced by open hostility to DACEA. In effect, a pro-diversification political moderate was replaced by a member of the pro-sugar old guard.

Based on our early evaluation of the political climate in the Dominican Republic, it was obvious that at the beginning of the project none of the tough political decisions required to develop a far-reaching diversification program on a national level would be made prior to the national elections of May, 1990. We also realized that it would not be possible to commit to closing additional sugar mills, or even to announce the launching of large, new agricultural ventures with either domestic or foreign investors, until the new political administration took office in August, 1990. In recognition of these political constraints, Clapp and Mayne, jointly with A.I.D. and DACEA, developed the following strategy:

For the first eighteen months of activity (until August, 1990) our primary efforts would be to develop the background information and the technical data required to start a serious, concerted effort to promote private sector agribusiness projects during the first hundred days of the new political administration. During this time, efforts

would be concentrated in the following areas:

- To identify, inventory, and classify all CEA land, as a means of pinpointing specific areas for diversification.

- To perform the necessary economic analyses and to make the required financial projections in order to determine the optimum areas for sugar production, and to earmark the candidates for mills to be closed.

- To develop administrative procedures at DACEA, and to obtain A.I.D. approvals as necessary for CEA to contract with local firms for technical assistance under host-country contracts, as required by the project.

- To strengthen DACEA as an organization capable of carrying out diversification efforts.

- To ensure compliance with all conditions precedent of the grant agreement.

In short, our strategy was to prepare all preliminary and background information required to start specific agribusiness projects, timed to coincide with the inauguration of the new political administration in August, 1990.

In January, 1990, at the height of the Presidential election campaign, the project was given a severe setback by the unexpected announcement of Presidential Decree No. 25-90, a copy which is attached for your information. The decree effectively "nationalized" all of DACEA's diversification projects at Esperanza, and rescinded some 88 land rental contracts which private investors had previously signed with CEA. In many cases, Vice-President Morales had signed the lease agreements on behalf of the Dominican Government. The decree further specified that the confiscated land was to be turned over to the Agrarian Reform Institute (IAD) for distribution to campesino groups.

Needless to say, the Decree created a furor with A.I.D. senior management, and almost resulted in the immediate cancellation of the project. Only after close and intensive consultations between A.I.D., CEA, and Clapp and Mayne was it decided by A.I.D. to continue to support the project without

making new or substantial financial commitments, until the mid-project evaluation could be held later in the year. The primary objective of the evaluation would be to determine the extent to which investor confidence in the Dominican Republic was damaged by Decree 25-90, and to specifically measure the long-term negative effect on the accomplishment of project objectives.

In the aftermath of the Esperanza decree, a second piece of information was brought to light which also had an adverse effect on investor confidence: Despite having previously signed an iron-clad contractual commitment with the Dole Company to lease sugar cane land at Monte Plata for Dole's pineapple plantation, CEA (apparently, acting under orders from the Presidential Palace) reneged on their promise to deliver to Dole approximately 1000 acres of land now in sugar cane production. This was an open and flagrant violation of a contractual commitment by CEA, and not only brought into further question CEA's integrity and ability to honor legal obligations, but also CEA's commitment to the project. At that point, Central Government support to the diversification program appeared even more remote than ever.

On September 27, 1990, a few short weeks after being re-elected by a narrow margin, President Balaguer issued a statement to the local press (see the attached newspaper article) denouncing CEA's practice of leasing land to local and foreign companies for uses different from the production of sugar. This was the death knell for our project.

The timing of the mid-project evaluation (originally scheduled for completion in early 1991) was accelerated, and the evaluation was completed during October, 1990. The recommendations to A.I.D. by the evaluation team were (1) to immediately terminate the project, or (2) to re-structure the project to permit the use of "marginal" (non-sugar) land for DACEA's diversification efforts. However, even before the final draft of the evaluation report was written, I was notified verbally by A.I.D.'s Agricultural Office that the project was to be terminated.

The official reasons for this action, as expressed by the A.I.D. Director in Project Implementation Letter No. 15, dated January 24, 1991, were the following:

"For several months the Agency for International

EXHIBIT V - 1

Development (A.I.D.) has been greatly concerned over the lack of progress under the subject project. As a result we recently completed an evaluation of it which revealed that while several important objectives have been achieved, such as the creation of two new industrial parks, increased employment, and the development of several important crop diversification efforts, nevertheless, many of the other major goals (e.g., the closure of 2 obsolete sugar mills) were largely completed prior to signature of the Project Agreement.

Since then, progress towards achieving the end of project objectives has been limited. Most importantly, the environment necessary to achieve the project's principal objective, the conversion of lands currently allocated for sugar production to other uses through private investment, has been severely diminished.

The current status of the Project and the consequences of these recent developments have been the subject of meetings among A.I.D., Technical Secretariat of the Presidency, and CEA representatives. During these meetings, all the parties agreed that while the reasons for the lack of progress are beyond the purview of CEA, they have nevertheless adversely affected the project's continued feasibility. For these reasons, we have mutually agreed to terminate the project..."

While the action taken by A.I.D. was justified under the circumstances, my desire now is to ensure that this action not be misinterpreted in any way as reflecting even the slightest deficiency or lack of professionalism in the services provided by Clapp and Mayne to DACEA, and to A.I.D.. All Clapp and Mayne consultants employed on the project - both short term and long term - have acted with the highest standards of professionalism, and are a credit to the firm. As confirmation, I enclose the attached letter of appreciation to Clapp and Mayne from Dra. Amarilis Monzon, Directora General of DACEA.

In conclusion, I can state unequivocally that DACEA and Clapp and Mayne have done everything possible to execute the Sugar Diversification Project in a timely and professional manner, under extremely difficult conditions created at the highest levels of Central Government, and at cross purposes

to the accomplishment of project objectives.

Sincerely yours,

Tommy L. Easterling
Resident Advisor

cc: Mr. Ramond F. Rifenburg, Mission Director, U.S.A.I.D
Mr. Larry Laird, Chief, ARD, U.S.A.I.D.

WORK PERFORMED BY CLAPP AND MAYNE

ON THE PROJECT

VI. WORK PERFORMED BY CLAPP AND MAYNE ON THE PROJECT

A. DEVELOPMENT OF THE MASTER WORK PLAN AND IDENTIFICATION OF THE PRINCIPAL STREAMS OF ACTIVITY:

The following is a summary of the work plan developed by Clapp and Mayne which was presented to DACEA and A.I.D., and formally approved by DACEA in January, 1989.

The Basis for the Identification of Principal Streams of Activity

The work plan presented a broad picture of the projects, components and sub-components which were to have been performed during the life of the contract to provide technical assistance to DACEA. Estimated beginning and ending dates were provided for each principal stream of activity. These estimates were based on a review of the needs of the Project as well as from experience gained from other technical assistance projects.

The Preliminary Work

The preliminary work required under the contract involved the following: (1) signing of the contract between Clapp and Mayne and AID/DR; (2) preparation of a work plan; and (3) the mobilization of the resident advisor. The contract was signed on October 19, 1988 and became effective on October 24, 1988. The work plan and the mobilization of the resident advisor were completed on January 23, 1989.

Continuous Advising

The contract specified that the resident advisor should provide continuous advice and assistance to the head of DACEA during his period of service.

Institutional Strengthening

An early conclusion by Clapp and Mayne was that DACEA must be a strong organization if the Project goals were to be accomplished. Organizational strengthening started immediately after the arrival of the resident advisor. This work involved the following: (1) identification of the strengths and weaknesses of the organization in light of its mission; (2) recommendations as to how to maximize the use of the strengths and overcome the weaknesses; (3) implementation of recommendations; and (4) appropriate staff training. The resident advisor, assisted by our specialist in organization and management completed the first

two steps by the end of March, 1989. Recommendations for training of DACEA's professional staff were made by Clapp and Mayne's training expert during the sixth period of the contract which ended on March 31, 1990. The recommendations were being implemented by DACEA at the end of the Project.

Identifying Additional Land for Diversification

During Clapp and Mayne's initial reconnaissance survey, we could not locate a plan for the freeing up of additional sugar land for diversification. We found that the land, which was made available as the result of the closing of two sugar mills, had already been spoken for. Therefore, we concluded that a high priority should be assigned to a careful analysis of the remaining sugar mills and the lands supplying them with cane. Such an analysis would be designed to provide the information required for making rational decisions meeting the criteria to be established by the government.

In laying out the activity to identify additional land for diversification we carefully avoided the use of the phrase "closing of mills". It was felt that the studies would reveal that considerable land could be released for diversification without closing mills. In addition, we anticipated that the reduction in activity at some of the sugar mills was likely to be gradual with a corresponding freeing up of land in an orderly manner.

It was realized that the diversification program would languish until the additional lands to be released were identified and action plans prepared and implemented. The work plan called for the first steps toward developing such an analysis to be initiated by March 1, 1989. In effect, we believed that the study could be carried out simultaneously with the project to strengthen DACEA's capabilities. According to the initial targets in the work plan, the analysis, recommendations and the approved action plans prepared by the sugar mills should have been completed by the middle of November 1989. Further, the actual release of the lands should have been accomplished by the end of 1990. It was assumed that the land releases would occur over the entire year.

Development of an Information Base Required for Promotion of Diversified Uses of DACEA Land

Once it had been determined which specific tracks of land were to have been turned over to DACEA for diversification, information required to promote the diversified use of the land

was to be collected and organized. The work plan called for the development of information to be organized in three major industrial categories: (1) agricultural activities; (2) agroindustrial activities; and (3) light industries including those to be established in free trade zones.

It was also specified by the work plan that special investigations be carried out relating to the following subjects: (1) policies involving direct and indirect incentives; (2) availability of financial resources for investment; and (3) the legal and economic implications for government participation in promoted enterprises.

This activity was to have been initiated as soon as the land was identified for release. In light of the time schedule for land identification, the target date to start developing the information base was October 15, 1989, after the preparation of the action plans for the sugar mills. The target for the completion of the information development activity was the end of 1990.

Formal Promotion Activities

It was intended that as soon as the land had been identified for release (by the approval of the action plans), promotional activities would begin, even if all the desired information about the land was not readily available. Initial promotion activity was to have taken place simultaneously with the development of the information base. However, as more information became available, promotional "packages" were to have been developed utilizing the information which was gathered by the previously noted activity. Appropriate companies and individuals, both foreign and local were to have been targeted for contact by DACEA to convince them to utilize the cane growing lands being released by CEA.

As in the case of information collection and analysis, promotion activities were divided into the promotion of: (1) agricultural activities; (2) agroindustries; and (3) light industries including industries to be established in free trade zones.

The target data for starting formal promotion activities designed to diversify the use of the cane land to be released during 1990 was December 1, 1989 and was to have continued through the end of the contract (June 23, 1992).

It was also planned that well before the initiation of formal promotion activity, the resident advisor together with DACEA

officials would hold discussion with the Junta Agroempresarial para la Consultoria y Coinversion (JAAC/RD) and the Consejo para la Promocion de la Inversion Extranjera (CPI) to determine how these two organizations could participate in the DACEA's promotional efforts. It was expected that each participant's responsibilities could be determined to the extent that a formal agreement could be drawn up between DACEA and the two organizations. For example, it was expected that in addition to participating with respect to the pure promotional activities they could have provided technical assistance to the promoted enterprises.

Vocational Training

Based on our understanding that the CEA workers who were displaced from the two closed sugar mills had all found other jobs, there was no need to initiate vocational training programs until workers were released from other sugar mills. The timing of the programs was dependent on the rate at which land was to have been taken out of cane production.

It was planned that the first steps in developing an overall vocational training program would be taken as soon as the action plans prepared by the sugar mills had been approved. The first component of the vocational training project was a survey of the workers in the sugar mills to be affected, in order to develop profiles of the potential clients of the vocational training program. Once the profile study was completed and analyzed, a labor market survey was scheduled. The design of the labor market survey utilized the information collected in the profile survey. As a result, only those segments of the labor market, which might provide jobs for workers possessing the type of profiles revealed in the profile survey, were covered in the labor market review.

The curricula was to have been designed to meet the range of jobs for which the released workers could qualify with appropriate vocational training. Once the curricula was developed: (1) teaching materials were to have been ordered; (2) teachers selected and trained, and (3) training schedules developed, taking into account the probable dates of release of workers by the sugar mills; (4) physical facilities for training were to have been identified; and (5) training was to have been carried out. Finally, a follow-up program for the workers who received vocational training was to have been developed and implemented for several months after the training was completed.

The suggested targets in the work plan called for the initiation of the Vocational Training Project in mid-November 1989

and terminating near the end of April 1991. It was contemplated that the dates might be changed radically, depending upon what actually happened with respect to the actual releasing of cane land for diversification and of sugar mill workers.

Reporting

The reporting function was divided into two components: (1) quarterly progress reports and (2) monitoring reports--semi-annually as data became available. The quarterly reporting was initiated in February, 1989. However, simultaneously with the preparation of the first quarterly report, steps were taken to: (1) develop an appropriate format for the report; (2) develop statistical indexes to measure progress toward achieving goals; (3) develop and implement a data gathering system. The preparation and distribution of quarterly progress reports has continued throughout the life of the project.

The primary purpose of the monitoring reports was to provide information to CEA management as to what was happening in those enterprises in which CEA has participation. As indicated above, it was planned that such reporting would be made on a semi annual basis, on the availability of information, and continuing through the life of the contract.

Because of the importance of obtaining management information concerning the operation of enterprises which have been promoted, action was taken at the beginning of the Project to set up a system to obtain the necessary information. A high priority to this activity was given in our work plan.

The following exhibit VI. A-1 shows in chart form the planned time to have been spent on each element of the Project.

Exhibit VI. A-1: Schedule of Activities for Master Work Plan of Principal Streams of Activity

Activity Stream	Resource	Dates Start	Dates End	Duration*
001				
Signing of contract	Silva	10-16-88	10-24-88	2
002				
Work plan & mobilization	Easterling Mayne Murphrey	10-27-88	01-23-89	69
003				
Continuous advising DACEA	Easterling AID, DACEA	01-24-89	06-22-92	890
004				
Institutional building	Easterling; C&M Experts	01-25-89	10-31-89	200
005				
Identify and implement land availability for diversification	CEA, DACEA AID, Easterling, Expert	03-01-89	12-31-90	479
006				
Development of the information/ profiles needed to promote diversif. enterprises	C&M Expert DACEA, Local Contractors Easterling	12-15-89	12-11-90	258
007				
Formal promotion of diversified enterprises	DACEA, C&M, Easterling, local contractor	12-01-89	06-23-92	668

*Days

Exhibit VI. A-1: Schedule of Activities for Master Workplan of Principal Streams of Activity

Activity Stream	Resource	Dates Start	Dates End	Duration*
008				
Vocational training	C&M Expert	11-10-89	04-25-91	380
009				
Reporting	Easterling Mayne	02-15-89	06-16-92	885

*Days

B. CONTINUOUSLY ADVISING DACEA:

Basis for Advisory Components Specified in Work Plan

Many of the responsibilities of the resident advisor were specified by the terms of the contract between AID/DR and Clapp and Mayne, Inc. Additional duties were defined after the Project started as a result of consultations with DACEA and A.I.D., and a formal scope of work was drawn up and approved in June, 1989. The approved scope of work is shown in Exhibit VI. B-1 on the following page of the report.

The timing of particular advisory activities was obviously related to the schedule for different aspects of Project activity. However, most of the advisory activities ran through the entire life of the contract.

General Responsibilities of the Resident Advisor

It was specified in the work plan that the resident advisor was responsible for the preparation of the scope of work for each Project activity in consultation with the Director General of DACEA and members of the DACEA staff. It was also specified that it was his responsibility, with the assistance of the home office of Clapp and Mayne, to identify and arrange for appropriate outside experts to be contracted with the approvals of the Director General of DACEA and AID. In cases where it was deemed that local experts could carry out the technical assistance functions called for in the scope of work, the resident advisor was expected to help DACEA identify the appropriate experts.

It was planned that in certain instances, when the resident advisor had special expertise or experience with respect to a particular project, he was expected to act as an expert and play a significant and, even a dominant role, in the execution of the scope of work.

Exhibit VI. B-1: Description of Work to be Performed by the Resident Advisor

A. GENERAL RESPONSIBILITIES:

The Resident Advisor is a member of the management team at DACEA and in this capacity provides the driving force to bring about diversification projects on CEA land. He works directly with the Director of DACEA and with responsible managers at CEA to assist them in directing the project's implementation.

The Resident Advisor is required to initiate projects and studies to enhance DACEA's organizational capability, to provide guidance in development of promotional activity, to act as liaison between DACEA and USAID on project related matters, and in general, to coordinate all activities of the sugar diversification project.

The Resident Advisor will also assist the ARD office to fulfill its project management responsibilities. He is to report on project issues and accomplishments to the ARD project office, and to provide written summaries in semester reports. He must also act in liaison with relevant USAID offices such as Contracts, Controller, Training, Private Sector, etc. as required by the project.

The project Advisor is also responsible for carrying out the technical assistance work plan, and will be expected to prepare the scope of work for specific studies and other technical assistance activities in consultation with the Director General of DACEA and with members of the DACEA and CEA staff. It will also be his responsibility, with the assistance of the home office of Clapp and Mayne, Inc., to identify and arrange for appropriate outside experts to be contracted with the approvals of the Director General of DACEA and AID. In the case where it is deemed that local experts can carry out the technical assistance functions called for in the scope of work, the resident advisor is expected to help DACEA identify the appropriate experts and to arrange for contracting their services through Host Country Contracting procedures.

In certain instances, when the resident advisor has special expertise or experience with respect to a particular project, he may be expected to act as an expert and play a significant and, even a dominant role, in the execution of the scope of work.

Exhibit VI. B-1: Description of Work to be Performed by the Resident Advisor

B. SPECIFIC DUTIES:

Specific tasks which must be performed by the resident advisor in the performance of this project are as follows:

1. Assist DACEA to define its technical assistance needs, and prepare scopes of work for technical assistance services to be provided under the project.

2. Monitor the performance of persons contracted for technical assistance services.

3. Assist DACEA to define its professional staff training needs, and develop a training plan for approval by DACEA/USAID.

4. Assist DACEA to identify diversification projects that meet CEA's economic and social objectives.

5. Assist DACEA in the evaluation of proposals submitted by companies interested in land lease or joint ventures for agribusiness projects.

6. Advise the General Director of DACEA on negotiations with agribusinesses and on the management of joint venture and lease agreements.

7. Monitor agribusiness sub-projects financed by the sugar diversification program.

8. Assist the General Director of DACEA to establish policies and procedures that will promote, strengthen and accelerate the diversification process.

9. Act as liaison officer between DACEA and USAID. Assist the Director General of DACEA to coordinate the project's implementation with USAID.

10. Assist the USAID Mission to assess the scope and magnitude of the problems and constraints affecting the implementation of the sugar diversification project.

11. Advise DACEA on the administration of USAID funds in accordance with USAID regulations.

Exhibit VI. B-1: Description of Work to be Performed by the Resident Advisor

B. SPECIFIC DUTIES:

12. Submit to DACEA and to USAID quarterly reports that demonstrate the financial status of the project, the project's accomplishments in terms of established targets, a synopsis of diversification projects underway and in the planning stages, and the identification of any problems that will effect the project's implementation and achievement of planned objectives and targets.

Exhibit VI. B-2: Schedule of Activities for Continuously Advising DACEA

Project 003: Continuously Advising DACEA by Resident Advisor

Component	Resource	Start	End	Duration*
001				
Obtain vehicle	DACEA	1-24-89	1-30 -89	5
002				
Hiring secretary	Easterling	1-24-89	1-30-89	5
003				
Orientation and learning detail DACEA's responsibilities operations, etc.	DACEA	1-24-89	3-03-89	28 in
004				
Assist DACEA in obtaining and utilizing technical assistance	Easterling	3-06-89	6-23-92	862
005				
Assist DACEA in planning and the training of professional staff	Easterling C & M Short Term Expert	3-06-89	2-20-90	252
006				
Assist DACEA identify diversification projects meeting economic and social criteria	Easterling C & M Short Term Expert	3-06-89	6-23-92	862

Exhibit VI. B-2: Schedule of Activities for Continuously Advising DACEA

Project 003: Continuously Advising DACEA by Resident Advisor

Component	Resource	Start	End	Duration*
007				
Assist DACEA establish policies and procedures for diversification Effort	Easterling	3-06-89	6-23-92	862
008				
Assist DACEA promote utilization of DACEA lands by private sector	Easterling	3-06-89	6-23-92	862
009				
Assist DACEA coordinate project implementation with AID	Easterling	3-06-89	6-23-92	862
010				
Assist DACEA assess problems and constraints affecting diversification	Easterling C & M short-term expert	3-06-89	6-23-92	862
011				
Advise DACEA on administration of AID funds in accordance with AID regulations	Easterling	3-06-89	6-23-92	862

*Days

C. INSTITUTIONAL STRENGTHENING:

Review of Institutional Structure

An early conclusion by Clapp and Mayne was that DACEA would have to be a strong organization if the Project goals were to be accomplished. Organizational strengthening started immediately with the arrival of the resident advisor. The first step was to review the organizational structure and to make recommendations as to how it might be improved. This review was undertaken by the resident advisor and a long term Clapp and Mayne specialist in organization and management who has worked as a consultant in many countries including several times in the Dominican Republic.

This work involved the following: (1) identification of the strengths and weaknesses of the organization in light of its mission; (2) recommendations as to how to maximize the use of the strengths and overcome the weaknesses; (3) implementation of recommendations; and (4) appropriate staff training. The team completed the first two steps by the end of March, 1989.

Recommendations for training of DACEA's professional staff were made by Clapp and Mayne's training expert during the sixth period of the contract which ended on March 31, 1990. The recommendations were being implemented by DACEA at the end of the Project.

Development of Scopes of Work:

A considerable number of scopes of work were written for the purpose of strengthening DACEA and for building a solid organization capable of functioning as a project developmental and promotional agency. A description of each scope of work and the work accomplished is as follows:

SW-001: Review of DACEA Organizational Structure.

Primary tasks accomplished under this scope of work included a review of DACEA's legal foundation; a statement of DACEA's purpose and mission, and the long range goals and objectives of the organization; an analysis of the existing organization as to its ability to achieve the stated goals and objectives; an analysis of existing staff responsibilities to achieve the stated goals and objectives, and the development of conclusions and recommendations regarding DACEA's organization and staffing.

Status at End of Project: The expert's final report was submitted to DACEA in April, 1989. Most of the recommendations were implemented by DACEA.

SW-003: Analyze Operation of DACEA Computer System.

DACEA's computer equipment was assigned to individual departments which resulted in a problem that the computers could not easily be shared. Also, they were normally occupied fully and therefore unavailable for additional assignments. A Clapp and Mayne specialist reviewed DACEA's computer requirements to determine whether a more efficient organization of existing computers could meet the requirements, and to recommend what additional equipment would be required.

End of Project Status: The expert's final report was submitted to DACEA in February, 1989. Most of the recommendations were implemented by DACEA.

SW-004: Develop a Project Monitoring System.

The task outlined in this scope of work was to develop a database monitoring system for tracking the income received by DACEA and for monitoring the overall performance of diversification projects, considering the following categories of projects: (1) Joint-venture investments where CEA has a minority financial interest in the project; (2) Lease agreements where CEA leases land to the investor for a fixed term; (3) Lease agreements where CEA leases factory space to investors at the free trade zones.

End of Project Status: The system was designed, installed, tested, and turned over to DACEA in December, 1989. The system is functioning without problems.

SW-011: Develop a Training Program for DACEA's Professional Staff.

Clapp and Mayne's expert, Dr. Vidal Velez, made an assessment of DACEA's needs during the sixth quarter of the contract ending March 31, 1990. A final report was submitted in March, 1990, which included recommendations for specific courses in the broad areas of a) language training, b) skills enhancement (ie. computers), c) technical training, and d) management training. Dr. Velez also assisted DACEA in the preparation of bid documents soliciting technical proposals from local institutions to provide a comprehensive training

program for DACEA. However, the proposals received from the local institutions did not meet the evaluation criteria, and all bids were rejected. Afterwards it was decided to establish an in-house scholarship program at DACEA whereby the cost of attending available courses at local universities or other institutions will be paid by DACEA on behalf of the employee, provided that he successfully completes the course. It was planned that Dr. Velez would return to Santo Domingo during the tenth quarter of the contract (ending March 31, 1991) to assist with the development of the scholarship program, but his travel was not authorized before the Project ended.

SW-014: Design and Implement an Accounting and Financial System at DACEA.

One of the Conditions Precedent of the Grant Agreement for the Sugar Diversification Project was that DACEA must obtain a certification from a firm of public accountants stating that DACEA had the capability of handling A.I.D. funds. It was originally planned that A.I.D. would contract for the services of a local accounting firm to install an accounting system at DACEA, and then provide the required certification. After attempts to obtain the service locally were not successful, it was decided in July, 1989 that Clapp and Mayne would install the required accounting and financial control system and that A.I.D. would separately contract with Price Waterhouse to review the system and, if found satisfactory, the firm would issue the required certificate.

End of Project Status: The accounting and financial system was installed and tested in October, 1989. Final adjustments were made and the completed system turned over to DACEA in December, 1989. Price Waterhouse issued the certification at the end of February, 1990.

The scope of work for this activity specified that financial control procedures manuals would also be prepared by Clapp and Mayne. However, it was not possible to accomplish this work since the remaining time available for short term experts under the contract was reserved for higher priority tasks. To resolve the impasse, on January 4, 1990, DACEA submitted a revised project budget to A.I.D. which would have made additional funds available to amend the contract with Clapp and Mayne to provide more time from short term experts. Separately, during the sixth quarter of the contract (ending March 31, 1990) DACEA formally requested that A.I.D. modify the Clapp and Mayne contract to provide an additional 40

person-months of short term technical assistance to DACEA. A.I.D. did not approve DACEA's request before the Project ending date.

SW-015: Develop and Implement a Personnel Management System.

As part of the institutional strengthening of DACEA, a scope of work was written for the development and implementation of a personnel management system.

End of Project Status: This work was held in abeyance pending obtaining additional person months of short term advisors under the contract.

SW-016: Develop and Implement a Planning System.

As part of the institutional strengthening of DACEA, a scope of work was written for the development and implementation of a planning system.

End of Project Status: This work was held in abeyance pending obtaining additional person months of short term advisors under the contract.

SW-017: Develop and Implement a System to Control Project Vehicles.

As part of the institutional strengthening of DACEA, a scope of work was written for the development and implementation of a system to control the maintenance and use of Project vehicles.

End of Project Status: This work was held in abeyance pending obtaining additional person months of short term advisors under the contract.

SW-018: Evaluation of Joint Venture Contracts.

At the Board meeting held on August 7, 1989, CEA's Board of Directors passed a resolution which called on DACEA to request that Clapp and Mayne review CEA's joint venture contracts with the private sector. The purpose of the review was to determine what means, if any, may be available to CEA to ensure that CEA's ownership/participation in the joint venture companies would not be diluted under the requirement that equity of the joint venture be increased. In general, CEA's participation in these projects was established through contractual arrangements with majority partners in which CEA

period in exchange for a certain percentage ownership of the company. The underlying concept was that CEA provides the land for the project, and the majority partner provides the funds necessary to develop the project.

In some instances, after the initial agreement spelling out land requirements, capital requirements and respective ownership was signed, it has become necessary to refinance the project. This has posed a dilemma for CEA, since in order not to dilute its' percentage ownership, CEA must now provide additional equity in the form of cash. Cash outlays were not contemplated, nor were they budgeted, when the original projects were developed.

The work required was to analyze the existing joint venture agreements between CEA and its majority partners to determine if a mechanism exists to alleviate the impasse which has resulted from CEA's unwillingness to provide additional equity in the form of cash and CEA's reluctance to agree to an arrangement where the joint venture partner provides the additional funds necessary, but with an increase in his percentage ownership.

Recommendations were made as to how CEA should best proceed with regard to the existing agreements. It was also required to draft a "model" contract setting out the arrangements which must be in place in order to avoid this problem with future joint venture partners.

End of Project Status: Work completed. Final Report was submitted to DACEA in March, 1989.

SW-020: Develop and Implement a Purchasing System.

As part of the institutional strengthening of DACEA, a scope of work was written for the development and implementation of a purchasing system completely independent from CEA.

End of Project Status: This work was held in abeyance pending obtaining additional person months of short term advisors under the contract.

SW-021: Develop Additional Computer System Recommendations.

As part of the institutional strengthening of DACEA, a scope of work was written for a further review and the development of recommendations for computer systems suitable for the new organization at DACEA.

End of Project Status: This work was held in abeyance pending obtaining additional person months of short term advisors under the contract.

SW-025: Implement Administrative Systems and Develop Training Programs for DACEA Personnel.

This activity contemplated the hiring of local consultant under a host country contract with CEA to implement the recommendations made by Clapp and Mayne regarding administrative systems and personnel training programs for DACEA.

End of Project Status: This scope of work was combined with SW-028, and a draft RFP prepared for a local IQC to perform the combined tasks. The RFP bid "package" was not approved by A.I.D. before the Project ended.

SW-028: Technical Assistance to DACEA in the Areas of Organizational Strengthening and Development, Professional Staff Training, and Vocational Training for Displaced Sugar Workers.

This work consisted of (a) helping to create organizations of small farmers to prepare them for association with large diversification projects, (b) strengthening the organization at DACEA, (c) professional staff training of DACEA personnel, (d) vocational training for CEA workers, (e) providing legal assistance to DACEA and (f) implementing the recommendations of experts. It was planned to enter into an indefinite quantity contract for this work with a local firm.

End of Project Status: During the eighth quarter ending September 30, 1991, a draft RFP was prepared for an indefinite quantity contract (IQC) with a local firm to do the work. The draft RFP bid "package" was submitted to A.I.D. for approval during the same quarter. The documents were not approved before the Project ended.

SW-033: Provide Technical Assistance to DACEA in Computer Operations.

One of the recommendations which resulted from Clapp and Mayne's review of DACEA's computer operations (work scope SW-003) was to employ a computer technician to provide assistance to DACEA on a continuous basis. Major duties of the technician included the establishment of a central

library for computer files, the standardization of computer files used by all DACEA employees, supervising the preventative maintenance of computer equipment, training DACEA employees in the use of computers and computer software, arranging for outside training classes in computer software, and in general, to provide assistance as required by DACEA. Since DACEA had no office space for either an additional employee or a computer library, this scope of work would have provided for outside technical assistance to immediately solve the most urgent problems. The technical assistance was to have been provided on an interim basis until additional space was made available to permit the employment of a full-time computer technician by DACEA.

End of Project Status: The scope of work was submitted to A.I.D. for approval in the ninth quarter of the contract, ending December 31, 1990. The document was not approved before the end of the Project.

Other Activities to Strengthen DACEA:

Other tasks were performed by the resident advisor and by Clapp and Mayne's short term experts to strengthen DACEA as an organization, which were not formally written as scopes of work. A summary of this activity is as follows:

1. Project translating Services (English-Spanish and Spanish-English):

   It was required that Project reports and documents which were formally submitted to A.I.D. be written in English, while information provided to DACEA had to be written in Spanish. In April, 1989, DACEA advertised for technical proposals for Project translating services. The winning candidate was selected, and a CEA's first host country contract (No. 517-0236-001) was awarded. Unfortunately, approximately one year later in June, 1990, the local contractor who had been providing translation service to the Project submitted her resignation to DACEA. The reason was because the contract with CEA specified a fixed peso payment for each page translated, with no increase in fees permitted over the life of the contract. In the high inflationary environment in the Dominican Republic, fees for commercial translation services had risen considerably higher than that specified by the contract, so there was no incentive for the contractor to continue providing services to DACEA.

   Contract bid documents were prepared for a new technical

Contract bid documents were prepared for a new technical services contract, and were submitted to A.I.D. for approval during the eighth quarter of the Clapp and Mayne contract. The bid documents had not been approved by A.I.D. when the Project ended.

2. Obtaining Quality Offices for DACEA:

Clapp and Mayne's experience in various countries has revealed the importance of quality offices for government agencies with a mission requiring interfacing with local and external business enterprises. Visiting business executives gain a feeling of seriousness and professionalism if the offices are as well equipped and efficiently operated as their own. Our observations during our reconnaissance survey made us conclude that if the DACEA effort was to be successful, one of the first priorities for DACEA was to obtain quality offices.

During Clapp and Mayne's work on the Project, a number of alternatives were developed and presented to DACEA, but these were not acted upon because of budgetary constraints. In addition, in December, 1989, when the 1990 Project budget and procurement plan was being prepared by DACEA (with Clapp and Mayne's assistance) plans were made to move to the top floor of a nearby Government building, which required extensive renovation. The one-time cost of renovation was included as a line item in the 1990 budget and submitted to A.I.D. for approval. Unfortunately, by the time the Project budget was approved by A.I.D. in June, 1990, the space was no longer available.

3. DACEA's Local Currency Account:

DACEA's use of local currency funds provided by A.I.D. was approved by Project Implementation Letter (PIL) No. 12, which was issued on June 4, 1990. DACEA, with Clapp and Mayne's assistance, applied to A.I.D. for the first drawdown of project funds, which were provided in the amount of RD$ 866,140.00 on August 3, 1990. However, because of the limited number of A.I.D. approvals of project activity for the remainder of the Project, an amount less than the equivalent of US$10,000 had been used from the account as of the end of the Project. Despite the non-movement of funds, procedures were fully implemented for monitoring and reporting of expenditures and for estimating future funds requirements.

4. DACEA's 1990 Procurement Plan:

Clapp and Mayne assisted DACEA in the preparation of DACEA's 1990 procurement plan which was approved by A.I.D. under Project Implementation Letter (PIL) No. 12, issued on June 4, 1990. The procurement plan called for the purchase of additional computer equipment, as well as audio-visual equipment and furniture for DACEA's promotional activities. Under the plan, A.I.D. was to have purchased additional computer equipment for DACEA in the United States. All other equipment was to have been purchased locally by DACEA.

To facilitate the purchase of the computer equipment, the Resident Advisor prepared the required purchase documents for A.I.D. complete with specifications and updated price quotations from Government Technology Services, Inc. (GTSI). At the same time, local purchase orders for all remaining equipment were prepared and submitted to A.I.D. for approval.

In August, 1990, DACEA was advised by A.I.D. that in view of the pending Project evaluation, the requirements for additional computer equipment over the medium and long term must be re-evaluated. A.I.D. did not respond to the request for items to be purchased locally before the Project ended.

4. DACEA's Standard Procurement Procedures:

The Grant Agreement between A.I.D. and CEA specified that host country contracts between CEA and local contractors must by approved by A.I.D. (and Project Implementation Letters issued) on three separate occasions:

a. Requests for Technical Proposal (RFTP) bid documents written by DACEA must be approved by A.I.D. prior to advertisement.

b. DACEA's procedures for selecting the primary candidate for the contract award, along with the draft contract must be approved by A.I.D. before the final version of the contract is prepared.

c. The final version of the approved draft contract between CEA and the local contractor must be approved by A.I.D. before it is signed by both parties.

Clapp and Mayne assisted DACEA in the preparation and submission to A.I.D. of the draft standard operation

procedures (SOP) to be followed by DACEA for all local procurement activity. Once A.I.D. had approved the SOP, approvals for similar procurement activity would have been greatly simplified.

The standard procedures were submitted to A.I.D. for approval during the sixth quarter of the contract, ending March 31, 1990. They had not been approved by the end of the Project.

5. Contracting for Local Technical Assistance:

Once DACEA's local currency account was established it became financially possible for CEA to contract for local technical assistance as a means of supplementing the efforts of the short term experts provided by Clapp and Mayne. The Resident Advisor assisted DACEA in the development of RFP's for technical services covering roughly 90% of DACEA's needs.

Exhibit VI. C-1: DACEA Proposed Organizational Chart

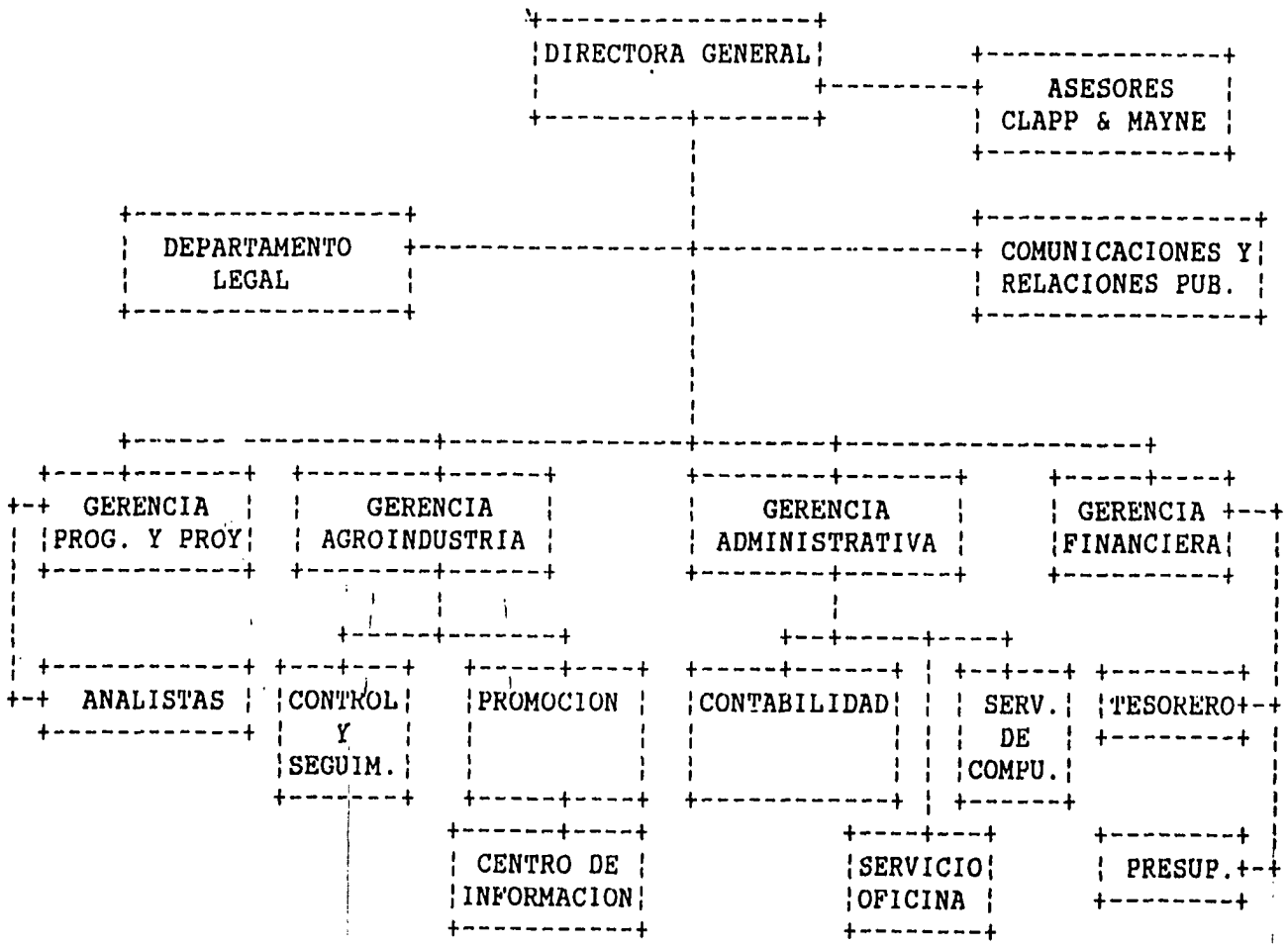


Exhibit V1. C-2: Determination of Office Space

Requirements for DACEA

OFFICE	DIMENSIONS (FEET)	TOTAL AREA (FEET)
Direccion General	10X15	150
Gerencia Agroindustrial	10X12.5	125
Depto. Programas/Proy.	10X12.5	125
Gerencia Financiera	10X12.5	125
Gerencia Administrativa	10X12.5	125
Depto. Legal	10X10	100
Oficina Comunicaciones	10X10	100
Division Promociones	10X10	100
Asesor Residente	10X10	100
Asesores	10X10	100
Abogados	10X10	100
Analistas	10X12.5	125
Contadores	10X12.5	125
Servicio Computadora	10X10	100
Presupuesto/Tesorero	10X10	100
Tecnicos-Seguimento	10X10	100
Asistentes Administrativo (2)	5X10	100
Secretarias (8)	5X10	400
Recepcionista	10X10	100
Salon Choferes/Aseo	10X10	100
Biblioteca	10X15	150
Salon de Conferencias	10X15	150
Cocina	10X10	100
Almacen	10X10	100
Miscelaneo	7.5X10	75
Baños (3)	5X10	150
TOTAL AREA - SQUARE FEET:		3225
EQUIVALENT IN SQUARE METERS:		300

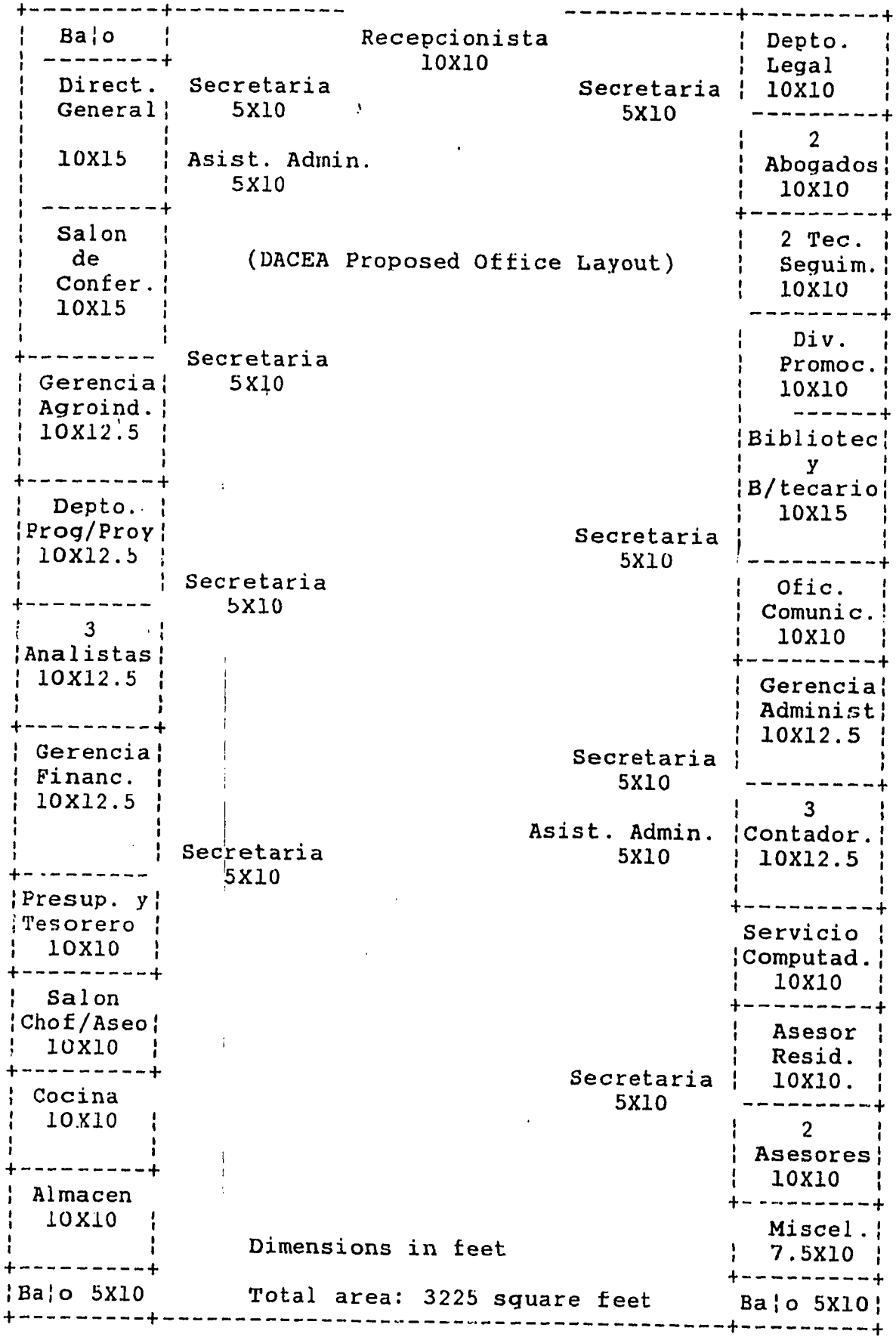

Ba¦o
Recepcionista 10X10
Depto. Legal 10X10
Direct. General 10X15
Secretaria 5X10
Secretaria 5X10
2 Abogados 10X10
Asist. Admin. 5X10
Salon de Confer. 10X15
(DACEA Proposed Office Layout)
2 Tec. Seguim. 10X10
Div. Promoc. 10X10
Gerencia Agroind. 10X12.5
Secretaria 5X10
Bibliotec y B/tecario 10X15
Depto. Prog/Proy 10X12.5
Secretaria 5X10
Secretaria 5X10
Ofic. Comunic. 10X10
3 Analistas 10X12.5
Gerencia Administ 10X12.5
Gerencia Financ. 10X12.5
Secretaria 5X10
3 Contador. 10X12.5
Asist. Admin. 5X10
Secretaria 5X10
Presup. y Tesorero 10X10
Servicio Computad. 10X10
Salon Chof/Aseo 10X10
Asesor Resid. 10X10.
Secretaria 5X10
Cocina 10X10
2 Asesores 10X10
Almacen 10X10
Miscel. 7.5X10
Dimensions in feet
Ba¦o 5X10
Total area: 3225 square feet
Ba¦o 5X10

EXHIBIT VI. C-3: Sequence of Events for the Institutional Strengthening of DACEA

Task	Resource	---Dates---- Start	End	Duration*
001				
Review Organizational structure of DACEA	Easterling	01-25-89	03-06-89	30
002				
Review existing accounting and financial management systems.	Expert Pellerano & Associates			
003				
Review institutional performance.	C&M Expert			
004				
Training DACEA Staff	C&M Expert			
005				
Obtaining quality offices for DACEA	DACEA, Lcl. Contractors			
006				
Develop Plan for utilization of technical assistance to be provided under Contract	Easterling DACEA	02-08-89	03-15-89	23

*Days

D. IDENTIFYING ADDITIONAL LAND FOR DIVERSIFICATION:

As explained in the introductory section of this report, in the months before CEA signed the Grant Agreement with A.I.D., DACEA closed the Villa Altagracia and Esperanza sugar mills. Only the Villa Altagracia mill benefitted from an action plan to guide the process of closing the mill. At Esperanza, the mill was closed abruptly without the benefit of a detailed action plan, and DACEA was caught in the uncomfortable position of being required to enter into direct farming activity on the Esperanza land on an ad-hoc basis as a means of maintaining control over the land while developing an after-the-fact plan to develop the area for diversification purposes. Furthermore, during Clapp and Mayne's initial reconnaissance survey, we could not locate any plans for the freeing up of additional sugar land for diversification. Therefore, we concluded that a high priority should be assigned to performing an analysis of the remaining sugar mills and the lands supplying them with cane. Such an analysis was designed to provide the information required for making rational decisions meeting the criteria to be established by the Dominican government. It was felt that until sufficient information was made available upon which to base rational decisions for land use and the substitution of diversified crops for sugar cane, the diversification program would languish. Furthermore, it was realized that until more land was identified to be released, additional action plans for the sugar mills could not be prepared and implemented.

The following plan was developed to provide the information required for the identification of land to be made available for diversification projects, and for the completion of action plans:

a. To perform an analysis of CEA's market demand for sugar, and to project CEA's demand for the local market, for the world market, and for the U.S. quota market through the year 2000.

b. To make a condition survey of CEA's sugar mills to determine which mills could remain in production through the year 2000 without major repairs, and, in cases where extensive repair would be required, to determine the estimated cost and time required for rehabilitation of each mill.

c. To review CEA's production, and production cost history from 1983 to the current season and based on the analysis, to project CEA's production and cost results under different market scenarios through the year 2000.

d. To develop different production scenarios to meet the various market demand levels specified in item c, and then compare the current value of the expected stream of earnings under the different production and market alternatives to determine the most favorable financial option.

e. Based on the results of the different analyses, develop a business plan for CEA showing the recommended course of action for optimum financial performance. The financial results of different production scenarios were to be compared, in which it was assumed that land would be removed from sugar production at the fastest possible rate, but with a sufficient quantity of land remaining in production to meet CEA's projected demand for sugar.

In developing the required information, a series of scopes of work were written for for studies to be performed by Clapp and Mayne experts as well as by local consultants. The local consultants were contracted by CEA using A.I.D.-funded host country contracts. The following is a summary of the various scopes of work and the results obtained:

Work scope SW-007: Determination of Current Land Usage.

Basic information required by DACEA for the Sugar Diversification Project was the identification of land boundaries and the classification of land usage for all CEA land. This work provided DACEA with land-use maps and confirmed legal ownership of CEA land by means of a titles search of land controlled by either CEA's cattle operation (CEAGANA) or CEA's sugar refineries. This study was initiated in December, 1989 by a local consortium, STACA/ISATEC.

The objective of the study was to identify all CEA land by current usage, and to confirm land ownership. Land usage categories were defined as follows:

a. Land used for bateyes or by local municipalities.

b. Land occupied illegally.

c. Abandoned areas.

d. Land leased to third parties.

e. Land under CEA/CEAGANA control, not dedicated to sugar cane/cattle farming.

f. Land used for sugar cane - "barbecho" (under utilized).

g. Land used for sugar cane/cattle - actively utilized.

The study also required that existing land maps be updated and that information shown on the maps be supported by tabular data.

End of Project Status: This work was carried out by a local contractor under a host country contract with CEA. The work was initially planned to be completed by August 15, 1990 so that the results would be available for DACEA to identify and locate additional land for the promotion of new diversification projects at the start of the new political administration. However, delays by the contractor resulted in slippage of approximately six months from the original completion date.

The actual dates for the conclusion of the work and the submission of the final report for each mill location is as follows:

MILL LOCATION	FINAL COMPLETION DATE
SANTA FE	December 8, 1990
PORVENIR	December 15, 1990
CONSUELO	December 21, 1990
QUISQUEYA	December 31, 1990
BOCA CHICA	January 12, 1991
OZAMA	January 12, 1991
RIO HAINA	January 19, 1991
BARAHONA	October 24, 1991
AMISTAD	January 31, 1991
MONTELLANO	January 31, 1991
CONSOLIDATED FINAL REPORT	March 8, 1991

Work Scope SW-008: Identify Land Which Should Remain in Sugar Cultivation.

End of Project Status: After initial attempts to accomplish this study with an expert from Hawaii were unsuccessful, the project was divided into two separate components - Scopes of work SW-010 (local contractor) and SW-012 (non-local Clapp and Mayne expert).

Work Scope SW-010: Perform an Economic and Financial Study of CEA Sugar Mills.

This study was initiated in January, 1990 by a local consortium which included SERCITEC - Gomez, Santos y Asociados. Principal requirements of the study were to develop financial projections for CEA through the year 2000 considering a number of different production and marketing alternatives, and to recommend which sugar mills should remain in operation in order to meet CEA's market demand, while providing the greatest financial benefit to CEA. Additionally, the study compared CEA's cumulative financial performance through the year 2000 for different scenarios of mill closures.

The final report was submitted to DACEA on December 8, 1990. Principal recommendations of the study were:

a. Production improvements: A production improvement program must be initiated at CEA to raise farm and mill productivity and farm yields from the current depressed levels to those levels reported for the 1983 harvest, which were more nearly "normal". Vast productivity improvements will be necessary in order to meet CEA's market demand for sugar, and to permit that land now planted to sugar cane be made available for the development of future diversification projects. Under CEA's present dismal situation, all available cane land is fully in production, yet the amount of sugar produced is insufficient to meet market demand. More sugar must be produced from less land in order that additional land be made available for new projects.

b. Restructuring: If productivity and yield improvement programs are initiated so that fewer acres planted to sugar cane will be needed to produce sufficient sugar to meet CEA's projected market demand, for optimum financial performance the following restructuring of CEA's sugar mills will be required:

* Close the Montellano and Amistad mills in 1992.

* Consolidate the Santa Fe mill with the Porvenir mill in 1992.

* Close the Rio Haina mill in 1994.

Some of the conclusions of the draft report are tentative, since additional information was to have been provided the consortium SERCITEC-Gomez, Santos y Asociados through the completion of a condition survey of CEA sugar mills by another local contractor. The pending condition survey could have provided more precise information as to the amount of investment required to keep the different mills in operation through the year 2000, and also would have looked more closely at what mill modifications will be necessary to consolidate the Santa Fe mill with the Porvenir mill in 1992.

The local purchase order to purchase a condition survey report on CEA's sugar mills was submitted to A.I.D. during the eighth quarter. The purchase order was not approved by A.I.D. before the end of the Project.

Work Scope SW-012: Market Study and Demand Projections for Sugar Produced by CEA.

A study was made to determine CEA's "fair share" of the local sugar market (including the domestic market in the Dominican Republic and the estimated amount of illegal shipments to Haiti), and an analysis was made to provide an estimate of the Dominican Republic's participation (and CEA's share of the Dominican Republic's participation) in the sugar quota of the United States; and estimates were provided as to the possible level of shipments of CEA sugar to the "world" sugar market. Based on an analysis of historical data and an educated guess as to what will most likely happen to the U.S. sugar quota and to the world market demand for sugar through the year 2000, CEA's consolidated market demand was estimated for the period in question. It was estimated that, barring new initiatives to increase the domestic demand for sugar or sugar derivatives, CEA's annual market demand will stabilize at around 500,000 short tons of crude sugar. If local initiatives are taken to, say, produce additional sugar cane for conversion to electrical energy, then CEA's annual market demand would likely approach the equivalent of 600,000 short tons of crude sugar.

Based on historical records and further educated guesses as to future events in the domestic, world, and U.S. quota markets, estimated annual prices of crude sugar placed by CEA in the three markets were also projected. The estimated future demand for sugar and the projected prices formed the basis for the estimates of sales volume and sales revenue through the year 2000.

Work Scope SW-019: Perform a Diagnosis of the Condition of CEA's Sugar Mills.

A local purchase order to purchase a survey written by a local expert on the condition of CEA's sugar mills was submitted to A.I.D. for approval during the eighth period which ended September 30, 1990. The purchase order had not been approved when the Project ended.

Exhibit VI. D-1: Schedule of Events for the Identification of Additional Land for Diversification

Component	Resource	Dates Start	Dates End	Duration*
001				
Contracting for Technical Assistance to Conduct Study	Easterling DACEA, AID	3-01-89	3-31-89	22
002				
Preparation of Workplan	C & M Expert	4-05-89	4-24-89	15
003				
Conduct Study	C & M Expert; Lcl. Cntrac.	4-29-89	8-03-89	65
004				
Implementation of Approved Plan to Make Land Available to DACEA	DACEA CEA	8-03-89	12-31-90	331

*Days

E. DEVELOPMENT OF INFORMATION AND PROFILES REQUIRED FOR THE PROMOTION OF DIVERSIFIED ENTERPRISES:

Development of Information:

Once it had been decided by CEA which specific tracts of land were to have been turned over to DACEA for diversification purposes, it was planned that information required to promote the diversified use of the land would to be collected and organized. The work plan called for the development of information to be organized in three major industrial categories: (1) agricultural activities; (2) agroindustrial activities; and (3) light industries including those to be established in free trade zones. It was expected that at times the above classifications would overlap especially with respect to agricultural production and agroindustry which involve the processing the agricultural commodities produced in a given project. However, it was felt that there were likely to be some instances where agroindustrial activity might have been undertaken by companies not associated with any particular diversified agricultural project. Furthermore, the type of information to be collected under each category was different.

It was felt that the types of companies most likely to locate in the free trade zones were light industries. While location in a free trade zone is advantageous to light industries which import a considerable portion of their raw materials and, in turn, export most of their output, it was believed that other light industries not benefiting from locating in a free trade zone might have an interest in establishing their operations on DACEA land since they might find that the regulations involved in locating in a free trade zone onerous.

Review of Policies and Incentives:

It was also concluded that it would be desirable to obtain information on several topics which cut across the above classifications. These were: (1) a review of policies involving direct and indirect investment incentives; (2) a review of financial resources available for investment; and (3) a legal and economic study of government participation in promoted enterprises. The information and recommendations obtained served two purposes: (1) to improve the policies and regulations of GODR with respect to the promotion of diversified uses of the released lands; and (2) to enable the staff of DACEA to provide answers to questions likely to be raised by potential clients of the promotion operation.

Library:

It was deemed necessary to establish a strong and efficient technical library at DACEA in order to make the information developed in this project, as well as other pertinent information needed for a successful promotion effort, available to the DACEA staff and potential clients in a systematic and accessible manner

In April, 1989, Clapp and Mayne provided DACEA with detailed information showing how to establish "An information center with centralized files for promotional material and for investment information available to potential investors". (Refer to Exhibit VI. E-1 at the end of this section.) Unfortunately, the recommendations and information were not acted upon by DACEA because of limited space at their present quarters, and the non-availability of local currency funds from A.I.D. which could have been used for office renovation.

During the course of the Project, a number of scopes of work were prepared to provide information and profiles needed for the promotion of diversified enterprises. The following is a summary of the work done on the various sub-projects and activities which were developed:

SW-009: Pre-feasibility Study to Identify New Free Trade Zones on Land Owned by CEA.

End of Project Status: Did not receive support from DACEA. This scope of work was cancelled and replaced by SW-013.

SW-013: Pre-feasiblity of a Free Trade Zone concentrating on High Tech Manufacturing and Commercial Activities related to Tourism.

End of Project Status: The proposed scope of work was presented to DACEA for review. No action was taken.

SW-023: Development of a Strategy for Privatizing CEA's Sugar Mills.

Clapp and Mayne was requested to develop a strategy for privatization, in response to a request initiated by Vice-President Morales acting in his capacity as Executive Director of CEA.

End of Project Status: A final report was prepared by the Clapp and Mayne expert and presented to DACEA in January,

1991. A strategy to carry the privatization concept forward on a pilot basis was recommended. An additional project was developed (SW-032) to determine the financial feasibility of the recommended strategy, and to determine the lease rate CEA should charge for those properties leased to the private sector.

SW-026: Pre-feasibility Studies of Possible Agricultural and Industrial Uses of CEA Land Which will Become Available for Diversification.

Studies of some 14 categories of agricultural and industrial products were contemplated. Bid documents and Requests for Proposals (RFP's) were prepared to select a local contractor to carry out the studies upon request, under the terms of an indefinite quantity host country contract.

End of Project Status: During the eighth quarter ending September 30, 1991, a draft RFP was prepared for an indefinite quantity contract with a local firm to do the work. The draft RFP bid "package" was submitted to A.I.D. for review and approval during the quarter. A.I.D. did not approve the draft documents before the end of the project.

SW-029: Review of Policies and Incentives.

A series of studies were proposed to examine various economic policies currently in effect which have a negative impact on the diversification program. Also, investment incentives were to have been reviewed and changes recommendations in order to accelerate the diversification program.

End of Project Status: During the eighth quarter ending September 30, 1991, a draft RFP was prepared for an indefinite quantity contract with a local firm to do the work. The draft RFP bid "package" was submitted to A.I.D. for review and approval during the quarter. A.I.D. did not approve the draft documents before the end of the project.

SW-032: Develop a Financial Plan for the Privatization of CEA Properties.

This work was required as a follow-on to the recommendations made by Clapp and Mayne in the privatization study (SW-023). A model was to have been developed to test the financial feasibility of the strategy (SW-023) for privatization of selected CEA properties. Financial forecasts were to have been made from the point of view of CEA, as the lessor of the

properties, and from the point of view of the private investor, as the lessee. Additionally, the recommended lease rate for the property was to have been determined.

End of Project Status: DACEA approved the scope of work in the ninth quarter ending December 31, 1990, and sent the document to A.I.D. for review and approval. A.I.D. did not approve the document before the end of the project.

A follow-on to the work on privatization done by Clapp and Mayne was the preparation of a seminar on the privatization of CEA properties. This was to have been held after completing the work specified in SW-032 to determine the financial feasibility of the privatization strategy. Planning for the seminar was to have begun immediately after approval of the scope of work SW-032.

Exhibit VI. E-1: Guidelines for the Development of Promotional Activity by DACEA

April 14, 1989

Memo to: Dra. Amarilis Monzon Elias
Directora General

From: Tommy L. Easterling
Asesor Residente

Subject: Strategy for the development of Promotional Activity by DACEA

Under the work plan developed by Clapp and Mayne, Inc. to provide technical assistance to DACEA, it was envisioned that DACEA will be responsible for promotional work required to find investors for diversification projects on CEA land. In earlier discussions between us and members of DACEA staff it was agreed that DACEA's promotion efforts must be closely linked with those of the Junta Agroempresal de Consultoria y Coinversion (JACC), and with the Consejo Promotora de Inversiones Extranjeras, Inc. (CPI). It is strongly felt that DACEA's promotional efforts will be greatly enhanced by close coordination and frequent contact with local organizations already engaged in investment promotion activity.

In view of the extended startup period required to develop an effective promotion effort by DACEA, it is recommended that the organization start now with preliminary work required to establish the framework for an investment promotion program. To accomplish this, the following action by DACEA is recommended:

A. DACEA SHOULD BECOME INTEGRATED WITHIN THE AGRIBUSINESS COMMUNITY:

As a first step, it is recommended that DACEA become firmly established as an important member of the agribusiness community, both locally and internationally. Membership should be sought in local promotional groups as well as fresh produce marketing organizations in North America in order to make Important contacts and relationships which will prove invaluable later when additional land has been identified for diversification.

Exhibit VI. E-1: Guidelines for the Development of Promotional Activity by DACEA

In view of my background and experience in this activity, I will be happy to assist in establishing these relationships.

Preliminary contacts have been made with a number of organizations in which the cost of membership is relatively low but exposure to potential investors is high, eg:

1. Junta Agroempresal de Consultoria y Coinversion (JACC)

2. Consejo Promotora de Inversiones Extranjeras, Inc. (CPI)

3. Camara Americana de Comercio de la Republica Dominicana

4. United Fresh Fruit and Vegetable Association (UFFVA)

5. The Produce Marketing Association (PMA)

6. Miami Conference on the Caribbean

B. ESTABLISH INFORMATION NETWORKS TO OBTAIN AND/OR DEVELOP INFORMATION RELEVANT TO INVESTMENT PROJECTS ON CEA LAND:

It is likely that most of the pre-feasibility studies and economic profiles needed for investment promotion will be developed by DACEA, either by in-house efforts of the Departamento de Programas y Proyectos, or by contracting for studies with consulting firms. However, an abundance of useful information can also be obtained at low cost from international development agencies, Government agencies, electronic database information services, industry organizations, trade organizations, universities, and research organizations. For example, Attached Exhibit 1 lists hundreds of sources of good information.

Additionally DACEA should subscribe to a limited number of trade newspapers and journals which are widely read by members of the agribusiness community. Specific publications which I have found useful and should be considered for subscriptions are as follows:

1. "The Packer": Weekly newspaper for the US produce industry.

Exhibit VI. E-1: Guidelines for the Development of Promotional Activity by DACEA

2. "Washington Report on Latin America and the Caribbean": Newsletter published by Washington Trade News, Inc.

3. "Agribusiness Worldwide": Monthly magazine.

4. "Tropical Agriculture": Monthly journal.

5. The Red Book and The Blue Book which are credit and rating services of North American firms in the produce industry.

C. ESTABLISH AN INFORMATION CENTER WITH CENTRALIZED FILES FOR PROMOTIONAL MATERIAL AND FOR INVESTMENT INFORMATION AVAILABLE TO POTENTIAL INVESTORS:

The guidelines attached in Annex B provide the technical details needed to establish an agricultural information center at DACEA. An information center which is adequately equipped will require a full-time supervisor, and a floor area of approximately 500 square feet.

D. ACTIVELY RECRUIT POTENTIAL INVESTORS FOR SPECIFIC INVESTMENT OPPORTUNITIES WHICH HAVE BEEN PREVIOUSLY IDENTIFIED AS ECONOMICALLY FEASIBLE:

It is expected that the activity of recruiting potential investors will become a major and continuing activity under the responsibility of the Gerencia Agroindustrial at DACEA. However, DACEA's efforts can easily be supplemented by assistance from outside consultants and by arranging for trade promotion visits through local or foreign Government agencies.

E. ESTIMATED BUDGET

Estimated startup costs, and approximate annual operating expenses for a reasonably equipped department to support DACEA's promotional efforts are shown below. It is felt that most of the costs incurred by DACEA for this activity will qualify for reimbursement by USAID.

Exhibit VI. E-1: Guidelines for the Development of Promotional Activity by DACEA

1. STARTUP COSTS:	US$
Heavy duty copier	2500
Fax machine	1500
Office furniture	5000
Desktop computer	3000
Conference table and chairs	2000
Miscellaneous equipment	1000
Video Cassette recorder	500
Large screen television	800
Video camera recorder (Camcorder)	1000
Contingency	2800
Subtotal - US$	US$20000
RD$ equivalent	RD$124600

2. ANNUAL OPERATING COSTS:	RD$
Supervisor @ RD$3000/month	36000
Secretary/Librarian @ RD$1500/month	18000
Subscriptions/Information service	60000
Membership fees	10000
Travel; conventions	70000
Office supplies and material	70000
Telephone; telefax	36000
Total annual costs	RD$300000

Exhibit VI. E-1: Guidelines for the Development of Promotional Activity by DACEA

F. IMPLEMENTATION:

Project implementation can be done on a phased basis within approximately a three month time period between May -August, 1989. It is proposed that a Clapp and Mayne expert be brought to Santo Domingo for the time necessary to develop DACEA's promotional program.

After you have reviewed the proposed strategy for DACEA to become involved in investment promotion activity, I would appreciate an opportunity to discuss our future course of action with you.

I sincerely appreciate your consideration.

Sincerely,

Tommy L. Easterling
Asesor Residents

cc: Gerente, Departamento Agroindustrial

Exhibit VI. E-2: Schedule of Events for the Development of an Information Base Required for the Promotion of Diversified Use of DACEA Land

Component	Resource	Dates Start	Dates End	Duration*
001				
Information base for the agricultural use of the released land	Experts Lcl Contracter	10-15-89	12-11-90	302
002				
Information base for the promotion of agroindustry	Experts Lcl Contracter			
003				
Information base for the Promotion of Light Industry including Free Trade Zones	Experts Lcl Contractor			
004				
Review of policies involving direct and indirect investment incentives	Expert Lcl Contractor			
005				
Review of availability of financial resources for investment	Lcl Contractor			
006				
Legal and economic study of government participation in promoted enterprises	Lcl Contractor			

Exhibit VI. E-2: Schedule of Events
for the Development of an Information Base Required
for the Promotion of Diversified Use of DACEA Land

Component	Resource	Dates		
		Start	End	Duration*
007				
Establishment of Technical Library	DACEA Staff			

*Days

F. FORMAL PROMOTION OF DIVERSIFIED ENTERPRISES:

Formal Promotion Activities

It was intended that formal promotional activities would begin on the Project as soon as CEA land was identified for release, and that initial promotion activity would take place simultaneously with the development of the information base for the Project. Promotional "packages" were to have been developed for use by appropriate companies and individuals, both foreign and local which included investment analyses based on the productive capacity of the land, and the potential markets for products for which the land could be productively utilized.

Promotional activities were divided into the promotion of: (1) agricultural activities; (2) agroindustrial; and (3) light industries including industries to be established in free trade zones.

The target date for starting formal promotion activities was December 1, 1989 and was planned to have continued through the end of the contract (June 23, 1992).

The following is a description of the promotional activity which was accomplished during the shortened Project:

1. Development of a Pineapple Small Farmer Outreach Program at Villa Altagracia (Scopes of work SW-002, SW-005, and SW-006):

   One of the social objectives of the Sugar Diversification Project was the incorporation of small farmers into the diversification process. A project was developed by DACEA, with Clapp and Mayne's assistance (SW-002) to establish the bases for the agreement between a large, commercial pineapple company, FRUDOCA, and a local group of campesinos who wanted to participate as small farmers in FRUDOCA's outreach program. FRUDOCA's production of fresh pineapple is primarily for export and is limited because the company has no more land available for expansion. Both FRUDOCA and the small farmer organization indicated an interest in developing additional pineapple production on CEA land, with FRUDOCA purchasing fresh pineapples from the group of small farmers. An area of approximately 2,700 tareas (170 hectares) was used for the project.

   It became unnecessary to carry out the full work scope of the project because the pineapple company (FRUDOCA) and the cooperative reached an agreement separately. DACEA provided

guidance and support throughout the negotiations. Scope of work SW-002 was replaced by SW-005 which took into consideration the changed conditions. The project was redesigned to provide institutional technical assistance to the Las Matas Cooperative, which was the campesino's organization.

SW-005: It was decided that, in order to develop an outreach program between FRUDOCA and the group of small farmers, it was first necessary to establish a viable organization to act on behalf of the participating campesinos. The work required to establish the organization was the following: (a) Determine the appropriate legal entity to represent the interests of the campesino group; (b) write a proposed constitution, charter and by-laws for the organization; (c) develop a proposed organizational structure, and (d) design a system to produce monitoring/financial reports.

A local contractor was hired by CEA to develop the project. The contractor's report was accepted by DACEA in May, 1991.

Project SW-006, to establish the conditions for a contract between FRUDOCA and Las Matas Cooperative was also completed during the seventh quarter. The work was done in-house by DACEA's legal department.

2. Development of an Agro-Forestry Project in El Dean (Workscopes SW-024; SW-030):

The initial focus of the Sugar Diversification Project was to identify potential diversification projects on "marginal" CEA land which was not previously used for the production of sugar cane, and therefore could be made available for specific projects even before the results of the land identification study were known. A Clapp and Mayne short-term advisor assigned to supervise the land identification project recommended the development of an agro-forestry project at El Dean, on CEA cattle land, in the general area of the Rio Haina sugar mill.

On September 14, 1990, CEA and the Fundacion Progressio, a non-profit Foundation whose purpose is to improve environmental quality in the Dominican Republic, signed an agreement for the joint development of the El Dean forestry project. Under the agreement, CEA will make 30,000 tareas (approximately 1,900 hectares) available for forestry production. The Fundacion Progressio will develop the investment program, and will arrange for local investors to

participate in the project. The agreement also specified that CEA must provide information as to the project boundaries, and the exact number of tareas of land in the project area.

In addition, under the conditions spelled out in work scope SW-24, CEA made arrangements with the Santiago Institute of Agriculture (ISA) to provide the basic information required for the El Dean agro-forestry project. The Institute was contracted to perform a pre-feasibility study to determine the most economically favorable combination of forestry crops to be utilized on the property (eg. energy crops, lumber, or softwood) and to recommend the framework of the business arrangement between CEA and the group of investors who will develop the project. A.I.D. approved the draft of the Host Country contract between CEA and ISA with PIL No. 14 on July 24, 1990. ISA's final report was delivered to DACEA on February 4, 1991.

As authorized by work scope SW-030, during the eighth quarter ending September 30, 1991, a draft purchase order was written with a local firm to provide a report to DACEA delineating the specific project area. The work was to be accomplished by analyzing aerial photographs of the project area which are available from the Secretary of Agriculture. At the Project completion date the purchase order was still pending A.I.D. approval.

3. Development of an Agro-Forestry Project at Hato Mayor:

Based on preliminary results of the land identification study, an area of approximately 300,000 tareas (approximately 19,000 hectares) at CEA's Hacienda Consuelo has been targeted for development as a major diversification project. Hacienda Consuelo is located in the general area of Hato Mayor, and is made up of rolling hillsides and mountainous terrain which is presently used for grazing of CEA's cattle. Potential diversification projects at Hacienda Consuelo include agro-forestry, commercial cattle operations, and citrus. The project area is adjacent to orange groves owned by Citricos del Este, a joint-venture citrus project in which CEA is minority partner. Early this year, Citricos' management requested additional land from DACEA for the expansion of their orange groves into the Hacienda Consuelo area.

DACEA plans to continue the Development of the project, using the maps recently completed by STACA/ISATEC to identify the area.

4. SW-027: Technical Assistance to DACEA for the Development of Programs in Communications and Public Relations.

The purpose of this work was to enhance DACEA's skills as a promotional agency by creating a positive image of both DACEA and the concept of sugar diversification with Government officials, the banking community, and the community of local and foreign investors.

It was planned to select a local expert with skills in communications and public relations to assist DACEA in developing this important program. An indefinite quantity host country contract was to have been the means of providing the service to DACEA. It was estimated that approximately six person-months of technical assistance would be required.

End of Project Status: During the eighth quarter ending September 30, 1991, a draft RFP was prepared for an indefinite quantity contract with a local firm to do the work. The draft RFP bid "package" was submitted to A.I.D. for approval during the quarter. The bid documents had not been approved by A.I.D. by the Project ending date.

5. SW-031: Provide Institutional Support to Three Associations of Campesinos on Land at Ingenio Catarey.

This was a similar effort to that of developing a small farmer outreach program with FRUDOCA at Villa Altagracia. Three campesino associations were to have been affiliated with Citricos Dominicanos, a large citrus producer, and with FRUDOCA, a producer of export quality pineapples.

The scope of work was approved by DACEA in the tenth quarter ending March 31, 1991. The scope of work was not approved by A.I.D. by the Project ending date.

Exhibit VI. F-1 on the following page depicts the schedule of tasks established in the work plan for the formal promotion of diversified activities under the Project.

Exhibit VI. F-1: Schedule of Tasks for Project 007
Formal Promotion Activities

Component Duration*	Resource	Dates Start	Dates End
001			
Promotion of Agricultural Activities on land released by CEA	DACEA and C & M		
002			
Promotion of Agroindustry Activities on land released by CEA	DACEA and C & M		
003			
Promotion of Free Trade Zone and other Light industry Activities	DACEA and C & M		

*Days

G. VOCATIONAL TRAINING:

As specified by the original work plan for the Project, It was planned that the first steps in developing a comprehensive vocational training program would be taken as soon as the action plans prepared for the sugar mills had been approved. The first scheduled task was a survey of the workers in the sugar mills most likely to be affected by sugar diversification in order to develop background information and profiles of the possible candidates in the vocational training program.

When DACEA submitted the modified Project budget to A.I.D. for approval in January, 1990, one of the proposed changes in the original budget was a reduction in the amount of money budgeted for vocational training programs for CEA workers, from US$ 353,000 to US$ 100,000. The reason for the proposed reduction was that after the Villa Altagracia and Esperanza sugar mills were closed, apparently all the displaced workers were able to find alternate employment, in similar jobs at other sugar mills or as skilled craftsmen in construction or other industries. It was decided, therefore, not to develop an extensive training program before testing the hypothesis that low residual unemployment resulted from closing the two mills. This was to have been accomplished by making a survey of the population in the communities where the two sugar mills were closed.

It was also decided to make a survey of existing mill workers at two sugar mills which were potential candidates to be closed, in order to predict the possible extent of permanent unemployment in the event the mills were closed, and to determine what training would be needed to minimize the long term effects on the existing mill workers.

The following is a description of the two scopes of work which were developed by Clapp and Mayne for vocational training activity, and their status at the end of the Project:

SW-022: Survey of Displaced Workers in Four Sugar Refineries.

In September, 1989, Clapp and Mayne developed scope of work SW-022 which called for survey of the population at Villa Altagracia and Esperanze to determine the long-term effect on the community of closing the mills, and a survey of the workforce at two sugar mills which were potential candidates for closure to determine what training would be required to prepare the workers for other jobs.

The four mills where the surveys were to have been carried out were the following:

Villa Altagracia
Esperanza
Amistad
Santa Fe

The scope of work for the training program was approved by DACEA on January 12, 1990, and by A.I.D. on January 16, 1990. A Request for Technical Proposal (RFTP) was prepared and advertised on February 20, 1990, for proposals from local firms to carry out the survey. The winning technical proposal, from the Instituto de Estudios de Poblacion y Desarrollo (IEPD) was selected on May 21, 1990. The winning firm submitted an economic proposal to DACEA on December 15, 1990. The draft contract along with a copy of the bid documents and evaluation procedure were submitted to A.I.D. for review and approval on January 7, 1991. No response had been received from A.I.D. when the Project ended.

SW-028: Technical Assistance to DACEA in the Areas of Organizational Strengthening and Development, Professional Staff Training, and Vocational Training for Displaced Sugar Workers.

This work consisted of (a) helping to create organizations of small farmers to prepare them for association with large diversification projects, (b) strengthening the organization at DACEA, (c) professional staff training of DACEA personnel, (d) vocational training for CEA workers, (e) providing legal assistance to DACEA and (f) implementing the recommendations of experts. It was planned to enter into an indefinite quantity contract for this work with a local firm.

End of Project Status: During the eighth quarter of the contract ending September 30, 1991, a draft RFP was prepared for an indefinite quantity contract (IQC) with a local firm to do the work. The draft RFP bid "package" was submitted to A.I.D. for approval during the same quarter. The documents were not approved before the Project ended.

The suggested targets in the Project work plan shown in Exhibit VI. G-1 called for the initiation of the vocational training program in mid-November, 1989, and terminating near the end of April, 1991. It was contemplated that the dates might be changed radically, depending upon what actually happened with respect to the actual release of cane land.

Exhibit VI. G-1: Scheduled Sequence of Events for Vocational Training Activity

Component	Resource	Dates Start	Dates End	Duration*
001				
Profile workers	Expert Lcl Cntrctr	11-13-89	01-31-90	53
002				
Review National Labor Market	Expert Lcl Cntrctr	01-31-90	04-19-90	109
003				
Identify Job Opportunities	Lcl Cntrctr	04-19-90	06-06-90	36
004				
Design Training Programs	Expert	06-11-90	07-27-90	35
005				
Organize Training Facilities	Expert DACEA	07-09-90	08-01-90	18 28
006				
Train Local Instructors	Expert	08-06-90	08-10-90	5
007				
Recruit Ex-Employees	DACEA Lcl Cntrctr	08-09-90	08-15-90	5
008				
Conduct Training	Expert Local Instructors	05-30-90	09-19-90	15
009				
Repeat Training to Additional Ex-Employees	Local Instructors	09-20-90	02-25-91	113

Exhibit VI. G-1: Scheduled Sequence of Events
for Vocational Training Activity

Component	Resource	Dates Start	Dates End	Duration*
010				
Follow-up with Students	DACEA Lcl Cntrctr	10-20-90	04-25-91	135

*Days

VI. H: REPORTS

As outlined in the Project work plan, it was originally contemplated that Clapp and Mayne would be responsible for the preparation on two basic reports during the development of the Project: (1) quarterly and semi-annual progress reports related to reaching goals, and (2) performance monitoring of promoted enterprises. However, after the work began it was decided that Clapp and Mayne would assist DACEA establish a computerized database to provide monitoring reports on promoted enterprises, so that DACEA would not have to depend on an outside entity to provide basic information. The system was designed, developed and installed successfully by Clapp and Mayne in December, 1989. Afterwards it was not necessary for Clapp and Mayne to prepare periodic monitoring reports. Another change from that contemplated in the work plan was that it became necessary during the development of the Project to prepare a great number of special reports which were required by Clapp and Mayne for A.I.D. and/or DACEA. Furthermore, as each project activity scheduled under the work plan was completed, a final report was prepared for the activity. A comprehensive listing of all significant reports prepared during the Project is shown below, along with the person responsible and the date of preparation. Although all major reports were distributed to A.I.D. and/or DACEA when prepared, additional copies are on file at the Project office at DACEA.

Report Title	Person Responsible	Date
QUARTERLY REPORTS:		
Quarterly Report No. 1	A. Mayne T. Easterling	February 4, 1989
Quarterly Report No. 2	A. Mayne T. Easterling	April 30, 1989
Quarterly Report No. 3	A. Mayne T. Easterling	August 4, 1989
Quarterly Report No. 4	A. Mayne T. Easterling	October 5, 1989
Quarterly Report No. 5	A. Mayne T. Easterling	February 1, 1990
Quarterly Report No. 6	A. Mayne T. Easterling	April 19, 1990

Report Title	Person Responsible	Date
QUARTERLY REPORTS:		
Quarterly Report No. 7	A. Mayne T. Easterling	October 19, 1990
Quarterly Report No. 8	T. Easterling	December 11, 1990
TECHNICAL REPORTS:		
Project work plan	A. Mayne T. Easterling	January 23, 1989
Findings and Recommendations on DACEA's Computer Systems	A. Lazzus	February, 1989
Recommendations on the Institutional Strengthening of DACEA	M. Limardo	April, 1989
Market Study and Projections of Sugar Demand for the Dominican Republic and for CEA	N. Rivero	October, 1989
Design and Implement a Project Monitoring System	W. Wauke	December, 1989
Design and Implement an Accounting and Financal Control System	W. Wauke A. Guzman	December, 1989
A Study of Joint-Venture Partnerships between CEA and Private Investors	G. Irizarri	March, 1990
Institutional Technical Assistance to Las Matas Cooperative	J. Diaz	May, 1990
A Plan for the Professional Development of DACEA Personnel	V. Velez	March, 1990

Report Title	Person Responsible	Date
TECHNICAL REPORTS:		
CEA Financial Projections at Various Levels of Production	Gomez-Santos y Asociados	December 3, 1990
A Strategy for the Privatization of CEA Properties	B. Finn	January, 1991
Determine Current Land Usage:		
Barahona Sugar Mill	STACA/ISATEC	September 25, 1990
Porvenir Sugar Mill	STACA/ISATEC	January 14, 1991
Santa Fe Sugar Mill	STACA/ISATEC	January 23, 1991
Quisqueya Sugar Mill	STACA/ISATEC	January 24, 1991
Consuelo Sugar Mill	STACA/ISATEC	January 25, 1991
Rio Haina Sugar Mill	STACA/ISATEC	January 28, 1991
Monte Llano Sugar Mill	STACA/ISATEC	January 31, 1991
Amistad Sugar Mill	STACA/ISATEC	February 4, 1991
Boca Chica Sugar Mill	STACA/ISATEC	February 13, 1991
Ozama Sugar Mill	STACA/ISATEC	February 15, 1991
Final Report - Land Identification	STACA/ISATEC	March 8, 1991
Pre-feasibility Study of El Dean Forestry Project	Instituto Santiago de Agricultura	February 4, 1991

Report Title	Person Responsible	Date
SPECIAL REPORTS:		
A. TO DACEA:		
A Strategy for the Development of Promotional Activity by DACEA	T. Easterling	April 14, 1989
Bases for the Development of a Program of Publicity and Communications	T. Easterling	July 31, 1989
A Recommended Land Rental Policy for DACEA	T. Easterling	August 2, 1989
A Recommended Strategy to Ensure DACEA's Survival (as a Promotional Agency)	T. Easterling	September 27, 1990
An Analysis of DACEA's Organizational Needs and Space Requirements	T. Easterling	October 10, 1989
Developing a Promotional Agency (Speech)	T. Easterling	October 26, 1989
B. TO CEA:		
Perspectives of CEA Sugar Market 1990-2000 (Presentation)	N. Rivero	November, 1989
Possibility of Aquaculture Ventures on CEA land	R. Schlesser	February, 1990
Sugar Diversification Project Annual Report-1989	T. Easterling	January 10, 1990
Sugar Diversification Project Annual Report-1990	T. Easterling	January 15, 1991
CEA Recommended Business Plan through the Year 2000 (Presentation)	Gomez-Santos y Asociados	January 30, 1991

Report Title	Person Responsible	Date
SPECIAL REPORTS:		
B. TO CEA:		
Actual Use of CEA Land (Presentation)	STACA/ISATEC	January 30, 1991
C. TO A.I.D.:		
Analysis of El Caribe Newspaper article re Dominican sugar industry	T. Easterling	October 2, 1990
Dominican Sugar Industry and Diversification Policy (Presentation)	T. Easterling	October 4, 1990
Recommended Action by A.I.D. regarding Banco Reserva Loans at Esperanza	T. Easterling	November 15, 1990
Briefing Paper-Villa Altagracia Free Trade Zone	T. Easterling	November 16, 1990
Report on CEA Director's Meeting, Regarding the Future of DACEA	T. Easterling	February 4, 1991
Non-Expendable Property List for the Sugar Diversification Project	T. Easterling	April 1, 1991
FINAL REPORT:		
Project Final Report	T. Easterling	April 15, 1991

Exhibit VI. H-1: Sequence of Events for the Reporting Function

Task	Resource	Dates Start	Dates End	Duration*
001				
Quarterly & semiannual progress reports related to reaching goals	Easterling Mayne			
002				
Monitoring of enterprises promoted present in periodic reports	Easterling Expert			

*Days

I. SUMMARY OF SCOPES OF WORK:

All scopes of work which were developed by Clapp and Mayne for the Sugar Diversification Project are listed in sequential order and the results summarized in Exhibit VI. I-1 which starts on the following page of this report.

Exhibit VI. I-1: Summary of Scopes of Work

SCOPE OF WORK	CONSULTANT	OBJECTIVE OF WORK	STATUS	DATES APPROVAL	STARTED	COMPLETED	COMMENTS
001 Review of DACEA Organizational Structure	Miguel Limardo	Institutional Strengthening	Completed	02/02/89	02/06/89	05/02/89	Most recommendations implemented by DACEA
002 Pineapple Small Farmer Outreach Program	N/A	Formal promotion of diversified enterprises	Cancelled				Replaced by SW-005
003 Analyze Operation of DACEA Computer System	Armando Lassus	Institutional strengthening	Completed	02/15/89	03/20/89	04/11/89	Final report submitted to DACEA
004 Develop a database monitoring system for DACEA	Warren Wauke	Institutional strengthening	Completed	05/07/89	05/09/89	12/08/89	System was turned over to DACEA and is now functioning
005 Provide Institutional Technical Assistance to Las Matas Cooperative	CONSULTAG	Formal promotion of diversified enterprises	Completed	04/21/89	12/04/89	03/30/90	Final report submitted to DACEA
006 Establish the Conditions for a Contract between FRUDOCA and Las Matas cooperative	DACEA	Formal promotion of diversified enterprises	Completed			03/30/90	Work was done in-house by DACEA's legal department
007 Determine Current Land Usage	Emilio Ramirez	Identify land for diversification	Completed	04/11/89	12/04/89	03/08/91	Final report submitted to DACEA
008 Identify Land Which Should Remain in Sugar Cultivation	John Keppler	Identify land for diversification	Cancelled	04/07/89			Work was done in SW-010 and SW-012
009 Pre-feasibility Study to Identify New Free Trade Zones on Land owned by CEA	N/A	Develop information for promotional activity	Cancelled				Replaced by SW-013

Exhibit VI. I-1: Summary of Scopes of Work

SCOPE OF WORK	CONSULTANT	OBJECTIVE OF WORK	STATUS	DATES APPROVAL	DATES STARTED	DATES COMPLETED	COMMENTS
010 Cost of Production in CEA Ingenios at Various Levels of Production	Gomez-Santos y Asociados	Identify land for diversification	Completed	06/30/89	12/04/89	12/08/90	
011 Develop a Program for Training DACEA's Professional Staff	Vidal Velez	Institutional strengthening	Completed	07/13/89	10/03/89	03/30/90	Final report submitted to DACEA. Follow-up work not authorized by A.I.D.
012 Study of Market and Projections of Demand for Dominican and CEA Sugar	Nicolas Rivero	Identify land for diversification	Complete	04/07/89	07/03/89	12/08/89	
013 Pre-feasiblity of a Free Trade Zone concentrating on High Tech Manufact. and Tourism	Ted Lane	Develop information for promotional activity	Not approved				No action taken by DACEA
014 Design and Implement Accountg. and Financial System	Warren Wauke	Institutional strengthening	Completed	09/01/89	07/31/89	12/15/89	System was turned over to DACEA and is now functioning
015 Develop and Implement a Prsnl. Management System	Jaime Villa-lobos	Institutional strengthening	Suspended				Pending approval of additional time in C&M contract
016 Develop a Planning System	Guillermo Irizarry	Institutional strengthening	Suspended 12/04/89	11/07/89	12/02/89	12/04/89	Pending approval of additional time in C&M contract
017 Develop a System to Control Project Vehicles	Miguel Nuñez	Institutional strengthening	Suspended				Pending approval additional time in C&M contract
018 Evaluation of Joint Venture Contracts	Guillermo Irizarry	Institutional strengthening	Completed	08/29/89	09/13/89	10/04/89	Final report delivered to DACEA

Exhibit VI. I-1: Summary of Scopes of Work

SCOPE OF WORK	CONSULTANT	OBJECTIVE OF WORK	STATUS	DATES APPROVAL	DATES STARTED	DATES COMPLETED	COMMENTS
019 Diagnosis of Conditions of CEA's Sugar Mills	Local contractor	Identify land for diversification	Work not started	01/16/90			Work order for the survey not approved by A.I.D.
020 Design and Implement a Purchasing System	Miguel Nu¦ez	Institutional strengthening	Suspended				Pending approval of additional time in C&M contract
021 Follow-up on Computer System Recommendations	TBN	Institutional strengthening	Suspended				Pending approval of additional time in C&M contract
022 Survey of Displaced Workers in Four Sugar Refineries	TBN	Vocational training	Work not started	01/16/90			Contract for the survey not approved by A.I.D.
023 Development of Strategy for Privatizing the CEA Ingenios	Bert Finn	Develop information for promotional activity	Completed	03/21/90	07/15/89	01/22/90	Final report delivered to DACEA
024 Pre-feasibility Study for El Dean Forestry Project	ISA	Formal promotion of diversified enterprises	Completed	01/16/89	09/12/89	02/18/90	Final report delivered to DACEA
025 Implement Administrative Systems and Training of DACEA Personnel	TBN	Institutional strengthening	Work not started				This work was included in SW-028
026 Pre-feasibility Studies of Agricult. and Industrial Uses of CEA Land	TBN	Develop information for promotional activity	Work not started				Contract doc's not approved before the Project ending date
027 Technical Assistance to DACEA for Communications and P R Programs	TBN	Formal promotion of diversified enterprises	Work not started				Contract doc's not approved before the Project ending date

Exhibit VI. I-1: Summary of Scopes of Work

SCOPE OF WORK	CONSULTANT	OBJECTIVE OF WORK	STATUS	DATES APPROVAL	DATES STARTED	DATES COMPLETED	COMMENTS
028 Technical Assistance to DACEA for Organizational Str. and Development	TBN	Institutional strengthening/ Vocational training	Work not started				Contract doc's not approved before the Project ending date
029 Review of Policies and Incentives	TBN	Develop information for promotional activity	Work not started				Contract doc's not approved before the Project ending date
030 Determine the Specific Area of the Project at El Dean	STACA	Formal promotion of diversified enterprises	Work not started				Was not approved by A.I.D. before the Project ending date
031 Provide Instit. Support to Three Campesinos Associat. at Ingenio Catarey	TBN	Formal promotion of diversified enterprises	Work not started				Was not approved by A.I.D. before the Project ending date
032 Develop a Financial Plan for Privatization of CEA Properties	Gomez-Santos y Asociados	Develop information for promotional activity	Work not started				Was not approved by A.I.D. before the Project ending date
033 Provide Technical Assistance to DACEA in Computer Operations	TBN	Institutional strengthening	Work not started				Was not approved by A.I.D. before the Project ending date

A N N E X E S

ANNEX 1

Project Commodities List

MEMORANDUM

April 1, 1991

TO : LARRY LAIRD
CHIEF, ARD

FROM: TOMMY L. EASTERLING
RESIDENT ADVISOR, DACEA

SUBJ: NON-EXPENDABLE PROPERTY LIST

Following the instructions received from Ms. Mary Reynolds in her letter of March 7, 1991, attached herewith is a list of non-expendible property purchased under the Sugar Diversification Project.

Sincerely,

T. L. Easterling

Cc: Ms. Mary Reynolds
Dra. A. Monzón

108

NON-EXPENDABLE PROPERTY LIST
SUGAR DIVERSIFICATION PROJECT
AID 517-0236

ITEM	DESCRIPTION	QTY ON HAND	SERIAL No.	LOCATION	PERSON RESPONSIBLE
1	BEDFRAME, GENERAL	2	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
2	AIR CONDITIONER,WINDOW UNIT G.E.	1	VV-802928	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
3	AIR CONDITIONER,WINDOW UNIT G.E.	1	VV-802719	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
4	AIR CONDITIONER,WINDOW UNIT G.E.	1	VV-802913	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
5	MIRRORS	4	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
6	MATTRESS, HOUSEHOLD, QUEEN	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
7	BEDSPRING, HOUSEHOLD, QUEEN	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
8	HEADBOARD, QUEEN	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
9	TABLE, END/CORNER/NIGHT/WOOD	4	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
10	CHEST OF DRAWERS	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
11	LAMP,TABLE	8	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
12	TABLE, END/CORNER/NIGHT/WOOD	2	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
13	CHEST OF DRAWERS	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
14	BEDSPRING, HOUSEHOLD, SINGLE	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
15	BEDSPRING, HOUSEHOLD, SINGLE	4	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
16	BEDFRAME, GENERAL	3	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
17	HEADBOARD, SINGLE	4	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
18	CHEST OF DRAWERS	2	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
19	MATTRESS, HOUSEHOLD, SINGLE	3	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
20	CHEST OF DRAWERS	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
21	TABLE. END/CORNER/NIGHT/WOOD	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
22	CHAIR, DINING	7	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
23	CABINET, CHINA	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
24	CABINET, STORAGE, HOUSEHOLD	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
25	TABLE, DINING, DINETTE	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
26	EXTINGUISHER, FIRE, MOUNTED	1	FU099200	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
27	CHAIR, DINING	2	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
28	FREEZER, FOOD, HOUSEHOLD	1	GS-162040	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
29	RANGE, COOKING, HSHLD, GAS, 20"	1	OR-78972	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
30	TABLE, DINING, DINETTE RATTAN	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
31	CHAIR, DINING	2	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
32	REFRIGERATOR, FOOD, HSHLD, ELEC	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
33	WASHING MACHINE, HOUSEHOLD	1	AT-100946G	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
34	DRYER, CLOTHES, HOUSEHOLD	1	MH2-11408G	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
35	CHAIR, OCCASIONAL, HOUSEHOLD	2	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
36	SOFA, WOODEN FRAME	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
37	SOFA, WOODEN FRAME	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
38	FAN, AIR, FLOOR	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
39	BOOKCASE, HOUSEHOLD, WOOD	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
40	BUFFET, WOOD	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
41	CHAIR, OCCASIONAL, HOUSEHOLD	2	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
42	CHAIR, OCCASIONAL, HOUSEHOLD	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
43	SOFA, WOODEN FRAME	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
44	SOFA, WOODEN FRAME	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
45	TABLE, COFFEE	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
46	TABLE, END/CORNER/NIGHT, WOOD	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
47	TABLE, COFFEE	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
48	LAMP, FLOOR	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING

NON-EXPENDABLE PROPERTY LIST
SUGAR DIVERSIFICATION PROJECT
AID 517-0236

ITEM	DESCRIPTION	QTY ON HAND	SERIAL No.	LOCATION	PERSON RESPONSIBLE
49	CHAIR, PORCH	6	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
50	UMBRELLA, PORCH/PATIO	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
51	LADDER, STEP/EXTENSION, METAL	1	N/A	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
52	EXTINGUISHER, FIRE, MOUNTED	1	FU099226	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
53	GENERATOR, ELECTRICAL	1	M8F27689	T. EASTERLING RESIDENCE	T. EASTERLING
54	1988 JEEP CHEROKEE WAGON	1	1JEML781EJT181683	DACEA	A. MONZON
55	1988 JEEP CHEROKEE WAGON	1	1JEML781EJT181684	DACEA	A. MONZON
56	1988 JEEP CHEROKEE WAGON	1	1JEML781EJT180776	DACEA	A. MONZON
57	1988 JEEP CHEROKEE WAGON	1	1JEML781EJT180777	DACEA	A. MONZON
58	1988 JEEP CHEROKEE WAGON	1	1JEML781EJT180778	DACEA	A. MONZON
59	1988 FORD E-150 WINDOW VAN	1	1FTDE14Y6JHA85339	DACEA	A. MONZON
60	HEWLETT PACKARD LASERJET PRINTER SERIES II	1	FJS17276	DACEA	A. MONZON
61	HEWLETT PACKARD LASERJET PRINTER SERIES II	1	N/A	DACEA	A. MONZON
62	HP LASER SERVICES KIT	2	N/A	DACEA	A. MONZON
63	HP LASER INPUT PAPER TRAY 8.5 X 14	2	N/A	DACEA	A. MONZON
64	1 MB MEMORY BOARD FOR HP LASERJET	2	N/A	DACEA	A. MONZON
65	PRESTIGE ELITE FONT CARTRIGE FOR HP LASERJET	2	N/A	DACEA	A. MONZON
66	HP LASERJET TONER CARTRIGE	12	N/A	DACEA	A. MONZON
67	EPSON EX1000 DOT MATRIX PRINTER	1	3028874	DACEA	A. MONZON
68	EPSON EX1000 DOT MATRIX PRINTER	1	03028883	DACEA	A. MONZON
69	EPSON EX1000 DOT MATRIX PRINTER	1	3026509	DACEA	A. MONZON
70	EPSON EX1000 DOT MATRIX PRINTER	1	P0010948	DACEA	A. MONZON
71	CURTIS PARALLEL PRINTER CABLE	4	N/A	DACEA	A. MONZON
72	PTI DATASHIELD 500 W UPS	6	N/A	DACEA	A. MONZON
73	FIFTH GENERATION LOGICAL CONNECTION	2	N/A	DACEA	A. MONZON
74	IOMEGA 10-MB BERNOULLI DRIVE	3	N/A	DACEA	A. MONZON
75	IOMEGA BERNOULLI DRIVE ADAPTER	3	N/A	DACEA	A. MONZON
76	IOMEGA 10 TRIPACK CARTRIGES	3	N/A	DACEA	A. MONZON
77	IOMEGACLEANING KIT	1	N/A	DACEA	A. MONZON
78	IOMEGA ADVANCING BOOTABLE HOST ADAPTER	2	N/A	DACEA	A. MONZON
79	IBM PS/2 MODEL 50 PERSONAL COMPUTER	5	N/A	DACEA	A. MONZON
80	IBM PS/2 MODEL 60 COMPUTER	1	N/A	DACEA	A. MONZON
81	INTERNAL MODEL 300/1200 BAUD FOR PS/2 MODEL 50	2	N/A	DACEA	A. MONZON
82	5,25" EXTERNAL DISK DRIVE ADAPTER	2	N/A	DACEA	A. MONZON
83	5,25" EXTERNAL DISK DRIVE	3	N/A	DACEA	A. MONZON
84	80287 MATH CO-PROCESSOR CHIP FOR PS/2 MODEL 50	3	N/A	DACEA	A. MONZON
85	COLOR DISPLAY FOR PS/2 MODEL 60	1	N/A	DACEA	A. MONZON
86	MONOCHROME DISPLAY FOR PS/2 MODEL 50	5	N/A	DACEA	A. MONZON
87	IBM PC CONVERTABLE PORTABLE COMPUTER	2	N/A	DACEA	A. MONZON
88	PC CONVERTABLE MONOCHROME DISPLAY	1	N/A	DACEA	A. MONZON
89	PC CONVERTABLE DISPLAY ADAPTER	1	N/A	DACEA	A. MONZON
90	PCDOS VER 3.3 FOR PS/2 COMPUTER	6	N/A	DACEA	A. MONZON
91	ZENITH SUPERSPORT LAPTOP 286/20MG	1	002DF04992D	DACEA	A. MONZON
92	MEMORY CARD FOR PC	1	N/A	DACEA	A. MONZON
93	COMPRAN SOFTWARE PACKAGE	1	N/A	DACEA	A. MONZON
94	SYSTEM BOARD	1	N/A	DACEA	A. MONZON

NON-EXPENDABLE PROPERTY LIST
SUGAR DIVERSIFICATION PROJECT
AID 517-0236

ITEM	DESCRIPTION	QTY ON HAND	SERIAL No.	LOCATION	PERSON RESPONSIBLE
95	FLOPPY DRIVE 1.44/MODEL 3.5 BRIDGE DISK (INT)	1	57-13413	DACEA	A. MONZON
96	PRINTER CABLE	1	N/A	DACEA	A. MONZON
97	IBM PER. SYST. 2/60 MODEM/COMPRESSOR	1	72-9059378	DACEA	A. MONZON
98	MONITOR COLORES	1	23-F0115	DACEA	A. MONZON
99	KEYBOARD	1	3337538	DACEA	A. MONZON
100	5 1/4" EXTERNAL DD	1	86-0223347	DACEA	A. MONZON
101	5 1/4" EXTERNAL DD	1	86-0223346	DACEA	A. MONZON
102	5 1/4" EXTERNAL DD	1	86-0223348	DACEA	A. MONZON
103	BERNOULLI BOX 10 M	1	06WHN	DACEA	A. MONZON
104	BERNOULLI BOX 10 M	1	0910K	DACEA	A. MONZON
105	LOGICAL CONECT	1	LC02038150	DACEA	A. MONZON
106	PERS. SYST. 2/50	1	72-8272892	DACEA	A. MONZON
107	PERS. SYST. 2/50	1	72-8274452	DACEA	A. MONZON
108	PERS. SYST. 2/50	1	72-8275691	DACEA	A. MONZON
109	PERS. SYST. 2/50	1	72-8274589	DACEA	A. MONZON
110	PERS. SYST. 2/50	1	72-8279249	DACEA	A. MONZON
111	MONITOR MONO M50	1	72-0218999	DACEA	A. MONZON
112	MONITOR MONO M50	1	72-0218993	DACEA	A. MONZON
113	MONITOR MONO M50	1	72-0218985	DACEA	A. MONZON
114	MONITOR MONO M50	1	72-0218995	DACEA	A. MONZON
115	MONITOR MONO M50	1	72-0218998	DACEA	A. MONZON
116	KEYBOARD MODEL 50	1	2601181	DACEA	A. MONZON
117	KEYBOARD MODEL 50	1	2601863	DACEA	A. MONZON
118	KEYBOARD MODEL 50	1	2591270	DACEA	A. MONZON
119	KEYBOARD MODEL 50	1	1290732	DACEA	A. MONZON
120	KEYBOARD MODEL 50	1	2581465	DACEA	A. MONZON
121	STAND BY POWER SUPPLY	1	0986501839A	DACEA	A. MONZON
122	STAND BY POWER SUPPLY	1	0986501964A	DACEA	A. MONZON
123	STAND BY POWER SUPPLY	1	0986502030A	DACEA	A. MONZON
124	STAND BY POWER SUPPLY	1	0986502026A	DACEA	A. MONZON
125	STAND BY POWER SUPPLY	1	0986502018A	DACEA	A. MONZON
126	STAND BY POWER SUPPLY	1	0986502028A	DACEA	A. MONZON
127	5W VHF TLP 4F UNIV (PORTABLE RADIO)	1	402ANU0441	DACEA	A. MONZON
128	5W VHF TLP 4F UNIV (PORTABLE RADIO)	1	402ANU0442	DACEA	A. MONZON
129	5W VHF TLP 4F UNIV (PORTABLE RADIO)	1	402ANU0443	DACEA	A. MONZON
130	5W VHF TLP 4F UNIV (PORTABLE RADIO)	1	402ANU0444	DACEA	A. MONZON
131	5W VHF TLP 4F UNIV (PORTABLE RADIO)	1	402ANU0445	DACEA	A. MONZON
132	IF INJ HI SIDE VHF	1	N/A	DACEA	A. MONZON
133	IF INJ HI SIDE VHF	1	N/A	DACEA	A. MONZON
134	IF INJ HI SIDE VHF	1	N/A	DACEA	A. MONZON
135	IF INJ HI SIDE VHF	1	N/A	DACEA	A. MONZON
136	IF INJ HI SIDE VHF	1	N/A	DACEA	A. MONZON
137	HT 440 BAT STD CHG	1	N/A	DACEA	A. MONZON
138	HT 440 BAT STD CHG	1	N/A	DACEA	A. MONZON

NON-EXPENDABLE PROPERTY LIST
SUGAR DIVERSIFICATION PROJECT
AID 517-0236

ITEM	DESCRIPTION	QTY ON HAND	SERIAL No.	LOCATION	PERSON RESPONSIBLE
139	HT 440 BAT STD CHG	1	N/A	DACEA	A. MONZON
140	HT 440 BAT STD CHG	1	N/A	DACEA	A. MONZON
141	HT 440 BAT STD CHG	1	N/A	DACEA	A. MONZON
142	CHGR SLOW 117V	1	N/A	DACEA	A. MONZON
143	CHGR SLOW 117V	1	N/A	DACEA	A. MONZON
144	CHGR SLOW 117V	1	N/A	DACEA	A. MONZON
145	CHGR SLOW 117V	1	N/A	DACEA	A. MONZON
146	CHGR SLOW 117V	1	N/A	DACEA	A. MONZON
147	4F PL 40W HB (STATIONARY RADIO)	1	433HNW0891	DACEA	A. MONZON
148	4F PL 40W HB (STATIONARY RADIO)	1	433HNW0892	DACEA	A. MONZON
149	4F PL 40W HB (STATIONARY RADIO)	1	433HNW0893	DACEA	A. MONZON
150	4F PL 40W HB (STATIONARY RADIO)	1	433HNW0894	DACEA	A. MONZON
151	4F PL 40W HB (STATIONARY RADIO)	1	433HNW0895	DACEA	A. MONZON
152	4F PL 40W HB (STATIONARY RADIO)	1	433HNW0896	DACEA	A. MONZON
153	4F PL 40W HB (STATIONARY RADIO)	1	433HNW0897	DACEA	A. MONZON
154	4F PL 40W HB (STATIONARY RADIO)	1	433HNW0898	DACEA	A. MONZON
155	4F PL 40W HB (STATIONARY RADIO)	1	433HNW0899	DACEA	A. MONZON
156	4F PL 40W HB (STATIONARY RADIO)	1	433HNW0900	DACEA	A. MONZON

112

ANNEX 2

Project Implementation Letters

C A R T A S D E
E J E C U C I O N

114

1991

His Excellency
Lic. Roberto Martínez Villanueva
Technical Secretary of the Presidency
National Palace
Santo Domingo, D. N.

Mr. Juan Arturo Biaggi Monzón
Executive Director
Consejo Estatal del Azúcar (CEA)
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

Subject: A.I.D. Grant No. 517-0236, Sugar Diversification Project. Sale of the Industrial Free-Trade Zones to Private Investors

Implementation Letter No. 17

Gentlemen:

For several months the Agency for International Development (A.I.D.) has been concerned over the time taken by the negotiations regarding the sale of the two industrial Free-Trade Zones (FTZs) at Esperanza and Villa Altagracia, whose construction was partially financed with Section 416 funds. Negotiations were initiated nearly one year ago, however none of the agreements signed by CEA with private investors have been ratified by the Technical Secretariat of the Presidency (TSP), nor has A.I.D. provided its concurrence.

Meanwhile, the country has experienced a great deal of change in terms of both the conditions of the financial market and the value of the Dominican currency, thus the terms of the

Su Excelencia
Lic. Roberto Martínez Villanueva
Secretario Técnico de la Presidencia
Palacio Nacional
Santo Domingo, D. N.

Sr. Juan Arturo Biaggi Monzón
Director Ejecutivo
Consejo Estatal de Azúcar (CEA)
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

Asunto: Donación de la A.I.D. No. 517-0236, Proyecto de Diversificación Azucarera. Venta de las Zonas Francas Industriales al Sector Privado

Carta de Ejecución No. 17

Estimados señores:

Desde hace varios meses la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.) se ha sentido preocupada por el tiempo que han tomado las negociaciones relativas a la venta de las dos Zonas Francas (ZF) industriales de Esperanza y Villa Altagracia, cuya construcción fue parcialmente financiada con fondos de la Sección 416. Las negociaciones se iniciaron hace alrededor de un año y, sin embargo, ninguno de los acuerdos de negociación firmados por el CEA con inversionistas del sector privado ha sido ratificado por el Secretariado Técnico de la Presidencia (STP) ni ha obtenido la anuencia de la A.I.D.

Entre tanto, el país ha experimentado grandes cambios en lo concerniente a las condiciones del mercado financiero y al valor del Peso dominicano, por lo que las condiciones de las

115

negotiations are now outdated and are not favorable to Project interests.

We understand that the most favorable terms for subject negotiations are those reporting the highest possible net income to CEA, in order to repay its debt to TSP and to financially strengthen the Division of Agroindustrial Operations (DACEA). To fulfill this purpose, a new negotiation process should be undertaken. This process should be initiated with a public, open bid, following standard regulations that A.I.D. will submit by means of an additional Implementation Letter.

The current status of on-going negotiations and the need for a new negotiation process were subjects discussed in our January 8, 1991 meeting with the Executive Director of CEA and the General Director of DACEA. Both CEA representatives agreed with undertaking a new negotiation process and that this process should be initiated with a public, open bid. The purpose of this Implementation Letter is to record this mutual agreement for initiating a new negotiation process for selling the FTZs of Esperanza and Villa Altagracia to private investors and to start the process with a public, open bid. Please indicate your concurrence with the above by signing the three originals of this letter and returning one to A.I.D.

negociaciones no responden a esta realidad y no son, por tanto, favorables a los intereses del Proyecto.

Entendemos que los términos más favorables para las negociaciones indicadas en el asunto son aquellas que proporcionen los mayores ingresos netos al CEA, los cuales le permitirán pagar la deuda contraída con el STP y fortalecer financieramente a la División de Operaciones Agroindustriales (DACEA). Para conseguir este objetivo, se deberá de emprender un nuevo proceso de negociación. Este proceso debe de ser iniciado con una licitación pública organizada según normas que la A.I.D. les someterá por medio de una Carta de Ejecución adicional.

El estado actual de las negociaciones en proceso y la necesidad de que se inicie un nuevo proceso de negociación fueron objeto de discusión en nuestra reunión del 8 de enero de 1991 con el Director Ejecutivo del CEA y la Directora General de DACEA. Ambos representantes del CEA estuvieron de acuerdo con el emprendimiento del nuevo proceso de negociación y con que el mismo sea iniciado mediante una licitación pública. El propósito de esta Carta de Ejecución es registrar este acuerdo mutuo de iniciar un nuevo proceso de negociación para la venta de las ZF de Esperanza y Villa Altagracia a inversionistas privados e iniciar dicho proceso con la celebración de una licitación pública. Les agradeceremos firmar los tres originales de esta carta y retornar uno a la A.I.D. para así mostrar su avenencia con lo arriba expresado.

116

Please contact me if you have any questions regarding this process.

Favor de comunicarse conmigo si tuvie cualquier pregunta en relación con es proceso.

Sincerely,

Atentamente,

Raymond F. Rifenburg
Director

Lic. Roberto Martínez Villanueva
Secretario Técnico de la
Presidencia

Juan Arturo Biaggi Monzón
Director Ejecutivo
Consejo Estatal del Azúcar

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC
AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

FOR U. S. COURIER
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

07 FEB. 1991

RECIBIDO 08 FEB

Mr.Juan Arturo Biaggi Monzón
Executive Director
Consejo Estatal del Azúcar (CEA)
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

Subject: A.I.D. Grant Agreement No. 517-0236, Sugar Diversification Project

Implementation Letter No. 16

Dear Mr. Biaggi Monzón:

We are in receipt of your letter No. 00371 dated February 5, 1991, in which you refer to the Implementation Letter for terminating the subject Grant Agreement and request that several issues be explicitly addressed. In response, the purpose of this Implementation Letter is to inform CEA of A.I.D.'s decision regarding those issues. The instructions contained herein are predicated on the recent decision of CEA's Board of Directors to continue support for DACEA and the sugar diversification objectives. In this regard, please provide A.I.D. a copy of the recently approved resolution as evidence of CEA's continuing commitment to the Project's objectives.

1. Transfer of the property of the commodities procured under the Grant Agreement to DACEA

We ratify the terms set forth in Annex 2, Article B, Section B.3 (a),

Sr. Juan Arturo Biaggi Monzón
Director Ejecutivo
Consejo Estatal de Azúcar (CEA)
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

Asunto: Acuerdo de Donación de la A.I.D. No. 517-0236, Proyecto de Diversificación Azucarera

Carta de Ejecución No. 16

Estimado señor Biaggi Monzón:

Acusamos recibo de su carta No. 00371 de fecha 5 de febrero de 1991, en la cual se refiere a la Carta de Ejecución para la terminación del Acuerdo de Donación descrito más arriba y solicita que varios de los puntos sean explícitamente tratados. En contestación a ello, el propósito de esta Carta de Ejecución es el de informar al CEA la decisión de la A.I.D. con referencia a esos puntos. Las instrucciones contenidas aquí están afirmadas con la decisión reciente del Consejo de Directores de continuar respaldando al DACEA y a los objetivos de la diversificación azucarera. Sobre este particular, agradeceremos suministre a la A.I.D. una copia de la resolución recientemente aprobada como evidencia del compromiso del CEA a los objetivos del Proyecto.

1. Transferencia de propiedad de los bienes adquiridos bajo el Acuerdo de Donación al DACEA

Ratificamos los términos fijados en el Anexo 2, Artículo B, Sección B.3

116

and Article D, Section D.1, of the Grant Agreement and the Implementation Letters Nos. 5 and 6. The following are the general requirements that apply to commodities donated by A.I.D.:

General Requirements

a. The subject Project Agreement specifies that CEA must insure that the commodities financed under the Agreement are effectively used for the purpose for which they were made available. CEA must demonstrate that it can provide sufficient funds on a regular basis for the purchase of fuel, maintenance, and repairs required to keep the vehicles serviceable. Effective use of commodities under the Agreement means delivery and use in accordance with the approved Project description, Annex No.1 of the Grant Agreement.

b. Any commodities financed under the Project, unless otherwise agreed to in writing by A.I.D., will be devoted exclusively to the Project until the completion of the Project. Thereafter they will be used in furtherance of the objectives of the Project.

c. After termination of the subject Project, CEA is required to maintain, for a period of at least three years, a system of records documenting the utilization of commodities financed under the Project.

d. CEA will provide maintenance and repair as required by each commodity to insure effective operation throughout its useful life.

(a), y el Artículo D, Sección D.1, del Acuerdo de Proyecto y de las Cartas de Ejecución Nos. 5 y 6. Los siguientes son los requisitos generales que aplican a los bienes donados por la A.I.D.:

Requerimientos Generales

a. El Acuerdo del Proyecto arriba mencionado especifica que el CEA debe asegurarse de que las mercancías financiadas bajo el Acuerdo sean usadas de manera efectiva para los fines que se hicieron disponibles. El CEA debe probar que puede proveer suficientes fondos en forma regular para la compra de combustible, mantenimiento, y las reparaciones necesarias para mantener los vehiculos en servicio. El uso efectivo de los bienes bajo el Acuerdo significa la entrega y uso de las mismas de conformidad con la descripción del Proyecto aprobado, Anexo No. 1 del Acuerdo de Donación.

b. Cualquier mercancía financiada bajo el Proyecto, a menos que la A.I.D. acuerde lo contrario por escrito, se dedicará exclusivamente al Proyecto hasta la terminación del mismo. En lo adelante serán usadas en favor de los objetivos del Proyecto.

c. Después de terminado este Proyecto, se le requiere al CEA mantener, durante un período de por lo menos tres años, un sistema de registro que documente la utilización de los bienes financiados bajo el Proyecto.

d. El CEA proveerá mantenimiento y reparación según lo requiera cada mercancía para asegurar la efectiva operación durante su vida útil.

119

2. Services contracted under the Grant Agreement and DACEA's Financial Obligations

We ratify the terms set forth in Annex 2, Article B, Section B.3 (a); Article C, Sections C.3 and C.4; and Article D, Sections D.1 and D.2, of the Grant Agreement and the Implementation Letters No. 2, 8, 10, 11, 12 and 13. The following are the general requirements that apply to Project services contracted by DACEA and DACEA's financial obligations:

a. Financial Obligations

All advance funds must be liquidated by the submission of "no-pay" vouchers to the A.I.D. Controllers by March 5, 1991. Any excess funds must be refunded to A.I.D. at that time.

b. Contractual Obligations

As per A.I.D.'s standard operating procedure, DACEA must submit to the A.I.D. Controller as soon as possible all claims for costs incurred prior to the PACD. In no case will these claims be accepted later than December 4, 1991. All contracts, including third party contracts should be terminated prior to March 5, 1991. A.I.D. should be advised of all such contracts entered into prior to January 25, 1991, for which approval was provided by A.I.D. according to the procedures stipulated in the Grant Agreement and the Letters of Implementation specified above that cannot be terminated before

2. Servicios contratados bajo el Acuerdo de Donación y las Obligaciones Financieras del DACEA

Ratificamos los términos fijados en el Anexo 2, Artículo B, Sección B.3 (a); Artículo C, Secciones C.3 y C.4; y el C.4; y el Artículo D, Secciones D.1 y D.2, del Acuerdo de Donación y de las Cartas de Ejecución Nos. 2, 8, 10, 11, 12 y 13. Los requisitos generales que aplican a los servicios contratados del Proyecto por el DACEA y las obligaciones financieras del DACEA son los siguientes:

a. Obligaciones Financieras

Todos los avances de fondos deben ser liquidados sometiendo los comprobantes de "no pago" a la Contraloría de la A.I.D. a más tardar el 5 de marzo de 1991. Cualquier fondos remanente debe ser reembolsado a la A.I.D. para esa fecha.

b. Obligaciones Contractuales

De acuerdo a los procedimientos generales de operaciones de la A.I.D., el DACEA debe someter tan pronto sea posible a la Contraloría de la A.I.D., todas las reclamaciones por los gastos contraídos antes de la Fecha de Terminación del Proyecto (FTP). De ninguna manera estas reclamaciones serán aceptadas después del 4 de diciembre de 1991. Todos los contratos, incluyendo contratos de tercera parte, deberán concluir antes del 5 de marzo de 1991. La A.I.D. deberá ser notificada de todos estos contratos aprobados antes del 25 de enero de 1991, para los cuales la A.I.D. dió su aprobación de acuerdo a

120

March 5, 1991, so alternative financial arrangements can be made.

los procedimientos estipulados en el Acuerdo de Donación y las Cartas de Ejecución arriba especificad, de que no puede ser teminado antes del 5 de marzo de 1991, de manera que los arreglos financieros puedan ser hechos.

None of the generalized instructions contained herein abrogate the specific Standard Provisions contained in Annex 2 of the Grant Agreement. Our intent is to clarify the application of the Provisions with respect to the specific issues in your letter.

Ninguna de las instrucciones generalizadas aquí contenidas anulan las Provisiones Generales especificas contenidas en el Anexo 2 del Acuerdo de Donación. Nuesto intento es el de aclarar la aplicación de las Provisiones respecto a los temas especificos de su carta.

Please contact me if you have any questions regarding this process.

Favor de comunicarse conmigo si tiene alguna pregunta con respecto a este proceso.

Sincerely,

Atentamente,

Raymond F. Rifenburg

Raymond F. Rifenburg
Director

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC
AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

RECIBIDO 0 3 FEB 1991
U. S. AID MISSION
APO MIAMI

24 ENE. 1991

His Excellency
Lic. Roberto Martínez Villanueva
Technical Secretary of the Presidency
National Palace
Santo Domingo, D. N.

Mr. Juan Arturo Biaggi Monzón
Executive Director
Consejo Estatal del Azúcar (CEA)
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

Subject: A.I.D. Grant No. 517-0236,
Sugar Diversification Project

Implementation Letter No. 15

Gentlemen:

For several months the Agency for International Development (A.I.D.) has been greatly concerned over the lack of progress under the subject project. As a result we recently completed an evaluation of it which revealed that while several important objectives have been achieved, such as the creation of two new industrial parks, increased employment, and the development of several important crop diversification efforts, nevertheless, many of the other major goals (e.g., the closure of 2 obsolete sugar mills) were largely completed prior to signature of the Project Agreement.

Since then, progress towards achieving the end of project objectives has been limited. Most importantly, the environment necessary to achieve the project's principal objective, the

Su Excelencia
Lic. Roberto Martínez Villanueva
Secretario Técnico de la Presidencia
Palacio Nacional
Santo Domingo, D. N.

Sr. Juan Arturo Biaggi Monzón
Director Ejecutivo
Consejo Estatal de Azúcar (CEA)
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

Asunto: Donación de la A.I.D.
No. 517-0236, Proyecto de
Diversificación Azucarera

Carta de Ejecución No. 15

Estimados señores:

Desde hace varios meses la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.) se ha sentido altamente preocupada por la falta de progreso del Proyecto de Diversificación Azucarera. Por esta razón, recientemente realizamos una evaluación del Proyecto, la cual reveló que a pesar de haber alcanzado varios logros importantes, como por ejemplo la creación de dos nuevos parques industriales (zonas francas), la generación de nuevos empleos y el desarrollo de importantes proyectos de diversificación agrícola, sin embargo muchas de las otras metas principales (por ejemplo, el cierre de dos ingenios obsoletos) fueron logradas antes de firmar el Convenio.

Desde entonces, el progreso del Proyecto hacia el cumplimiento de las metas finales ha sido muy limitado. Aún más importante, el ambiente necesario para lograr el objetivo

120

conversion of lands currently allocated for sugar production to other uses through private investment, has been severely diminished.

The current status of the Project and the consequences of these recent developments have been the subject of meetings among A.I.D., Technical Secretariat of the Presidency, and CEA representatives. During these meetings, all the parties agreed that while the reasons for the lack of progress are beyond the purview of CEA, they have nevertheless adversely affected the project's continued feasibility. For these reasons, we have mutually agreed to terminate the Project. The purpose of this Implementation Letter is to record that mutual agreement to terminate the Project in accordance with Article D, Section D.1, Annex 2 of the Grant Agreement and to establish the Project's termination point as the end of the day, March, 5, 1991. Please indicate your concurrence with the above by signing the three originals of this letter and returning one to A.I.D.

After January 25, 1991, no new commitments of A.I.D. funds may be made, except for a final audit procured by A.I.D. CEA should immediately take steps to conserve project resources and to facilitate a prompt and orderly close out. In this regard A.I.D. will assist CEA with reviewing all on-going project funded contracts to determine the most efficient means for terminating each one. Additional

principal del proyecto, la dedicación de terrenos azucareros hacia otros fines productivos a través de la inversión del sector privado, ha sido severamente reducido.

El estado actual del Proyecto y las consecuencias de los recientes acontecimientos han sido el objeto de reuniones entre representantes de la A.I.D., del Secretariado Técnico de la Presidencia y del CEA. Durante estas reuniones, todas las partes estuvieron de acuerdo en que, aunque las causas de la falta de progreso están fuera del control del CEA, sin embargo, las mismas han afectado adversamente la factibilidad continuada del Proyecto. Por estas razones, hemos acordado mutuamente terminar el Proyecto. El propósito de esta Carta de Ejecución es registrar ese acuerdo mutuo de terminar el Proyecto de conformidad con el Artículo D, Sección D.1, Anexo 2 del Acuerdo de Donación y establecer el punto de terminación del Proyecto como al final del día 5 de marzo de 1991. Les agradeceremos firmar los tres originales de esta carta y devolver uno a la A.I.D., para así mostrar su acuerdo con lo arriba expresado.

Después del día 25 de enero de 1991, no podrán hacerse nuevas obligaciones de fondos de la A.I.D., con la excepción de una auditoría final que será contratada por A.I.D. El CEA debe de tomar de inmediato todas las medidas necesarias para proteger y conservar los bienes adquiridos con fondos del Proyecto y facilitar la clausura ordenada del mismo. Con este propósito, la A.I.D. ayudará al CEA en la revisión de todos los contratos que se realizan con fondos del Proyecto

Implementation Letters may be issued to provide guidance on the termination process. Please contact me if you have any questions regarding this process.

para determinar los medios más eficientes para su terminación. Cartas de Ejecución adicionales pueden ser emitidas para proveer instrucciones acerca del proceso de terminación. Favor de comunicarse conmigo si tuviera cualquier pregunta en relación con este proceso.

Sincerely,

Atentamente,

Raymond F. Rifenburg
Director

Lic. Roberto Martínez Villanueva
Secretario Técnico de la
Presidencia

Juan Arturo Biaggi Monzón
Director Ejecutivo
Consejo Estatal del Azúcar

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC

AMERICAN EMBASSY, P.O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

23 AGO. 1990

FOR U. S. CORRESPONDENTS
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

Dra. Amarilis Monzón Elias
General Director
CEA's Agroindustrial Operations
Division (DACEA)
Santo Domingo, D. N.

Subject: A.I.D. Grant No. 517-0236
Sugar Diversification Project

Implementation Letter No. 14

Dear Dra. Monzón:

We refer to your letter No. 01342 dated June 22, 1989, requesting A.I.D approval to charge the costs of promotional travel of DACEA senior staff to the following conferences to the subject Grant:

1. Caribbean Basin Initiative (CBI) Business Conference scheduled on October 18 to 20, 1990, in San Juan, Puerto Rico. Attending in representation of DACEA will be the following staff members:

Dra. Amarilis Monzón
Sr. Ramón Rivas
Sr. Fernando Caamaño

The cost of this travel is estimated at US$1,193.00 per person, for a total estimated cost of US$3,579.00.

2. Produce Marketing Association (PMA) Convention scheduled on October 27 to 30, 1990, in New Orleans, Louisiana. Representing DACEA will be the following staff members:

Dra. Amarilis Monzón
Sr. Fernando Caamaño

Dra. Amarilis Monzón Elías
Directora General
División de Operaciones
Agroindustriales del CEA (DACEA)
Santo Domingo, D. N.

Asunto: Donación de la A.I.D. No. 517-0236, Proyecto de Diversificación Azucarera

Carta de Ejecución No. 14

Estimada Dra. Monzón:

Nos referimos a su carta No. 01342 de fecha 22 de junio de 1989, solicitando la aprobación de la A.I.D. para el reembolso de los gastos que se incurrirían en los viajes de promoción programados para funcionarios de DACEA a las siguientes conferencias relacionadas con el proyecto:

1. Conferencia sobre la Cuenca del Caribe (CBI) programada del 18 al 20 de octubre, 1990, en San Juan, Puerto Rico. Asistirán en representación de DACEA los siguientes funcionarios:

Dra. Amarilis Monzón
Sr. Ramón Rivas
Sr. Fernando Caamaño

El costo estimado de este viaje es de US$1,193.00 por persona, haciendo un costo total estimado de US$3,579.00.

2. Produce Marketing Association (PMA) Convention, programada del 27 al 30 de octubre, 1990, en New Orleans, Louisiana. En representación de DACEA participarán los siguientes funcionarios:

Dra. Amarilis Monzón
Sr. Fernando Caamaño

The cost of this travel is estimated at US$2,000.00 per person attending the convention, for a total estimated cost of US$4,000.00.

3. Caribbean/Central América Action (CCAA) Miami Conference on the Caribbean scheduled on December 4 to 7, 1990 in Miami, Florida. Representing DACEA at the Conference will be the following persons:

Dra. Amarilis Monzón
Sra. Marina Taveras

The cost of this travel is estimated at US$1,425.00 per person, for a total estimated cost of US$2,850.00.

We are pleased to inform you that A.I.D. hereby approves your request. The costs of promotional travel to the aforementioned conferences should be charged to the Promotional Activities line item of the Sugar Diversification Project Summary Cost Estimate, Amendment No. 1.

Sincerely,

El costo de este viaje está estimado en US$2,000.00 por persona asistente a la Convención, haciendo un costo total estimado de US$4,000.00.

3. Miami Conference on the Caribbean, de la (CCAA) programada del 4 al 7 de diciembre, 1990, en Miami, Florida. En representación de DACEA a esta conferencia asistirán los siguientes funcionarios:

Dra. Amarilis Monzón
Sra. Marina Taveras

El costo estimado de este viaje es de US$1,425.00 por persona, haciendo un costo total estimado de US$2,850.00.

Nos complace informarles que la A.I.D. a través de ésta aprueba su petición. El costo de viajes promocionales hasta las conferencias deberá ser cargado a Actividades Promocionales del Proyecto de Diversificación Azucarera, Costos Estimado Resumido, Enmienda No. 1.

Atentamente,

Francis J. Conway
Director Interino

136

File in PIL Book

CONSEJO ESTATAL DEL AZUCAR
DIRECCION GENERAL DE OPERACIONES AGROINDUSTRIALES
DACEA

VOLANTE INTERNO

No. 00752

FECHA: 31 Julio 1990

ASUNTO: Remisión Carta de Ejecución #13 de 24/7/90 Suscrita por el Director AID

ANEXO:

REMITIDO A	PARA
☐ DIRECTOR GENERAL	☐ VERME
☐ GERENTE FINANCIERO	☐ APROBADO
☐ GERENTE ADMINISTRATIVO	☐ DEVUELTO
☐ DOCTOR ESTUDIOS ECONOMICOS	☐ SU CONSIDERACION
☐ GERENTE ZONAS FRANCAS	☐ PREPARAR INFORME
☐ GERENTE AGROINDUSTRIAS	☒ FINES PROCEDENTES
☐ GERENTE ENERGIA	☐ FINES DE PAGO
☐ COORDINADOR ZONAS FRANCAS	☐ CIRCULAR STAFF
☐ DEPARTAMENTO LEGAL	☐ PREPARAR RESPUESTA A MI FIRMA
☒ OTROS Castellano	☐ RESPONDER DIRECTAMENTE
	☐ ESTUDIO Y OPINION
	☐ ACCION INMEDIATA
	☐ INVESTIGAR E INFORMAR
	☐ BUSCAR ANTECEDENTES
	☐ TRAMITAR
	☐ ARCHIVAR
	☐ URGENTE
	OTRO

OBSERVACIONES:

AMARILIS MONZON ELIAS
DIRECTORA GENERAL DE DACEA

127

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC

AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

24 JUL. 1990

FOR U. S. CORRESPONDENT
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

Dr. Amarilis Monzon Elias
General Director
CEA's Agroindustrial Operations
Division (DACEA)
Santo Domingo, D. N.

Subject: A.I.D. Grant No. 517-0236
- Sugar Diversification Project

Implementation Letter No. 13

Dear Dr. Monzon:

We refer to your letter No. 01185 dated May 4, 1990, in which you submit for A.I.D.'s review and approval draft Host Country Contract No. 517-0236-005 with the Superior Institute of Agriculture (ISA) for technical services to carry out an economic prefeasibility study on various forestry use alternatives on CEA land located in the hacienda "El Dean," Río Haina Sugar Mill. A.I.D. understands that the duration of this contract is for a period of three (3) months, at a total cost not to exceed RD$59,950 (fifty nine thousand nine hundred fifty Dominican Pesos) equivalent to US$8,268.97*.

A.I.D. has reviewed the draft contract with ISA along with the related procurement process followed including advertising, proposal receipt, review and selection. A.I.D. hereby approves the draft contract with ISA. A copy of the approved draft contract is attached. The final contract must be signed by an individual authorized under the project to commit funds on behalf of DACEA.

*The exchange rate is US$1.00-RD$7.25.

Dra. Amarilis Monzón Elías
Directora General
División de Operaciones
Agroindustriales del CEA (DACEA)
Santo Domingo, D. N.

Asunto: Donación de la A.I.D. No. 517-0236
- Proyecto de Diversificación Azucarera

Carta de Ejecución No. 13

Estimada Dra. Monzón:

Nos referimos a su carta No. 01185 de fecha 4 de mayo de 1990, en la cual somete para la revisión y aprobación de la A.I.D. el borrador del Contrato de País Anfitrión No. 517-0236-005 con el Instituto Superior de Agricultura (ISA) para servicios técnicos para llevar a cabo un estudio de prefactibilidad económica de varias alternativas de uso forestal en terrenos del CEA localizados en la hacienda "El Dean", Ingenio Río Haina. La A.I.D. entiende que la duración de este contrato es por un período de tres (3) meses, a un costo total que no excederá los RD$59,950 (cincuenta y nueve mil novecientos cincuenta pesos dominicanos) equivalentes a US$8,268.97*.

La A.I.D. ha rev[illegible] el borrador del contrato con el [illegible] njuntamente con el relativo proceso de compra seguido incluyendo la publicación, recepción de la propuesta, revisión y selección. La A.I.D. por este medio aprueba el borrador del contrato con el ISA. Anexamos copia del borrador del contrato aprobado. El contrato en final deberá estar suscrito por una persona autorizada bajo el proyecto a comprometer fondos en nombre de DACEA.

*La tasa de cambio es US$1.00-RD$7.25

128

Upon submission of the final signed contract acceptable to A.I.D., we will issue a Project Implementation Letter (PIL) committing funds for the contract.

Una vez sometido el contrato en final firmado en forma aceptable a la A.I.D., emitiremos una Carta de Ejecución del Proyecto (CEP) comprometiendo los fondos para el contrato.

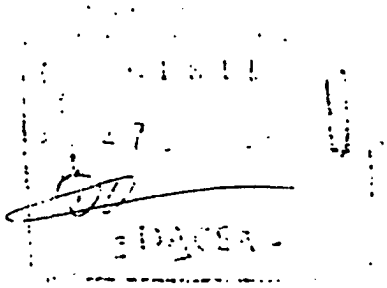
Please provide A.I.D. with a copy of the signed contract in order to commit the funds.

Le agradeceremos suministrar a la A.I.D. una copia del contrato firmado para poder comprometer los fondos.

Sincerely,

Atentamente,

Raymond F. Rifenburg
Director



124

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC

AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO DOMINICAN REPUBLIC

JUN 04 1990

FOR U. S. CORRESPONDENTS
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

Dr. Amarilis Monzón Elías
General Director
CEA's Agro-industrial Operations
Division (DACEA)
Santo Domingo, D. N.

Subject: AID Grant No. 517-0236
Sugar Diversification Project

Implementation Letter No. 12

Dear Dr. Monzón:

The purpose of this Project Implementation Letter (PIL) is to provide A.I.D. approval and/or guidance on various implementation actions under the subject project.

A. Condition Precedent (CP) to First Disbursement to DACEA

This CP is contained in Section 4.2 of the Grant Agreement and requires DACEA to furnish evidence from an independent certified Public Accounting firm that it has established and implemented an adequate system of financial management and controls to properly account for and safeguard project funds prior to first disbursement to DACEA. The firm of Price Waterhouse on February 19, 1990, certified the system as adequate. A copy of the certification is attached as Attachment I for your information. In view of this certification, we hereby acknowledge that the requirements of this CP have been satisfied. With this CP, all Conditions Precedent to disbursement of grant funds to DACEA have been satisfied. Therefore,

Dra. Amarilis Monzón Elías
Directora General
División de Operaciones
Agroindustriales del CEA (DACEA)
Santo Domingo, D. N.

Asunto: Donación de la AID No. 517-0236
Proyecto de Diversificación Azucarera

Carta de Ejecución No. 12

Estimada Dra. Monzón:

El propósito de esta Carta de Ejecución de Proyecto (CEP) es proveer la aprobación de la A.I.D. y/o pautas sobre varias acciones de ejecución bajo el proyecto de referencia.

A. Condición Previa (CP) al Primer Desembolso a DACEA

Esta CP está contenida en la Sección 4.2 del Acuerdo de Donación y requiere que DACEA provea evidencia de una firma independiente de Contadores Públicos Autorizados de que ha establecido e implementado un sistema adecuado de manejo financiero y controles para contabilizar apropiadamente y resguardar los fondos del proyecto previo al primer desembolso a DACEA. La firma Price Waterhouse certificó el sistema como adecuado el 19 de febrero de 1990. Anexamos una copia de la certificación como Anexo I para su información. En vista de esta certificación, por este medio reconocemos que los requerimientos de esta CP han sido satisfechos. Con esta CP, todas las Condiciones Previas al desembolso de los fondos de donación a DACEA han

disbursements may be authorized upon DACEA satisfying all necessary documentation requirements as provided in the Grant Agreement, PILs Nos. 1 and 2 dated November 4, 1987 and December 4, 1987 respectively and this PIL.

sido satisfechas. Por consiguiente, los desembolsos podrán ser autorizados tan pronto DACEA satisfaga todos los requerimientos de documentación necesarios como se establece en el Acuerdo de Donación, en las CEPs Nos. 1 y 2 de fechas 4 de noviembre de 1987 y 4 de diciembre de 1987, respectivamente y en esta CEP.

B. State Sugar Council (CEA) Letter No. 00745 dated January 3, 1990

B. Carta No. 00745 del Consejo Estatal del Azúcar (CEA) de fecha 3 de enero de 1990

The following is in response to your aforementioned letter which provides additional information on the project and responds to PILs Nos. 1 and 2:

Lo siguiente es en respuesta a la carta antes mencionada la cual provee información adicional sobre el proyecto y responde las CEPs Nos. 1 y 2:

1. Project Bank Account

1. Cuenta Bancaria del Proyecto

In accordance with paragraph 1.a., Project Bank Account, of PIL No. 2, we hereby acknowledge the establishment of bank account No. 01-07090749-3 in the Reserve Bank of the Dominican Republic for the deposit of project grant funds. Although PIL No. 2 states that the bank account should be interest bearing, DACEA has correctly opened a non-interest bearing account. The instructions on opening an interest bearing account should be ignored. DACEA will place into the account all project funds provided to it from A.I.D. that are not inmediately required for financing project activities. This bank account shall be used exclusively for A.I.D. funds. No funds from other sources may be placed in this account.

De acuerdo con el párrafo 1.a, Cuenta Bancaria del Proyecto, de la CEP No. 2, por este medio reconocemos el establecimiento de la cuenta bancaria No. 01-07090749-3 en el Banco de Reservas para el depósito de los fondos de donación del proyecto. Aunque la CEP No. 2 establece que la cuenta bancaria debe generar intereses, DACEA ha abierto correctamente una cuenta que no genera intereses. Las instrucciones de abrir una cuenta bancaria que genere intereses debe ser ignorada. DACEA colocará en la cuenta todos los fondos del proyecto que se le provean de la A.I.D. que no sean requeridos inmediatamente para financiamiento de actividades del proyecto. Esta cuenta bancaria deberá usarse exclusivamente para los fondos de la A.I.D. para el proyecto. Fondos de otras fuentes no podrán colocarse en esta cuenta.

2. Life of Project Budget

2. Presupuesto para la Vida del Proyecto

A.I.D. has reviewed your proposed revisions of the Life of Project Budget. The original budget is contained in Table 1, Summary Cost Estimates, of Annex 1, Detailed Project Description (see pag 9), to the subject Project Agree[illegible] We

La A.I.D. ha analizado sus enmiendas propuestas al Presupuesto para la Vida del Proyecto. El Presupuesto original está contenido en la Tabla 1, Resumen de Costos Estimados, del Anexo 1, Descripción Detallada del Proyecto (ver página 9),

131

understand that these revisions are necessary in order to redefine and reorganize budget line items and to adjust various line item amounts. More specifically, the original budget line items titled Diversification Operational Activities, DACEA Strengthening, and Project Management contained in Table 1, have been replaced with the following line items: Technical Assistance, Training, Equipment, Promotional Activities, Evaluations and Audits, and Costs of Operation.

In regard to the AID-funded portion of the Life of Project Budget, the line item amount for Technical Assistance is increased by US$227,601 to cover projected expatriate and local technical assistance needs. Training is reduced by US$245,000 based on better estimates of actual training needs of both DACEA personnel and the CEA workers affected by mill closings. The Commodities and Equipment line item is increased by US$122,000 to cover the costs of the Revised 1990 Procurement Plan discussed later in this letter. The Promotional Activities line is reduced by US$123,601 based on better estimates of expected costs related to this project activity." The amount budgeted for Evaluation and Audit remains unchanged. The US$30,000 for the Financial Management Capability line item is incorporated under Technical Assistance. The US$81,000 for Contingencies is eliminated and a Costs of Operation line item is established in the amount of $100,000 (this line item previously only existed as a counterpart budget line item). Also it is understood that Costs of Operation, under the Grant portion of the budget, refers only to the costs of rehabilitating the DACEA offices. The total amount of the A.I.D. Grant Budget, US$3,5000,000,

del Acuerdo del Proyecto de referencia. Entendemos que estas revisiones son necesarias para redefinir y reorganizar los renglones del presupuesto y ajustar varias cantidades de los renglones. Más específicamente, los renglones del presupuesto original titulados Actividades Operacionales de Diversificación, Fortalecimiento de DACEA y Administración del Proyecto contenidos en la Tabla 1 han sido reemplazados con los renglones siguientes: Asistencia Técnica, Adistramiento, Equipo, Actividades de Promoción, Evaluaciones y Auditorías, y Costos de Operación.

Con respecto a la porción del Presupuesto para la Vida del Proyecto financiada por la A.I.D., la cantidad para la Asistencia Técnica es aumentada en US$227,601 para cubrir las necesidades de asistencia técnica local y externa proyectadas. El adiestramiento es reducido en US$245,000 basado en mejores estimados de las necesidades reales de adiestramiento tanto del personal de DACEA como de los trabajadores del CEA afectados por el cierre de los ingenios. El renglón Bienes y Equipo es aumentado en US$122,000 para cubrir los costos del Plan de Compra Revisado tratado más adelante en esta carta. El Renglón de Actividades de Promoción es reducido en US$123,601 basado en mejores estimados de los costos previstos relacionados a esta actividad del proyecto. La cantidad presupuestada para Evaluación y Auditoría permanece inalterada. Los US$30,000 para el renglón Capacidad de Manejo Financiero es incorporado bajo Asistencia Técnica. Los US$81,000 para Imprevistos se eliminan y se establece el renglón de Costos de Operación en la cantidad de US$100,000 (este renglón anteriormente sólo existió como un renglón en el presupuesto de contrapartida). Además queda entendido que los Costos de Operación, bajo la porción de donación

132

remains unchanged. The total Counterpart Budget for the project also remains unchanged.

In view of the above, we hereby approve the proposed budget revisions. A revised Table 1 which contains these revisions is attached to this PIL as Attachment 2 and replaces in its entirety the Table 1 shown in Annex 1 to the Project Agreement. This Table may be modified by subsequent PILs or amendments to the Grant Agreement.

3. Annual DACEA Budget

A.I.D. has reviewed Annex IV submitted in letter No. 00745 to meet the requirements of paragraph 1.b., Approved Annual Budget of PIL No. 2. We are pleased to inform you that A.I.D. hereby approves the 1990 DACEA Budget covering the period January 1 to December 31, 1990. At least 90 days prior to the end of this period, please revise this documentation for 1991 and submit it for A.I.D. review and approval. The 1990 DACEA Budget is attached to this PIL as Attachment 4.

4. Estimated Reimbursement Schedule and Implementation Plan

A.I.D. has reviewed Annexes V and VI submitted in letter No. 00745 to meet the requirements of paragraph 1.c, Estimated Reimbursement Schedule and Implementation Plan of PIL No. 2. We are pleased to inform you that A.I.D. hereby approves the 1990 Estimated Reimbursement Schedule and

del presupuesto se refiere únicamente a los costos de rehabilitación de las oficinas de DACEA. La cantidad total del Presupuesto de la Donación de la A.I.D., $3,500,000, no se altera. El total del Presupuesto de Contrapartida del proyecto también permanece inalterado.

En vista de lo anterior, por este medio aprobamos las revisiones propuestas al presupuesto. Una Tabla 1 revisada la cual contiene estas revisiones se anexa a esta CEP como Anexo 2 y reemplaza en su totalidad la Tabla 1 mostrada en el Anexo 1 del Acuerdo del Proyecto. Esta Tabla podrá ser modificada por CEPs subsiguientes o enmiendas al Acuerdo de Donación.

3. Presupuesto Anual de DACEA

La A.I.D. ha revisado el Anexo IV sometido en carta No. 00745 para satisfacer los requerimientos del párrafo 1.b., Presupuesto Anual Aprobado de la CEP No. 2. Nos place informarle que por este medio la A.I.D. aprueba el Presupuesto de 1990 de DACEA, cubriendo el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 1990. Por lo menos 90 días antes del fin de este período, favor revisar esta documentación para el 1991 y someterla para la revisión y aprobación de la A.I.D. El Presupuesto del 1990 de DACEA se anexa a esta CEP como Anexo 4.

4. Calendario Estimado de Reembolso y Plan de Ejecución

La A.I.D. ha revisado los Anexos V y VI sometidos en carta No. 00745 para satisfacer los requerimientos del párrafo 1.c, Calendario de Reembolso Estimado y Plan de Ejecución de la CEP No. 2. Nos place informarle que por este medio la A.I.D. aprueba el

the 1990 Implementation Plan covering the period January 1 to December 31, 1990. At least 90 days prior to the end of this period, please revise these documents for 1991 and submit them for A.I.D.'s review and approval. The 1990 Implementation Plan and the 1990 Estimated Reimbursement Schedule are attached to this PIL as Attachments 5 and 6, respectively.

Calendario de Reembolso Estimado para el 1990 y el Plan de Ejecución del 1990 cubriendo el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 1990. Por lo menos 90 días antes del fin de este período, le agradeceremos revisar estos documentos para 1991 y someterlos para la revisión y aprobación de la A.I.D. El Plan de Ejecución del 1990 y el Calendario Estimado de Reembolso para el 1990 se anexan a esta CEP como anexos 5 y 6, respectivamente.

5. Periodic Advances

In response to DACEA's request to establish an advance disbursement procedure, contained in letter No. 00745, upon request A.I.D. will provide DACEA with an initial ninety (90)-day advance. This advance should be sufficient to cover DACEA's estimated needs for 90 days and be based on the projected funding requirements developed in the Estimated Reimbursement Schedule (Attachment 6). The advance is intended to allow DACEA to continue to operate while it waits for its regular requests for payments to be processed. Succeeding requests for advances as well as accounting for funds received will be made upon request on a monthly basis commencing thirty (30) days after the initial advance is provided. The advance will be adjusted monthly according to DACEA's projected needs for the following 90-day period and the amount of unliquidated advance (cash on hand). Attachment 3 may be used to submit advance requests and provide expenditure reports. In addition to this form, Attachment 7, Public Voucher for Purchases and Services Other Than Personal should also accompany each advance request or reimbursement request (liquidation of outstanding advances - "No-Pay Voucher"). Instructions on how to complete it will be provided in follow-up meetings with A.I.D. staff.

5. Avances Periódicos

En respuesta a la solicitud de DACEA de establecer un procedimiento de desembolso de avances, contenida en carta No. 00745, a su solicitud, la A.I.D. proveerá a DACEA un avance inicial de noventa (90) días. Este avance deberá ser suficiente para cubrir las necesidades estimadas de DACEA para 90 días y estar basado en los requerimientos de financiamiento proyectados desarrollados en el Calendario Estimado de Reembolso (Anexo 6). El avance intenta permitir que DACEA continúe operando mientras espera que sus solicitudes regulares de pago sean procesadas. Las solicitudes de avances subsiguientes así como la contabilidad de los fondos recibidos serán realizados a solicitud en una base mensual comenzando treinta (30) días después que el avance inicial sea proveído. El avance será ajustado mensualmente de acuerdo a las necesidades proyectadas de DACEA para el siguiente período de 90 días y la cantidad no liquidada del avance (efectivo en mano). El Anexo 3 podrá ser usado para someter solicitudes de avance y proveer informes de gastos. En adición a este formulario, Anexo 7, el formulario "Public Voucher for Purchases and Services Other than Personal" deben acompañar también cada solicitud de avance o reembolso (liquidación de avances pendientes - "No-Pay Voucher"). Las

134

instrucciones de cómo completarlo serán suministradas en reuniones de seguimiento con el personal de la A.I.D.

Accounting records shall be maintained in accordance with sound accounting practices. Such records must be adequate to show the receipt and disbursements of funds. Receipts must be maintained to support expenditure reports for the acquisition of goods and services. Bank account reconciliatons, bank statements and evidence of counterpart and A.I.D. reimbursements and appropriate supporting documentation must be maintained and available in DACEA files for periodic review by A.I.D. Periodically, but not less than once a year, representatives of A.I.D. will review the original supporting documentation in DACEA's files to validate and confirm the information provided to A.I.D. in reimbursement requests.

Los registros contables deberán mantenerse de acuerdo a las correctas prácticas contables. Tales registros deben ser adecuados para mostrar el recibo y desembolso de los fondos. Los recibos deben ser conservados para respaldar informes de gastos por la adquisición de bienes y servicios. Las reconciliaciones bancarias, estados de cuenta y evidencia de los reembolsos de la contraparte y de la A.I.D., y la documentación de apoyo apropiada deberá conservarse y estar disponible en los archivos de DACEA para revisión periódica de la A.I.D. Periódicamente, pero no menos de una vez al año, representantes de la A.I.D. revisarán la documentación original de apoyo en los archivos de DACEA para validar y confirmar la información provista a la A.I.D. en las solicitudes de reembolso.

A.I.D. will be pleased to discuss any of the above comments in more detail and to assist DACEA as it prepares the required plans and documentation.

La A.I.D. tendrá mucho gusto en tratar con más detalle cualquiera de los comentarios anteriores y en asistir a DACEA en la preparación de la documentación y planes requeridos.

C. 1990 Procurement Plan

DACEA's letter No. 00759, dated January 3, 1990, submits for A.I.D. review and approval a revised 1990 Procurement Plan (Annex I of your letter). We understand that this modification is required to procure additional computer equipment for the financial management and accounting systems at DACEA, and to procure additional computer and audio-visual equipment, and furniture to support promotional activities. We are pleased to inform you that A.I.D. hereby approves the revised 1990 Procurement Plan.

C. Plan de Compras del 1990

La carta No. 00759 de DACEA de fecha 3 de enero de 1990, somete para la revisión y aprobación de la A.I.D. un Plan de Compras del 1990 revisado (Anexo I de su carta). La A.I.D. entiende que esta modificación se requiere para adquirir equipo de computadora adicional para los sistemas de manejo financiero y contable en DACEA y para adquirir una computadora adicional, un equipo audiovisual, y muebles para dar apoyo a las actividades de promoción. Plácenos informarle que por este medio la A.I.D. aprueba el Plan de Compra del 1990 revisado.

A.I.D. and DACEA will assume responsibility for procurement of those items of equipment as indicted in Annex I to Letter No. 00759. All procurement actions carried out by DACEA for the equipment as well as for any other procurement activity must follow the guidelines for host country procurement contained in PIL No. 8 dated April 25, 1989, and A.I.D. Handbook No. 11.

La A.I.D. y DACEA asumirán la responsabilidad de la compra de esas partes de equipos procesadas en el Anexo I de la carta No. 00759. Todas las acciones de adquisición realizadas por DACEA para el equipo así como para cualquier otra actividad de compra debe seguir las pautas para adquisición del país anfitrión contenidas en la CEP No. 8 de fecha 25 de abril de 1989 y en el Manual de la A.I.D. No. 11.

D. A.I.D. Approval for Procurements Exceeding RD$100,000

PIL No. 2 establishes the requirement for A.I.D. approval of all host country contracts for goods and services that exceed RD$100,000. However, Section C.3 (c) Plans, Specifications, and Contracts of Annex 2, Project Grant Standard Provisions of the Grant Agreement provides that all host country contracts will be approved by A.I.D. in writing prior to execution of the contract regardless of the amount. Annex 2, Project Grant Standard Provisions controls in this situation. Therefore, please continue to submit for A.I.D. review and approval all draft host country contracts for goods and services regardless of their amount.

D. Aprobación de la A.I.D. para Compras que Excedan los RD$100,000

La CEP No. 2 establece el requerimiento de la aprobación de la A.I.D. de todos los contratos de país anfitrión para bienes y servicios que excedan los RD$100,000. Sin embargo, en la Sección C.3 (c) Planes, Especificaciones y Contratos del Anexo 2, Disposiciones Estándar del Acuerdo de Donación establece que todos los contratos del país anfitrión serán aprobados por la A.I.D. previo a la ejecución del contrato sin importar la cantidad del mismo. El Anexo 2, Disposiciones Estándar del Proyecto de Donación, controla en esta situación. Por lo tanto, le agradeceremos continuar sometiendo para la revisión y aprobación de la A.I.D. todos los borradores de contratos de país anfitrión para bienes y servicios sin importar su cantidad.

If you have any questions about the above comments, please do not hesitate to contact me or my staff.

Sincerely,

Si usted tuviera cualesquiera preguntas acerca de los comentarios mencionados, le agradeceremos ponerse en contacto conmigo o con mi personal.

Atentamente,

Raymond F. Rifenburg
Director

136

ATTACHMENT I

PRICE WATERHOUSE CERTIFICATION

13

CERTIFICATION

An integrated financial accounting system includes an account structure that orders and sums economic transactions of an entity in a uniform, standard and systematic manner. The economic transactions are grouped according to the nature of the transaction and at hierarchical levels of the entity so that the information reported by the accounting system is useful to decision makers. The chart of accounts should contain a specific listing of accounts with clear and concise documentation of the use of each account.

Financial accounting systems should also be integrated within the general administrative policies and procedures of the entity which make up the management control system. The objectives of the management control system are to provide management with reasonable assurance that assets are safeguarded against loss from unauthorized use or disposition, and that transactions are executed in accordance with management's authorization and are properly recorded to permit the preparation of financial statements in accordance with generally accepted accounting principles.

An integral part of the management control system is the overall control atmosphere of the organization and the experience and dedication of the entity's personnel. The human element is important because it plays a determinant role in whether the policies, procedures and accounting system are implemented as planned and maintained over time.

Because of the inherent limitations in any system of internal accounting and administrative control, errors or irregularities may occur and not be detected. Also, projection of an evaluation of a system to future periods is subject to the risk that policies and procedures may become inadequate because of changes in conditions and that the degree of compliance with the policies and procedures may deteriorate.

In a computerized environment, calculation errors are less likely. However, other errors such as programming and input errors are still possible and need to be guarded against. Furthermore, in the implementation of a new system, errors can result from the

misunderstanding of instructions, mistakes of judgement, carelessness or other personnel related factors. The effectiveness of the control features incorporated in the system under actual operating conditions is dependent upon whether the system is installed and operated in accordance with the vendor's instructions and the design and use of adequate user procedures and controls which are the responsibility of each user's management.

In our November 21, 1989 report Review of Clapp & Mayne Financial Accounting System Installation at DACEA, we discuss our evaluation of:

- the design and documentation of the financial accounting system, including the chart of accounts
- the financial policies and procedures and management control system at DACEA
- the accounting software package

The computerized accounting package selected for DACEA was in the process of being installed at the time of our visit to DACEA. We reviewed the access and input controls but were only able to review input edit reports at that time. Because the accounting package was not completely operational at the time of our review, we are unable to and do not express an opinion on the effectiveness of the accounting package under actual operating conditions.

Based on the work performed and described in our November 21, 1989 report (Appendix A) and review of the correspondence included in Appendix B, we certify that at the date of our last visit to DACEA, October 27, 1989, the DACEA accounting system provided an adequate system of financial management and accounting to properly administer A.I.D. funding for the Sugar Diversification Project, subject to 1) the inherent limitations in projecting the integrity of financial accounting and management control systems to future periods and 2) the successful completion of the installation and

139

post-implementation phases of the accounting software package, including the implementation of input/output controls, generation of the reports designed and training of DACEA personnel.

The measures identified in the Clapp & Mayne correspondence to USAID Mission (Appendix B) appear to adequately deal with the potential problem areas mentioned in our November 21, 1989 report.

Price Waterhouse

February 19, 1990

CERTIFICACION

Un sistema financiero contable integrado incluye una estructura de cuenta que ordene y sume transacciones económicas de una entidad en una forma sistemática, estándar y uniforme. Las transacciones económicas están agrupadas de acuerdo a la naturaleza de la transacción y en los niveles jerárquicos de la entidad de modo que la información reportada por el sistema contable sea útil a quienes toman las decisiones. El registro de cuentas debe contener una lista específica de cuentas con documentación clara y concisa del uso de cada cuenta.

Los sistemas financieros contables también deben estar integrados dentro de las políticas administrativas generales y procedimientos de la entidad los cuales forman el sistema de control gerencial. Los objetivos del sistema de control gerencial son el proveer dirección con una confiabilidad razonable de que los activos están resguardados contra pérdida por el uso o retiro desautorizado y que las transacciones sean ejecutadas de acuerdo con la autorización de la gerencia y sean registradas apropiadamente para permitir la preparación de estados de cuentas de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados.

Una parte integral del sistema de control gerencial es la atmósfera de control total de la organización y la experiencia y dedicación del personal de la entidad. El elemento humano es importante porque juega un rol determinante en si las politicas, procedimientos y sistema contable son implementados como se planeó y mantenidos a través del tiempo.

Debido a las limitaciones inherentes en cualquier sistema de contabilidad interna y control administrativo, los errores e irregularidades pueden ocurrir y no ser detectados. También, la proyección de una evaluación de un sistema para periodos futuros está sujeta al riesgo de que las políticas y procedimientos se vuelvan inadecuados debido a cambios en las condiciones y que el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos puedan deteriorarse.

En un ambiente computarizado, los errores de cálculo son poco comunes. Sin embargo, otros errores como programáticos y errores de entrada son aún posibles y necesitan ser resguardados. Además, en la ejecución de un nuevo sistema, los errores pueden resultar del mal entendimiento de las instrucciones, errores de juicio, descuido u otros factores relacionados al personal. La efectividad de los detalles del control incorporados en el sistema bajo condiciones operativas reales depende de si el sistema es instalado y operado de acuerdo con las instrucciones del suplidor y el diseño y uso de adecuados procedimientos del usuario y controles que son la responsabilidad del manejo de cada usuario.

En nuestro informe de noviembre 21 Revisión de la Instalación de Clapp & Mayne del Sistema Financiero Contable en DACEA, tratamos nuestra evaluación de:

- el diseño y documentación del sistema financiero contable, incluyendo el registro de cuentas

- las políticas financieras y procedimientos y sistema de control gerencial en DACEA

- el paquete de aplicaciones contables

El paquete contable computarizado seleccionado para DACEA estaba en el proceso de ser instalado en el momento de nuestra visita a DACEA. Revisamos los controles de acceso y de entrada pero sólo pudimos revisar los informes de edición de entrada en ese momento. Debido a que el paquete contable no era completamente operacional en el momento de nuestra revisión, no podemos y no expresamos una opinión sobre la efectividad del paquete contable bajo las condiciones operativas reales.

Basado en el trabajo realizado y descrito en nuestro informe del 21 de noviembre (Apéndice A) y en la revisión de la correspondencia incluída en el Apéndice B, certificamos que a la fecha de nuestra última visita a DACEA, el

27 de octubre de 1989, el sistema contable de DACEA proveía un sistema adecuado de manejo financiero y contable para administrar apropiadamente los fondos de la A.I.D. para el Proyecto de Diversificación Azucarera, sujeto a 1) las limitaciones inherentes en proyectar la integridad de los sistemas de control gerencial y financiero contable para periodos futuros y 2) la terminación exitosa de la instalación y fases posteriores a la implementación del paquete de aplicaciones contables, incluyendo la implementación de controles de entrada/salida, la generación de los informes diseñados y el adiestramiento del personal de DACEA.

Las medidas identificadas en la correspondencia de Clapp & Mayne a la Misión de la A.I.D. (Apéndice B) parecen enfocar adecuadamente las áreas problemáticas potenciales mencionadas en nuestro informe del 21 de noviembre de 1989.

PRICE WATER HOUSE

ARD:4/24/90:DGardella:md
Sugar/Pricewat

BEST AVAILABLE COPY

TABLE 1
TABLA 1
SUGAR DIVERSIFICATION PROJECT NO. 517-0236
(PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA NO. 517-0236)
SUMMARY COST ESTIMATES
RESUMEN DE COSTO ESTIMADO
AMENDMENT NO. 1
(ENMIENDA NO. 1)

BUDGET LINE ITEM (REGLON DEL PRESUPUESTO)	AID GRANT FUNDS (FONDOS DONACION DE LA AID) DOLLARS (DOLARES)	LOCAL CURRENCY (MONEDA LOCAL)	TOTAL (TOTAL)	COUNTERPART* (CONTRAPARTIDA)	GRAND TOTA (GRAN TOTA
Technical Assistance (Asistencia Tecnica)					
Expatriate (Externo)	1,667,601	-	1,667,601	-	1,667,601
Local (Local)	-	750,000	750,000	-	750,000
Subtotal	1,667,601	750,000	2,417,601	-	2,417,601
Training (Adiestramiento)					
DACEA Personnel (Personal de DACEA)	75,000	75,000	150,000	8,000 (41,000)	158,000
Ex-CEA Workers (Ex-Trabajadores del CEA)	-	100,000	100,000	-	100,000
Subtotal	75,000	175,000	250,000	8,000 (41,000)	258,000
Commodities and Equipment (Bienes y Equipos)	238,000	115,000	353,000	80,000 (405,000)	433,000
Promotional Activities (Actividades de Promocion)					
Intl Travel (Viajes Intl)	33,000	-	33,000	-	33,000
Local Activities (Actividades Locales)	-	126,399	126,399	-	126,399
Subtotal	33,000	126,399	159,399	-	159,399
Evaluations and Audits (Evaluaciones y Auditorias)	220,000	-	220,000	-	220,000
Operational Costs (Costos de Operacion)	-	100,000	100,000	420,000 (2,127,00)	520,000
Personnel Costs (Costos de Personal)	-	-	-	1,200,000 (6,076,000)	1,200,000
Contingency (Contingencia)	-	-	-	20,000 (101,000)	20,000
TAL	2,233,601	1,266,399	3,500,000	1,728,00 (8,750,000)	5,228,000

Shown in U.S. Dollars and R.D. Pesos in parenthesis.
(Mostrado en Dolares E.E.U.U. y Pesos R.D. en paréntesis.)

BEST AVAILABLE COPY

ATTACHMENT 3
ANEXO

REPORT OF EXPENDITURES AND ADVANCE CONTROL
INFORME DE GASTOS Y CONTROL DE AVANCES

SUGAR DIVERSIFICATION PROJECT A.I.D. 517-0236
PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA A.I.D. 517-0236

FOR THE PERIOD .....TO.....
PARA EL PERIODO.....AL.....

INFORME NUMERO/REPORT NUMBER : .....

(RD$) FECHA DE PREPARACION/DATE PREPARED.....

EXPENDITURE CLASSIFICATIONS / CLASIFICACION DE GASTOS	1 APPROVED BUDGET PER PIL NO.... / PRESUPUESTO APROBADO SEGUN CE No....	2 CUMULATIVE ADVANCES / AVANCES ACUMULADOS	3 CUMULATIVE EXPENDITURES CLAIMED THRU..... / GASTOS ACUMULADOS REPORTADOS AL.....	4 EXPENDITURES CLAIMED THIS REPORT / GASTOS REPORTADOS ESTE INFORME	5 (3+4) CUMULATIVE EXPENDITURES REPORTED THRU..... / GASTOS ACUMULADOS REPORTADOS AL.....	6 (2-5) UNLIQUIDATED BALANCE OF ADVANCE (AVAILABLE) / BALANCE DE AVANCE NO LIQUIDADO (DISPONIBLE)	7 PROJECTED EXPENDITURE NEXT 90 DAYS PERIOD..... / GASTOS PROYECTADOS PROXIMO 90 DIAS PERIODO.....	8 ADDITIONAL ADVANCE REQUEST THIS REPORT / AVANCE SOLICITADO ESTE INFORME
FONDO EN PESOS MANEJADO POR DACEA DACEA MANAGED PESO FUND								
1. TECHNICAL ASSISTANCE ASISTENCIA TECNICA								
2. TRAINING ADIESTRAMIENTO								
3. COMMODITIES AND EQUIPMENT BIENES Y EQUIPOS								
4. PROMOTION ACTIVITIES ACTIVIDADES DE PROMOCION								
5. OPERATIONAL COSTS COSTOS OPERACIONALES								
TOTAL								

The undersigned hereby certifies that expenditures claimed above are proper and that appropiate refund to A.I.D. will be made in the event of a disallowance of costs not reimbursable under the terms of the Grant.

El infrascrito certifica que los gastos reclamados son correctos y que el correspondiente reembolso a la A.I.D. se hará en la eventualidad de un rechazo de los costos no reembolsables bajo los términos del Acuerdo de Donación del Proyecto.

CERTIFICACION
CERTIFICATION

.....
(GENERAL DIRECTOR, DACEA)
DIRECTOR GENERAL, DACEA)

PDS:SUGAR:pg:5/11/90

145

BEST AVAILABLE COPY

CONSEJO ESTATAL DEL AZUCAR
CEA
DIRECCION GENERAL DE OPERACIONES AGROINDUSTRIALES
- D A C E A -

ANEXO 4
ATTACHMENT 4

PRESUPUESTO DE LOS FONDOS EN MONEDA LOCAL DE LA AID
BUDGET OF FUNDS IN AID LOCAL CURRENCY

A SER DESEMBOLSADOS POR DACEA
TO BE DISBURSED BY DACEA

TITULO DEL PROYECTO DE LA AID: DIVERSIFICACION AZUCARERA
TITLE OF THE AID PROJECT: SUGAR DIVERSIFICATION

PROYECTO DE LA AID NO.: 517-0236
AID PROJECT NO.: 517-0236

Para el periodo del 1 de enero de 1990, al 31 de diciembre de 1990
For the period January 1, 1990 to December 31, 1990

RENGLON DEL ITEM IN THE PRESUPUESTO BUDGET		CANTIDAD EN AMOUNT IN (US$)	CANTIDAD EN AMOUNT IN RD$
01	ASISTENCIA TECNICA TECNICAL ASSISTANCE	350,000	2,537,500
02	ENTRENAMIENTO TRAINING	50,000	362,500
03	EQUIPO EQUIPMENT	95,000	688,750
04	ACTIVIDADES DE PROMOCION PROMOTIONAL ACTIVITIES	50,000	362,500
06	GASTOS DE OPERACIONES OPERATIONAL EXPENSES	100,000	725,000
	TOTAL	$ 645,000	$ 4,676,250

*Ningunas de las cantidades en dolares o en pesos podrian ser excedidas. Sin embargo, las fluctuaciones entre
None of the dollar or peso amounts may be exceeded. However, increased or decreased between each item of the budget

cada renglon del presupuesto de hasta un 15% podrian efectuarse sin aprobaciones adicionales. Para fines del
of up to 15% can be made without additional approval. For purposes of the Dominican pesos budget, the rate of exchange used

presupuesto en pesos dominicanos la tasa de cambio se calcula en US$1.00 = RD$7.25
is US$1.00 = RD$7.25

	29-1-90		1/29/90	Carmen M.	5/3/90
(DIRECTOR DACEA)	(FECHA)	OFICIAL DE PROYECTOS	(FECHA)	CONTRALOR DE LA AID	(FECHA)
(DIRECTOR DACEA)	(DATE)	PROJECTS OFFICER AID	(DATE)	AID CONTROLLER	(DATE)

APROBACIONES / APPROVALS

146

ATTACHMENT 5

CONSEJO ESTATAL DEL AZUCAR (CEA)

DIRECCION DE OPERACIONES AGROINDUSTRIALES (DACEA)

SUGAR DIVERSIFICATION PROJECT

IMPLEMENTATION PLAN FOR 1990

The following is DACEA'S work plan for the 1990 calendar year. The work plan continues DACEA'S previous efforts of planning and development of the basic studies which will provide the necessary information for decision making related to CEA'S structure, and for concrete proposals with regard to the transformation of CEA'S sugar mills and the use of the land currently destined for sugar and "boyada". All the actions to be taken are expected to have, as in the past, the full collaboration and support of the Agency for International Development (AID) and the consulting company Clapp and Mayne, Inc. The plan of work to be accomplished is as follows:

A. PHASE 1: JANUARY-MARCH, 1990

1. Conclude negotiations with, and execute the sale to the private sector of the two free zones developed under the Diversification Program at the two closed sugar mills: Esperanza and Catarey.

2. Initiate the study to identify CEA land. When the study is finished, CEA will have updated maps of all its' land, with precise information as to the location of the borders and the status of occupation, whether legal or illegal. The duration of the study is estimated to be nine months and will be conducted by the local consultanting company which won the bid for the project. The winner of this bid is the consortium STACA-ESATEC.

3. Initiate the economic/financial study of CEA'S sugar mill operations. With this study CEA'S plan of operations will be defined, which will include the production and sales strategy for sugar products until the year 2000. The duration of this study is estimated to be 5 months. The contract for this study was awarded to the consortium SERCITEC - GOMEZ SANTOS Y ASOCIADOS.

4. Based on initial results of the two studies mentioned above, DACEA will make specific recommendations to the Executive Director of CEA regarding the consolidation of the four Eastern Sugar Mills into a single Consortium.

B. PHASE 2: APRIL-JUNE, 1990

1. Based on the conclusions of the economic/financial studies of CEA'S sugar mills, and the projections for the demand of sugar until the year 2000, a business plan will be developed for CEA. The plan will include recommendations as to which of the remaining CEA sugar mills should be transformed, and which should be converted into the production of sugar cane by-products.

2. DACEA will complete the development of the agroforestry project being conducted jointly with Fundacion Progressio and the private sector on approximately 30,000 tareas of land belonging to the Rio Haina Sugar Mill. This project is now in the design phase.

C. PHASE 3: JULY-SEPTEMBER, 1990

1. Once the results of the study of CEA land have been obtained, and the identification of the sugar mills which are subject to transformation have been identified, the identification and promotion of new investment projects will be started. The following are included among the possible areas:

Agroforestry	Cattle
Fruit crops	Concentrated juices
Energy-farms	Aquaculture
Edible Oils	Sugar cane by-products

D. PHASE 4: OCTOBER-DECEMBER, 1990

1. With the previous approval at the highest level of the recommendations arising from the economic/financial study of CEA'S activities, a plan will be developed for the financial recuperation of CEA. This plan will developed the concept of an administrative contract with a private sector firm to manage CEA'S operations.

2. This plan will also require the development of a strategy to transfer control of CEA'S operations to the private sector, and secondly, for the development of a working model for privatization which can be used as a model for future action, once the basic privatization decision is made.

The following factors must be considered in the privatization model:

-Who will be the owners of the newly-privatized Corporation?

-What will be the Dominican Government's participation (% ownership by CEA) in the new Corporation?

-What will be CEA'S policy regarding the sale or renting of assets to the new Corporation?

-What authority will the new Corporation have in the setting of local sugar prices?

-The financial structure of the new Corporation (or Corporations) and the mechanism for transferring CEA'S debt burden to the new corporation.

3. The final step in this phase will be the starting of a program for the collection and bailing of cane trash with the purpose of utilizing it as a source of energy in the CEA sugar mills, for the co-generation of electricity. The equipment for collecting cane trash has been requested from AID the and is now being modified in Hawaii. The mills targeted initially for implementation are Barahona, and the four Eastern sugar mills.

Anexo 5

CONSEJO ESTATAL DEL AZUCAR (CEA)

DIRECCION GENERAL DE OPERACIONES INDUSTRIALES (DACEA)

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA

PLAN DE EJECUCION PARA EL AÑO 1990

A continuación presentamos el plan de trabajo del DACEA para el año calendario de 1990, este comprende desde los trabajos previos de planficación y desarrollo de los estudios básicos que proveerán la información necesaria para la toma de decisiones relacionadas con la estructura de CEA, hasta propuestas concretas de transformación de los Ingenios y el uso de las áreas destinadas al cultivo de la caña de azúcar y la boyada. Todas las acciones a desarrollarse contarán como hasta la fecha, con el concurso y participación plena de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) y la compañía consultora Clapp and Mayne Inc. El plan de trabajo a desarrollar se distribuye de la siguiente forma:

A. FASE 1: ENERO-MARZO, 1990.

1. Concluir las negociacione y efectuar la venta al sector privado de las zonas francas desarrolladas bajo el Programa de Diversificación en los dos ingenios clausurados, Esperanza y Catarey.

2. Iniciar el estudio sobre la identificación de los terrenos del CEA. Al concluir el estudio, CEA tendrá mapas actualizados de todos los terrenos que posee con informaciónes precisas sobre localización de los linderos, utilización actual del terreno, y el status de la ocupación, sea esta legal o ilegal. La duración del estudio se estima en nueve meses, el mismo será realizado por una consultora local la cual ganó mediante concurso público ese derecho. El ganador del concurso lo fue el consorcio STACA-ESATEC.

3. Iniciar el estudio economico/financiero de los ingenios del CEA. Con este estudio, se definirá el plan de operación del CEA, y la estrategia de producción y ventas de productos azucareras hasta el año 2000. La duración de este estudio se estima en cinco meses, dicho estudio ha sido igualmente adjudicado mediante concurso. El ganador del concurso lo fue el consorcio SERCIETC-GOMEZ SANTOS Y ASOCIADOS.
4. Basado en los resultados de las primeras etapas de los dos estudios mencionados, hacer recomendaciones especificas de la Dirección Ejecutiva sobre la consolidación de los de los cuatro Ingenios del Este en lo que se denomirará Consorco CEA-Sector-Privado.

B. FASE 2: ABRIL-JUNIO, 1990

1. En base de las conclusiónes del estudio economico/financiero de los ingenios del CEA, y las proyecciónes de la demanda de azúcar hasta el año 2000, se desarrollará un plan de negocios para CEA. En este plan, se harán recomendaciones sobre cuáles de los Ingenios restantes del CEA deberan ser transformados, y en cuáles de estos se podrán hacer inversiones para la elaboración de sub-productos derivados de la caña de azúcar.

2. Consolidar el desarrollo del proyecto agroforestal que se está llevando a cabo conjuntamente con la Fundación Progressio-Sector Privado en unas 30,000 tareas pertenecientes al Ingenio Rio Haina (el [illegible] DEAN), dicho proyecto se encuentra en fase de diseño.

C. FASE 3: JULIO-SEPT, 1990

1. Teniendo como fundamento los resultados del estudio de los terrenos del CEA y la identificación de los Ingenios que serán sujetos de transformación, se iniciará la identificación y promoción de nuevos

proyectos de inversión. Entre las posibles áreas se incluye:

Agroforesta	Ganaderia
Frutales	Jugos concentrados
Fincas energéticas	Aquacultura
Aceite comestible	Derivados de caña

D. FACE 4: OCTUBRE-DICIEMBRE, 1990

1. Con la previa aprobación al más alto nivel de las recomendaciones das de la Fase 2, Punto No. 1 se dará inicio a la redacción de un plan de implementación para recuperación del CEA en base a un contrato de administrción con el Sector Privado en lo referente a la formación del Consorcio CEA Sector privado.

2. Este plan requerira del desarrollo de una estrategia para la transferencia de las operaciones del CEA al sector Privado, y segundo, el desarrollo de un modelo de trabajo para la privatización que pueda usarse como modelo para acciones futuras, una vez la decisión básica de privatización sea tomada.

Los siguientes factores deberán ser considerados:

- Los propietarios de la nueva corporación.
- La participación del gobierno (% el CEA) en la nueva corporación.
- Venta o arrendamiento de los activos del CEA a la nueva corporación.
- Autoridad de la nueva corporación en la fijación de precios locales para el azúcar.

152

- La estructura financiera de la nueva corporación (o corporaciones) y el mecanismo para transferir las obligaciones del CEA a las nuevas corporaciones.

3. Inicio de un rpograma de recolección y empaque de bárojo con el proposito de ser utilizados como fuentes de energía en los ingenios del CEA con inversión en el área de co-generación eléctrica. Los equipos y maquinarias fueron ya solicitados al AID, los mismos están en la actualidad siendo modificados en Hawaii. Los ingenios objetivos lo son Barahona y los cuatro Ingenios del Este.

ANEXO 6
ATTACHMENT 6

CONSEJO ESTATAL DEL AZUCAR
CEA

DIRECCION GENERAL DE OPERACIONES AGROINDUSTRIALES
- D A C E A -

PLAN DE GASTOS DE LOS FONDOS
PLAN FOR THE EXPENDITURES

A SER DESEMBOLSADOS POR (DACEA)
OF THE FUNDS TO BE DISBURSED BY (DACEA)

Para el periodo del 1 de enero de 1990, al 31 de diciembre de 1990
For the period January 1, 1990 to December 31, 1990

RENGLON DEL ITEM OF PRESUPUESTO BUDGET	CANTIDAD TOTAL TOTAL AMOUNT PRESUPUESTADA BUDGETED (RD$)*	GASTOS PROGRAMADOS PROGRAMED EXPENSES 1er TRIM 1st QTR (RD$)*	2do TRIM 2nd QTR (RD$)*	3er TRIM 3rd QTR (RD$)*	4to TRIM 4th QTR (RD$)*
01 ASISTENCIA TECNICA 01 TECHNICAL ASSISTANCE	2,537,500	444,500	444,500	666,750	981,750
02 ENTRENAMIENTO 02 TRAINING	362,500	63,500	63,500	95,250	140,250
03 EQUIPO 03 EQUIPMENT	688,750	167,640	167,640	251,460	102,010
04 ACTIVIDADES DE PROMOCION 04 PROMOTIONAL ACTIVITIES	362,500	63,500	63,500	95,250	140,250
06 GASTOS DE OPERACIONES 06 OPERTIONAL EXPENSES	725,000	127,000	127,000	190,500	280,500
TOTALES	4,676,250	866,140	866,140	1,299,210	1,644,760
				3,031,990.	

*Muestra que tasa de cambio se utilizo para estimar el presupuesto de gastos. (Es decir U.S.$1.00 = RD$7.25)
*Shows what rate of exchange was used when estimating the expenses budget. (That is U.S.$1.00 = RD$7.25)

(DIRECTOR DACEA)
(DIRECTOR DACEA)

29-1-90
(FECHA)
(DATE)

154

Attachment No. 7

Carta de Ejecucion No.
Proyecto de Diversificación Azucarera
Anexo No. 7

Standard Form 1034
Revised October 1987
Department of the Treasury
I TFM 4-2000
1-34-121

PUBLIC VOUCHER FOR PURCHASES AND SERVICES OTHER THAN PERSONAL

VOUCHER NO.

U.S. DEPARTMENT, BUREAU, OR ESTABLISHMENT AND LOCATION

DATE VOUCHER PREPARED

SCHEDULE NO.

CONTRACT NUMBER AND DATE

PAID BY

REQUISITION NUMBER AND DATE

PAYEE'S NAME AND ADDRESS

DATE INVOICE RECEIVED

DISCOUNT TERMS

PAYEE'S ACCOUNT NUMBER

SHIPPED FROM | TO | WEIGHT | GOVERNMENT B/L NUMBER

NUMBER AND DATE OF ORDER	DATE OF DELIVERY OR SERVICE	ARTICLES OR SERVICES (Enter description, item number of contract or Federal supply schedule, and other information deemed necessary)	QUANTITY	UNIT PRICE COST	UNIT PRICE PER	AMOUNT (¢)

(Use continuation sheet(s) if necessary) (Payee must NOT use the space below) TOTAL

PAYMENT:
- [ ] PROVISIONAL
- [ ] COMPLETE
- [ ] PARTIAL
- [ ] FINAL
- [ ] PROGRESS
- [ ] ADVANCE

APPROVED FOR =$

EXCHANGE RATE =$1.00

DIFFERENCES

BY *

Amount verified, correct for

TITLE

(Signature or initials)

Pursuant to authority vested in me, I certify that this voucher is correct and proper for payment.

(Date) (Authorized Certifying Officer) * (Title)

ACCOUNTING CLASSIFICATION

CHECK NUMBER | ON ACCOUNT OF U.S. TREASURY | CHECK NUMBER | ON (Name of bank)

CASH | DATE | PAYEE *

* Stated in foreign currency, insert name of currency.
* Ability to certify and authority to approve are combined in one person, one signature only is necessary. Otherwise the certifying officer will sign in the space provided, over his official title.
* If voucher is executed in the name of a company or corporation, the name of the person signing for the company or corporation as well as the capacity in which he signs, must appear. For example: John Doe Company, per John Smith, Secretary, or Treasurer, as the case may be.

PER

TITLE *

Consejo Estatal del Azúcar

APARTADOS NUMS. 1256 Y 1258 - TELEFONOS NUMS. 533-1161-64 - DIRECCION CABLEGRAFICA: "CEDAZU"
SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA

№ 00874

Febrero 22 de 1990

AL : Señor
Ing. Agron. Manuel De Js. Viñas Cáceres
Director Ejecutivo
Su Despacho.

ASUNTO : **REMISION COPIA CARTA DE EJECUCION No.11 DE FECHA 20/2/90, DEL SR. RAYMOND F. RIFEMNBURG, DIRECTOR AID.**

Anexamos a la presente, copia de la Carta de Ejecución No. 11, remitida a este Despacho por el Director Interino de la USAID, mediante la cual aprueban formalmente los contratos que fueron intervenidos, previo concurso, con diversas firmas consultoras para la realización de diferentes estudios de suma importancia para esta Empresa.

La aprobación de los referidos contratos representa un paso importante en la ejecución del Proyecto de Diversificación, por lo que solicitamos cortésmente, el apoyo de esa Dirección Ejecutiva para la implementación adecuada de los estudios.

Sin otro particular por el momento, le saluda,

Muy atentamente

DRA. AMARILIS MONZON ELIAS
Directora General
DACEA

AME|lap

Cc. Gerente Financiero
Asesor Externo

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC

AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

20 FEB. 1990

FOR U. S. CORRES...
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

Dr. Amarilis Monzón Elías
General Director
CEA's Agro-industrial Operations
Division (DACEA)
Santo Domingo, D. N.

Subject: A.I.D. Grant No. 517-0236
Sugar Diversification Project

Implementation Letter No. 11

Dear Dr. Monzón:

We refer to your letter No. 766 dated February 1, 1990, submitting for final approval the following Host Country Contracts: contract No. 517-0236-001 with Ms. Carolina M. Haleby at a total cost of RD$226,800; contract No. 517-0236-002 with CONSULTAG at a total cost of RD$39,600; contract No. 517-0236-003 with SERCITEC-Gómez Santos at a total cost of RD$215,000; and contract No. 517-0236-004 with STACA-ESATEC at a total cost of RD$1,750,000.

We are pleased to inform you that we have reviewed the above mentioned contracts and they are hereby approved.

Sincerely,

Dra. Amarilis Monzón Elías
Directora General
División de Operaciones Industriales
del CEA (DACEA)
Santo Domingo, D. N.

Asunto: Donación de la A.I.D.
No. 517-0236 - Sugar Diversification
Project

Carta de Ejecución No. 11

Estimada Dra. Monzón:

Nos referimos a su carta No. 766 de fecha 1ro. de febrero de 1990 sometiéndonos para la aprobación final los siguientes Contratos de País Anfitrión: contrato No. 517-0236-001 con la Srta. Carolina M. Haleby a un costo total de RD$226,800; contrato No. 517-0236-002 con CONSULTAG a un costo total de RD$39,600; contrato No. 517-0236-003 con SERCITEC-Gómez Santos a un costo total de RD$215,000; y el contrato No. 517-0236-004 con STACA-ESATEC a un costo total de RD$1,750,000.

Nos place informarle que hemos revisado los contratos mencionados arriba y por este medio los aprobamos.

Atentamente,

Raymond F. Rifenburg
Raymond F. Rifenburg
Acting Director

Dbm.-1

151

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC

AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

15 NOV. 1989

FOR U. S. CORRESPONDENTS
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

Dr. Amarilis Monzón Elías
General Director
CEA's Agro-Industrial Operations
Division (DACEA)
Santo Domingo, D.N.

Subject: AID Grant No. 517-0236
Sugar Diversification Project

Implementation Letter No. 10

Dear Dr. Monzón:

A.I.D. has reviewed the four draft contracts described below along with the related procurement processes followed for them including advertising as well as proposal receipt, review and selection:

1. Host Country Contract No. 517-0236-001 with Ms. Caroline M. Haleby H. for local translation services, originally submitted for A.I.D.'s review and approval via letter No. 222, signed by you and dated July 7, 1989. A.I.D. understands that the duration of this contract is for a period of three (3) years, at a total cost not to exceed RD$226,800 (two hundred twenty six thousand eight hundred Dominican Pesos) equivalent to US$36,115*;

Dra. Amarilis Monzón Elías
Director General
División de Operaciones
Agroindustriales
del CEA (DACEA)
Santo Domingo, D.N.

Asunto: Donación de la A.I.D. No. 517-0236. Proyecto de Diversificación Azucarera.

Carta de Ejecución No. 10

Estimada Dra. Monzón:

La A.I.D. ha revisado el borrador de los cuatro contratos descritos más abajo conjuntamente con los procesos de compra relacionados que se les siguieron incluyendo publicidad así como el recibo, revisión y selección de las propuestas.

1. Contrato del País Anfitrión No. 517-0236-001 con la Srta. Caroline M. Haleby H. por servicios locales de traducción, sometido originalmente para la revisión y aprobación de la A.I.D. mediante carta No. 222, suscrita por usted en fecha 7 de julio de 1989. La A.I.D. entiende que la duración de este contrato es por un período de tres (3) años, a un costo total que no deberá sobrepasar los RD$226,800 (dos cientos veintiseis mil ochocientos pesos dominicanos) equivalente a US$36,115;*

158

2. Host Country Contract No. 517-0236-002 with the local firm CONSULTAG for technical services to assist the Las Matas pineaple production cooperative, originally submitted for A.I.D.'s review and approval via letter No. 2339, signed by you and dated July 27, 1989. A.I.D. understands that the duration of this contract is for a period of five (5) weeks, at a total cost not to exceed RD$39,600 (thirty nine thousand six hundred Dominican Pesos) equivalent to US$6,306*;

3. Host Country Contract No. 517-0236-003 with the local consortium Gómez Santos & Associates - SERCITEC - for technical services to carry out an economic-financial study of CEA sugar mills, originally submitted for A.I.D.'s review and approval via letter No. 2451, signed by you and dated August 15, 1989. A.I.D. understands that the duration of this contract is for a period of four (4) months, at a total cost not to exceed RD$215,000 (two hundred fifteen thousand Dominican Pesos) equivalent to US$34,236*; and

4. Host Country Contract No. 517-0236-004 with the local consortium STACA-ESATEC for technical services to identify CEA and CEAGANA land for diversification originally submitted for A.I.D.'s review and approval via letter No. 2450, signed by you and dated August 15, 1989. A.I.D. understands that the duration of this contract is for a period of eight (8) months, at a total cost not to exceed RD$1,750,000 (one million seven hundred fifty thousand Dominican Pesos) equivalent to US$278,662*.

*The exchange rate is US$1.00 = RD$6.28.

2. Contrato del País Anfitrión No. 517-0236-002 con la firma local de CONSULTAG para servicios técnicos para asistir a la cooperativa de producción de piñas de Las Matas, sometido a la revisión y aprobación de la A.I.D. mediante carta No. 2339, firmado por usted en fecha 27 de julio de 1989. La A.I.D. entiende que la duración de este contrato es por un período de cinco (5) semanas, a un costo total que no deberá exceder los RD$39,600 (treintinueve mil seis cientos pesos dominicanos) equivalentes a US$6,306*;

3. Contrato del País Anfitrión No. 517-0236-003 con el consorcio Gomez Santos & Asociados—SERCITEC—para servicios técnicos para llevar a cabo un estudio económico-financiero de los ingenios del CEA, sometido originalmente para la revisión y aprobación de la A.I.D. mediante carta No. 2451, firmada por usted el 15 de agosto de 1989. La A.I.D. entiende que la duración de este contrato es por un período de cuatro (4) meses, a um costo total que no excederá los RD$215,000 (dos cientos quince mil pesos dominicanos) equivalentes a US$34,236*; y

4. Contrato del País Anfitrión No. 517-0236-004 con el consorcio local de STACA-ESATEC para servicios técnicos para identificar los terrenos del CEA y de CEAGANA a ser diversificados originalmente sometidos para la revisión y aprobación de la A.I.D. mediante carta No. 2450, firmada por usted en fecha 15 de agosto de 1989. La A.I.D. entiende que la duración de este contrato es por un período de ocho (8) meses, a un costo total que no sobrepasará los RD$1,750,000 (un millón setecientos cincuenta mil pesos dominicanos) equivalentes a US$278,662*.

*La tasa de cambio es de US$1.00 = RD$6.28.

During the review process A.I.D. made several adjustments to the draft contracts in consultation with officials of DACEA. Those drafts as revised are hereby approved by A.I.D. Copies of the approved, revised, draft contracts are attached. All of the final contracts must be signed by an individual authorized under the project to commit funds on behalf of DACEA. Upon submission of the final signed contracts acceptable to A.I.D., we will issue an Implementation Letter earmarking funds for them. In this regard, because DACEA has not yet met the final Condition Precedent found in Section 4.2 of the Project Agreement relating to receipt of direct disbursement under the Grant, A.I.D. will make direct payments under the above contracts, subject to the inclusion in Annex II, General Standards of Article I, "Legal Effects of A.I.D. Approval and Decisions" in all four contracts which is a clause that states A.I.D.'s role as financier in those contracts.

Durante el proceso de revisión la A.I.D. hizo varios ajustes a los contratos en borrador en consulta con los funcionarios de DACEA. Dichos borradores según fueron revisados por este medio quedan aprobados por la A.I.D. Anexamos copia del borrador de los contratos aprobados y revisados. Todos los contratos en final deberán estar suscritos por una persona autorizada bajo el proyecto a comprometer fondos en nombre de DACEA. Una vez sometido los contratos en final firmados en forma aceptable a la A.I.D., nosotros emitiremos una carta de ejecución asignándoles los fondos correspondientes. En relación a esto, como DACEA no ha cumplido aún la Condición Previa final de la Sección 4.2 del Acuerdo del Proyecto concerniente al recibo de los desembolsos directos bajo la Donación, la A.I.D. hará los pagos directamente bajo los contratos mencionados, sujeto a la incluisión en el Anexo II, Normas Estándar, del Artículo I "Efectos Legales de las Aprobaciones y Decisiones de la A.I.D." en cada uno de los cuatro contratos cláusula que expresa el papel de la A.I.D. como financista en dichos contratos.

A Table titled "Methods of Implementation and Financing" was included for information purposes as Table No. 2 in Annex 1, Section D.2. of the Project Agreement. That Table is for internal A.I.D. use and now must be amended to allow for the direct payments described above. To eliminate the need to make unnecessary adjustments to Annex 1 in the future because of this Table, it is hereby removed in its entirety from the Annex.

Una Tabla titulada "Métodos de Ejecución y Financiamiento" fue incluida para fines informativos como Tabla No. 2 en el Anexo 1, Sección D.2. del Acuerdo del Proyecto. Dicha Tabla es para uso interno de la A.I.D. y deberá ahora enmendarse para dar lugar a los pagos directos descritos arriba. Para eliminar la necesidad de hacer ajustes innecesarios en el futuro al Anexo 1 debido a esta Tabla, por la presente queda eliminada en su totalidad del mismo.

I want to take this opportunity to remind DACEA that host country contracts exceeding U.S.$100,000 or the Dominican peso equivalent must be advertised in the U.S. Commerce Business Daily as provided in A.I.D. Handbook 11, Chapter 1, Section 2.5 unless prior A.I.D. approval is obtained. In addition, proposals for A.I.D. financed contracts for professional or technical services are required to be evaluated solely on the basis of technical qualifications, with price proposals to be requested from the offeror submitting the highest-ranked technical proposal only. Finally I urge that DACEA quickly meet the CP found in Section 4.2 in order to facilitate the financing of subsequent contracts. Further delays in meeting this CP will jeopardize the implementation of future contracts under this project.

Quiero tomar esta oportunidad para recordarle a DACEA que los contratos del país anfitrión que excedan los US$100,000 o el equivalente en pesos dominicanos deberá anunciarse en el U.S. Commerce Business Daily como se proporciona en el Manual 11, Capítulo 1, Sección 2.5 al menos que se obtenga la previa aprobación de la A.I.D. Además, las propuestas para los contratos financiados por la A.I.D. para servicios profesionales o técnicos requieren ser evaluados únicamente en base de las calificaciones técnicas, solicitándosele las propuestas de precio al licitador que someta únicamente la propuesta técnica más alta. Por último, exhorto a que DACEA cumpla rápidamente con la condición previa de la Sección 4.2 para poder facilitar el financiamiento de los contratos subsiguientes. Cualquier demora adicional en el cumplimiento de esta condición previa comprometerá la futura ejecución de contratos bajo este proyecto.

Please provide A.I.D. with a copy of each signed contract in order to earmark the funds. If you have any questions regarding this letter please contact me or members of my staff.

Le agradeceremos suministrar a la A.I.D. copia de cada contrato suscrito para poder asignar los fondos. Si usted tiene cualquier pregunta con relación a esta carta le agradecería ponerse en contacto conmigo o con los miembros de mi personal.

Sincerely,

Atentamente,

Thomas W. Stukel

Thomas W. Stukel
Director

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC

AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

06 NOV. 1989

FOR U. S. CORRESPONDENCE:
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

Ing. Agrón. Manuel de Js. Viñas Cáceres
Executive Director
State Sugar Council (CEA)
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

Subject: A.I.D. Project No. 517-0236.
Sugar Diversification

Implementation Letter No. 09

Dear Eng. Viñas Cáceres:

We are in receipt of the letter No. 0145, dated October 19, 1989, in which the Technical Secretary of the Presidency forwarded the Administrative Secretary of the Presidency's certification of your specimen signature.

With this certification you are now authorized to act as a representative of the CEA under the subject project.

Sincerely,

Ing. Agrón. Manuel de Js. Viñas Cáceres
Director Ejecutivo
Consejo Estatal del Azúcar (CEA)
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

Asunto: Proyecto de la A.I.D. No. 517-0236. Diversificación Azucarera

Carta de Ejecución No. 09

Estimado Ing. Viñas Cáceres:

Acusamos recibo de la carta No. 0145 de fecha 19 de octubre de 1989, en la cual el Secretario Técnico de la Presidencia nos remitió la certificación del Secretario Administrativo de la Presidencia del espécimen de su firma.

Con esta certificación usted queda ahora autorizado a actuar como representante oficial del CEA bajo el referido proyecto.

Atentamente,

Thomas W. Stukel
Director

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC
AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO DOMINICAN REPUBLIC

APR 25 1989

FOR U. S. CORRESPONDENTS
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

Lic. Campos S. De Moya
Executive Director Assistant
National Sugar Council
Centro de Los Héroes
Santo Domingo, D. N.

Subject: Sugar Diversification Project 517-0236
Host Country Contracting Procedures

Implementation Letter No. 08

Dear Lic. De Moya:

The purpose of this letter is to help clarify the procedures which should be utilized by the Agroindustrial Division of the National Sugar Council (DACEA) for issuing Host Country contracts in conformance to A.I.D.'s regulations.

DACEA may use all of its own procurement policies and practices for the procurement of goods and services under the Grant from A.I.D., provided that they conform to all of A.I.D.'s requirements outlined below. A.I.D. must also approve all contracts in accordance with the terms and conditions in Annex I, Section C of the Grant Agreement.

A. General Requirements:

1. The employees, officers and agents of DACEA shall not participate in the selection, award or administration of a contract in which AID funds are used where, to his/her knowledge, he/she or his/her immediate family or partners has a financial

Lic. Campos S. De Moya
Asistente del Director Ejecutivo
Consejo Estatal del Azúcar
Centro de Los Héroes
Santo Domingo, D. N.

Asunto: Proyecto de Diversificación Azucarera No. 517-0236
Procedimientos para Contratos del País Anfitrión

Carta de Ejecución No. 08

Estimado Lic. De Moya:

El propósito de esta carta es ayudar a aclarar los procedimientos que la División Agroindustrial del Consejo Estatal del Azúcar (DACEA) deberá utilizar para emitir contratos del País Anfitrión de conformidad con las regulaciones de la A.I.D.

DACEA podrá usar todas sus propias políticas y prácticas de compra para la adquisición de bienes y servicios bajo la Donación de la A.I.D., siempre que cumplan con todos los requisitos de la A.I.D. señalados más abajo. La A.I.D. también deberá aprobar todos los contratos de conformidad con los términos y condiciones del Anexo I, Sección C del Acuerdo de Donación.

A. Requisitos Generales:

1. Los empleados, funcionarios y agentes de DACEA no participarán en la selección, otorgamiento o administración de un contrato en que se usen fondos de la A.I.D. donde, a su conocimiento, esté o un familiar cercano o socio

interest or with whom he/she is negotiating or has any arrangement concerning prospective employment. DACEA officers, employees or agents shall neither solicit nor accept gratuities, favors or anything of monetary value from contractors or potential contractors.

2. All procurement transactions shall be conducted in a manner to provide, to the maximum extent practical, open and free competition.

3. DACEA shall establish procurement procedures that provide for, at a minimum, the following procedural requirements:

a. Procurement actions shall follow a procedure to assure the avoidance of purchasing unnecessary or duplicative items.

b. The type of procuring instrument used, e.g., fixed price contracts, cost reimbursable contracts, or purchase orders, shall be determined by the Director of DACEA or his designee, but must be appropriate for the particular procurement and for promoting the best interest of the program involved. The AID Project Manager will assist you in determining which contracting instrument is most suitable for each contracting action.

c. A price or cost analysis should be made in connection with every procurement action. This analysis should normally include written price quotations from several sources. The cost analysis must review and evaluate each element of cost determined to be reasonable.

tenga interés financiero o con quien éste esté negociando o tenga cualquier tipo de arreglo en cuanto a una perspectiva de empleo. Los funcionarios, empleados o agentes de DACEA no solicitarán ni aceptarán regalos, favores o cualquier cosa de valor monetario de parte de los contratistas o de posibles contratistas.

2. Todas las transacciones de compra deberán llevarse a cabo de manera de proporcionar, al máximo que resulte práctico, una competencia franca y abierta.

3. DACEA deberá establecer procedimientos de compra que proporcionen, por lo menos, los siguientes requisitos de procedimiento:

a. Las acciones de compra deberán seguir un procedimiento que asegure que se está evitando la compra de artículos innecesaria o la duplicidad en las compras.

b. El tipo de instrumento de compra usado, v.g., contratos de precios fijos, contratos de costos reembolsables u órdenes de compra, serán determinados por el Director de DACEA o la persona nombrada por éste, pero deberá ser adecuado para la compra específica y promoción de los mejores intereses del programa. El Administrador del Proyecto de la A.I.D. le podrá ayudar a determinar cuál instrumento de contratación es el más apropiado para cada acción de contratación.

c. Se deberá hacer un análisis de precio o costo en relación a cada acción de compra. Este análisis deberá normalmente incluir cotizaciones de precios por escrito de varias fuentes. El análisis de costo deberá revisar y evaluar cada elemento de costo que se haya determinado ser razonable.

164

d. Procurement records and files shall include the following:

(i) Basis for selection.

(ii) Justification for lack of competition when competitive bids or offers are not obtained. Such justification must be approved by AID in advance of the procurement action.

(iii) Bases for award cost or price.

B. Contract Requirements

AID financed procurement is divided into three general categories: professional and technical services; construction services; and equipment and materials. Chapters 1, 2 and 3 of the attached AID Handbook 11 provide guidance and instruction on procurement under each of those categories respectively. The following paragraphs contain introductory explanations for various mandatory clauses required in contracts for each category of procurement. They also contain references to Handbook 11 where additional explanations and/or samples of the clauses themselves can be found. Those paragraphs are intended only to alert you to the mandatory clauses required by law or regulation. They do not contain the total necessary to effect a successful procurement action. AID Handbook 11 contains many other clauses that should be selected depending on the particular circumstances surrounding the intended procurement action.

d. Los registros y archivos deberán incluir lo siguiente:

i) Base para dicha selección.

ii) Justificación por la falta de competencia cuando las ofertas o licitaciones bajo concurso no se hayan obtenido. Dicha justificación deberá estar aprobada por la A.I.. con anterioridad a la compra.

iii) Base para el costo o precio de la adjudicación.

B. Requisitos del Contrato

La adquisición financiada por la A.I.D. está dividida en tres categorías generales: servicios profesionales y técnicos, servicios de construcción, equipos y materiales. Capítulos 1, 2 y 3 del Manual 11 de la A.I.D. anexo ofrece orientación e instrucción sobre la adquisición bajo cada una de esas categorías respectivamente. Los siguientes párrafos contienen explicaciones preliminares para varias cláusulas obligatorias requeridas en los contratos para cada categoría de adquisición. También contienen referencias del Manual 11 donde aparecen explicaciones adicionales y/o ejemplos de las mismas cláusulas pueden ser encontrados. Esos párrafos solamente tienen como propósito alertarle sobre las claúsulas obligatorias requeridas por ley o reglamento. Las mismas no contienen el total necesario para efectuar la acción adquisitoria exitosa. El Manual No. 11 de la A.I.D. contiene muchas otras cláusulas que deberán ser seleccionadas dependiendo de las circunstancias particulares que rodeen la proyectada acción adquisitoria.

165

1. Mandatory Clauses for All Procurement Categories

Every contract for all three categories of procurement must contain six mandatory clauses that deal with the following:

- the legal effect of AID approvals and decisions,

- nationality of any subcontractors and sources of commodities,

- the contractor's certificates,

- travel and transport by U.S. flag carriers,

- workers compensation insurance,

- exemption from host-country taxes.

a. Legal Effect of A.I.D. Approvals and Decisions

This clause provides that A.I.D.'s rights of prior approval of a host country contract do not make A.I.D. a party to the contract, and that by the exercise of these rights A.I.D. does not incur any liability to the parties to the contract. This clause must be incorporated verbatim in each AID -financed contract. (Chapter 1, Section 5.11; Chapter 2, Attachment 2S, Clause 72; Chapter 3, Attachment 3N, Clause 5).

1. Cláusulas para todas las Categorías de Adquisición

Los contratos para cualquiera de las tres categorías de adquisición deberán incluir seis cláusulas obligatorias. Estas cláusulas tienen que ver con:

- el efecto legal de las decisiones y aprobaciones de la A.I.D.

- la nacionalidad de cualesquiera subcontratista y fuente de las mercancías,

- Todos los certificados del contratista,

- los viajes y transportación en compañías de transporte de bandera estadounidense,

- seguro de compensación del trabajador,

- exoneración de impuestos del país anfitrión.

a. Efecto Legal de las Aprobaciones y Decisiones de la A.I.D.

Esta cláusula dispone que los derechos de la A.I.D. de previa aprobación de un contrato del país anfitrión no hacen que la A.I.D. sea parte del contrato, y por ejercicio de estos derechos la A.I.D no incurre en ninguna obligación legal a las partes del contrato. Esta cláusula deberá incorporarse al pie de la letra en cada contrato financiado por la A.I.D. (Capítulo 1, Sección 5.11; Capítulo 2, Anexo 2S, Cláusula 72; Capítulo 3, Anexo 3N, Cláusula 5).

166

b. Nationality of Subcontractors and Sources of Commodities

The rules on nationality and source pertaining to professional and technical services contracts are set forth in Chapter 1, Sections 2.6 and 5.22. For construction contracts the rules on nationality, source, and cargo preference are provided in Chapter 2, Section 2.5 and in Clause 74 of Attachment 2S. Similar information with regard to contracts for equipment and materials will be found in Chapter 3, Sections 2.6; 2.7; and Clause 10 of Attachment 3N. In view of the complexities involved, any changes in the wording of the sample clauses should be carefully drafted and then approved by A.I.D.

The restrictions on nationality do not apply to employees of contractors or subcontractors, with the exception that all such employees must be citizens of countries included in AID Geographic Code 935 or be non-United States citizens lawfully admitted to permanent residence in the United States.

The statutory cargo preference requirements are enforced on a project basis, and not a contractor basis. Thus, the host country is required to determine that at least 50 percent of all tonnage used in a given project (including at least 50 percent of gross freight revenues in the case of dry cargo liners) is shipped on United States bottoms. The tonnage can be divided at the discretion of the host country according to contracts implementing the project.

b. Nacionalidad de los Subcontratistas y Fuentes de la Mercancía

Las reglas sobre nacionalidad y fuente concernientes a contratos profesionales y de servicios técnicos se establecen en el Capítulo 1, Secciones 2.6 y 5.22. Las reglas sobre nacionalidad, origen y preferencia de carga para contratos de construcción están contenidas en el Capítulo 2, Sección 2.5 y en la Claúsula 74 del Anexo 2S. Información similar con respecto a contratos para equipos y materiales están contenidas en el Capítulo 3, Secciones 2.6; 2.7; y en la Claúsula 10 del Anexo 3N. En vista de las complejidades involucradas, cualquier cambio en el texto de la claúsula deberá redactarse cuidadosamente y luego ser aprobada por la A.I.D.

Las restricciones sobre nacionalidad no son aplicables a los empleados de los contratistas o subcontratistas, con la excepción de que tales empleados tienen que ser ciudadanos de los países incluídos en el Código Geográfico 935 de la A.I.D. o ser ciudadanos no estadounidenses pero residentes legales en los Estados Unidos.

Los requisitos de preferencia de carga establecida por la ley son ejecutados en base al proyecto, y no en base al contratista. Por lo tanto, se le requiere al país anfitrión determinar que por lo menos el 50 por ciento de todo el tonelaje utilizado en un proyecto dado (incluyendo por lo menos un 50 por ciento de los ingresos de carga bruta en el caso de transportes de carga seca) se embarque en buques de bandera estadounidense.

167

Handbook 11, Chapter 3, also discusses cargo preference requirements, including the procedures to be followed in the event of non-availability of U.S. shipping..

c. Contractor's Suppliers Certificate

Each contract must contain a clause which requires the contractor to submit a certificate prescribed by AID along with each request for payment.

For professional and technical services as well as construction services contracts, the certificate is known as Form 1440-3, "Contractor's Certificate and Agreement with the Agency for International Development Contractor's Invoice and Contract Abstract." For contracts for equipment and materials the certificate is known as Form 1450-4, "Supplier's Certificate and Agreement with AID for Project Commodities/ Invoice and Contract Abstract".

Through these forms the contractor or supplier certifies that he has complied with the terms of the contract, and he makes specific representations with regard to the nationality of services and source of commodities, price, payments, and commissions. These forms also include the commitment of the contractor to maintain pertinent business records for a period of three years following the date of payment, and concedes to AID the right of audit of those records. (Chapter 1, Paragraph 2.12.3; Chapter 2, Paragraph 2.11.3; Chapter 3, Paragraph 2.14).

El Capítulo 3 del Manual 11, también trata los requisitos de preferencia de carga, incluyendo los procedimientos a seguir en caso de la no disponibilidad de embarque estadounidense.

c. Certificado del Suplidor del Contratista

Cada contrato deberá incluir una claúsula que requiera al Contratista suministrar un Certificado prescrito por la A.I.D. junto a cada solicitud de pago.

El certificado para los contratos profesionales, y de servicios técnicos y de construcción se conoce como el Formulario 1440-3, "Certificado del Contratista y Convenio con la Agencia para el Desarrollo Internacional Extracto de la Factura y el Contrato del Contratista". El certificado para los contratos de equipo y materiales se conoce como el Formulario 1450-4, "Certificado del Suplidor y Convenio con la A.I.D. de las mercancías para el Proyecto/ Extracto de la Factura y el Contrato del Contratista".

Mediante estos formularios el contratista o el suplidor certifica que ha cumplido con los términos del contrato, y hace representaciones específicas con respecto a la nacionalidad de los servicios y fuente de la mercancía, precio, pagos, y comisiones. Estos formularios también incluyen el compromiso del contratista de mantener los correspondientes registros del negocio por un período de tres años a partir de la fecha de pago, y le concede a la A.I.D. el derecho de auditar dichos registros. (Capítulo 1, Párrafo 2.12.3; Capítulo 2, Párrafo 2.11.3; Capítulo 3, Párrafo 2.14.

169

d. Travel and Transportation by U.S. Flag Carriers

United States flag air carriers must be used for all travel and air transportation authorized in grant funded contracts, unless such service is not available. When United States flag air carriers are not available, any Code 935 flag air carrier may be used. The applicable language defining available and unavailable carriers must be incorporated verbatim in each AID - Financed Contract. (Chapter 1, Paragraph 5.23B; Chapter 2 Attachment 2S, Clause 76; Chapter 3, Attachment 3N, Clause 11).

d. Viajes y Transportación en Compañías de Transporte de Bandera Estadounidense

Toda transportación aérea deberá hacerse en líneas de transporte de bandera estadounidense autorizadas en contratos con fondos de donación, a menos que dicho servicio no esté disponible. Cuando no haya una línea aérea estadounidense disponible, se podrá utilizar cualquier línea aérea que esté incluída en el Código 935. El lenguaje aplicable que defina la disponibilidad o indisponibilidad de la línea aérea deberá ser incorporado literalmente en cada contrato prescrito por la A.I.D. (Capítulo 1, Párrafo 5.23B; Capítulo 2, Anexo 2S, Claúsula 76; Capítulo 3, Anexo 3N, Claúsula 11).

e. Workers Compensation

Each host country contract must provide for workers compensation as required by the Defense Base Act, 42 USC 1651, et seq.

Blanket waivers have been obtained for local employees and third country nationals in most countries where A.I.D. conducts operations including the Dominican Republic. (Chapter 1, Paragraph 4.3.41; Chapter 2, Paragraph 4.7.2.2e; Chapter 3, Paragraph 4.1.6.22.) A condition imposed by these blanket waivers is that the employees in question be provided worker compensation coverage as required by local law and custom. For persons who are hired in the United States or who are citizens of the United States, waivers of the provisions of the Defense Base Act cannot be obtained under any circumstances.

e. Seguro de Accidente de Trabajo

Cada contrato del país anfitrión deberá proporcionar seguro de accidente de trabajo como se requiere en la Ley de Bases de Defensa, 42 USC 1651, et seq.

Se han obtenido exoneraciones generales para empleados locales y ciudadanos de los países del tercer mundo en la mayoría de los países donde la A.I.D. lleva a cabo sus operaciones en la República Dominicana. (Capítulo 1, Párrafo 4.3.41; Capítulo 2, Párrafo 4.7.2.2e; Capítulo 3, Párrafo 4.1.6.22). Una condición impuesta por estas exoneraciones generales es que los empleados en cuestión se les proporcione un seguro de accidente de trabajo como se requiere por las leyes y costumbres locales. Para las personas empleadas en los Estados Unidos o que son ciudadanos de los Estados Unidos, no se podrán obtener exoneraciones de las disposiciones de la Ley Base de Defensa bajo ninguna circunstancia.

169

A.I.D. has entered into a blanket contract with CIGNA Worldwide, Inc., through its Coordinator, Wright and Company to provide Defense Base Act insurance for all host country contractors. In order to obtain coverage, contractors should contact Wright and Company at Suite 1100, 1400 I Street, N.W., Washington, D.C. 20005, (Telephone 202-289-0200). Wright and Company will require the following information:

- Type of contract (construction or other services),

- Period of contract,

- Type of financing (grant or loan)

- Number of non-waived employees,

- Country of performance,

- Projected employee remuneration (defined as overseas salary, post differential, and any overseas recruitment incentive, but excluding per diem, housing allowances, travel expenses, temporary quarters allowance, education allowance and other miscellaneous post allowances).

f. Host Country Taxes

The exemption of A.I.D. funds and A.I.D. funded commodities and services from host country taxes is set forth in the bilateral agreement between A.I.D. and the Dominican Republic.

La A.I.D. tiene un contrato general con CIGNA Worldwide, Inc., a través de su Coordinador, Wright and Company, para proveer el seguro de la Ley de Bases de Defensa para todos los contratistas del país anfitrión. Para poder obtener cobertura, los contratistas deberán ponerse en contacto con la Wright and Company, en la Suite 1100, 1400 I Street, N.W., Washington, D.C. 20005 (Telefóno 202-289-0200). La Wright and Company necesitará la siguiente información:

- Tipo de contrato (de construcción u otros servicios),

- Duración del contrato,

- Número de empleados no exentos,

- Tipo de financiamiento (donación o préstamo)

- País donde se lleva a cabo el proyecto,

- Remuneración proyectada del empleado (definida como salario en el exterior, ajuste salarial, y cualquier otro incentivo de reclutamiento en el exterior, pero excluyendo dietas, asignación para vivienda, gastos de viajes, asignación temporal de hospedaje, asignación para educación y demás gastos misceláneos).

f. Impuestos del País Anfitrión

La exoneración de los impuestos del país de los fondos de la A.I.D. y de las mercancías y servicios financiados por la A.I.D. se establecen en el Acuerdo Bilateral entre la A.I.D. y la República Dominicana.

Each Host Country Contract must contain a provision which is consistent with this exemption. (Chapter 1, Section 5.20; Chapter 2, Attachment 2S, Clause 79; Chapter 3, Attachment 3N, Clause 9).

2. Specific Requirements

In addition to the six mandatory clauses described above, the clauses discussed below must be included in contracts for the specific procurement categories indicated.

a. Professional and Technical Services

Participant Training - When a contract provides for participant training, i.e., the training of non- U.S. nationals outside of their home countries, the contract must include a clause which incorporates into the contract, by reference, AID Handbook 10, Participant Training, and requires the contractor to follow the provisions of that Handbook and accompanying Participant Training Notices. USAID's Office of Human Resources Development can provide additional information on Handbook 10 and the Participant Training Notices if and when it is required. (Chapter 1, Paragraphs 2.12.6, 4.3.44 and 5.44).

b. Construction Services

Marking - All construction sites where AID financing is involved must be identified to show that the project is being financed by the Unites States Government through AID. (Chapter 2, Paragraph 2.11.6 and Clause 78 in Attachment 2S).

Cada Contrato del País Anfitrión deberá incluir una disposición que sea consistente con dicha exoneración. (Capítulo 1, Sección 5.20; Capítulo 2, Anexo 2S, Claúsula 79; Capítulo 3, Anexo 3N, Claúsula 9).

2. Requisitos Específicos

En adición a las seis cláusulas obligatorias descritas arriba, las cláusulas discutidas indicadas más abajo deberán ser incluídas en los contratos para las categorías específicas de adquisición.

a. Servicios Profesionales y Técnicos

Entrenamiento del Participante - Cuando un contrato provee para un entrenamiento del participante, por ejemplo, el entrenamiento de ciudadanos no estadounidenses fuera de su país, el contrato deberá incluir una cláusula que incluya Participant Training, referencia Manual 10 de la A.I.D. y requiera al contratista seguir las disposiciones del Manual, acompañando los avisos del entrenamiento del participante. La oficina de Desarrollo de Recursos Humanos de esta Misión puede suministrar información adicional sobre el Manual 10 y los Avisos de Entrenamiento del Participante siempre y cuando sea requerido. (Capítulo 1, Párrafos 2.12.6, 4.3.44 y 5.44).

b. Servicios de Construcción

Rotulación - Todas las zonas de contrucción financiadas por la A.I.D. deberán ser identificadas para mostrar que el proyecto está siendo financiado por el Gobierno de los Estados Unidos a través de la A.I.D. (Capítulo 2, párrafo 2.11.6. y Cláusula 78 en Anexo 2S).

c. Equipment and Materials

(i) Marking - All AID financed commodities and equipment should have the official AID emblem affixed to them. In addition, the commodities and equipment shall be labelled to identify which project the item was financed under. Finally, all shipping containers such as boxes, cartons and bags which are not owned by a shipping company should display the AID emblem and the last set of digits of the identification number of the pertinent implementing document (Chapter 3, Paragraphs 2.13.5 and 4.1.6.16, Clause 16 in Attachment 3N). Additional specific guidance on the care and marking of AID financed commodities will be the subject of a separate Implementation Letter. Questions regarding commodities should be directed to the Office of Project Development and Implementation Support.

(ii) Equal Employment Opportunity - At present only Chapter 3 of Handbook 11 contains a specific mandatory clause regarding equal employment opportunity. However, it is AID policy that every contract with a U.S. firm include a clause requiring that the contractor not discriminate in the recruitment or employment conditions of personnel hired in the United States because of race, religion, color, sex, or national origin. Therefore, such clauses should be included in contracts for professional and technical services as well as construction services. (Chapter 1, Paragraphs 4.3.39 and 5.39 and Chapter 3, Paragraphs 2.13.8, 4.1.6.29 and Clause 29 in Attachment 3N).

c. Equipos y Material

(i) Rotulación - Todos los artículos de utilidad y equipos deberán tener el emblema fijado de la A.I.D. En adición, estos artículos deberán tener etiquetas indicando el proyecto bajo el cual está financiado el artículo. Por último, todos los envases de embarque, tales como cajas, cartones y fundas que no sean propiedad de la compañia naviera deberán tener el emblema de la A.I.D. y los últimos dígitos del número de identificación del documento de ejecución correspondiente (Capítulo 3, Párrafo 2.13.5 y 4.1.6.16, Cláusula 16 en Anexo 3N). Una guía específica adicional sobre el cuidado y rotulación de los equipos financiados por la A.I.D. será referida en una Carta de Ejecución enviada por separado. Cualquier objeción sobre el particular, deberá ser dirigida a la Oficina de Apoyo de Desarrollo y Ejecución de Proyectos.

(ii) Igualdad de Oportunidad de Empleo - Actualmente solamente el Capítulo 3 del Manual 11 contiene una cláusula específica obligatoria con relación a la oportunidad de empleo. Sin embargo, es la política de A.I.D. que todo contrato con una firma estadounidense incluya una cláusula requiriendo al contratista no descriminar en el reclutamiento o en las condiciones del personal contratado en los Estados Unidos, ya sea por su raza, religión, color, sexo, u origen de nacionalidad. Por lo tanto, tales cláusulas deberán ser incluídas en los contratos para servicios profesionales y técnicos. (Capítulo 1, Parráfos 4.3.39 y 5.39 y Capítulo 3, Párrafos 2.3.8, 4.1.6.29 y Cláusula 29 en Anexo 3N).

(iii) Vesting of Title and Diversion Rights - Contracts for equipment or commodities must include a clause allowing AID to take title to commodities and divert shipments, pursuant to the terms of the Project Agreement. (Chapter 3, Paragraphs 2.13.9, 4.1.6.30 and Clause 30 in Attachment 3N).

Please bear in mind that the above describes only those contract clauses that are required by legal statute or regulation. Chapters 1-3 of Handbook 11 contain many other clauses that are essential to the successful implementation of contracts in each procurement category. Those clauses have been developed based on years of experience and are intended to assist both the contracting agency and the contractor during contract implementation. The pertinent chapter should be carefully reviewed when preparing procurement documentation to determine what additional clauses may be necessary. If you or your staff have any questions regarding the processing or formulation of a Host Country contract please contact the Project Manager for assistance. Finally, please remember that AID must formally approve all project financed contracts.

incerely,

(iii) Derecho de Propiedad y Derechos de Cambio de Destino - Los Contratos para equipos y artículos de utilidad deben incluir una cláusula que permita a la A.I.D. el derecho de propiedad de los artículos de utilidad y el desvío de sus embarques, conforme a los términos del Acuerdo del Proyecto. (Capítulo 3, Párrafos 2.13.9, 4.1.6.30 y Cláusula 30 en Anexo 3N).

Favor de tomar en cuenta que lo de arriba sólo describe aquellas cláusulas de contrato que son requeridas por estatutos o regulaciones legales. Los Capítulos del 1 al 3 del Manual 11 contienen muchas otras cláusulas que son esenciales para la vida útil de los contratos de ejecución en cada categoría solicitada. Esas cláusulas han sido desarrolladas basadas en años de experiencia hechas para asistir ambas, la agencia contratante y el contratista durante la ejecución del contrato. El capítulo y claúsulas pertinentes deberán revisarse cuidadosamente al preparar los documentos de adquisición para determinar cuáles claúsulas adicionales podrían ser necesarias. Si usted o miembros de su personal tienen preguntas respecto al proceso o a la formulación de un Contrato del País Anfitrión, favor de ponerse en contacto con el Administrador del Proyecto. Finalmente, favor recordar que la A.I.D. deberá aprobar formalmente todos los contratos financiados bajo el proyecto.

Atentamente,

Thomas W. Stukel
Director

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC
AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

Sugar - 1.4

FOR U. S. CORRESPONDENTS:
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

APR 20 1989

Lic. Campos S. De Moya F.
Executive Director Assistant
National Sugar Council
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D. N.

Subject: AID Grant No. 517-0236 Sugar Diversification Project

Implementation Letter No. 7

Dear Lic. De Moya:

We are in receipt of your letter dated April 4, 1989 in which you submit the certification and specimen signature of Ms. Amarilis Monzón Elías, General Director of the CEA's Agro-industrial Operations Division (DACEA). With this certification, Ms. Monzón is now authorized to act as a representative of CEA under the subject project as well as Mr. Díaz Caamaño, CEA's Financial Manager.

Sincerely,

Lic. Campos S. De Moya F.
Asistente Director Ejecutivo
Consejo Nacional del Azúcar
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D. N.

Asunto: Donación de la A.I.D. No. 517-0236 Proyecto de Diversificación Azucarera

Carta de Ejecución No. 7

Estimado Lic. De Moya:

Recibimos su comunicación de fecha 4 de abril de 1989, en la cual usted nos transmite la certificación y facsímil de la firma de la Sra. Amarilis Monzón Elías, Directora General de la División de Operaciones Agroindustriales del CEA (DACEA). Con esta certificación, la Sra. Monzón queda ahora autorizada a actuar como representante oficial del CEA bajo el referido proyecto así como el Sr. Díaz Caamaño, Gerente Financiero del CEA.

Atentamente,

Raymond A. Rifenbury for
Thomas W. Stukel
Director

174

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC
AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

FOR U. S. CORRESPONDENTS:
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

27 MAR. 1989

Lic. Campos S. De Moya
Assistant to the Excecutive Director
Consejo Estatal del Azúcar
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.R.

Subject: AID Grant No. 517-0236
Sugar Diversification Project, Vehicle Use Control

Implementation Letter No. 6

Dear Lic. De Moya

This letter sets forth the procedures for the use of commodities procured under the subject Grant and provides information to assist you in the utilization of the commodities in conformance to the Grant Agreement. This letter will amplify those sections of the Grant Agreement related to the use of commodities.

A. Use and Control of Grant-Financed Commodities

1. The AID subject project assistance agreement specifies that the Grantee

Lic. Campos S. De Moya
Asistente del Director Ejecutivo
Consejo Estatal del Azúcar
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

Asunto: Donación de la AID No. 517-0236, Proyecto de Diversificación Azucarera. Control de Uso de Vehículos

Carta de Ejecución No. 6

Estimado Lic. De Moya:

Esta carta establece los procedimientos para el uso de las mercancias financiadas bajo la Donación arriba mencionada y provee información para asistirle en la utilización de las mismas de conformidad con el Acuerdo de Donación. Esta carta ampliara aquellas secciones del Acuerdo de Donación relacionadas al uso de las mercancias.

A. Uso y Control de los Artículos Financiados Bajo la Donación

1. El acuerdo de la AID de asistencia del proyecto arriba

must ensure that the commodities financed under the agreement be effectively used for the purpose for which they were made available. Effective use of commodities under the project agreement means delivery and use in accordance with the approved Program Description (Attachment 2 of the Grant Agreement).

mencionado especifica que el Donatario deberá asegurarse de que las mercancías financiadas bajo el mismo sean usadas de manera efectiva para el propósito para el cual se hicieron disponibles. El uso efectivo de las mercancías bajo el acuerdo del proyecto significa la entrega y uso de las mismas de conformidad con la Descripción del Programa aprobado (Anexo 2 del Acuerdo de Donación).

2. Any commodities financed under the Grant will, unless otherwise agreed in writing by AID, be devoted exclusively to the project until the completion of the project, and thereafter will be used in furtherance of the objectives of the project.

2. Cualquier recurso financiado bajo la Donación, al menos que la AID acuerde lo contrario por escrito, se dedicará exclusivamente al proyecto hasta la terminación del mismo y subsecuentemente será usado en favor de los objetivos del proyecto.

3. Under the subject Grant the Grantee is required to maintain, for a period of at least three years, or the life of the project, whichever is longer, a system of records documenting the arrival and utilization of commodities financed under the subject Grant. Additional guidance will be issued in relation to the maintenance of record and reporting requirements for commodities financed by the subject Grant.

3. Bajo esta Donación se le requiere al Donatario mantener, durante un periodo de por lo menos tres años, o durante la vida del proyecto, el que dure más, un sistema de registro que documente la llegada y utilización de las mercancías financiadas bajo esta Donación. Se impartirá asesoramiento adicional en cuanto al requisito de mantenimiento de registros e información de las mercancías financiadas por esta Donación.

4. The Grantee will provide maintenance and repair as required by each commodity to insure effective operation throughout its useful life.

4. El Donatario proveerá reparación y mantenimiento según lo requiera cada artículo para asegurar su operación efectiva durante su vida útil.

5. No project financed commodities may be transferred from one project to another or from one government or private agency to another without AID's prior written approval.

6. The Grantee will mark goods financed under the Grant as described below:

Examples of Marking Application Requirements for Commodities. The following examples specify how AID emblems and project identification numbers are to be applied to certain categories of commodities to assure compliance with AID marking requirements. The requirements set forth for the commodities described below are to be used as illustrative examples for marking similar kinds of commodities. The color and design of the standard AID handclasp emblem should be followed. A sample is found in Annex 1. The emblem is to conform to the size, and proportion given in the descriptions and illustrations.

These requirements represent the minimum AID marking requirements. Additional requirements for particular commodities may be prescribed in procurement documents.

5. Ningún artículo financiado bajo el proyecto será transferido de un proyecto a otro o de un gobierno o compañía privada a otra sin la previa aprobación por escrito de la AID.

6. El Donatario rotulará los equipos financiados bajo la Donación según se describe a continuación:

Ejemplos de los Requisitos de Aplicación de los Rótulos a las Mercancías. Los siguientes ejemplos especifican cómo los emblemas de la AID y los números de identificación del proyecto deberán aplicarse a ciertas categorías de mercancías, para asegurar el cumplimiento con los requisitos de rotulación de la AID. Los requerimientos establecidos para las mercancías descritas abajo deberán usarse como ejemplos ilustrativos para rotular mercancías similares. El color y el diseño del emblema estándar de las manos entrelazadas de la AID deben concordar. En el Anexo 1 encontrará un ejemplo. El emblema debe estar de acuerdo con el tamaño y la proporción dadas en las descripciones e ilustraciones

Estos requisitos representan los requerimientos de rotulación mínimos de la AID. Requisitos adicionales para mercancías particulares, pueden estar prescritos en los documentos de compra.

a. Equipment

Each item of equipment must have an emblem glued, riveted, or otherwise securely affixed in an appropriate location where it will readily be seen when the unit is assembled for operation. The emblems shall be at least equal in size and durability to the producer's trademark or company brand name. The emblem must withstand usage, exposure to extremes of weather, cleaning compounds, and other conditions to which the equipment is subject.

b. Vehicles

A durable emblem, 6" or more in height, is to be affixed to each side of the hood or cab of each light truck, sedan or similar vehicle including those equiped with four wheeldrive. These emblems may be in the form of outdoor quality decals, foil, or metal plates, or may be painted on using outdoor paints.

In addition to the AID emblem each vehicle should have the following inscription in Spanish:

SUGAR DIVERSIFICATION PROJECT
DACEA/AID GRANT NO. 517-0236
OFFICIAL USE

The Mission notes that the Division for Agroindustrial Operations (DACEA) has already adequately marked the vehicles financed under the project.

a. Equipos

1) Cada equipo deberá tener un emblema pegado, ribeteado, o de lo contrario fijado firmemente en un lugar adecuado donde pueda verse fácilmente cuando la unidad sea armada para operación. Los emblemas serán por lo menos iguales en tamaño y durabilidad a las marcas de fábrica del productor o nombre de la marca de la compañia. El emblema deberá resistir el uso, exposición a las inclemencias del tiempo, líquidos quita manchas, y demás condiciones a las cuales estará expuesto el equipo.

b. Vehículos:

Un emblema duradero, de 6" o más de alto, deberá fijarse a los lados del bonete o de la cabina del conductor de cada camioneta, sedan o vehículo similar incluyendo los equipados con tracción en las cuatro ruedas. Estos emblemas podrán ser calcomanías, láminas, placas de metal para uso exterior o podrían pintarse usando pintura de exterior.

Además del emblema de la AID cada vehículo deberá tener la siguiente inscripción:

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA
DACEA/AID 517-0236
USO OFICIAL

La Misión observó que la División de Operaciones Agroindustriales del CEA (DACEA) ya rotuló adecuadamente los vehículos financiados bajo el proyecto.

B. Control and Operation of Vehicles Financed Under the Grant

1. Control

The representative of the Grantee shall assign to a specific officer responsibility for the proper use, maintenance and control of the project vehicles.

The responsibilities of the designated officer shall include:

a. Establishment and implementation of inspection schedules, preventive maintenance routines and repair procedures to minimize down time through out the useful life of each vehicle.

b. Maintenance of prescribed vehicle inventory records.

c. Operation of a Motor Pool if required. As a general rule, all localities having two or more passenger vehicles available for general use should operate such vehicles as a motor pool; that is, they make them available for the use of all officers or employees having need of vehicles for official project purposes. However, we understand that the DACEA has made other satisfactory arrangements for assigning vehicles. Therefore, establishment of a motor pool is not required at this time.

B. Control y Operación de Vehiculos Financiado Bajo la Donación

1. Control

El representante del Donatario le asignará a un funcionario específico la responsabilidad para el uso apropiado el mantenimiento y el control de los vehículos del proyecto.

Las responsabilidades del funcionario designado incluyen:

a. El establecimiento y ejecución de los programas de inspección, rutinas de mantenimiento preventivo y procedimientos de reparación para minimizar las épocas bajas durante toda la vida útil de proyecto.

b. Mantenimiento de los registros de inventario de los vehículos asignados.

c. Operación de un Centro de Vehículos Motorizados si se requiere. Como una regla general, todas las localidades con dos o más vehículos de pasajeros disponibles para uso general, deberán operar los mismos como un Centro de Vehículos Motorizados; es decir, los tienen disponible para uso de todos los funcionarios o empleados que tengan necesidad de los mismos para fines oficiales del proyecto. Sin embargo, entendemos que la DACEA ha hecho otros arreglos satisfactorios para la asignación de vehículos. Por lo tanto, el establecimiento para el centro de vehículos motorizados no se requiere por el momento.

d. Maintenance of the following types of control records for each vehicle: (a) daily trip records which identify the purpose, destination and passengers for each trip; and (b) monthly operations and maintenance records which describe fuel consumption, mileage driven, preventive and corrective maintenance performed and list all operation and maintenance expenses incurred. The attached sheet is an example of the type of control record USAID uses for its vehicles (Annex 2). You may find this a useful model in establishing your own control system.

e. Assurance of maximum effective utilization of vehicles through regular review of trip records.

f. Recommendations for replacement of vehicles and increases or decreases in the fleet.

g. Preparation and submission of required reports.

h. Control of vehicle usage in accordance with the limitations set forth by the Grantee representative and the guidance given in Section B-2 below.

2. Operation

The use of project vehicles for transportation of project counterparts and contractors for official project-related business is authorized.

d. Mantenimiento de los siguientes tipos de control de registros para cada vehículo: (a) registros diarios de viajes que identifiquen el propósito, destino y pasajeros por cada viaje; y (b) registros mensuales de operaciones y mantenimiento que describan el consumo de combustible, kilometraje, mantenimiento preventivo y correctivo efectuado y que detalle todos los gastos incurridos en operación y mantenimiento. La hoja anexa es un ejemplo del tipo de control de registro que la AID utiliza para sus vehículos (Anexo 2). Podría encontrar éste modelo de utilidad al establecer su propio sistema se control.

e. Seguridad de una máxima utilización efectiva de los vehículos mediante revisión regular de los registros de viaje.

f. Recomendaciones para el reemplazo de vehículos y aumento o disminución de la flotilla.

g. Preparación y sometimiento de los informes requeridos.

h. El control del uso de los vehículos de acuerdo con las limitaciones establecidas por el representante del Donatario y las pautas dadas en la Section B-2 abajo.

2. Operación

Se autoriza el uso de los vehículos del proyecto para transportar a la contraparte y contratistas para asuntos oficiales relacionados con el proyecto.

BEST AVAILABLE COPY

The use of project vehicles should comform to all applicable laws and regulations of the country.

Persons not related to the project shall not be permitted to drive or ride in the project vehicles.

C. Corrective Action

While the preferred course of action is to work with the Grantee to prevent situations that involve improper use of AID-financed commodities, the project agreement (Annex 2, Section D.6) gives AID the right to request refunds if adequate use of commodities has not been accomplished.

Please sign the two originals of this letter and return one to USAID. This action will constitute the formal agreement of the DACEA to the rules and guidelines outlined above.

Sincerely,

Thomas W. Stukel
Director

El uso de los vehículos del proyecto deberá ajustarse a todas las leyes y regulaciones vigentes del pais.

A las personas que no están relacionadas al proyecto no se les permitirá manejar o montarse en los vehículos del proyecto.

C. Acción Correctiva

Aunque el curso de acción preferida es trabajar con el Donatario para evitar situaciones que conlleven al uso inadecuado de las mercancías financiadas por la AID, el acuerdo del proyecto, (Anexo 2, Sección D.6) le otorga a la AID el derecho de solicitar reembolsos si dichas mercancías no se han utilizado adecuadamente.

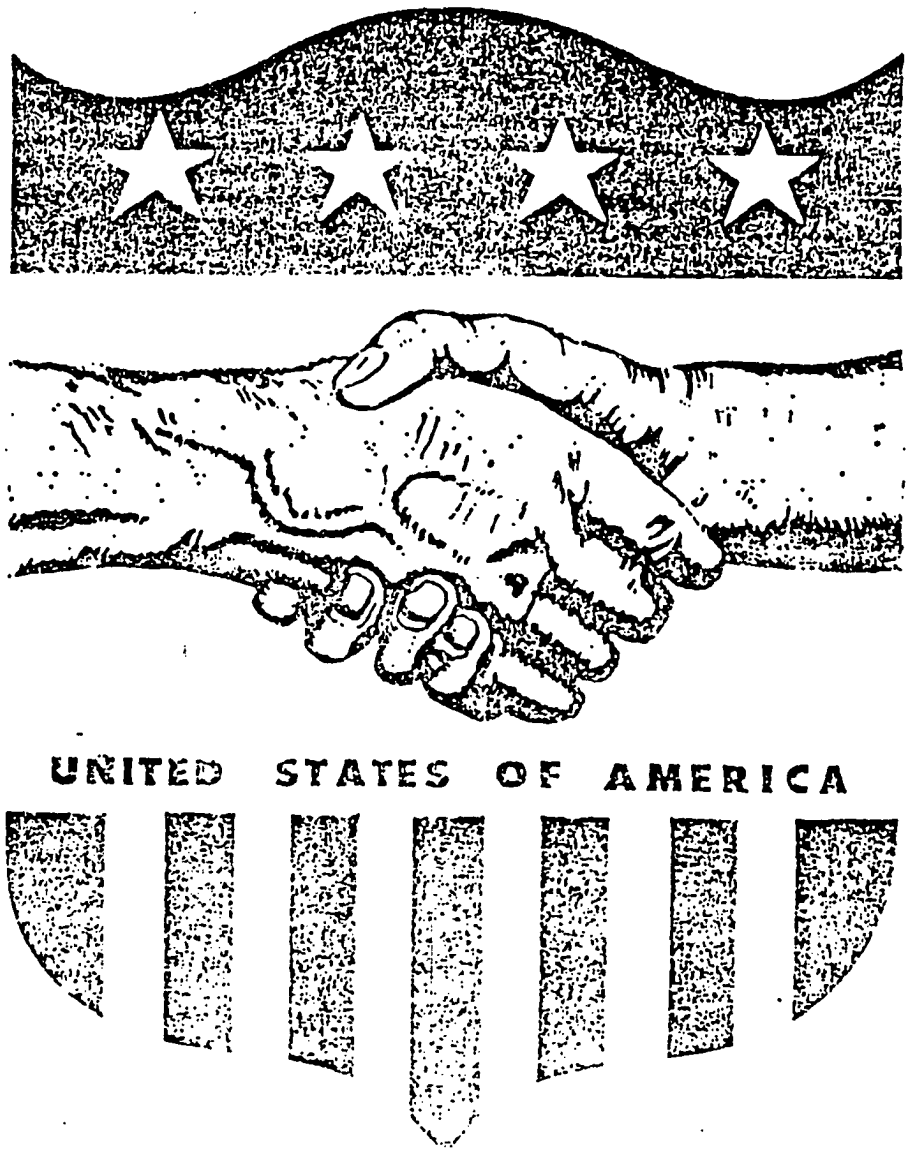
Le agradeceremos firmar los dos originales de esta carta y devolver uno a la Misión de la AID. Esta acción constituirá el acuerdo formal de DACEA a las reglas y pautas descritas arriba.

Atentamente,

Lic. Campos S. De Moya F.
Director
Div de Operaciones Agroindustriales
Consejo Nacional del Azúcar

BEST AVAILABLE COPY

Annex 1
Anexo 1



U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC
AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

Sugar 4

20 JUN. 1988

FOR U. S. CORRESPONDENTS
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

Arq. Miguel Angel Díaz Caamaño
Gerente Financiero
División de Operaciones Agroindustriales
Consejo Nacional del Azúcar
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

Estimado Arq. Díaz Caamaño:

Asunto: Donación de la AID No. 517-0236
Proyecto de Diversificación Azucarera

Carta de Ejecución No. 5

El propósito de esta Carta de Ejecución es proveerle a la División de Operaciones Agroindustriales (DACEA), como Agencia Ejecutora para el Proyecto de Diversificación Azucarera, algunas reglas y pautas para la administración de los vehículos que se están adquiriendo con fondos de la AID. Esta carta se aplica específicamente a los tres Jeeps Cherokee comprados recientemente, cuyos números de serie aparecen más abajo, y los seis vehículos que están en proceso de compra.

Jeep Cherokee, Modelo 1988, Chasis No. 1JEYL81EJT116636
Jeep Cherokee, Modelo 1988, Chasis No. 1JEYL81EJT116637
Jeep Cherokee, Modelo 1988, Chasis No. 1JCHL812JT141408

Las reglas y pautas trazadas más abajo pretenden evitar el uso inadecuado de los vehículos oficiales del proyecto.

1. Los vehículos pueden usarse únicamente para viajes oficiales relacionados a la ejecución del Proyecto de Diversificación Azucarera. Las personas no afiliadas a este proyecto y a DACEA no tienen derecho a utilizar los vehículos ni ser pasajeros en los mismos.

2. Los vehículos deberán guardarse en el parqueo de DACEA en las noches y fines de semana y en cualquier otro momento en que no estén en uso oficial.

3. Todas las personas que manejen dichos vehículos deberán tener licencia de conducir vigente.

4. Los vehículos deberán conducirse de conformidad a las leyes y regulaciones de tránsito vigentes en la República Dominicana, tomando en consideración las condiciones reales de las carreteras y del tiempo atmosférico.

5. Tanto los conductores como los pasajeros deberán usar las correas de seguridad en todo momento mientras viajan en el vehículo.

6. DACEA deberá asegurar por el valor total de reemplazo los vehículos adquiridos con fondos de la A.I.D. de conformidad con las leyes vigentes en la República Dominicana.

7. Cada vehículo deberá tener en cada puerta delantera el emblema de la A.I.D., así como la identificación del proyecto. Esto deberá incluir:

DACEA/AID
Proyecto de Diversificación Azucarera
AID No. 517-0236

8. Recomendamos que DACEA designe un miembro de su personal como oficial encargado del control de vehículos cuyas responsabilidades incluirán mantener los registros de cada vehículo, indicando el propósito de su uso, consumo de gasolina, kilometraje, mantenimiento preventivo y correctivo llevado a cabo, y todo gasto incurrido para gasolina y mantenimiento. La hoja adjunta es un ejemplo del tipo de registro de control que la Misión de la A.I.D. utiliza para sus vehículos. Este ejemplo podría servirle de modelo para establecer su propio sistema de control.

9. DACEA queda financieramente responsable por cualquier daño a los vehículos y por los daños sufridos por las personas que viajan en los mismos, así como por los daños y heridas sufridos por terceras personas y la propiedad privada.

Le agradeceremos firmar los dos originales de esta carta y devolver uno a la Misión de la A.I.D. Esta acción constituye el acuerdo formal de DACEA a las reglas y pautas trazadas arriba. El otro original es para los archivos de ustedes.

Muy atentamente,

Thomas W. Stukel
Director

Arq. Miguel A. Díaz Caamaño
Administrador Financiero
División de Operaciones Agroindustriales, CEA

TRADUCCION DE CORTESIA

El que suscribe, ING. CARLOS ALFREDO MORALES TRONCOSO, Vice-Presidente Constitucional de la República Dominicana, Encargado de la Dirección Ejecutiva del Consejo Estatal del Azúcar (CEA), dominicano, mayor de edad, casado, Empresario, portador de la Cédula de Identificación Personal No. 93609, Serie 1ra., sello hábil, atendido a que a menudo y en diversas oportunidades tiene que ausentarse del País, o estar viajando constantemente por el interior del mismo y con la finalidad de que las actividades administrativas del Consejo Estatal del Azúcar (CEA) no sufran ningún entorpecimiento y las mismas puedan marchar con rapidez y eficiencia, OTORGA PODER ESPECIAL, tan amplio cuanto en derecho fuese necesario, al LIC. CAMPOS SILVESTRE DE MOYA FERNANDEZ, Asistente del Director Ejecutivo del Consejo Estatal del Azúcar (CEA), dominicano, mayor de edad, casado, provisto de la Cédula de Identificación Personal No. 129532, Serie 1ra., sello hábil, para que en su nombre personal actúe por él en todos los actos de Administración que conforme a la Ley No. 7 que creó el Consejo Estatal del Azúcar pone a su cargo, pudiendo firmar a mi nombre toda clase de documentos para el buen y rápido desenvolvimiento de todas las actividades administrativas de la Empresa. Este poder no es en ninguna manera limitativo y en virtud del mismo, el LIC. CAMPOS SILVESTRE DE MOYA FERNANDEZ, puede realizar todo tipo de gestión que tienda al mejor funcionamiento de todas las dependencias del Consejo Estatal del Azúcar en todos sus aspectos, las cuales tendrán, desde ahora, mi más absoluta aprobación.

HECHO Y FIRMADO en Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, en presencia del Dr. Augusto César Canó González, dominicano, mayor de edad, casado, Abogado, provisto de la Cédula de Identificación Personal No. 6924, Serie 11, sello hábil, domiciliado y residente en esta ciudad, hoy día Diecisiete (17) del mes de Octubre del año Mil Novecientos Ochenta y Ocho (1988).

ING. CARLOS A. MORALES TRONCOSO
Vice-Presidente Constitucional de la República, Encargado de la Dirección Ejecutiva del CEA.

DR. AUGUSTO CESAR CANO GONZALEZ

YO, DR. JOSE RAMON JIMENEZ JIMENEZ, Abogado Notario Público de los del Número del Distrito Nacional, Certifico y doy fe que, las firmas que aparecen al pié de este documento son las que los señores, ING. CARLOS A. MORALES TRONCOSO y DR. AUGUSTO CESAR CANO GONZALEZ, acostumbran a usar en todos los actos de sus vidas, por lo que debe dársele a las mismas entera fe y crédito.

En la ciudad de Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los Diecisiete (17) días del mes de Octubre del año Mil Novecientos Ochenta y Ocho (1988).

17-10-88

589604

REGISTRO DE CONTROL DE VEHICULO

VEHICULO:_____

_____ OFICINA:_____

MILLAS/KILOMETROS AL EMPEZAR:_____

A	HORA DE		ODOMETRO AL DESTINO	NOMBRE (En Letra de Molde)	INITIAL	OFICIAL
	Salida	Llegada				
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO
						SI/NO

file Sugar

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC

AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

June 20, 1988

FOR U. S. CORRESPONDENTS
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

Mr. Miguel Angel Díaz Caamaño
Financial Manager
Division for Agroindustrial Operations
National Sugar Council
Centro de los Héroes
Santo Domingo, N.D.

Dear Mr. Díaz Caamaño:

Subject: AID Grant No. 517-0236
Sugar Diversification Project
Vehicle Use and Control

Implementation Letter No. 5

The purpose of this Implementation Letter is to provide the Division for Agroindustrial Operations (DACEA), as the Executing Agency for the Sugar Diversification Project, with some rules and guidelines for managing the vehicles being purchased with AID funds. This letter specifically applies to the three Jeeps Cherokee recently purchased whose serial numbers are listed below, and the six vehicles presently being purchased.

Jeep Cherokee, Model 1988, Chassis No. 1JEYL81EJT116636
Jeep Cherokee, Model 1988, Chassis No. 1JEYL81EJT116637
Jeep Cherokee, Model 1988, Chassis No. 1JCHL812JT141408

The rules and guidelines outlined below are intended to avoid potential misuse of official project vehicles.

1. The vehicles can only be used for official travel related to the implementation of the Sugar Diversification Project. Persons not affiliated with the Sugar Diversification Project and DACEA have no right to use the vehicles nor be passengers in the vehicles.

2. Vehicles should be kept in the DACEA parking lot at night and weekends and other times when not in official use.

3. All persons driving the vehicles must have valid drivers licenses.

4. Vehicles must be driven according to the laws and regulations that govern driving in the Dominican Republic taking into consideration the actual conditions of the roads and weather.

5. Drivers and passengers should use seat belts at all times while in the vehicles.

6. DACEA must insure the vehicles purchased with A.I.D. funds for full replacement value, and in accordance with the laws of the Dominican Republic.

7. Each vehicle must have the A.I.D. emblem, as well as project identification information on each front door. This should include the following:

DACEA/AID
Proyecto Diversificación Azucarera
AID No. 517-0236

8. We recommend DACEA designate one staff member as the vehicle control officer whose responsibilities include maintaining logbooks for each vehicle that identify the purpose of their use, gasoline consumption, mileage, preventative and corrective maintenance performed, and all expenses incurred for fuel and maintenance. The attached sheet is an example of the type of control record USAID uses for its vehicles. You may find this a useful model in establishing your own control system.

9. DACEA is financially responsible for any damage to the vehicles and for damages suffered on persons in the vehicles as well as damages and injuries to third persons and personal property.

Please sign the two originals of this letter and return one to USAID. This action will constitute the formal agreement of DACEA to the rules and guidelines outlined above. One original is for your records.

Sincerely,

Thomas W. Stukel

Thomas W. Stukel
Director

Architect Miguel Angel Díaz Caamaño
Financial Manager, Division for
Agroindustrial Operations, CEA

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC

AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

FOR U. S. CORRESPONDENTS:
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

His Excellency
Ing. Carlos Morales Troncoso
Honorable Vice President of the
Dominican Republic
Encargado Dirección Ejecutiva
Consejo Estatal del Azucar
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

29 FEB. 1988

Dear Mr. Vice President:

Subject: AID Grant No. 517-0236
Sugar Diversification
Project

Implementation Letter No. 4

We are in receipt of your letter dated February 10, 1988 in which you submit the certification and specimen signature of Mr. Miguel A. Diaz Caamaño, Financial Manager of the CEA's Agro-industrial Operations Division (DACEA). With this certification, Mr. Diaz Caamaño will now act as representative of CEA under the subject project.

Sincerely,

Thomas W. Stukel

Thomas W. Stukel
Director

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC

AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

FOR U. S. CORRESPONDEN
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

Su Excelencia
Ing. Carlos Morales Troncoso
Honorable Vicepresidente de la
República Dominicana
Encargado Dirección Ejecutiva
Consejo Estatal Del Azucar
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

23 FEB. 1988

Estimado señor Vicepresidente:

Asunto: Acuerdo de Donación de la
A.I.D. No. 517-0236
Proyecto de Diversificación
Azucarera

Carta de Ejecución No. 4

Hemos recibido su comunicación de fecha 10 de febrero de 1988 en la cual usted nos transmite el facsímil certificado de la firma del señor Miguel A. Diaz Caamaño, Gerente Financiero de la División de Operaciones Agroindustriales del CEA. Con esta certificación, el señor Díaz Caamaño está autorizado a actuar como representante oficial del Consejo Estatal del Azucar bajo el referido Acuerdo de Donación.

Atentamente,

Thomas W. Stukel

Thomas W. Stukel
Director

TRADUCCION DE CORTESIA

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC
AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

File Sugar 1.4

FOR U. S. CORRESPONDENTS
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

30 NOV. 1987

Su Excelencia
Ing. Carlos A. Morales Troncoso
Honorable Vicepresidente de la
República Dominicana
Encargado Dirección General Ejecutivo,
Consejo Estatal del Azucar
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

Estimado señor Vicepresidente:

Asunto: Acuerdo de Donación de la A.I.D. No. 517-0236 Proyecto de Diversificación Azucarera

Carta de Ejecución No. 3

Hemos recibido su comunicación No. 00063 en la cual usted nos transmite el faesímil certificado de la firma del Ing. Hector B. Acosta T., Director General de la División de Operaciones Agroindustriales de CEA. Con esta certificación, el Ing. Acosta está autorizado a actuar como un representante oficial del Consejo Estatal del Azucar bajo el referido Acuerdo de Donación.

Atentamente,

John R. Eyre

John R. Eyre
Director Interino

cc: Ing. Hector B. Acosta T.
Director General de la División
de Operaciones Agroindustriales de CEA

TRADUCCION DE CORTESIA

192

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC

AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

FOR U. S. CORRESPONDENT
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

20 NOV. 1987

His Excellency
Eng. Carlos A. Morales Troncoso
Honorable Vice President of the Dominican Republic
and General Director of CEA
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.R.

Dear Mr. Vice President:

Subject: A.I.D. Grant No. 517-0236
Sugar Diversification
Project.

Implementation Letter No. 3

We are in receipt of your communication No. 00063 in which you transmit the certified specimen signature of Ing. Hector Acosta, General Director of the Agro-Industrial Operations Division of CEA. With this certification, Ing. Acosta is now authorized to act as an official representative of the State Sugar Council under the subject Grant Agreement.

Sincerely,

John R. Eyre

John R. Eyre
Acting Director

cc: Ing. Hector B. Acosta T.
General Director, Division of
Agro-industrial Operations

192

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC
AMERICAN EMBASSY, P. O. box 867
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

1.4

FOR U. S. CORRESPONDENTS.
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041

24 DIC. 1987

His Excellency
Eng. Carlos Morales Troncoso
Honorable Vice-President of the Dominican Republic
Executive Director, National Sugar Council
Centro de los Hêroes
Santo Domingo, N. D.

Dear Mr. Vice-President:

Subject: A.I.D. Grant No. 517-0236
Sugar Diversification Project

Financial Management
Implementation Letter No. 2

This implementation letter will provide the Division for Agroindustrial Operations (DACEA), as the Executing Agency, the guidelines for (1) requesting reimbursements for allowable expenditures made under this Project, (2) accounting for funds received, and (3) complying with the Project's financial requirements.

This letter does not cover all details and possible situations that may arise. Therefore, additional consultation between our respective staffs will be conducted, as necessary, during the execution of this Project. These guidelines, supplemented by consultations, will enable you and AID to effectively monitor the financial management of the Project.

1) REIMBURSEMENT REQUESTS FOR AID-FUNDED LOCAL CURRENCY (PESO) COSTS:

The DACEA will receive reimbursement from AID for allowable expenditures incurred in implementing the Sugar Diversification Project. Prior to requesting a reimbursement, AID requires that DACEA have a bank account specifically for Project funds, provide AID with an approved budget for AID funds to be disbursed by DACEA, provide AID with an estimated reimbursement schedule and project implementation plan, and demonstrate that they have the financial capability to adequately manage and account for funds used to implement the project.

a) Project Bank Account:

The DACEA will establish, in a commercial bank, a special account for Project funds. The DACEA must advise AID of the establishment of this account and its account number. The account should be interest bearing. Interest earned by project funds must be redeposited in the project account and managed according to the criteria established by this letter.

194

b) Approved Budget

A budget for AID funds to be disbursed by DACEA must be approved by USAID prior to any disbursements. Additional approvals for use of these budgeted funds are required only for individual transactions that exceed RD Pesos 100,000. Attachment I shows the format of the budget. This budget should be signed and return to USAID.

c) Estimated Reimbursement Schedule and Implementation Plan

The purpose of the estimated reimbursement schedule is to assist USAID in its project management and reporting duties. The DACEA should submit to AID an estimated reimbursement schedule and Implementation Plan for Year 1 of the Project (i.e., Action Plan development, Training, Promotional activities, etc.) Attachment IV shows the format of the reimbursement schedule budget and the total life of Project amounts available to DACEA for implementing specific Project components. At the end of Year 1, DACEA should submit to AID its implementation plan and estimate of expenditures for Year 2 and so on through Years 3, 4 and 5 of the Project.

d) Established Financial Management and Control Capability

Article 4, Section 4.2 of the Grant Agreement requires the DACEA to furnish AID with satisfactory evidence from an independent Certified Public Accounting firm, acceptable to AID, that the DACEA has established and implemented an adequate system of financial management and control to properly account for and safeguard Project funds. The USAID Controller's Office has under contract a local CPA firm capable of assisting DACEA to meet this condition. USAID will contract with this company, using Project funds, to help DACEA establish the necessary controls and accounting systems.

e) Accounting Practices and Reimbursement Requests

Accounting records shall be maintained in accordance with sound accounting practices and utilize the accounting and control system established in compliance with condition precedent 4.2 of the Grant Agreement. Records must be adequate to show the receipt and disbursements of funds and receipts maintained to support expenditure reports for the acquisition of goods and services. Bank account reconciliations, bank statements and evidence of counterpart and AID reimbursements and appropriate supporting documentation must be maintained and available in DACEA's files for periodic review by USAID. Periodically, but not less than once a year, representatives of AID will review the original supporting documentation in your files to validate and confirm the information provided to us in reimbursement requests.

Requests for reimbursement for allowable local costs will be prepared using Attachment II. This Attachment should be submitted to USAID Controller as deemed needed, and at least once per quarter. Reimbursements will be provided for the following types of expenditures to be incurred in the implementation of the Project as outlined in Section C, Annex 1 of the Grant Agreement. This list is not meant to be all inclusive, but to provide you with guidance on what constitutes allowable and reimbursable costs.

1) Technical Assistance: The DACEA can contract with local companies for the development of diversification action plans for mills and lands targeted for conversion, and to provide technical assistance and training to former CEA employees displaced by this conversion of sugar lands and mills to alternative uses. To be eligible for reimbursement, the DACEA must follow AID's regulations governing contracting as described in AID Handbook 11 (copy attached).

2) Training: DACEA can use Grant funds to provide vocational and skill training for former CEA employees displaced or otherwise affected by the conversion of sugar lands and sugar mills. These funds must be used to finance specific training programs that are implemented by local training institutions. Contracts with local training institutions to implement training programs must be written in accordance with the regulations and guidelines established in AID Handbook 11.

3) Promotional Activities: The DACEA can use Project funds to finance promotional activities related to the conversion of land and mills from cane and sugar production to alternative uses. Specifically, the Project will finance the development of promotional materials such as literature and audio-visual aids to be used in trade shows and seminars, promotional announcements for broadcasting via local radio and television networks, and to rent facilities for hosting national sugar diversification seminars.

4) Promotional Trips: Promotional trips must comply with U.S. Travel regulations that apply to the use of Grant funds. For the majority of the promotional trips anticipated, AID will purchase airline tickets and provide travel advances using Project funds to participating travelers. In cases where AID makes the travel arrangements and finances the travel directly, a minimum of 60 days advance notice must be provided to enable AID to process the travel orders, purchase tickets and secure advance travel funds. Given this restriction for advance notice, occasionally DACEA may need to undertake travel and later request reimbursement. In either case, the following guidelines must be followed in determining what constitutes allowable and reasonable costs to be financed under the grant.

Air Travel: AID grant funds can be used only for transportation on U.S. flag carriers to the extent such service is available. As you can see in the Standard Provisions of the Grant Agreement entitled "Air Travel and Transportation", there are exceptions to this rule. However, in view of the service provided the Dominican Republic by several U.S. airlines to the United States with connections to other international destinations as well, we do not anticipate circumstances that will require the DACEA to use non-U.S. carriers. Therefore, we expect that all international air travel funded by the grant for promotional purposes will be provided by U.S. carriers.

First Classs Travel: AID grant funds may not be used for first class air travel. Grant funds may be used to finance business class service for DACEA personnel travelling for promotional purposes to international destinations other than the United States.

Hotel and Per Diem Expenses: The Grant Agreement provides that the DACEA will be reimbursed for "reasonable" costs, meaning those costs "that do not exceed those which would be incurred by a prudent person in the conduct of normal business"; and "allocable" costs, meaning those costs which are eligible under the grant. For the U.S. and other international travel, AID will reimburse the DACEA for hotel and meal expenses in accordance with the per diem schedule established by the U.S. Government for the particular geographic location or city. Full per diem will be reimbursable only when there is a supporting hotel receipt.

Various Promotional Expenses: U.S. Government regulations generally prohibit the expenditure of AID funds for entertainment costs for business meetings with prospective investors. Therefore, we recommend that the DACEA use its own funds for business entertainment of individuals. We do recognize that there are situations in which meal costs can be incurred when they are incidental to a promotional event. For example, it may be necessary to provide morning coffee and/or lunch in order to maintain the presence of a group at an all-day promotional or public relations seminar. Under these circumstances, AID will reimburse the DACEA for the total reasonable costs.

2) COUNTERPART FUNDS:

DACEA will report to AID on the use of counterpart funds using Attachment III. This report should be completed and submitted to the USAID

197

Controller along with your requests for reimbursement. If the CEA contribution includes costs borne on an "in-kind" basis, these costs should be supported on Attachment III with sufficient information to make them readily identifiable and quantifiable.

If we can be of further assistance, please do not hesitate to call on me or members of my staff.

Sincerely,

John R. Eyre

John R. Eyre
Acting Director

cc: Eng. Héctor Acosta
General Director, DACEA

Attachments: a/s

198

ATTACHMENT I

AID PROJECT TITLE: Sugar Diversification
AID PROJECT NUMBER: 517-0236

BUDGET FOR AID LOCAL CURRENCY FUNDS TO BE DISBURSED BY DACEA

for the period October 1, 1987 thru March 31, 1988

BUDGET CATEGORY	U.S. DOLLAR AMOUNT	R.D. PESO AMOUNT
TECHNICAL ASSISTANCE		
Action Plans	100,000	400,000
For ex-CEA workers	20,000	80,000
TRAINING (ex-CEA Workers)	20,000	80,000
PROMOTIONAL ACTIVITIES		
National Seminars	-	-
Promotional Materials	10,000	40,000
Other Promotional Activities	10,000	40,000
TOTALS	160,000	640,000

* Neither the U.S. Dollar nor the R.D. Peso total amounts may be exceeded. However fluctuations between budget categories of up to 15% may be made without further approval. For budget purposes the exchange rate is calculated at U.S.$1.00 = RD$4.0.

APPROVALS: _____ (USAID PROJECT OFFICER)

_____ (DIRECTOR DACEA)

_____ (USAID CONTROLLER)

ATTACHMENT II

AID PROJECT TITLE: Sugar Diversification
AID PROJECT NUMBER: 517-0236

REIMBURSEMENT REQUEST/EXPENDITURE REPORT

for the period _____ thru _____

BUDGET CATEGORY	TOTAL AMT. BUDGETED (RD$)	EXPENDITURES THIS PERIOD (RD$)	EXPENDITURES CUMULATED (RD$)
TECHNICAL ASSISTANCE			
Action Plans	400,000		
For ex-CEA workers	80,000		
TRAINING (ex-CEA Workers)	80,000		
PROMOTIONAL ACTIVITIES			
National Seminars	-		
Promotional Materials	40,000		
Other Promotional Activities	40,000		
TOTALS	640,000		

I the undersigned hereby certify that payment of the sum claimed above is proper and that an appropriate refund to AID will be made in the event of a disallowance of costs not reimbursable under the terms of the Project Agreement.

_____ (Director DACEA)

_____ (Date)

200

ATTACHMENT III

AID PROJECT TITLE: Sugar Diversification
AID PROJECT NUMBER: 517-0236

COUNTERPART FUNDS REPORT

for the period _____ thru _____

BUDGET CATEGORY	TOTAL BUDGET	EXPENDITURES THIS PERIOD	EXPENDITURES CUMULATIVE	PROJECTED NEXT QUARTER
Personnel				
Equipment				
Training				
Operating Costs				
Esperanza Farm Fund				
TOTALS RD$	RD$	RD$	RD$	RD$

_____ (DIRECTOR DACEA)

_____ (DATE)

201

ATTACHMENT IV

AID PROJECT TITLE: Sugar Diversification
AID PROJECT NUMBER: 517-0236

PLANNED EXPENDITURES OF FUND TO BE DISBURSED BY DACEA

for the period October 1, 1987 thru September 30, 1988

BUDGET CATEGORY	TOTAL LOP BUDGET (US$)	PLANNED EXPENDITURES 1ST QTR (RD$)*	2ND QTR (RD$)*	3RD QTR (RD$)*	4TH QTR (RD$)*
TECHNICAL ASSISTANCE					
Action Plans	400,000				
For ex-CEA workers	350,000				
TRAINING (ex-CEA Workers)	353,000				
PROMOTIONAL ACTIVITIES					
National Seminars	50,000				
Promotional Materials	40,000				
Other Promotional Activities	10,000				
TOTALS	1,203,000				

* Indicate what exchange rate has been used to estimate budget expenditures. (i.e. U.S.$1.00 = RD$4.0.)

(DIRECTOR DACEA)

202

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC
AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 867
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

file

FOR U. S. CORRESPONDENTS.
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041

Su Excelencia
Ing. Carlos A. Morales
Honorable Vicepresidente de la República Dominicana
Encargado Dirección Ejecutiva, Consejo Estatal del Azúcar
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D.N.

24 DIC. 1987

Estimado señor Vicepresidente:

Asunto: Donación de la A.I.D. No. 517-0236 Proyecto de Diversificación Azucarera

Administración Financiera Carta de Ejecución No. 2

Esta carta de ejecución le proporcionará a la División Agroindustrial del CEA (DACEA), como Agencia Ejecutora, las pautas para (1) solicitar los reembolsos bajo este Proyecto, (2) contabilizar los fondos recibidos, y (3) cumplir con los requisitos financieros del proyecto.

Esta carta no cubre todos los detalles y posibles situaciones que puedan surgir. Por lo tanto, se llevarán a cabo consultas adicionales entre miembros del personal de nuestras respectivas oficinas, según sea necesario, durante la ejecución de este proyecto. Estas pautas, suplementadas por consultas, les permitirán a ustedes y a la AID controlar de manera efectiva la administración financiera del proyecto.

1) SOLICITUDES DE REEMBOLSOS PARA LOS COSTOS FINANCIADOS POR LA AID EN MONEDA LOCAL (PESOS):

La AID le reembolsará a DACEA por los gastos permisibles incurridos en la ejecución del Proyecto de Diversificación Azucarera. Con anterioridad a la solicitud de reembolso, la AID requiere que DACEA tenga una cuenta de banco especificamente para los fondos del Proyecto, le suministre a la AID un presupuesto aprobado para los fondos de la AID a ser desembolsados por DACEA, le suministre a la AID un estimado del programa de reembolsos con un plan de ejecución del proyecto, y demuestre que tiene capacidad financiera para administrar y contabilizar adecuadamente los fondos utilizados para ejecutar el proyecto.

a) Apertura de Cuenta Bancaria:

DACEA abrirá, en un banco comercial, una cuenta especial para depositar los fondos del proyecto. DACEA deberá notificar a la AID de la apertura de esta cuenta y del número de la misma. Dicha cuenta deberá devengar intereses. Los intereses devengados por los fondos del proyecto deberán ser redepositados en la cuenta del proyecto y manejados de conformidad con los criterios establecidos en esta carta.

203

b) Presupuesto Aprobado

Anterior a cualquier desembolso un presupuesto para los fondos de la AID a ser desembolsados por DACEA deberá ser aprobado. Las aprobaciones adicionales por el uso de estos fondos presupuestados sólo son requeridas para las transacciones individuales que excedan los R.D. Pesos 100,000. El Anexo I muestra el formato del presupuesto. Este presupuesto deberá ser firmado y retornado a la AID.

c) Programa de Reembolsos Estimado y Plan de Ejecución

El próposito del programa de reembolso estimado es ayudar a la AID en el manejo del proyecto y con los informes a esta requeridos. DACEA deberá remitir a la AID un programa de reembolso estimado y un Plan de Ejecución para el año 1 del Proyecto (es decir, desarrollo de Plan de Acción, Adiestramiento, actividades de Promoción, etc.) En conformidad, este plan deberá ser revisado y remitido a la AID anualmente, o cuando DACEA cambie substancialmente sus planes de ejecución. El Anexo I muestra el formato del presupuesto del programa de reembolso y la vigencia total de los montos del proyecto asequibles a DACEA para la ejecución de componentes específicos del Proyetos. Al final del Año 1, DACEA deberá remitir a la AID su plan de ejecución y estimado de gastos para el Año 2 y así sucesivamente a través de los años 4 y 5 del Proyecto.

d) Administración Financiera Establecida y Capacidad de Control

El Artículo 4, Sección 4.2 del Acuerdo de Donación le requiere a DACEA suministrar a la AID evidencia satisfactoria de una compañía independiente de Contadores Públicos Autorizados (CPA), aceptable a la AID, de que DACEA ha establecido y ejecutado un sistema adecuado de administración financiero y control para contabilizar adecuadamente y salvaguardar los fondos del Proyecto. La Oficina de Contraloria de la Misión de la AID ha subcontratado a una firma de CPA local con capacidad para ayudar a DACEA a cumplir estas condiciones. La Misión de la AID contratará a esta compañía, utilizando fondos del Proyecto, para ayudar a DACEA a establecer los controles y sistemas contables necesarios.

e) Prácticas Contables y Solicitudes de Reembolso

Los registros contables deberán mantenerse de conformidad con prácticas contables valederas y utilizar el sistema de contabilidad y control establecido de conformidad con el Requisito Previo 4.2 del Acuerdo de Donación. Los registros deberán mostrar adecuadamente los recibos y desembolsos de fondos y los recibos deberán conservarse en apoyo de los informes de gastos de las compras de bienes y servicios. Conciliaciones bancarias, estados de cuenta y evidencia de los reembolsos de contrapartida y

de la AID y la apropiada documentación de apoyo deberán permanecer disponibles en los archivos de DACEA para revisiones periódicas por parte de la AID. Periodicamente pero no menos de una vez al año, representantes de la AID revisarán la documentación de apoyo original en los archivos de DACEA para validar y confirmar la información que nos fue suministrada en las solicitudes de reembolsos.Las solicitudes de reembolsos para costos locales permisibles serán preparados utilizando el Anexo II. Este Anexo deberá ser remitido al Contralor de la AID según se estime necesario, y por lo menos una vez trimestralmente. Reembolsos le serán suministrados para los siguientes tipos de gastos a ser incurridos en la ejecución del Proyecto como se esboza en la Sección C, Anexo I del acuerdo de Donación. Esta lista no pretende incluirlo todo, sino servirle de pauta en cuanto a qué constituyen costos permisibles y reembolsables.

1) Asistencia Técnica: DACEA puede contratar compañías locales para el desarrollo de planes de acción de diversificación para aquellos ingenios y terrenos destinados a la conversión, y suministrarle asistencia técnica y adiestramiento a los antiguos empleados del CEA desplazados debido a esta conversión de tierras e ingenios azucareros a otros usos. Para ser elegible a ser reembolsada, DACEA deberá acatar las regulaciones de la AID que rigen las contrataciones como se describe en el Manual de AID No. 11 (copia anexa).

2) Adiestramiento: DACEA puede utilizar fondos de la Donación para proveer adiestramiento vocacional y capacitación para antiguos empleados del CEA desplazados o de otro modo afectados por la conversión de las tierras e ingenios azucareros. Estos fondos deberán utilizarse para financiar programas de adiestramiento específico ejecutados por instituciones de adiestramiento locales. Los contratos con las instituciones de adiestramiento locales para la ejecución de programas de adiestramiento deberán estar escritos de conformidad con las regulaciones y pautas establecidas en el Manual de la AID No. 11.

3) Actividades de Promoción: DACEA puede utilizar fondos del Proyecto para financiar actividades de promoción relacionadas a la conversión de tierras e ingenios de la producción de caña y azúcar a otros usos. Especificamente, el Proyecto financiará el desarrollo de materiales de promoción tales como ayudas de literatura y audio visuales a ser utilizadas en ferias comerciales y seminarios, anuncios de promoción para la difución a través de cadenas de radio y televisión locales, y para arrendar instalaciones donde celebrar seminarios de diversificación azucarera nacionales.

4) Viajes de Promoción: Los viajes de promoción deberán cumplir con las regulaciones de Viaje de los EE. UU. pertinentes al uso de los fondos de la Donación. Para la mayoría de los viajes de promoción programados la AID comprará los boletos de viaje y les proveerá avances por concepto de viaje

utilizando fondos del proyecto a los participantes viajantes. En los casos en que la AID haga los arreglos de viaje y los financie directamente, se le deberá suministrar una notificación de por lo menos 60 días de antelación para que la AID pueda procesar las órdenes de viaje, comprar los boletos ygarantizar fondos de avance de viaje. Dada esta restricción de notificación de avance, DACEA podría necesitar viajar y luego solicitar el reembolso. En cualesquiera de estos casos, se deberán seguir las siguientes pautas para determinar qué es lo que constituye costos permisibles y razonables para ser financiados por la donación.

Viajes Aéreo: Los fondos de donación de la AID podrán utilizarse únicamente para transporte por lineas aéreas de bandera de los Estados Unidos, en la medida en que dichos servicios esten disponibles. Cómo podrá notar en las Disposiones Estandar del Acuerdo de Donación intitulado "Viajes Aéreos y Transporte", existen excepciones a la regla. Sin embargo, en vista del servico suministrado a la República Dominicana por varias lineas aéreas estadounidenses hacia los Estados Unidos así como con conecciones a otros destinos internacionales, no anticipamos ninguna circunstancias que requieran que DACEA utilice lineas aéreas que no sean estadounidences. Por lo tanto, esperamos que todos los viajes internacionales financiados por la donación con fines de promoción seán proporcionados por lineas estadounidences.

Transporte Aéreo en Primera Clase: Los fondos de donación de la AID no podrán ser utilizados para transporte aéreo en primera clase. Los fondos de la donación podrán utilizarse para financiar servicios en clase comercial para el personal de DACEA que viaje con fines de promoción a destinos internacionales que no sean los Estados Unidos.

Gastos de Hotel y Viáticos: El acuerdo de Donación prevee que DACEA será reembolsada por costos "razonables", que significa aquellos costos "que no excedan los que serían incurridos por una persona prudente en el desempeño normal de los negocios"; y costos "asignables", que significa aquellos costos que son elegibles bajo la donación. Para viajes a los Estados Unidos y demás viajes internacionales, la AID reembolsará a DACEA los gastos por concepto de hotel y comidas de conformidad con el programa de viáticos establecido por el Gobierno de los Estados Unidos para la localización geográfica o ciudad específica. Los viáticos en su totalidad serán reembolsables únicamente cuando haya un recibo de hotel que lo respalde.

Gastos de Promoción Varios: Las regulaciones del Gobierno de los Estados Unidos prohiben generalmente la utilización de los fondos de la AID para cubrir gastos de representación en reuniones de negocios con posibles inversionistas. Por lo tanto, recomendamos que DACEA utilice sus propios fondos para gastos de representación. Reconocemos que existen situaciones

206

las cuales se puede incurrir en gastos de comidas como consecuencia de reuniones de promoción. Por ejemplo, podría requerirse ofrecer café matutino y/o almuerzo para mantener la presencia de un grupo en un seminario de promoción o de relaciones públicas durante todo un día. Bajo estas circunstancias, la AID le rembolsará a DACEA por el costo total razonable.

2. FONDOS DE CONTRAPARTIDA:

DACEA le informará a la AID sobre el uso de los fondos de contrapartida utilizando el Anexo III. Este informe deberá llenarse y remitirse al Contralor de la AID conjuntamente con las solicitudes de reembolso. Si la contribución del CEA incluye costos aportados en "especies", estos costos deberán justificarse en el Anexo III con suficiente información para que puedan ser facilmente identificados y cuantificados.

Si en algo más le podemos asistir, favor de comunicarse con nuestra oficina.

Muy atentamente,

John R. Eyre
Director Interino

cc: Ing. Héctor Acosta
Director General, DACEA

Anexos: Citados

207

ANEXO I

TITULO DEL PROYECTO DE LA AID: Diversificación Azucarera

PROYECTO DE LA AID NO.: 517-0236

PRESUPUESTO DE LOS FONDOS DE MONEDA LOCAL DE LA AID
A SER DESEMBOLSADOS POR DACEA

Para el período del 1 de octubre, 1987 al 31 de marzo, 1988

RENGLON DEL PRESUPUESTO	*CANTIDAD EN U.S. DOLARES	CANTIDAD EN RD PESOS
ASISTENCIA TECNICA		
Plan de Acción	100,000	400,000
Para Antiguos Empleados del CEA	20,000	80,000
ADIESTRAMIENTO (Antiguos Empleados del CEA)	20,000	80,000
ACTIVIDAD DE PROMOCION		
Seminarios Nacionales	-	
Material de Promoción	10,000	40,000
Otras Actividades de Promoción	10,000	40,000
TOTALES	160,000	640,000

*Ningunas de las cantidades en dólares o en pesos prodrán se excedidas. Sin embargo, las fluctuaciones entre cada renglón del presupuesto de hasta un 15% podrían efectuarse sin aprobaciones adicionales. Para fines del presupuesto la tasa de cambio se calcula en U.S.$1.00 = RD$4.0.

APROBACION _____ _____

(OFICIAL DE PROYECTO DE LA AID (DIRECTOR DACEA)

_____

(CONTRALOR DE LA AID)

ANEXO II

TITULO DEL PROYECTO DE LA AID: Diversificación Azucarera

PROYECTO DE LA AID NO.: 517-0236

SOLICITUD DE REEMBOLSO/INFORME DE GASTOS

Para el período del _____ al _____

RENGLON DEL PRESUPUESTO	TOTAL PRESUPUESTADO (RD$)	GASTOS ESTE PERIODO (RD$)	GASTOS ACUMULADOS (RD$)
ASISTENCIA TECNICA			
Plan de Acción	400,000		
Para Antiguos Empleados del CEA	80,000		
ADIESTRAMIENTO (Antiguos Empleados del CEA)	80,000		
ACTIVIDAD DE PROMOCION			
Seminarios Nacionales	-		
Material de Promoción	40,000		
Otras Actividades de Promoción	40,000		
TOTALES	640,000		

El infrascrito por la presente certifica que el pago de la cantidad reclamada arriba es correcta y que se hará el adecuado reembolso a la AID en la eventualidad de una desaprobación de los costos que no sean reembolsables bajo los términos del Acuerdo del Proyecto.

_____ Director DACEA

_____ (Fecha)

ANEXO III

TITULO DEL PROYECTO DE LA AID: Diversificación Azucarera
PROYECTO DE LA AID NO.: 517-0236

INFORME DE LOS FONDOS DE CONTRAPARTIDA

Para el período del _____ al _____

RENGLON DEL PRESUPUESTO	TOTAL PRESUPUESTADO	GASTOS ESTE PERIODO	GASTOS ACUMULADOS	PROYECTADO PROX. TRIM.
Personal				
Equipo				
Adiestramiento				
Costos de Operación				
Fondo Finca Esperanza				
TOTALES	RD$	RD$	RD$	RD$

_____ (Director DACEA)

_____ (Fecha)

ANEXO IV

TITULO DEL PROYECTO DE LA AID: Diversificación Azucarera
PROYECTO DE LA AID NO.: 517-0236

PLAN DE GASOTS DE LOS FONDOS
A SER DESEMBOLSADOS POR (DACEA)

Para el período del 1 de octubre de 1987, al 30 de septiembre de 1988

RENGLON DEL PRESUPUESTO	CANTIDAD TOTAL PRESUPUESTADA (RD$)*	GASTOS PROGRAMADOS 1er TRIM (RD$)*	2do TRIM (RD$)*	3er TRIM (RD$)*	4to TRIM (RD$)*
ASISTENCIA TECNICA					
Plan de Acción	400,000				
Para Antiguos Empleados del CEA	350,000				
ADIESTRAMIENTO (ex-Empleados del CEA)	353,000				
ACTIVIDADES DE PROMOCION					
Seminarios Nacionales	50,000				
Material Promocional	40,000				
Otras Actividades Promocionales	10,000				
TOTALES	1,203,000				

* Muestra que tasa de cambio se utilizó para estimar el presupuesto de gastos. (Es decir U.S.$1.00 = RD$4.0)

(Director DACEA)

file
Surg...
1.4

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC

AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

FOR U. S. CORRESPONDENTS
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

4 NOV. 1987

Su Excelencia
Ing. Carlos Morales Troncoso
Vicepresidente de la República
Dominicana y Encargado Dirección
Ejecutiva del Consejo Estatal del Azúcar (CEA)
Centro de los Héroes
Santo Domingo, D. N.

Estimado señor Vicepresidente:

Asunto: Donación de la A.I.D. No. 517-0236
Proyecto de
Diversificación Azucarera

Carta de Ejecución No. 1

El propósito de esta carta es suministrar información para ayudarle en la ejecución del Proyecto de referencia de conformidad con el Acuerdo de Donación firmado el 29 de septiembre de 1987. Nada en esta carta o sus anexos deberá considerarse como que modifica o altera el Acuerdo de Donación o cualesquiera de sus disposiciones aquí mencionadas o explicadas. Esta carta puede ser suplementada o modificada por subsiguientes Cartas de Ejecución según sea necesario para satisfacer situaciones especiales que pudieran surgir.

I. Condiciones Previas

A. Sección 4.1: Desembolso Inicial

Esta sección establece la información que debe suministrar el Consejo Estatal del Azúcar (CEA) a la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), antes del primer desembolso, o de la emisión de cualquier documentación relativa a la cual se pueda efectuar un desembolso.

1. Sección 4.1(a): Opinión Legal

El Consultor Jurídico del Consejo Estatal del Azúcar (CEA) deberá preparar la opinión legal requerida bajo esta subsección. Su opinión, anexa a su carta No. 00009 del 30 de septiembre, 1987, satisface los requerimientos de la A.I.D. bajo esta sección.

212

2. Sección 4.1(b): Nombramiento de los Representantes Oficiales

El beneficiario deberá someter formalmente a la A.I.D. cierta información referente a los representantes oficiales bajo la Donación. Dicha información sometida en su carta No. 00008 del 30 de septiembre de 1987, satisface los requerimientos bajo esta subsección. Sin embargo, como la agencia ejecutora bajo la Donación es la División de Operaciones Agroindustriales del CEA (DACEA) usted podría nombrar el Director General de DACEA, Ing. Héctor Acosta, como su representante bajo la Donación. Con esta acción, el Director General de DACEA podrá iniciar y ejecutar correspondencia oficial con relación a las actividades de ejecución del proyecto de DACEA bajo el Acuerdo de Donación. Recomendamos que la representación sea sometida usando el formato del Anexo A con usted, como Director Ejecutivo del Consejo Estatal del Azúcar, certificando la firma.

B. Sección 4.2: Primer Desembolso a DACEA

En antelación al primer desembolso bajo la Donación a DACEA, o a la emisión de cualquier documento de conformidad al cual pueda efectuarse un desembolso, DACEA deberá obtener una certificación profesional escrita de una firma de Contadores Públicos Autorizados (CPA) que establezca que: (1) la institución tiene un sistema de administración financiera y contabilidad adecuados para satisfacer las disposiciones del Acuerdo de Donación; (2) el Sistema y Procedimientos de Control Interno son adecuados para asegurar: a) el control y administración propios de los recursos a ser provistos por la A.I.D. a la entidad bajo el Proyecto, b) informes concisos y puntuales, como lo exige el Acuerdo, c) verificación rápida y confiable, control y apoyo de toda la documentación sometida a la A.I.D. para el pago, reembolso y/o liquidación de los avances provistos por la A.I.D.; y (3) que una cuenta bancaria distinta, separada ha sido abierta para controlar todos y solamente los fondos de la A.I.D.

La firma de CPA deberá ser aprobada por la A.I.D. por escrito por adelantado.

C. Sección 4.3: Fecha Término para las Condiciones Previas

Todas las condiciones establecidas en las secciones 4.1 y 4.2 del Acuerdo deberán satisfacerse a más tardar el 29 de enero de 1988.

Cuando la A.I.D. haya recibido y aprobado los documentos especificados arriba, la A.I.D. notificará en seguida al Director Ejecutivo de DACEA mediante una Carta de Ejecución.

II. Artículo 6 y Artículo C (Anexo 2): Adquisición

Las regulaciones generales de la A.I.D. sobre la adquisición de artículos y servicios financiados bajo la Donación serán enviadas a usted mediante una Carta de Ejecución subsiguiente.

III. Artículo 7: Desembolsos

Se enviará una Carta de Ejecución subsiguiente la cual describirá las pautas de la A.I.D. para preparar las solicitudes de desembolsos bajo el programa y los procedimientos de contabilidad para los fondos recibidos.

IV. Sección 8.1: Comunicaciones

Excepto si la A.I.D. acuerda lo contrario por escrito, todas las comunicaciones del CEA o su representante designado ante la A.I.D. podrán ser escritas en español. El CEA deberá enviar al Director de la Misión de la A.I.D. todo documento o informe solicitado bajo el Proyecto.

V. Sección B.4 (Anexo 2): Impuestos

A. La Sección B.4 (Anexo 2) especifica que el Acuerdo y la asistencia financiera que de allí proviene estará exento de todo impuesto o gravamen dictado por las leyes en efecto en la República Dominicana. El principal e intereses estarán igualmente libre de impuestos, y se pagará sin deducciones de dichos impuestos o gravámenes.

B. Lo siguiente también estará exento de impuestos, gravámenes, tarifas u otras contribuciones identificables, las cuales podrían ser impuestas según la legislación existente o futura en la República Dominicana:

1. Todos los artículos, incluyendo todos los vehículos, adquiridos en el exterior para el Proyecto con fondos disponibles bajo el Proyecto (ya sea bajo la Asistencia de la A.I.D. o bajo la contribución de la contraparte del CEA) y,

2. Todos los servicios realizados por firmas o individuos no dominicanos (incluyendo, sin límite, servicios de consulta o asistencia técnica y propiedad o transacciones relativas a dichos servicios) a ser adquiridos con fondos disponibles bajo el Proyecto (ya sea bajo la Asistencia de la A.I.D. o bajo la contribución de la contraparte del CEA).

En la medida en que cualesquiera de los artículos mencionados arriba no estén exentos, dichos impuestos serán pagados por el beneficiario o serán reembolsados por el beneficiario con recursos adicionales a los provistos en la Sección 3.2(b) del Acuerdo.

214

Si surge alguna sugerencia para mejorar la administración del Proyecto o alguna pregunta en relación al mismo, no dude usted en ponerse en contacto conmigo o con miembros de mi personal.

Muy atentamente,

Thomas W. Stukel

Thomas W. Stukel
Director

Anexos: A. Designación de los Representantes Oficiales

TRADUCCION DE CORTESIA

215

CONSEJO ESTATAL DEL AZUCAR

Que, el Ing. Héctor Acosta,
Director General de la Division de Operaciones Agroindustriales de DACEA, cuya firma aparece más abajo, es la persona calificada para actuar como representante del CEA con relación a todas las actividades a realizarse bajo el Acuerdo de Donación No. 517-0236, firmado el 29 de septiembre de 1987, entre el CEA y la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), con poder para ejecutar todos los derechos del CEA y para delegar tales poderes y responsabilidades.

En Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, en fecha , mil novecientos ochenta y siete.

Ing. Carlos Morales Troncoso
Vicepresidente de la República
Dominicana y Encargado de la
Dirección Ejecutiva del Consejo
Estatal del Azúcar.

Ing. Héctor Acosta
Director General, División de
Operaciones Agroindustriales

TRADUCCION DE CORTESIA

216

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC
AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

FOR U. S. CORRESPONDENTS:
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

His Excellency
Eng. Carlos Morales Troncoso
Honorable Vice President of the
Dominican Republic and
Executive Director
State Sugar Council (CEA)
Centro de los Héroes
Santo Domingo, N. D.

NOV 4 1987

Dear Mr. Vice President:

Subject: A.I.D. Grant No. 517-0236
Sugar Diversification
Project

Implementation Letter No. 1

The purpose of this letter is to provide information to assist you in the implementation of the subject Project in accordance with the Grant Agreement, signed on September 29, 1987. Nothing in this letter or its attachments should be construed as modifying or altering the Grant Agreement or any of its provisions herein referred to or explained. This letter or its attachments may be supplemented or modified by subsequent Implementation Letters as necessary to meet special situations which might arise.

I. Conditions Precedent

A. Section 4.1: First Disbursement

This section sets forth the materials which the State Sugar Council (CEA) must submit to the Agency for International Development (A.I.D.) before the first disbursement or issuance of documentation pursuant to which disbursement may be made.

1. Section 4.1 (a): Legal Opinion

The Legal Advisor to the State Sugar Council (CEA) should prepare the legal opinion required under this subsection. His opinion, attached to your letter No. 00009 of September 30, 1987, satisfies A.I.D. requirements under this section.

217

2. Section 4.1 (b): Designation of Official Representatives

The Grantee shall formally submit to A.I.D. certain information pertaining to the official representatives under the Grant. The information submitted in your letter No. 00008 of September 30, 1987, satisfies the requirements under this subsection. However, as the executing agency under the Grant is the Agro-industrial Operations Division of CEA (DACEA) you may wish to formally designate the General Director of DACEA, Eng. Hector Acosta, as your representative under the Grant. With this action, the General Director of DACEA will be able to initiate and execute official correspondence with regard to DACEA's project implementation activities under the Grant Agreement. We recommend that the representation be submitted using the format of Attachment A with you, as Executive Director of the State Sugar Council, certifying the signature.

B. Section 4.2: First Disbursement to DACEA

Prior to the first disbursement under the Grant to DACEA, or to the issuance of documentation pursuant to which disbursement may be made, DACEA must obtain the written professional certification of a Certified Public Accounting (CPA) firm which states that: (1) the institution has adequate systems of financial management and accounting to comply satisfactorily with the provisions of the Grant Agreement; (2) Internal Control Systems and Procedures are adequate to ensure: a) proper control and management of the resources to be provided by A.I.D. to the entity under the Project, b) accurate and timely reporting, as required under the Agreement, and c) prompt and reliable verification, control and support of all documentation submitted to A.I.D. for payment, reimbursement and/or liquidation of advances provided by A.I.D.; and 3) a separate, distinct bank account has been opened to control all and only A.I.D. funds.

The CPA firm must be approved by A.I.D. in writing and in advance.

C. Section 4.3: Terminal Date for Conditions Precedent

All conditions set forth in Sections 4.1 and 4.2 of the Agreement should be met not later that January 29, 1988.

Upon receipt and approval by A.I.D. of the documentation specified above, A.I.D. will promptly notify the Executive Director of CEA by Implementation Letter.

II. Article 6 and Article C (Annex 2): Procurement

General A.I.D. regulations concerning the procurement of Grant-financed goods and services will be forwarded to you in a subsequent Implementation Letter.

III. Article 7: Disbursement

A subsequent Implementation Letter will be issued which describes A.I.D. guidelines for preparing disbursement requests under the program and accounting procedures for funds received.

IV. Section 8.1: Communications

Except as A.I.D. may otherwise agree in writing, all communications from the CEA, or its designated representative to A.I.D., may be written in Spanish. All documents and reports required by the Project should be transmitted to the Director of the USAID Mission by the CEA.

V. Section B.4 (Annex 2): Taxation

A. Section B. 4 (Annex 2) specifies that the Agreement and the financial assistance flowing therefrom shall be free any taxation or fees imposed under laws in effect in the Dominican Republic. The principal and interest shall be similarly tax-free, and shall be paid without deduction for any such taxes or fees.

B. The following shall also be exempt from identifiable taxes, duties, tariffs, fees or other levies which may be imposed pursuant to existing or future legislation in the Dominican Republic:

1. All commodities, including all eligible vehicles, procured for the Project from outside the Dominican Republic with funds made available under the Project (whether under the A.I.D. Assistance or from the counterpart contribution of the CEA) and,

2. All services performed by non-Dominican firms or individuals (including, without limitation, consulting and technical assistance services and property or transactions relating to such services) to be procured with funds made available under the Project (whether from the A.I.D. Assistance of from the counterpart contribution of the CEA).

To the extent that any of the items set forth above are not so exempt, such taxes shall be paid by the Grantee, or shall be reimbursed by the Grantee with resources additional to those provided for in Section 3.2 (b) of the Agreement.

If any time you should have any suggestions to improve Project management or any questions with respect to the Project, please do not hesitate to call upon me or members of my staff.

Sincerely,

Thomas W. Stukel

Thomas W. Stukel
Director

Attachments: A. Designation of Official Representatives

220

STATE SUGAR COUNCIL

That Eng. Hector Acosta, the General Director of the Agro-industrial Operations Division (DACEA), whose signature appears below, is the qualified person to act as representative of the CEA in relation with all events to be performed under Grant Agreement No. 517-0236, signed September 29, 1987 between the CEA and the Agency for International Development (A.I.D.) with power to execute the rights of the CEA and to delegate such power and responsibilities.

In Santo Domingo, National District, Capital of the Dominican Republic, on , nineteen eight seven (1987).

Eng. Carlos Morales Troncoso
Vice President of the
Dominican Republic and
Executive Director of the
State Sugar Council

Eng. Hector Acosta
General Director, Agro-industrial
Operations Division

U. S. AID MISSION TO DOMINICAN REPUBLIC
AMERICAN EMBASSY, P. O. Box 22201
SANTO DOMINGO, DOMINICAN REPUBLIC

file 416

FOR U. S. CORRESPONDENTS:
U. S. AID MISSION
APO MIAMI 34041-0008

His Excellency
Eng. Carlos Morales Troncoso
Honorable Vice President of the
Dominican Republic and
Executive Director
State Sugar Council (CEA)
Centro de los Héroes
Santo Domingo, N. D.

NOV 4 1987

Dear Mr. Vice President:

Subject: A.I.D. Grant No. 517-0236
Sugar Diversification
Project

Implementation Letter No. 1

The purpose of this letter is to provide information to assist you in the implementation of the subject Project in accordance with the Grant Agreement, signed on September 29, 1987. Nothing in this letter or its attachments should be construed as modifying or altering the Grant Agreement or any of its provisions herein referred to or explained. This letter or its attachments may be supplemented or modified by subsequent Implementation Letters as necessary to meet special situations which might arise.

I. Conditions Precedent

A. Section 4.1: First Disbursement

This section sets forth the materials which the State Sugar Council (CEA) must submit to the Agency for International Development (A.I.D.) before the first disbursement or issuance of documentation pursuant to which disbursement may be made.

1. Section 4.1 (a): Legal Opinion

The Legal Advisor to the State Sugar Council (CEA) should prepare the legal opinion required under this subsection. His opinion, attached to your letter No. 00009 of September 30, 1987, satisfies A.I.D. requirements under this section.

222

2. Section 4.1 (b): Designation of Official Representatives

The Grantee shall formally submit to A.I.D. certain information pertaining to the official representatives under the Grant. The information submitted in your letter No. 00008 of September 30, 1987, satisfies the requirements under this subsection. However, as the executing agency under the Grant is the Agro-industrial Operations Division of CEA (DACEA) you may wish to formally designate the General Director of DACEA, Eng. Hector Acosta, as your representative under the Grant. With this action, the General Director of DACEA will be able to initiate and execute official correspondence with regard to DACEA's project implementation activities under the Grant Agreement. We recommend that the representation be submitted using the format of Attachment A with you, as Executive Director of the State Sugar Council, certifying the signature.

B. Section 4.2: First Disbursement to DACEA

Prior to the first disbursement under the Grant to DACEA, or to the issuance of documentation pursuant to which disbursement may be made, DACEA must obtain the written professional certification of a Certified Public Accounting (CPA) firm which states that: (1) the institution has adequate systems of financial management and accounting to comply satisfactorily with the provisions of the Grant Agreement; (2) Internal Control Systems and Procedures are adequate to ensure: a) proper control and management of the resources to be provided by A.I.D. to the entity under the Project, b) accurate and timely reporting, as required under the Agreement, and c) prompt and reliable verification, control and support of all documentation submitted to A.I.D. for payment, reimbursement and/or liquidation of advances provided by A.I.D.; and 3) a separate, distinct bank account has been opened to control all and only A.I.D. funds.

The CPA firm must be approved by A.I.D. in writing and in advance.

C. Section 4.3: Terminal Date for Conditions Precedent

All conditions set forth in Sections 4.1 and 4.2 of the Agreement should be met not later that January 29, 1988.

Upon receipt and approval by A.I.D. of the documentation specified above, A.I.D. will promptly notify the Executive Director of CEA by Implementation Letter.

223

II. Article 6 and Article C (Annex 2): Procurement

General A.I.D. regulations concerning the procurement of Grant-financed goods and services will be forwarded to you in a subsequent Implementation Letter.

III. Article 7: Disbursement

A subsequent Implementation Letter will be issued which describes A.I.D. guidelines for preparing disbursement requests under the program and accounting procedures for funds received.

IV. Section 8.1: Communications

Except as A.I.D. may otherwise agree in writing, all communications from the CEA, or its designated representative to A.I.D., may be written in Spanish. All documents and reports required by the Project should be transmitted to the Director of the USAID Mission by the CEA.

V. Section B.4 (Annex 2): Taxation

A. Section B. 4 (Annex 2) specifies that the Agreement and the financial assistance flowing therefrom shall be free any taxation or fees imposed under laws in effect in the Dominican Republic. The principal and interest shall be similarly tax-free, and shall be paid without deduction for any such taxes or fees.

B. The following shall also be exempt from identifiable taxes, duties, tariffs, fees or other levies which may be imposed pursuant to existing or future legislation in the Dominican Republic:

1. All commodities, including all eligible vehicles, procured for the Project from outside the Dominican Republic with funds made available under the Project (whether under the A.I.D. Assistance or from the counterpart contribution of the CEA) and,

2. All services performed by non-Dominican firms or individuals (including, without limitation, consulting and technical assistance services and property or transactions relating to such services) to be procured with funds made available under the Project (whether from the A.I.D. Assistance of from the counterpart contribution of the CEA).

To the extent that any of the items set forth above are not so exempt, such taxes shall be paid by the Grantee, or shall be reimbursed by the Grantee with resources additional to those provided for in Section 3.2 (b) of the Agreement.

If any time you should have any suggestions to improve Project management or any questions with respect to the Project, please do not hesitate to call upon me or members of my staff.

Sincerely,

Thomas W. Stukel

Thomas W. Stukel
Director

Attachments: A. Designation of Official Representatives

225

STATE SUGAR COUNCIL

That Eng. Hector Acosta, the General Director of the Agro-industrial Operations Division (DACEA), whose signature appears below, is the qualified person to act as representative of the CEA in relation with all events to be performed under Grant Agreement No. 517-0236, signed September 29, 1987 between the CEA and the Agency for International Development (A.I.D.) with power to execute the rights of the CEA and to delegate such power and responsibilities.

In Santo Domingo, National District, Capital of the Dominican Republic, on , nineteen eight seven (1987).

Eng. Carlos Mora ncoso
Vice President o: ..e
Dominican Republic and
Executive Director of the
State Sugar Council

Eng. Hector Acosta
General Director, Agro-industrial
Operations Division

276

PIL NO.	DATE	SUBJECT
05	3/27/89	Use and Control of Grant-Financed Commodities
05	6/20/88	Guidelines for the AID Grant-Financed Vehicles
04	2/23/88	CP: Miguel Díaz Caamaño's
03	11/30/87	CP: Héctor Acosta's Specimen Signature
02	12/4/87	DACEA's Financial Management
01	11/4/87	CPs Required

ANNEX 3

Approved Scopes of Work

SW-001

DACEA

SUGAR DIVERSIFICATION PROJECT

PROPOSED SCOPE OF WORK

Project: Institutional Strengthening Start Date: 06/02/89

Component: Review Org. Structure End Date: 13/03/89

Sub-Component: None

Level of Effort (Days):

Resident Advisor: 13 Non-Local Expert: 30 Local Expert 0

A. JUSTIFICATION:

One of the principal conclusions reached by C & M staff during its reconnaissance survey made in October-November 1988 was the need to strengthen the DACEA organization if project goals are to be met. This component is included in the Project Workplan.

B. DESCRIPTION OF SCOPE OF WORK:

1. REVIEW THE LEGAL AUTHORITY AND OBLIGATIONS AFFECTING THE STRUCTURAL ORGANIZATION OF DACEA

   a. Examine the applicable laws, regulations, and organizational documents related to DACEA.

   b. Review minutes and resolutions of the governing Board of Directors subsequent to the founding of DACEA.

   c. Review existing contractual and legal obligations which may bear on the organizational structure.

2. PREPARE A DEFINITIVE STATEMENT AS TO DACEA'S PURPOSE AND MISSION AS IT BEARS ON ITS ORGANIZATIONAL STRUCTURE

   a. Examine DACEA's long-term goals and objectives in light of the Statement of Purpose developed above.

(Use additional pages as required.)

APPROVALS

DACEA USAID C & M

229

b. Conduct personal interviews with senior executives and policy makers who have an impact on DACEA.

c. Prepare a discussion draft of a definitive statement of purposes and mission based upon above investigations.

d. Meet jointly with senior executives and policy makers to review and discuss draft.

e. Resolve possible differences in criteria of various individuals as to statement of purpose, and/or legal authority.

f. Revise statement of purpose and mission to reflect the above discussions.

3. EVALUATE DACEA'S ACTIVITIES IN RELATION TO MAJOR ENTERPRISES PRESENTLY UTILIZING EXCESS CEA LAND

a. Conduct interviews with local management of these enterprises.

b. Evaluate the findings as they bear on the organizational structure of DACEA with appropriate DACEA officials.

4. REVIEW THE EXISTING ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF DACEA IN LIGHT OF 1, 2, AND 3 ABOVE

a. Develop an "ideal" organizational structure to meet the needs of the organization.

b. Identify significant differences between the existing organization and the "ideal" organization.

5. REVIEW FUNCTIONS PERFORMED BY DACEA MANAGEMENT AND STAFF IN LIGHT OF THE PURPOSE AND MISSION OF THE ORGANIZATION

a. Conduct in-depth interviews with management and staff to identify:

1) The individual's perception of DACEA's purpose and mission;

2) His or her role in the accomplishment thereof;

3) Perceived obstacles to successful accomplishment of purpose and mission.

b. Identify gaps between assigned and/or performed duties and those which are required to meet purpose and mission of the organization.

230

6. PREPARE DRAFT REPORT COVERING

   a. Summary of the legal foundation of the organization.

   b. Statement of purpose and mission of the organization.

   c. Statement of long range goals and objectives of the organization.

   d. Analysis of the existing organization as to its ability to achieve the stated goals and objectives.

   e. Analysis of existing staff responsibilities to achieve the stated goals and objectives.

   f. Conclusions and recommendations regarding DACEA's organization and staffing.

      1) Organizational structure.

      2) Staffing.

      3) Position descriptions for senior staff.

      4) Actions to attract and retain competent staff.

7. PRESENTATION OF FINDINGS AND RECOMMENDATIONS TO POLICY MAKERS AND SENIOR EXECUTIVES

   a. Oral presentation with exhibits.

   b. Discussion of results.

   c. Suggested changes and corrections.

8. REVISE REPORT IN LIGHT OF ABOVE DISCUSSION

C & M Form # 1

DACEA

SUGAR DIVERSIFICATION PROJECT

PROPOSED SCOPE OF WORK

Project: 004 - Institutional Bldg. Start Date: 03/13/89

Component: 007 - Analyze Operation of DACEA Computer Systems End Date: 03/22/89

Sub-Component: None

Level of Effort (Days):

Resident Advisor 2; Non-Local Expert 8; Local Expert 0

==========

A. JUSTIFICATION:

The existing computer equipment is presently assigned to individual departments of DACEA. The result is that the computers are fully occupied and unavailable for additional assignments which are frequently required. It is proposed to have a specialist review the computer requirements of DACEA and determine whether a more efficient organization of existing computers could meet the requirements. If not, recommend what additional equipment would be required.

B. DESCRIPTION OF SCOPE OF WORK:

Background information which will be helpful in performing the required analysis will be available from the review of the organizational structure of DACEA. For example, the organizational study will provide information on: (1) organizational structure; (2) staffing; (3) position descriptions; (4) actions to attract and retain competent staff.

(Use additional pages as required.)

==========

APPROVALS:

DACEA USAID [illegible]

232

The scope of this component will be as follows:

1. Study the conclusions and recommendations regarding DACEA's organization and staffing.

2. Review the computer equipment and software available and define the present pattern of usage.

3. Estimate present and future computer hardware and software needs based on organizational and workplans.

4. Develop a plan for the optimum use of existing equipment and that of additional equipment requirements, giving due consideration to: (1) scheduling of equipment use; (2) networking of equipment; (3) the addition of specialized equipment such as dumb terminals.

5. Write a report with findings and recommendations and make a presentation to DACEA.

6. Link DACEA with local technicians and/or equipment supplies for implementation of approved recommendations.

BEST AVAILABLE COPY

Project 004: Institutional Strengthening

Component 007: Analyze Operation of DACEA Computer System

Task	Resource	Dates Start	Dates End	Duration*
001				
Prepare scope of work	Easterling	02/02/89	02/02/89	1
002				
Identify expert	Easterling	02/03/89	02/03/89	1
003				
Contract for expert	C & M	03/01/89	03/01/89	1
004				
Reconnaissance survey and review documents	Expert	03/13/89	03/15/89	3
005				
Prepare draft report	Expert	03/16/89	03/17/89	2
006				
Discuss findings and recommendations with DACEA officials	Expert	03/20/89	03/20/89	1
007				
Revise report	Expert	03/21/89	03/21/89	1
008				
Linkage with local technicians	Expert	03/22/89	03/22/89	1

*Days

Page #1

Pag. 1 de 7
SW-004
APR. 7, 1989

DACEA

PROGRAMA DE DIVERSIFICACION AZUCARERA

PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

Proyecto: 009 - Reportando Fecha Inicio 4/24/89

Componente: 002 - Informes de Monitoreo Fecha Term. 9/01/89

Sub-Componente: 001 - CEA como accionista minoritario
002 - Acuerdo de arrendamiento
003 - Acuerdo de Zona Franca

Nivel de esfuerzo (Dias)

Consejero Residente 17 Experto no-local 70 Experto local [illegible]

A. JUSTIFICACION: A finales de Febrero de 1989, DACEA tenia un total de 29 proyectos de diversificación en funcionamiento asociado con varios inversionistas en terreno del CEA, los cuales previamente eran utilizados para cultivar caña de azúcar. Un proceso formal de seguimiento y control de los proyectos no ha sido puesto en ejecucion en base a las obligaciones contractuales con el CEA. Además no existen los medios disponibles para medir el progreso en la consecusion de las metas establecidas para los proyectos, tales como inversión, empleo, e ingresos. Este proyecto desarrollará el sistema y los procedimientos para obtener la información requerida.

B. DESCRIPCION DEL PLAN DE TRABAJO: El trabajo que se requerirá bajo este proyecto, será el de definir la información requerida por DACEA con el propósito de monitorear el cumplimiento de los compromisos contractuales de las compañias que desarrollan sus proyectos en los terrenos del CEA, e instalar un sistema para proveer información actualizada.

Para simplificar y standarizar el proceso de obtención de las informaciones, los proyectos han sido separados en tres categorias de inversión.

(Use páginas adicionales si se requiere)

APROBACIONES

DACEA USAID C & M

BEST AVAILABLE COPY

235

[illegible]. El caso donde el CEA es accionista minoritario bajo la modalidad de inversion conjunta.

[illegible]. El caso donde solo existe arrendamiento de terrenos por parte de el CEA en beneficio de las compañías que desarrollan los proyectos.

3. El caso donde existen inversiones de zona franca sin o con la participacion del CEA en la compañía.

Luego de que los requerimientos de información del DACEA hayan sido definidos, será entonces necesario determinar los cronogramas para la recepcion de la información y el diseño de los formatos requeridos, al igual que una estrategia que viabilize el proceso de obtención de la información con los inversionistas. En vista de lo comentado anteriormente, el plan de trabajo del proyecto será como sigue:

1. Revisar los arreglos contractuales existentes entre el CEA y los inversionistas, asi como cualquier otra información relevante a los objetivos del estudio. Hacer un avalúo de primer orden sobre el cumplimiento de los inversionistas con sus obligaciones contractuales.

En casos de inversión extranjera, revisar especificamente los requerimientos para la importación de capital de inversion o ingreso por ventas de exportación.

2. Hacer visitas a los lugares de los proyectos de diversificación en progreso y llevar a cabo entrevistas con el personal de las gerencias financieras de los proyectos y con la dirección del DACEA, para tomar una determinación final sobre los requerimientos de informacion de DACEA sobre las tres categorias de inversión.

3. Revisar leyes vigentes, regulaciones y asuntos aduanales locales con el fin de determinar las informaciones referentes a los requerimientos para la organización de las inversiones en riesgo mutuo.

4. Desarrollar un procedimiento de reportes que muestren la frecuencia, fuente y tipo de información requerida para las tres categorias de inversión.

5. Presentar los resultados a la Direccion del DACEA y a sus gerentes de area, y modificarlos si es requerido.

6. Implementar los sistemas de reportes deseados para los proyectos de diversificación:

   a. Desarrollar un calendario de visitas y reportes para los gerentes del DACEA.

236

BEST AVAILABLE COPY

b. Concertar entrevistas con el personal de la gerencia apropiada en cada proyecto en un intento por obtener su cooperación, para que voluntariamente se provea la información deseada con el formato y la frecuencia requerida.

c. Si los esfuerzos para el cumplimiento voluntario no son posibles, se harán negociaciones directas entre la Dirección General de DACEA y la gerencia del proyecto del que se trate en esos momentos.

8. Formalizar por escrito los acuerdos logrados entre las gerencias mencionadas en el punto 7, c., o modificar los contratos si es necesario con el objetivo de que sean firmados por ambas partes.

9. Diseñar un formato de contrato estandarizado, el cual pueda ser utilizado en futuras negociaciones para asegurar que la información deseada esté disponible y fluya con eficiencia hacia el DACEA.

BEST AVAILABLE COPY

C & M. Form. #1

SW - 005
Mar.30, 1989

DACEA

PROYECTO DIVERSIFICACION DEL AZUCAR

TRABAJO PROPUESTO

PROYECTO : 003- Asesoria continua DACEA — Fecha In.5/1/89

Componente: 006-Projecto de Diversificacion de acuerdo con criterios socio-economicos aplicados a casos especificos de inversión

Fecha Term.6/2/89

Sub-componente :002: Soporte institucional a la Cooperativa de productores de Piña

Nivel de Esfuerzo (Dias):

Consultor Residente 2: Experto no local 0: Experto Local 25

A. JUSTIFICACION :

Desde que el Consejo Estatal del Azúcar (CEA) en fecha reciente cedió a la Cooperativa Agricola Las Matas la potestad de arrendar a la compañia FRUDOCA c x a unas 3000 tareas nacionales, surge una necesidad institucional que justifica el presente estudio. Ya que la cooperativa en cuestión representa un caso único dentro del programa de diversificación, será necesario llevar a cabo un estudio de la estructura organizacional de la cooperativa, con el proposito de coadyuvar en la consecución de las metas y objetivos de los campesinos organizados. Los cuales al término de 6 años, pasarán a ser pequeños productores independientes de piña, bajo una entidad cooperativa fuertemente estructurada.

(Use páginas adicionales si requiere)

APROBADOS

DACEA — USAID — C & M

BEST AVAILABLE COPY

238

B. DESCRIPCION DEL TRABAJO DE CAMPO:

Al término de un contrato de 6 años firmado por las dos partes, el control sobre los terrenos, y las mejoras incluyendo caminos, drenajes y cultivos pasarán a las manos de los campesinos, lo cual evidentemente demandará de una organización estable y con expereriencia suficiente , que les permita ser autogestores de su propio destino. Tanto FRUDOCA como la organización de pequeños agricultores han expresado su interes en desarrollar la producción de piñas en un área de aproximadamente 2,700 tareas, razón por la cual ambas partes se encuentran en negociaciones con el objetivo de firmar un contrato de arrendamiento de 6 años.

El trabajo requerido para establecer y fortalecer la organización comprende las siguientes labores:

1. Trabajos de Reconocmiento:
   a. Revisar la información relativa al proyecto existente en los archivos del DACEA.

   b. Entrevistarse con los funcionarios del DACEA y con los miembros de la dirección de la empresa FRUDOCA cuando sea necesario, así como con los miembros claves de la organización de los pequeños agricultores.

   c. Hacer un reconocimiento del área para obtener información sobre los antecedentes según se requiera para hacer el estudio.

2. Evaluación de la Organización Actual:

   a. Evaluar la capacidad de la cooperativa "Las Matas" para representar los intereses del grupo campesino. Analizar los documentos de constitución, los estatutos y el organigrama de la cooperativa.

   b. Proponer modificaciones de la organización actual si es necesario o proponer una nueva estructura de organización la cual podría representar mejor los intereses de los campesinos.

259

3. Desarrollar un sistema de organización y control:

   a. Definir el personal y las facilidades requeridas para administrar la organización y el programa de piña en beneficio de los participantes.

   b. Desarrollar un presupuesto de costos y las recomendaciones sobre el uso de los fondos provenientes del arrendamiento de los terrenos, la venta de piña u otros ingresos.

   c. Diseñar un sistema de control financiero y responsabilidad fiscal que permitirá que la Junta Directiva mantenga un control estrecho sobre el uso y desembolso de los fondos de la organización. Será necesario establecer un sistema de contabilidad, confeccionar los formatos de reportes financieros, recomendar una política de autoridad financiera y establecer procedimientos para auditoria externa.

4. Resultados y Recomendaciones

   a. Escribir un reporte con las conclusiones y recomendaciones del estudio, y presentar los resultados a DACEA, FRUDOCA y los representantes campesinos.

   b. Modificar el reporte basado en las recomendaciónes recibidas de los participantes mencionados anteriormente.

   c. Someter un reporte final a DACEA en un original y 8 copias.

240

DACEA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA

PROPUESTO PLAN DE TRABAJO

Proyecto 005: Identificacion de terrenos adicionales para diversificación Fecha In. Abr. 10, 1987

Componente 003: Ejecución del estudio. Fecha Term. Dic. 2, 1987

Sub-componente 001: Determinacion del uso actual del terreno

Nivel de esfuerzo (Dias)

Ingeniero residente 5 Experto no-local 0 Experto local 175

A. JUSTIFICACION: La informacion básica requerida por DACEA para ejecutar el programa de diversificación, es la identificación del uso actual de los terrenos del CEA, así como los límites reales de los mismos. La identificación tambien deberá abarcar las tierras de los colonos que actualmente se encuentran bajo el cultivo de la caña de azúcar. Este proyecto proveerá mapas actualizados del uso de los terrenos del CEA y confirmará tanto la posesión efectivo como la posesión legal de dichos terrenos. La información a generar será discriminada entre terrenos de los ingenios, terrenos del CEAGANA y terrenos de los colonos.

B. DESCRIPCION DEL PLAN DE TRABAJO: El objetivo de este estudio es identificar todos los terrenos del CEA y confirmar la posesión de los mismos. Ademas, sera necesario identificar los terrenos de los colonos que actualmente están bajo el cultivo de la caña de azúcar y que a su vez es vendida al CEA para su molienda.

(Use paginas adicionales si se requiere)

APROBACIONES

DACEA USAID C. & M.

BEST AVAILABLE COPY

244

CASE:

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AGRICOLA

PROYECTO PLAN DE TRABAJO

Proyecto (01): Identificacion de terrenos adicionales para diversificacion Fecha in. Abr. [illegible]

Componente (02): Ejecucion del estudio. Fecha term. Dic. [illegible]

Subcomponente (01): Determinacion del uso actual del terreno

Nivel de esfuerzo (Clase:

Tecnico residente 'B Experto no-local 0 Experto local [illegible]

1. JUSTIFICACION: La informacion basica requerida por Carla para implantar el programa de diversificacion, es la identificacion del uso actual de los terrenos del CEA, asi como los limites reales de los mismos. La identificacion tambien debera acercar [illegible] tierras de los colonos que actualmente se encuentran [illegible] dentro de la zona de ajuste. Este proyecto proveera [illegible] estimativos del uso de los terrenos del CEA y confirmara [illegible] posesion efectiva como la posesion legal de dichos terrenos. La informacion a generar sera discriminada entre terrenos de los [illegible] terrenos del CEAGANA y terrenos de los colonos.

2. DESCRIPCION DEL PLAN DE TRABAJO: El objetivo de este proyecto es identificar todos los terrenos del CEA y confirmar la posesion de sus tierras. Ademas, sera necesario identificar [illegible] terrenos, [illegible] actualmente ocupan de facto colonos [illegible] que a su vez se [illegible] al CEA para su mejoramiento.

[illegible] Mapas adicionales si se requieren

APROBACIONES

C. Morgan E. Gilbert McCarty J. Castillo

BEST AVAILABLE COPY

242

Descripcion del Plan de Trabajo (continuación)

Las categorias del uso de las tierras se definiran como sigue:

1. El uso de los terrenos para los bateyes y las municipalidades locales.
2. Tierra ocupada ilegalmente por miembros de las comunidades.
3. Areas abandonadas.
4. Tierra arrendada a terceras partes, dentro del programa de diversificación o no.
5. Tierra bajo el control del CEA/CEAGANA, no dedicada a la producción de caña de azúcar ó ganaderia (Tierra en receso).
6. Tierra efectivamente utilizada para el cultivo de caña de azúcar y/o ganaderia.
7. Tierra sub-utilizada en caña de azúcar - barbecho.
8. Tierras de colonos del CEA.

Para la consecución de este estudio se requiere que se analizen los terrenos que pertenecen a cada ingenio del grupo del CEA, incluyendo terrenos de la Administración, del CEAGANA, y de los colonos del área. Debe de asegurarse que los mapas de las tierras existentes estén actualizados. La información que se muestre en los mapas deberá estar apoyada por datos estadisticos, indicando la cantidad de terreno en cada una de las categorias mencionadas anteriormente. También deberá escribirse un informe sobre los resultados mostrando la metodologia del estudio y las conclusiones del mismo.

El orden de prioridades establecidas hasta el momento para el estudio es el siguiente:

1. Ingenio Rio Haina
2. Ingenio Consuelo
3. Ingenio Santa Fe
4. Ingenio Porvenir
5. Ingenio Quisqueya
6. Ingenio Amistad
7. Ingenio Montellano
8. CEAGANA
9. Ingenio Barahona
10. Ingenio Ozama
11. Ingenio Boca Chica
12. Esperanza (clausurado)
13. Catarey (clausurado)

BEST AVAILABLE COPY

243

(Descripción del Plan de Trabajo continuación)

Los requisitos minimos para completar el proyecto son los siguientes:

I Revisión de Antecedentes

1. Revisar toda la información relevante al proyecto, existente en los:

   Archivos de DOA — Estudios previos hechos por el Banco Mundial
   Archivos de DACEA — Mapas hechos por la empresa Agrohorti

   (Tiempo de esfuerzo estimado-una semana).

2. Entrevistar miembros de la dirección del CEA, DOA, DACEA, y CEAGANA.

   (Tiempo estimado-una semana)

3. Hacer visitas de reconocimiento a los terrenos, incluyendo CEAGANA y los terrenos de los colonos. Sostener entrevistas con las administraciones locales en cada area prioritaria mencionada anteriormente.

   (Tiempo estimado-tres semanas)

II Desarrollo del Plan de Trabajo

1. Desarrollar un plan de trabajo para la ejecución del proyecto, usando el sistema computarizado "Super Proyect Expert" para efectos de presentación y control de trabajos. Deberá incluirse un calendario de trabajo indicando también las necesidades de asistencia técnica local y de apoyo logístico al DACEA.

2. Presentar un plan de trabajo al DACEA para su revisión.

3. Hacer modificaciones al plan de trabajo según comentarios recibidos del DACEA. Entregar copia final.

   (Tiempo estimado - una semana)

III. Ejecución del Estudio

1. Actualizar los mapas de las doce áreas prioritarias por categorias de uso.
   (Tiempo estimado - trece semanas)

2. Revisar titulos de propiedad de terrenos de las doce areas prioritarias y verificar la posesión legal de los

BEST AVAILABLE COPY

BEST AVAILABLE COPY

245

mismos. Actualizar los mapas mostrando una comparacion entre la posesión legal y la ocupación actual.
(Tiempo estimado - trece semanas)

IV Presentación de Resultados

1. Escribir un informe y someter los resultados al DACEA para una revision técnica.

   (Tiempo estimado-dos semanas)

2. Modificacr el informe final de acuerdo con las observaciones hechas por el DACEA.

3. Someter el informe final y hacer una presentación de los resultados al CEA, DOA, DACEA, y CEAGANA.
   (Tiempo estimado-una semana)

BEST AVAILABLE COPY

246

DACEA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA

PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

Proyecto 005: Identificacion de terrenos adicional para diversificación Fecha In.5/10/87

Componente 003: Ejecucuión del Estudio Fecha Term.Nov.25.87

Sub-componente 003: Identificación de terreno para la continuación del cultivo de la caña de azucar

Nivel de esfuerzo (Dias)

Asesjero residente 20 Experto no local 120 Experto local 120

JUSTIFICACION: Para poder identificar los terrenos adecuable que serán dedicados a los proyectos de diversificación, se hace primeramente necesario, la identificación de los terrenos que en efecto y de forma eficiente serian dedicados al cultivo de la caña de azúcar. Estos terrenos deberán ser aquellos imprescindibles para el alcance de los niveles de producción de azúcar y sus derivados que suplirán la demanda estimada para el CEA de estos productos en el periodo comprendido entre 1990 y el año 2000. En otros términos, debemos conocer los terrenos para caña de azúcar antes de elegir cuales serán los dedicados a la diversificación agrícola.

DESCRIPCION DEL PLAN DE TRABAJO: El objetivo de este estudio es identificar la cantidad y la localización de los terrenos requeridos para la producción de caña de azúcar, la cual cumplirá con las demandas proyectadas del CEA, para azúcar y sus derivados desde el año 1990 al 2000.

(use páginas adicionales como sea requerido)

APROBACIONES

DACEA USAID C & M

BEST AVAILABLE COPY

247

Entre los factores que deben ser considerados al [illegible] las recomendaciones son las siguientes:

6. La demanda proyectada para **azúcar** producida por el CEA al año 2000 tanto para el mercado local como para el mercado internacional.

7. La demanda proyectada para los **derivados** del [illegible] especial aquella que ocurre colegar a una elevación en los niveles de producción de azúcar hasta el año [illegible] [illegible] tipo [illegible] la co-generación.

7. El índice de conversión fabril de caña en azúcar para cada ingenio, así como el promedio ponderado para cada el CEA.

8. Proyección del rendimiento de caña por tarea en cada ingenio y el promedio ponderado por el CEA en conjunto.

9. El impacto económico en el CEA, causado por una reducción en la producción cañera en cada ingenio, bajo la presunción que la demanda por el azúcar estará considerablemente por debajo de la capacidad de producción del CEA. Esto requerirá un análisis operacional y financiero de cada ingenio.

10. El efecto en la comunidad local (impacto social) de la reducción del terreno utilizado para cultivar caña de azúcar.

11. El efecto económico resultando de la diversificación de los terrenos de cada ingenio, considerando como opción una de las siguientes posibilidades:

- La producción de productos agrícolas
- La producción de productos agroindustriales o procesados
- Áreas industriales
- Áreas francas
- Proyectos turísticos
- Otros proyectos

12. El potencial para la generación de divisas, la generación de empleos y la transferencia de tecnología resultando de los proyectos de diversificación en cada ingenio.

13. Los factores políticos que podrían tener efecto en la reducción o no de la producción en un ingenio específico.

14. Factores externos tales como la co-generación u otros suministros de energía, los cuales podrían requerir que la producción de caña de azúcar sea mantenida a cierto nivel.

El tema de investigación establecido queda el mosaico como la [illegible] en cada ingenio como el siguiente:

BEST AVAILABLE COPY

a. Ingenio Rio Haina
b. Ingenio Consuelo
c. Ingenio Santa Fe
d. Ingenio Porvenir
e. Ingenio Quisqueya
f. Ingenio Amistad
g. Ingenio Montellano
h. Ingenio Barahona
i. Ingenio Ozama
j. Ingenio Boca Chica

Los requisitos minimos para completar el proyecto son los siguientes:

I. Revision de Antecedentes

1. Revisar informaciones existentes que sean relevantes al proyecto.
   - Archivos de DOA
   - Archivos de DACEA
   - Estudios de Consultoria previa, incluyendo aquellos ya elaborados y presentados por el Banco Mundial.

   (Tiempo estimado - una semana)

2. Entrevistar miembros de la dirección del CEA, DOA, DACEA, colonos asociados al CEA, y técnicos locales. (Tiempo estimado - una semana)

3. Hacer visitas a los diez ingenios de azúcar. Sostener entrevistas con las administraciones locales. (Tiempo estimado - dos semanas)

II Desarrollo de un Plan de Trabajo

1. Desarrollar un plan de trabajo para la ejecución del proyecto, usando el sistema computarizado "Super Proyect Expert" para efectos de presentación y control de trabajos. Deberá de incluirse un calendario de trabajo indicando también las necesidades de asistencia técnica local y de apoyo logistico del DACEA.

2. Presentar un plan de trabajo al DACEA para su revisión.

3. Hacer modificaciones al plan de trabajo según comentarios recibidos del DACEA. Entregar copia final. (Tiempo estimado - una semana)

III Ejecución del Estudio

1. Realizar proyecciones del consumo de azúcar y sus derivados tanto para el mercado nacional como para el internacional hasta el año 2000.

2. Estimar hasta el año 2000 la demanda esperada del azúcar producido en R.D. asi como la producción de caña de azúcar requerida del CEA y de sus colonos para satisfacer los niveles de la demanda proyectada.

3. En base a la produccion de azúcar requerida del CEA hasta el año 2000, calcular el número de tareas a ser

BEST AVAILABLE COPY

destinadas al cultivo de la caña. Deberán de considerarse los datos históricos de eficiencia de producción de caña y la conversión de caña a azúcar, según la experiencia del CEA y sus colonos.

(Tiempo estimado - dos semanas)

4. Supervisar la ejecución de un estudio económico y operacional detallado de cada ingenio, con proyecciones de resultados hasta el año 2000. El estudio estará formado por los siguientes componentes:

   . Proyección de la inversión de capital necesario para mantener el nivel de eficiencia deseado.
   . Proyecciones de ganancias y pérdidas.
   . Flujo de caja.

5. En base de las proyecciones financieras mencionadas arriba, desarrollar un plan de producción general para cumplir con la demanda del mercado hasta el año 2000, asignando una cuota de producción a cada uno de los diez ingenios.

6. Hacer cambios sucesivos en las cuotas de producción asignadas a cada uno de los diez ingenios, y recalcular los resultados económicos hasta el año 2000. Hacer varias simulaciones hasta que se llege a un programa óptimo de producción que dará mayores beneficios económicos al CEA.

(Tiempo estimado - 20 semanas de trabajo, hechos en 10 semanas calendario)

7. Desarrollar planes alternos de producción hasta el año 2000 para cumplir con la demanda del mercado, tomando en cuenta las consideraciones no-económicos (impacto social, factores políticos, etc.). Determinar los resultados económicos esperados bajo cada una de las alternativas, hasta el año 2000.

8. Hacer comparaciones entre el plan óptimo y los planes alternos ya elaborados.

(Tiempo estimado - 4 semanas)

9. Hacer recomendaciones finales sobre un plan de producción para los diez ingenios, y proyectar los resultados financieros hasta el año 2000.

(Tiempo estimado -dos semanas)

BEST AVAILABLE COPY

250

DACEA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA

PROPUESTO PLAN DE TRABAJO

Proyecto 005: Identificación de terrenos adicionales para diversificación

Fecha In. Ago. 07, 1989
Fecha Term. Dic. 22. 1989

Sub-componente 003: Ejecución del estudio económico-financiero para los ingenios del Consejo Estatal del Azúcar.

Nivel de esfuerzo (Días)

Asesor Residente 10 Experto No-Local 24 Experto Local 180

A. JUSTIFICACION: El proyecto No. 005-003-002 "Identificación de terrenos para la continuación del cultivo de la caña de azúcar", el cual se encuentra actualmente en ejecución, requiere de que este sub-proyecto sea terminado como uno de sus elementos fundamentales.

Las proyecciones de los estados financieros del CEA que serán elaborados en este sub-proyecto se utilizarán como referencia para el diseño de una estrategia sobre el uso de terrenos para el cultivo de la caña de azúcar.

Una copia del plan de trabajo propuesto para el proyecto número 005-003-002 se encuentra adjunto en el Anexo I.

(Use páginas adicionales si requiere)

APROBADO:

DACEA USAID O & M

BEST AVAILABLE COPY

B. DESCRIPCION DEL PLAN DE TRABAJO: Para la ejecucion de este proyecto se requerirá un análisis a fondo de los datos históricos del CEA tanto económico-financieros como de producción en los últimos cinco años. Esto permitirá desarrollar los parámetros operacionales y financieros que permitirán la proyección de resultados del CEA anualmente hasta el año 2,000.

El análisis de los datos incluye también un análisis de los costos de producción, los costos administrativos y gastos financieros para todos los ingenios del CEA, y también de la oficina central. Además será necesario análizar los ingresos del CEA, tantos los derivados de la venta de azúcar como de los sub-productos, los de la venta de energía eléctrica a la red nacional, y los ingresos que resultan del proyecto de diversificación.

Se deberá hacer también un análisis de los costos variables usando los datos disponibles de todas las actividades que varían por volúmen de producción. Se requiere por otra parte análisis de los costos fijos de los ingenios azucareros y oficina principal del CEA (ej: costos administrativos y gastos generales fijos), los cuales se incurren por unidad de tiempo.

Propuestas de reportes que pueden ser utilizados para la presentación de los resultados de los análisis de costos y de las proyecciones finahcieras se señalan en los Anexos numeros II al XI.

Los requisitos mínimos para completar el proyecto son los siguientes:

I. Revisión de Antecedentes

1. Revisar las informaciones existentes que sean relevantes al proyecto.

   - Archivos de DOA
   - Archivos de DACEA
   - Estudios previos de consultoría local o internacional.

BEST AVAILABLE COPY

252

2. Entrevistar miemboros de la direccion del CEA, DOA, DACEA, colonos asociados al CEA, y técnicos locales.

(Tiempo estimado- una persona trabajando por dos semanas)

II. Desarrollo de un Plan de Trabajo

1. Redactar un plan de trabajo para el proyecto. El plan de trabajo debe de incluir una descripción escrita de la metodología de la ejecución del proyecto, también un calendario de trabajo. Debe de indicar las necesidades de asistencia técnica local y de apoyo logístico del DACEA.

2. Presentar el plan de trabajo al DACEA para su revisión.

3. Hacer modificaciones al plan de trabajo segun comentarios recibidos del DACEA. Entregar copia final.

(Tiempo estimado - dos personas trabajando por una semana.)

III. Ejecución del Estudio

1. Hacer visitas a los diez ingenios de azúcar que actualmente se encuentre operando, y también a las oficinas principales del CEA para revisar los datos financieros historicos relacionados a las zafras desde 1983-84, y continuándose hasta la zafra presente. Deben presentarse los resultados de la revisión en una forma similar a lo que se señala en los Anexos numeros II-XI.

(Tiempo estimado- 2 personas trabajando por 11 semanas)

B. DESCRIPCION Y EXTENSION DEL TRABAJO: El trabajo requerido bajo este proyecto sera el de desarrollar un programa de entrenamiento comprensivo, para el personal profesional del DACEA, el cual será financiando por el proyecto de diversificación azucarera del USAID. Sin embargo, si las necesidades del programa de entrenamiento lo requiere, puede ser fortalecido por otro programa patrocinado por el USAID, tal como las becas para maestria o estudios de post-grado del Proyecto para el Desarrollo y Entrenamiento, por lo que estos programas deben y serán considerados.

Un experto contratado para el proyecto deberá diseñar un programa de entrenamiento que, en general, prepare al personal del DACEA para que esta funcione como una organización efectiva para el desarrollo, promoción y monitoreo de los proyectos de diversificación en terrenos del CEA. El trabajo especifico será el de diseñar un plan de entrenamiento en tres etapas, de un año de duración cada etapa, la cual cubriria los tres años previsto para la terminación del proyecto de diversificación azucarera en diciembre, 1992.

Una vez que el plan de entrenamiento haya sido revisado y aprobado por DACEA y USAID, el experto que lo diseño, debe implementar la primera etapa del mismo. Esta implementación requerirá: que los procedimientos para someter a aprobación las solicitudes de entrenamiento seran escritos y puestos en efecto, que el presupuesto del primer año esté preparado y aprobado por DACEA y USAID, que se hayan hecho las selecciones previas de los cursos, y finalmente que se hayan realizados los arreglos para la participación de los empleados.

Luego que el trabajo inicial de implementar el programa del primer año este completo, se requerirán visitas trimestrales del experto para seguimiento y acción correctiva.

I. Reconocimiento:

1. Revisar la documentación relevante, tales como el "Documento de Proyecto" de USAID para el proyecto de diversificación azucarera, archivos del DACEA y estudios del Banco Mundial.

2. Sostener entrevistas con el personal profesional del DACEA para analizar sus capacidades, debilidades y necesidades de entrenamiento.

3. Estar al tanto de los programas de entrenamiento del USAID que están actualmente disponibles. Familiarizarse con los procedimientos del USAID que tienen que ver con el uso de los fondos del USAID para programas de entrenamiento.

4. Evaluar la capacidad del departamento de capacitación del CEA para asistir en el desarrollo o entrenamiento del personal de DACEA.

5. Determinar la disponibilidad y conformidad de programas locales de entrenamiento que pudieran ser contratados por DACEA.

El nivel de esfuerzo requerido para la actividad de reconocimiento se estima en una persona trabajando por tres semanas.

II. Desarrollar el plan de trabajo:

1. Desarrollar un plan de trabajo en vista del reconocimiento hecho previamente. Diseñar la metodologia y calendario para el proyecto.

2. Presentar el plan de trabajo al DACEA para revisión y comentarios.

3. Basado en los comentarios recibidos del DACEA, modificar el plan de trabajo como se requiera.

III. Ejecución del trabajo:

1. Desarrollar un amplio programa de entrenamiento para el personal profesional en DACEA, cubriendo el periodo de tres años de Diciembre de 1989 a Diciembre de 1992. El plan debe estar escrito para cubrir tres etapas, como sigue:

Fase I	12/89	-	12/90
Fase II	12/90	-	12/91
Fase III	12/91	-	12/92

2. El plan de entrenamiento debe considerar las siguientes categorias de necesidades de entrenamiento del DACE, como requerimiento minimo se previen las areas de:

   a. Gerencia y Administración
   b. Analisis de proyecto
   c. Cursillos de corto plazo sobre materia técnica
   d. Cursos de Post-Graduado o Maestria
   e. Visitas de observación

3. Someter el plan de entrenamiento al DACEA para revisión y comentarios. Modificarlo como sea requerido.

4. Someter el plan de entrenamiento al USAID para su aprobación. Cualquier sugerencia de la USAID será revisado y aprobado, por DACEA.

5. Someter la versión final del plan de entrenamiento al DACEA en ocho copias.

El nivel de esfuerzo requerido para completar el plan de entrenamiento se estima en una persona trabajando por cuatro semanas.

IV. Implementación:

1. Preparar un cronograma para las necesidades específicas de entrenamiento que se implementarán durante el primer año del programa (diciembre 1989- diciembre 1990).

2. Preparar los presupuestos y formas de solicitudes para ejercicios individuales de entrenamiento, planificados para el primer año en concordancia con los procedimientos de USAID/DACEA.

3. Desarrollar manuales de instrucción general cubriendo los procedimientos requeridos para el articulo (2) arriba expuesto, el cual puede ser utilizado por DACEA para transacciones futuras.

4. Hacer arreglos para asignaciones de cursos de entrenamiento especificos los cuales están planeados para el primer año. Estó vinculara contratación de los cursos, planificación de horarios y hacer compromisos financieros para el programa aprobado.

5. Para "Entrenamiento Participativo (programas que requieren viajes al extranjero por parte del personal del DACEA) se necesita autorización especial del USAID. El experto hará arreglos para obtener esta autorización y coordinará los esfuerzos requeridos para obtener los documentos necesarios tales como certificación medica, documentos de viaje, pasajes aereos, visas etc. En adición, los arreglos deben hacerse con la institución de entrenamiento en el extranjero para la planificación de los cursos, pagos de honorarios, casas para los participantes, transportación interna, y cualquier otro servicio que SEA requerido para asegurar un esfuerzo exitoso.

75

V. Reportes:

El experto deberá de preparar los siguientes reportes durante el transcurso del proyecto.

1. Un informe con concluciones y recomendaciones, al final de la implementación de la primera etapa.

2. Informes trimestrales que muestren los logros y problemas encontrados.

3. Un informe final será preparado cuando se termine el proyecto.

Será requerido un esfuerzo inicial de una persona trabajando aproximadamente cinco semanas para la implementación del programa para el primer año. Este esfuerzo inicial sera seguido de tres visitas trimestrales cada una de aproximadamente dos semanas de duración.

El esfuerzo total requerido para la implementación del proyecto se estima en una personas trabajando por once semanas.

El nivel de esfuerzo requerido para el proyecto completo se estima en una persona trabajando por diez y nueve semanas.

257

DACEA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA

PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

Proyecto 005: Identificación de terreno adicional para diversificación Fecha In.6/13/89

Componente 003: Ejecucuión del Estudio Fecha Term.8/31/89

Sub-componente 003: Estudio de mercado y proyecciones de la demanda de azucar de la República Dominicana y del CEA

Nivel de esfuerzo (Dias)

Consejero residente 5 Experto no local 58 Experto local (

A. JUSTIFICACION: Para poder identificar los terrenos disponible que serán dedicados a los proyectos de diversificación, se hace primeramente necesario, la identificación de los terrenos que en efecto y de forma eficiente serian dedicados al cultivo de la caña de azúcar. Estos terrenos deberán ser aquellos imprescindibles para el alcance de los niveles de producción de azúcar y sus derivados que suplirán la demanda estimada para el CEA de estos productos en el periodo comprendido entre 1990 y el año 2000. En otros términos, deberemos conocer los terrenos para caña de azúcar antes de disponer cuales serán los dedicados a la diversificación azucarera. En base de un estudio de mercado y las proyecciónes de la demanda de azúcar de CEA, se puede calcular la cantidad de terreno que se requiere para suplir la demanda estimada.

B. DESCRIPCION DEL PLAN DE TRABAJO: El objetivo de este estudi es analizar las prespectivas del mercado internacional como local para el azucar de la República Dominicana, y sus derivados

(use páginas adicionales como sea requerido)

==========

APROBACIONES

Approved under SW-008

DACEA	USAID	C & M

desde el año 1990 al 2000. En base al analisis de mercado se desarrollan diferentes alternativas sobre la demanda fututa de azucar dominicana y elaborar las proyecciones corespondientes.

Estas proyecciones determinaran los requeriminetos futuros de producción azucarera de la República Dominicana y la participación del CEA en el total.

Una vez que se ha terminado las proyecciones de los requerimientos futuros de producción azucarera del CEA, sera necesario calcular la cantidad de tierra que se requiere para llenar las necesidades de producción. Dichos cálculos deberan de considerar la participación de los colonos del CEA en la producción del azucar, el indice de conversión fabril de caña de azucar para el CEA y el rendimiento de caña por tarea para el CEA.

Los requisitos mínimos para completar el proyecto son los siguientes:

I. <u>Revisión de Antecedentes</u>

1. Organización del estudio, recompilación y revision de antecedentes del mercado internacional azucarero, de la industria dominicana. Entrevistas con funcionarios en Washinton del USDA, USAID, USSTR, USDC, Banco Mundial, Banco Interamericano y contactos con GEPLACEA.

   (Tiempo estimado cinco dias.)

2. Entrevistas y recompilación de informaciones sobre el mercado azucarero y la República Dominicana en Miami (Empresa especializada en mecanización de operaciones de campo. Esto se realizaria en conjunto con la Mission de la República Dominicana) y Nueva York casa operarias de azucar.

   (Tiempo estimado un dia en Miami y dos dias en Nueva York).

3. Revisar informacines existentes en República Dominicana relevantes al proyecto y a la industria azucarera en DOA, DACEA, INAZUCAR, Sector Privado, Representaciones de Banco Mundial y BID así como estudios e informes de Consultores previos. Entrevistas con miembros de la dirección del CEA, DOA, DACEA, INAZUCAR, colonos asociados al CEA y expertos azucareros dominicanos.

   (Tiempo estimado de quince dias)

II Desarrollo de un Plan de Trabajo

1. Desarrollar un plan de trabajo para la ejecución del proyecto, indicando metodologia y asúmpciones basicos para las proyeciones. Tambien deberá de incluirse un calendario de trabajo.

2. Presentar un plan de trabajo al DACEA para su revisión.

3. Hacer modificaciones al plan de trabajo según comentarios recibidos del DACEA. Entregar copia final.

(Tiempo estimado - de cinco dias)

III Ejecución del Estudio

1. Realizar proyecciones del consumo de azúcar y sus derivados tanto para el mercado nacional como para el internacional hasta el año 2000.

2. Estimar hasta el año 2000 la demanda esperada del azucar producido en República Dominicana así como la producción de caña de azúcar requerida del CEA y de sus colonos para satisfacer los niveles de la demanda proyectada.

3. En base a la producción de azúcar requerida del CEA hasta el año 2000, calcular el número de tareas a ser destinadas al cultivo de la caña. Deberán de considerarse los datos históricos de eficiencia de producción de caña y la conversión de caña a azúcar, según la experiencia del CEA y sus colonos.

(Tiempo estimado - quince dias)

IV Presentación de Resultados

1. Escribir un informe y someter los resultados al DACEA para una revisión técnica.

2. Modificiar este informe de acuerdo con las observaciones hechas por el DACEA.

3. Escribir y presentar el infórme final al CEA, DOA, y DACEA.

(Tiempo estimado - de diez dias)

DACEA
Junio 12, 1989

BEST AVAILABLE COPY

DACEA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA
PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

Proyecto 004: Fortalecimiento Institucional

Fecha In 7/31/87
Fecha Term. 9/15/90

Componente 002: Revisar los sistemas financieros y de administración.

Sub-componente 001: Diseñar e implementar los sistemas de contabilidad y de administración financiera para DACEA

	Nivel de esfuerzos (Dias)	
Asesor residente 5	Experto no local 130	Experto local 0

A. JUSTIFICACION

Recomendaciones hechas por Clapp & Mayne como resultado del estudio de la estructura y organización de la DACEA, surgieron la necesidad de revisar sus sistemas de contabilidad general y de administración financiera, así como de los procedimientos de control interno, muy especialmente en lo que respecta a la administración de los fondos provenientes de la USAID. Adicionalmente, la carta de ejecución No. 2, suscrita por el Director de la Misión de la USAID para la Republica Dominicana, expresa en su literal "d" que una compañía independiente de Contadores Publicos Autorizados (CPA) aceptada por la AID certificará que DACEA ha establecido un sistema de administración financiera y control para contabilizar y salvaguardar adecuadamente los fondos del proyecto de diversificación azucarera.

B. DESCRIPCION Y OBJETIVO DEL TRABAJO

Consultores de alta calificación sub-contratados por Clapp and Mayne, Inc. diseñarán e implementarán los sistemas de contabilidad por fuentes y de administración financiera, y

[illegible] Mayne, inc. diseñará y implantará los sistemas de contabilidad por fuentes y de administración financiera, y establecerán los procedimientos de control interno con

satisfagan los requerimientos de la AID, acorde con el contenido del acuerdo de donación No. 517-0228, suscrito entre los gobiernos de la República Dominicana, y el de los Estados Unidos de América, representado por la Misión de la USAID (DR).

C. ESTRATEGIA DE EJECUCION

Debido a la amplitud de los trabajos a desarrollar, los mismos han sido programados en forma separada en tres áreas de especialidad, a ser realizados por expertos calificados específicamente en cada sector. También se han identificado dos etapas de ejecución, de tal forma que, con la conclusión de la primera, sea posible evaluar y certificar que han sido instalados los sistemas y procedimientos básicos contables y de administración financiera a satisfacción de la firma de CPA contratada y de los requerimientos de la USAID.

La segunda etapa se desarrollaría mediante el ajuste de lo programado en base a las observaciones resultantes de la evaluación realizada, concluyendo con la implementación de controles suplementarios, edición de manuales e integración del sistema de información general de DACEA.

El momento recomendable para la conclusión de la primera etapa que permita la evaluación de parte de la firma de CPA contratada, será establecida por Clapp and Mayne y DACEA, lo que permitiría el acceso a los fondos que garanticen el avance de los proyectos aprobados. Luego de esta, se continuaría con el desarrollo de la segunda etapa, de acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior.

D. DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

1. Sistema de Información Contable

1.1 Revisión del sistema de información contable en DACEA, incluyendo el catálogo de cuentas, su descripción y uso.

1.2 Preparar la definición del sistema contable a proponer (diseño conceptual).

1.3 Discutir y obtener la aprobación del diseño conceptual con la dirección de DACEA y los representantes de la Contraloría de la AID.

1.4 Rediseñar el catálogo de cuentas, orientando su estructura al manejo de un sistema computarizado de contabi-

BEST AVAILABLE COPY

262

[illegible]

[illegible] la Empresa [illegible] software de contabilidad [illegible] la preparación de [illegible]

1.7 [illegible] la estructura y forma operativa de las cuentas [illegible] al catálogo de cuentas.

1.8 [illegible] los [illegible] o software de contabilidad [illegible] y recomendar la adquisición del más adecuado [illegible] las necesidades de DACEA.

1.9 Recomendar el equipo microprocesador con la capacidad requerida para manejar a satisfacción el software recomendado.

1.10 [illegible] en la instalación del paquete, así como [illegible] adiestramiento del personal de contabilidad [illegible].

1.11 Complementar el adiestramiento del personal de contabilidad sobre la naturaleza del trabajo, y [illegible] capacidad para manejar todo el sistema desde el origen de las operaciones contabilizables, durante un periodo [illegible], hasta la preparación de los estados financieros correspondientes al mismo periodo de tiempo.

1.12 [illegible] en la firma de Contadores Públicos [illegible] que AID designe para certificar el sistema [illegible] si éste satisface sus requerimientos como entidad financiadora del proyecto.

2. Sistema de Administración Financiera

2.1 Evaluar las necesidades de DACEA en todo lo referente a administración financiera, incluyendo los aspectos de control e informes de ejecución presupuestaria de acuerdo a los requisitos exigidos por los organismos nacionales e internacionales que tienen relaciones con la institución y sus operaciones financieras, tales como [illegible], [illegible], etc.

2.2 Preparar la definición del sistema de administración financiera (diseño conceptual).

2.3 [illegible] y obtener la aprobación de [illegible]

[illegible]

[illegible] programas.

- Proyectar [illegible] evaluación [illegible] de tipo productivo.

- Diseño de reportes de ejecución presupuestaria basados en las respectivas estructuras presupuestarias [illegible] mecanismos regulares e informativos tales que demuestren progresos en cumplimiento [illegible] CACEA.

2.5 Adiestrar al personal de la gerencia financiera en la preparación de proyecciones y flujos de caja.

2.6 Cumplir con procedimientos similares a los mencionados en los puntos 2.1 a 2.4 [illegible] iniciativas del Plan de trabajo correspondiente al "Sistema de Información Contable", los cuales constituyen aspectos [illegible] con el área financiera y sus necesidades.

3. <u>Procedimientos Administrativos de Control Interno</u>

3.1 En adición al diseño e implementación de los sistemas de contabilidad y de administración financiera, Coopers and Mayne revisaron los procedimientos de control interno de las áreas que requieren de rutinas que ofrezcan la mayor garantía posible para la administración de recursos y el activo fijo. Estas áreas la comprenden básicamente:

- Control del efectivo
- Cuentas por Cobrar
- Inventarios
- Activos Fijos
- Compras
- Cuentas por Pagar
- Nóminas (Recursos Humanos)

3.2 Como resultado de dicha revisión, nos trazamos el logro de los siguientes objetivos:

a) Fortalecer los mecanismos procedimentales que reflejen debilidades.

BEST AVAILABLE COPY

[illegible]

INFORME DE RESULTADOS

[illegible] informe final con los [illegible] generados en los [illegible] de diseño [illegible] entre la Dirección de DAIER y la USAID, [illegible] planificación necesaria para la conclusión de los trabajos, y [illegible] establecer la estrategia de seguimiento [illegible] evidencia, a fin de garantizar su permanencia.

APROBACIONES

DIRECTOR DAIER	29/8/89 FECHA
OFICIAL USAID	9/1/89 FECHA
Refer to 7/31/89 Letter from E. Wilson, USAID controller CONTRALOR DE LA USAID (RD)	FECHA
J Castellanos Clapp and Mayne	29/8/89

BEST AVAILABLE COPY

Form #1

DACEA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA
PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

Proyecto 004: Fortalecimiento Institucional

Fecha In. Oct. 02, 1989
Fecha Term. Nov. 30, 1989

Componente 002: Revisar los Sistemas Financieros y de Administración

Sub-Componente 004 : Desarrollo de Sistema de Planificación

Nivel de esfuerzo (Días)

Asesor residente	Experto no local	Experto local
	40	0

A. JUSTIFICACION

El examen recien realizado sobre la estructura organizacional de DACEA reveló que el organismo carece de un sistema de planificación adecuado que facilite la integración de políticas, objetivos, metas y estrategias hacia la identificación, selección formulación, seguimiento y evaluación de proyectos, programas y actividades de diversificación agroindustrial.

La finalidad última del sistema es posibilitar un esfuerzo de conjunto, contribuyendo todos en equipo, para que la misión de DACEA se cumpla mediante resultados concretos y eficaces, con arreglo a una utilización provechosa de los recursos humanos y financieros disponibles.

Los hallazgos, concluciones y recomendaciones del "Informe Final Sobre el Fortalecimineto Institucional de DACEA" el cual Clapp & Mayne presento a DACEA en abril del 1989, servirán como puntos de referencia en la ejecución del trabajo propuesto.

266

ALCANCE DEL TRABAJO

El trabajo a realizarse consistirá en diseñar, desarrollar e implementar un sistema de planificación que incluya las siguientes especificaciones mínimas:

1. Identificación de las políticas relevantes que orientarán el sistema.

2. Elaboración de criterios para definir metas medibles.

3. Definición de los datos e información del sistema incluyendo el diseño de los formularios.

4. Preparación de guías para la elaboración y sometimiento de propuestas de proyectos al DACEA y del análisis y evaluación de las mismas por parte de esta última.

5. Elaboración de normas para el establecimiento de criterios prioritarios para valorar los proyectos recibidos y formulados.

6. Confección de criterios para la elaboración de estrategias de acción para los proyectos.

7. Desarrollo de normas y procedimientos complementarios al sistema de monitoreo de proyectos, para garantizar la aplicación de medidas con relación al status de cada uno de ellos cuando no se esten cumpliendo las exigencias requeridas.

8. Preparación de informes y diseño de procedimientos para la toma de decisiones en los niveles gerenciales que corresponda según la importancia y urgencia de los asuntos concernidos.

9. Descripción de la red de interrelaciones y responsabilidades de las unidades organizativas involucradas en el sistema, incluyendo la diagramación del flujo de información.

DESARROLLO DE UN PLAN DE TRABAJO

El consultor (experto no-local) redactará un plan de trabajo para el proyecto conforme a la descripción anterior que debe abarcar un calendario con la metodologia a seguir por etapas y el tiempo estimado para cada etapa. Este plan será sometido al DACEA para su revisión.

D. EJECUCION DEL PROYECTO

En la ejecución del proyecto el Consultor trabajará en coordinación y consulta directa con la Directora de DACEA y el Gerente Financiero del CEA. Estará bajo la supervisión general del Asesor Residente.

El Consultor examinará el Informe Final Sobre el Fortalecimiento Institucional de DACEA y los documentos existentes en los archivos de DACEA.

También efectuará consultas con funcionarios de DACEA, CEA USAID y otras instituciones gubernamentales y privadas que puedan proveer información relevante.

Además, el Consultor presentará informes de progreso verbales y escritos según le sean requeridos.

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

1. El documento principal a presentar como producto del proyecto consistirá en un Manual de Planificación que contendrá todos los elementos del sistema descritos en la parte "B" anterior.

2. Durante el desarrollo del proyecto se deberá hacer presentaciones parciales dirigidas a funcionarios del DACEA que la Dirección designe para recibir sugerencias y hacer proposiciones..

3. El consultor deberá estar disponible para hacer visitas subsiguientes a los fines de brindar asesoramiento durante el establecimiento del sistema despues que este sea aprobado.

4. El manual deberá someterse acompañado de un informe final que resuma la labor realizada.

268

F. TIEMPO ESTIMADO (CONSULTOR)

1. Recopilación de información: cinco días
2. Conceptualización y preparación de diseños (las tareas en "B" anterior): quince días.
3. Confección del Manual e Informe Final: diez días
4. Presentación y revisiones: tres días
5. Asesoramiento implantación:siete días

Tiempo estimado para completar el proyecto: 40 días laborables.

==========

APROBADOS

(DACEA)	(USAID)	(C & M)
15/9/89	11/7/89	
(FECHA)	(FECHA)	(FECHA)

DACEA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA
PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

[illegible] Fortalecimiento Institucional

Fecha In. Sept
Fecha Term. Sept

Componente 007: Evaluación Contractual
de Joint-Venture

Nivel de esfuerzo: Días

Director residente 1 Experto al Nivel 12 Tasber: [illegible]

[illegible] VERIFICACION:

El Consejo de Directores del CDA adoptó la decisión [illegible] Resolución de fecha 7 de Agosto de 1992 en el sentido de [illegible] de Consultores Clapp and Mayne evalúe los [illegible] "Joint Venture" intervenidos por el CDA con el sector Privado [illegible] relativo a la conservación de la participación accionaria [illegible] las empresas establecidas. Se adjunta copia de [illegible] Directora General DACEA transmitiendo la decisión del Consejo de Directores.

[illegible] VERIFICACION:

[illegible] DACEA se desarrollará algunos proyectos [illegible] mediante formación de controversias [illegible] Jurídica de [illegible] controversias [illegible] de los distintos [illegible]

BEST AVAILABLE COPY

270

[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible] del Este	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	
[illegible] Latinoamericana	[illegible]	[illegible]
[illegible] Tres Hermanos	[illegible]	
[illegible]	[illegible]	
[illegible] sociedad asociativa con [illegible] por arrendamiento		

En los acuerdos se establecio el nivel de participación del CEA en los proyectos por medio de contratos con socios mayoritarios en los cuales se estipuló las extensiones de terrenos que el CEA debía aportar a los proyectos y el porcentaje de las acciones que CEA recibiría por el valor de la tierra. El concepto fundamental de los acuerdos ha sido que el CEA hace las entregas de terrenos que los proyectos requieren y los socios mayoritarios disponen los fondos en efectivo necesarios para cubrir los gastos de inversión de los proyectos.

En algunas ocasiones, después de firmar el acuerdo [illegible] se establecieron los requisitos de terreno, de fondos y los respectivos porcentajes de acciones entre el CEA y los socios mayoritarios. La resultado la necesidad de un refinanciamiento [illegible] debido al incremento en los costos de inversión [illegible] resultado en una situación preocupante para el CEA debido [illegible] ahora es necesario hacer aportes de capital en efectivo [illegible] mantener la participación accionaria en las [illegible] valor. Esto debido a que no se contemplaron [illegible] aportes de capital en efectivo [illegible] los acuerdos originales para los proyectos.

El propósito de este estudio será primero evaluar los [illegible] actuales tipo "joint venture" para determinar si existe un mecanismo que proteja al CEA en la conservación de su participación accionaria sin el [illegible] de capital adicional. [illegible] a la evaluación se deberá [illegible] las recomendaciones [illegible] respecto a la posición que el CEA [illegible] de tomar en la [illegible]

BEST AVAILABLE COPY

[illegible]

[illegible] especificas que se requieren para cumplir [illegible] siguientes:

I REVISION DE ANTECEDENTES:

1. Revisar los contratos y otros documentos relacionados con los cinco proyectos mencionados.

2. Entrevistarse con miembros del Departamento Legal [illegible] gerencias de DACEA para obtener informaciones [illegible]

3. Entrevistarse con la gerencia y personal clave de las cinco empresas involucradas para tener un [illegible] sus puntos de vista con respecto al problema.

II LEVANTAMIENTO DEL ESTUDIO:

1. En base del analisis hecho del problema y en vista de la información adicional obtenida, [illegible] recomendaciones sobre la accion que debe de tomar el DACEA para proteierse en la conservación de su participación accionaria sin aporte de capital adicional

2. Conjuntamente con el Departamento Legal de DACEA desarrollar un modelo de contrato para uso futuro en las inversiones de tipo "joint venture"

III PRESENTACION DE RESULTADOS:

1. Presentar los resultados al Departamento Legal del DACEA. Hacer las modificaciones necesarias.

2. Presentar los resultados a las gerencias de DACEA. Hacer las modificaciones necesarias.

3. Presentar el informe final al DACEA en [illegible]

APROBACIONES

DIRECTORA DACEA	OFICIAL DEL PROYECTO DE USAID	Chief of Mission
29/8/89	9/1/89	8/30/89
FECHA	FECHA	FECHA

BEST AVAILABLE COPY

272

[illegible] AZUCARERA

[illegible]

[illegible]

A. [illegible]

[illegible] en Haití [illegible]

B. [illegible] DEL BOSQUEJO DE TRABAJO:

[illegible]

G. Marzan E.
20/12/89

[signature]
1/16/90

I Easterling
18/12/89

BEST AVAILABLE COPY

278

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] el orden de prioridad para hacer inversiones en las fábricas y los años en que realizarlas, en base a la vida útil de la maquinaria o equipo.

[illegible] las fábricas que quedarían trabajando [illegible] de la década 1990-2000. Debe indicarse capacidad operacional tanto en PC de cada diferencia [illegible] utilización como la producción de cada día efectivo [illegible] para cubrir la demanda [illegible] proyectada para esa década.

Las proyecciones deberán tomar en consideración [illegible] que el UA está ejecutando en varios de sus [illegible] en especialidad, lograr su eficiencia en la [illegible] Está [illegible] utilizará 12 días efectivos [illegible] un empleado local.

INFORMES

[illegible] mes, el consultor presentará un [illegible] actividades realizadas y los [illegible]

[illegible] revisado por A.T. Las observaciones [illegible]

BEST AVAILABLE COPY

[illegible]

[illegible]

1.1 Parte Física

1.1.1 Número, [illegible] capacidad y estado [illegible] equipo de [illegible].

1.2 Equipo de Molienda

1.2.1 Estado de los conductores y cicloneros.

1.2.2. Número, tamaño, capacidad y estado de los molinos. [illegible]

1.3 Generación de Energía

1.3.1 Número, capacidad y estado de las [illegible].

1.3.2 Tipo, capacidad y estado de los generadores.

1.4 Clarificación

1.4.1 Número, capacidad y estado de los filtros.

1.4.2 Número, capacidad y estado de los clarificadores.

1.4.3 Número, capacidad y estado de los calentadores.

1.5 Evaporación

1.5.1 Número, capacidad y estado de los evaporadores.

1.5.2 Número, capacidad y estado de los cocedores.

1.5.3 Número, capacidad y estado de los cocedores de transferencia.

1.5.4 [illegible]

BEST AVAILABLE COPY

[illegible]

[illegible]

[illegible] Número, [illegible], capacidad y estado.

1.4 [illegible]

1.4.1 Número, [illegible], capacidad y estado.

1.5 Empaque y almacenamiento [illegible] y miel

1.5.1 [illegible] para envasado.

[illegible] [illegible] almacenamiento para [illegible]

2.0 PROYECCIONES PARA LAS FABRICAS DEL CEA

2.1 Capacidad actual nominal y operacional

2.2 Proyecciones para desde 1988 [illegible]

2.2.1 Fábricas que se pueden mejorar con [illegible] inversión.

- Orden de prioridad
- Equipos y valor aproximado para cada fábrica.

2.2.2 Fabrica que requieren altas inversiones para mejorar/incrementar capacidad.

- Equipo y valor aproximado para cada fábrica

2.2.3 Fábrica que no deben cerrar

- Mencionar prioridades

[illegible] capacidad nominal y operacional [illegible] la fábrica y [illegible] las fábricas [illegible] para cumplir la demanda [illegible]

[illegible] para [illegible] [illegible]

[illegible] para inversión.

[illegible] [illegible] [illegible].

BEST AVAILABLE COPY

DACEA

Proyecto de Diversificación Azucarera
Plan de Trabajo Propuesto

Proyecto 003: Educación Vocacional — Fecha de Inicio: [illegible]

Componente 001: Perfil de los Trabajadores — Fecha de Terminación: [illegible]

Sub-Componente 001: Encuesta de trabajadores desplazados en las refinerías azucareras y de trabajadores fabriles en las refinerías azucareras.

Nivel de Esfuerzo Diario:

Asesor Residente 5 — Experto No-Local 0 — Experto Local 120

A. JUSTIFICACION

El documento base que se desarrolló para el proyecto de diversificación azucarera tiene énfasis en los programas de educación vocacional para los trabajadores de campo y fabriles que puedan ser desplazados por el cierre de ingenios azucareros que el programa de diversificación ocasione. Más aún, el programa de trabajo que preparó Clapp and Mayne al principio del proyecto refleja el sentir expresado en el documento base y programa una amplia actividad en el área de educación vocacional para los trabajadores de CEA. Esta encuesta actividad es el primer paso en el desarrollo de un programa formal de educación vocacional para los trabajadores desplazados de CEA.

B. DESCRIPCION DEL PLAN DE TRABAJO

Cuando se concluya el proyecto 005 Identificación de las tierras, se podrá determinar las tierras que van a ser destinadas al programa de diversificación, así como las actividades van a ser desarrolladas en esas tierras. A la vista de esas informaciones se podrá determinar la [illegible] de capacitación que deben ser llenadas por el programa de educación vocacional a ser desarrollado en esas nuevas áreas a diversificar.

BEST AVAILABLE COPY

El cierre de los ingenios Villa Altagracia y Esperanza causó un nivel de desempleo o sub-empleo mínimo entre los trabajadores del CEA. Segun se ha podido observar, esto podría deberse a que los trabajadores poseían las habilidades requeridas para incorporarse a los proyectos de diversificación desarrollados en esa region y que reemplazaron la producción de azúcar tales como proyectos agrícolas agroindustriales y de zona franca, o a que encontraron empleo en otras áreas tales como la construcción. La primera actividada a realizar bajo este estudio, será probar esta hipótesis mediante una encuesta entre una muestra representativa de los ex-trabajadores del CEA que perdieron su empleo al cerrarse estos dos ingenios. Los resultados de esta encuesta deben permitir que se realice una evaluación de la magnitud del impacto en el desempleo o sub-empleo que tuvo el cierre de estos ingenios entre los extrabajadores del CEA. esta evaluación podría ser realizada mediante un analisis comparativo de la situación de los ex-empleados del ingenio antes y después de su cierre.

La segunda actividad a realizar bajo este estudio será una encuesta de carácter socio-económico, que determine la capacidad laboral entre los empleados del CEA en varios ingenios, los resultados de esta encuesta deben permitir determinar principalmente: nivel de ingreso, nivel de instrucción, condiciones de vida, empleos secundarios, tamaño de la familia, así como otros datos de relevancia que se requieran para eventualmente desarrollar programas de educación vocacional.

Los ingenios que se seleccionen para este estudio base serán (1) aquellos que provean una población trabajadora apropiada para seleccionar una muestra estadísticamente significativa para sacar conclusiones en los demás ingenios y (2) aquellos ingenios que en base a la información existente sean los más suceptibles a ser incluidos en futuros programas de diversificación. Para este estudio se seleccionaron tentativamente dos ingenios que podrian ser:

Santa Fe
Amistad

BEST AVAILABLE COPY

Las tareas especificas a desarrollar en este estudio son las siguientes:

I. Revision de Antecedentes:

1. Revisar documentos relevantes al proyecto y entrevistar personal gerencial y administrativo de DACEA.

2. Familiarizarse con el sistema de administración de personal del CEA y conocer la información disponible sobre sus trabajadores en los archivos de la oficina central y en los ingenios de CEA.

3. Visitar las cuatro areas bajo estudio:

   Villa Altagracia
   Esperanza
   Amistad
   Santa Fe

II. Desarrollo de un Plan de Trabajo que incluya metodología. Enfoque y Calendario de Trabajo

1. Redactar un plan de trabajo que incluya una descripción detallada de la metodología a utilizar en el estudio y un calendario de trabajo. El plan de trabajo deberá incluir el método a utilizarse en el diseño de la muestra y las cuatro (4) submuestras (una por cada ingenio) a utilizar en el estudio. determinación de las variables a incluir en el cuestionario. metodología a utilizar para la verficacion de la información recogida; y cualquier otra información relevante para la evaluación de los resultados.

2. Presentar el plan de trabajo al DACEA para su revisión. Hacer las modificaciones que sugiera el DACEA.

3. Presentar el plan de trabajo en forma final al DACEA para su aprobación.

III. Ejecucion del Estudio

1. En cada uno de los ingenios elegidos se seleccionará una muestra por separado, de acuerdo a las metodología incluidas en el plan de trabajo.

[illegible]

a) [illegible] familia [illegible] el mismo techo. [illegible] ingreso [illegible] de la familia

b) Información [illegible] del ex-trabajador [illegible] miembros de la familia que viven bajo el mismo techo.

c) [illegible] del nivel de ingreso familiar y la [illegible] nivel de ingreso familiar y la [illegible] de vida antes de que se cerrara el ingenio.

d) [illegible] personal del ex-trabajador [illegible] satisfacción: expectativa de ingresos, [illegible] de mejoramiento de su condición de vida.

[illegible] estimado del tiempo que estuvo sin trabajo [illegible] del ingenio.

Para todos los ingenios, el estudio debe [illegible] indicar si ocurrió cambio en el nivel de ingreso [illegible] de que las personas ocupadas que fueron afectadas por cierre del ingenio - negocios de servicio, detallistas, vendedores, micro-empresas (ambulantes independientes).

Para los dos ingenios que están en operación, la muestra [illegible] deberán ser seleccionadas de las poblaciones de trabajadores no comerciales de CEA empleados en el campo, [illegible] las oficinas o en actividades de apoyo al ingenio. El cuestionario a ser elaborado debe permitir obtener informaciones [illegible] los siguientes:

a) [illegible] personales y de la familia igual a III 1.(...

[illegible] responsabilidad [illegible]

[illegible] de [illegible] inmuebles, otros [illegible] familia que [illegible] mismo techo.

BEST AVAILABLE COPY

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Presentación de Informes

1. Escribir un informe relatando los logros alcanzados, conclusiones y recomendaciones y entregarlo a [illegible] para su revisión y comentarios.

2. [illegible] al informe [illegible] por [illegible]

3. [illegible] y presentar el informe final al [illegible] en [illegible]

Tiempo Requerido para el Estudio

El tiempo estimado para realizar los distintos componentes del estudio es el siguiente:

Actividades	Días/Persona
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
Total	[illegible]

[illegible]

BEST AVAILABLE COPY

A. Morzones ~~J. Hardillas~~ J. Castillo

12/1/90 1/16/90 1/[illegible]/[illegible]

CACEA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA
PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

[illegible]

Fecha [illegible]
Fecha Term.

[illegible] : Desarrollo de una Estrategia para Diversificación de los [illegible]

Nivel de Dificultad (clase):

[illegible] Experto Nacional: 24 Experto Local: [illegible]

[illegible]

[illegible] JUSTIFICACION:

[illegible]

BEST AVAILABLE COPY

[illegible]

[illegible] CEA [illegible] considerarse alternativas [illegible] la empresa.

[illegible] transferencia de las operaciones de CEA [illegible] segundo, el [illegible] como un requisito para [illegible] posible de modificación de la estructura [illegible] la transferencia [illegible].

[illegible] factores deberán tomarse en [illegible] la estrategia y el [illegible] de [illegible]

[illegible] de la nueva corporación [illegible]

[illegible] corporación [illegible] la nueva corporación [illegible] de operación posible [illegible] el [illegible] la venta de inmuebles a corporaciones [illegible] venta de [illegible] de CEA [illegible] [illegible] arrendamiento [illegible].

[illegible] corporación [illegible] transferir [illegible] CEA a las [illegible] corporaciones.

BEST AVAILABLE COPY

[illegible] las siguientes [illegible]
[illegible]:

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] representativo de la [illegible] del IFA [illegible] conocer sus operaciones de [illegible] equilibrarlo con la dinámica del negocio.

[illegible] Desarrollo del [illegible]

[illegible] información [illegible] asociada con la posible privatización [illegible] corporaciones del CEA que elimine la dificultad [illegible] flujo de caja negativo en el [illegible] asegure que las deudas del CEA no crezcan. Este curso de acción recomendado debe preservar el patrimonio nacional de la Tierra.

[illegible] Desarrollar un modelo financiero para la [illegible] corporaciones que [illegible] patrimonio, [illegible] requerimientos [illegible] capitalización. Al desarrollar este modelo, [illegible] tener en cuenta la experiencia reciente [illegible] Finlandia [illegible] en el esfuerzo [illegible] industria [illegible].

[illegible]

[illegible] potencial [illegible] para presentar [illegible] hacer [illegible] modificación [illegible]

BEST AVAILABLE COPY

[illegible]

[illegible]

[illegible]

IV. [illegible] Estimado:

[illegible] - 5 días laborales

[illegible] Desarrollo del estudio - 12 días laborales

[illegible] Presentación/Resolución de Resultados - 5 días laborales

[illegible] Tiempo total estimado - 24 días laborales

APROBADOS

[illegible]	[illegible]	[illegible]
DACEA	USAID	[illegible]
16/3/90	3/21/90	16/3/90
(FECHA)	(FECHA)	(FECHA)

BEST AVAILABLE COPY

LACZA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA
PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

Fecha Term. Mar

Componente [illegible] : Información para [illegible]
de los terrenos del CEA.

Sub-Componente [illegible]: [illegible]
[illegible]
CEA para [illegible]

[illegible]

[illegible] Empresa [illegible] Extensión [illegible]

1. JUSTIFICACION:

[illegible]

[illegible]

[illegible]

BEST AVAILABLE COPY

1. OBJETIVO:

[illegible]

2. PLAN DE TRABAJO:

[illegible]

[illegible] la información.

[illegible] del área productora.

[illegible] características climáticas.

[illegible] características edafológicas.

[illegible] de bosques y [illegible] caminos internos.

[illegible] a centros de consumo y puertos de embarque

[illegible] potencial productivo.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

BEST AVAILABLE COPY

Form #1

DACEA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA
PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

Proyecto 004 : Fortalecimiento Institucional

Fecha Inicio: Junio, 1990
Fecha Term.: Diciembre, 1992

Componente 008 : Contratación de asistencia Técnica local para el proyecto de diversificación.

Estudio para promover el uso agrícola, comercial e industrial de los terrenos del CEA)

Nivel de Esfuerzo (personas-meses):

Asesor Residente: 2 Expertos No-locales: 0 Expertos Locales: 70

A. JUSTIFICACION:

El proyecto de diversificación azucarera contempla la contratación de firmas de consultores locales para prestar asistencia técnica a DACEA en el desarrollo de sus actividades de diversificación.

En este plan de trabajo propuesto se presenta la descripción de los servicios de un contrato de tiempo indefinido que el CEA firmará con una firma de consultores locales. El nivel de esfuerzo del contrato será 70 personas-meses.

Dada la variada naturaleza de las actividades de diversificación en las que DACEA participa, se requiere diferentes asistencias técnicas de plazo corto que cubran un número de áreas y disciplinas, según las necesidades del proyecto. Los consultores locales, contratados para un estudio específico del proyecto, se espera que estarán involucrados por periodos variados entre una semana a tres meses, con uno o más técnicos trabajando en una actividad dada.

B. DESCRIPCION DEL AMBITO DEL TRABAJO:

El trabajo requerido para esta actividad del proyecto de diversificación es llevar a cabo varios estudios para promover el uso agrícola, o comercial, o industrial de los terrenos del CEA. Se incluye estudios de pre y factibilidad económica, estudios financieros, perfiles para la inversión y estudios de mercado y comercialización. Estos estudios seran utilizados por la promoción de proyectos especificos en terrenos previamente identificados para los proyectos.

Los proyectos podrían incluir producción agrícola, el desarrollo de procesamientos agroindustriales, la promoción de zonas francas, y la producción de productos alternos a la caña de azucar.

En cada estudio de prefactibilidad o factibilidad debe de incluirse un análisis del mercado, sea doméstico o de exportación. También, debe incluirse un "perfil" economico del proyecto, con proyecciones económicas y financieras hasta el final de la vida del proyecto. En las proyecciones deben incluirse la siguiente información para varios niveles de producción, costos y ingresos:

- Plan de inversiones
- Plan de financiamiento/crédito
- Estado de ganancias o pérdida (pro-forma)
- Flujo de Caja
- Balance general
- Cálculo de retorno sobre la inversión

Se señala a continuación las áreas de especificación y el tiempo estimado para terminar los estudios, en cada caso.

290

ESTUDIOS PARA PROMOVER EL USO AGRICOLA, COMERCIAL E INDUSTRIAL DE LOS TERRENOS DEL CEA.

Area de Especializacion	Tiempo Estimado (personas-meses)
1. Produción animal/leche	6
2. Alimentos para animales	4
3. Aquacultura	4
4. Aceites comestibles	4
5. Desarrollo forestal (leña, carbon, madera)	6
6. Frutas tropicales	6
7. Vegetales para exportación	4
8. Produción de energía; productos energéticos	6
9. Cultivos nativos para consumo local	4
10. Desarrollo/Procesamiento agroindustrial	6
11. Desarrollo Productos Alternos de caña de azucar	6
12. Desarrollo Zonas Francas/Industriales ligeras	6
13. Desarrollo de Micro Empresas	6
14. Otros estudios para identificarse	6
TOTAL ESTIMADO	70

Los estudios individuales requeridos para este proyecto se harán en base de un orden de trabajo especifico, asignada al contratista. La orden de trabajo indicará la descripción de los servicios a ejecutar, y el tiempo autorizado para el trabajo.

APROBADOS

DACEA	C & M	US/AID
24-4-90	4/27/90	4/27/90
(FECHA)	(FECHA)	(FECHA)

DACEA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA
PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

Proyecto 004: Fortalecimiento Institucional

Fecha Inicio. Junio. 1990
Fecha Term.: Diciembre. 1992

Componente 008: Contratación de asistencia técnica local para el proyecto de diversificación.

(Programa de Publicidad y Comunicación)

Nivel de Esfuerzo (personas-meses):

Asesor Residente: 5 Expertos No-locales: 0 Expertos Locales: 135

==========

A. JUSTIFICACION:

El CEA es una compañía del Estado dedicada históricamente a la producción de azúcar. Su condición de empresa estatal y de su larga historia de producción de azúcar, le impone presiones políticas y sociales que pueden resultar en acciones que no necesariamente sean del mejor interés económico de la empresa. Además de estas presiones existe una gran renuencia a reducir el nivel de producción de azúcar con la finalidad de desarrollar proyectos de diversificación de la tierra del CEA. Esto es así a pesar de que los que toman decisiones en el CEA. probablemente encuentren que deben incentivar activamente los esfuerzos de diversificación, ya que esto sería de mayor atractivo financiero para la empresa.

Por lo tanto es necesario desarrollar un programa de publicidad y comunicación para crear una imagen positiva no solo de los logros obtenidos por el proyecto de Diversificación sino también a DACEA como impulsora del proyecto.

BEST AVAILABLE COPY

292

Debido a que el proyecto de diversificación azucarera contempla la contratación de firmas de consultores locales para prestar asistencia técnica a DACEA en el desarrollo de sus actividades de diversificación. a continuación se presenta la descripción de los servicios de publicidad y comunicación a ser contratados bajo el formato de contrato de tiempo indefinido que DACEA firmará con una firma de consultores locales. El nivel de esfuerzo del contrato será aproximadamente de 6 personas-meses.

B. PROPOSITO DEL PROYECTO:

El proposito de este proyecto es llevar a cabo un programa de publicidad y comunicación a ser desarrollado por una compañia consultora. Para facilitar su ejecución se ha dividido en varias etapas.

En la primera etapa de este programa la actividad principal de la firma contratada será desarrollar una campaña de publicidad que resaltará los logros positivos alcanzados por la DACEA tras la clausura de los ingenios Catarey y Esperanza, así como enfatizar el rol preponderante jugado por esta institución, no solo en estos dos ingenios sino como un agente de diversificación en el CEA. Esta campaña debe ser llevada a cabo en un período de cuatro a seis meses y será dirigida a los grupos siguientes:

- Funcionarios de las operaciones azucareras del CEA
- Entidades financieras locales
- Grupos de inversionistas tanto locales como extranjeros
- Líderes políticos

Entre las actividades a ser ejecutadas por la consultora deben incluirse:

a) Elaboración de un video-documental de aproximadamente 10 minutos que relate el proceso de transformación de los ingenios Esperanza y Catarey, a la vez que resalte los resultados exitosos obtenidos.

Este video debe ser divulgado en programas de televisión y ser presentado a comunidades de negocios, y clubes de acción social: si fuera necesario a través de anuncios pagados.

b) Desarrollar una serie de artículos noticiosos, semanales, tratando proyectos específicos de diversificación ya desarrollados, enfatizando los beneficios que conllevan tanto a las comunidades locales como a la Economía Nacional, estos proyectos.

c) Preparar una revista que relate los proyectos de diversificación incluyendo el material recogido en los puntos a) y b). Esta revista permanecerá en la DACEA y le sería presentada a los visitantes, inversionistas potenciales y miembros de los grupos claves.

d) Asistir a la DACEA en la preparación de un seminario, con un tópico en el área de políticas azucareras.

En la segunda etapa del proyecto se desarrollará un Programa de Promoción de Proyectos a ser ejecutados en los terrenos del CEA, que se identifiquen para la producción de otros rubros diferentes de la caña de azúcar. Las labores a realizarse empezarán bajo esta etapa, una vez que terminen los trabajos de identificación de terrenos del CEA, que actualmente se están realizando.

En esta etapa del programa se utilizarán los resutados del estudio "Identificación de los terrenos del CEA" para promoción de proyectos específicos a ser desarrollados en terrenos específicos con la finalidad de captar inversionistas tanto domésticos como extranjeros. Entre las actividades a realizar en esta etapa se encuentra:

a- Crear un video-documental de 10 a 15 minutos de duración, promocionando la DACEA como ente ejecutora de la política de diversificación del CEA, así como las oportunidades de inversión. Este video será la base de presentación del mensaje de promoción a la inversión a ser desarrollado por la DACEA.

b- Asistir a la DACEA en la publicación de un folleto periódico destacando las actividades de diversificación. La periodicidad de esta publicación sera mensual.

294

c- Continuar con la publicación de artículos noticiosos a ser publicados en periódicos locales, en la radio y la televisión. Estos artículos destacarían eventos noticiosos en la medida en que las mismas surjan como resultado de los esfuerzos de diversificación.

d- Asistir a la DACEA en la organización de seminarios y paneles de discusión donde se debatirán tópicos importantes que tengan impacto en el proceso de diversificación.

e- Publicar una revista anual de la DACEA que exponga la historia de esta institución, a la vez que explique la política de diversificación del CEA y las principales actividades del proyecto de diversificación.

f- Asistir a DACEA en el establecimiento de una oficina interna de publicidad y comunicación.

g- Asesorar a DACEA en aspectos generales de publicidad y comunicaciones.

Estimación de tiempo - Personal clave:

Primera Fase	Segunda Fase	
Julio-Dic 1990	Enero-Dic. 1991	Enero-Dic. 1992
60 dias hábiles	45 dias hábiles	30 dias hábiles

Total: Aproximado 135 Personas días.

APROBADO

DACEA	C & M	US/AID
23-5-90	23-5-90	5/23/90
(FECHA)	(FECHA)	(FECHA)

295

DACEA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA
PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

Proyectos 004 : Fortalecimiento Institucional

Componente 008 : Contratación de asistencia técnica local para el Proyecto de diversificación (Asistencia tecnica con experiencia en organización, capacitación y entrenamiento)

Fecha Inicio: Junio, 1990
Fecha Term.: Diciembre, 1992

(Asistencia técnica en las areas de organización, capacitación y entrenamiento)

Nivel de Esfuerzo (personas-meses):

Asesor Residente: 1 Expertos No-locales: 0 Expertos Locales: 30

==========

A. JUSTIFICACION:

El proyecto de diversificación azucarera contempla la contratación de firmas de consultores locales para prestar asistencia técnica a DACEA en el desarrollo de sus actividades de diversificación.

En este plan de trabajo propuesto se presenta la descripción de los servicios de un contrato de trabajo indefinido que el CEA firmará con una firma de consultores locales. El nivel de esfuerzo del contrato será de 30 personas-meses.

Dada la variada naturaleza de las actividades de diversificación en las que DACEA participa, se require diferentes asistencias técnicas de plazo corto que cubran un número de áreas y disciplinas, según las necesidades del proyecto. Los consultores locales, contratados para un estudio especifico del proyecto, se espera que estarán involucrados por periodos variados entre una semana a tres meses, con uno o más técnicos trabajando en una actividad dada.

296

8. DESCRIPCION DEL AMBITO DEL TRABAJO:

El trabajo previsto bajo este contrato estará dirigido a suministrar asistencia tecnica a corto plazo de especialistas y experiencia en organización, capacitacion y entrenamiento. Los servicios se utilizaran para el fortalecimiento institucional del DACEA, la formación y el desarrollo de organizaciones de productores agricolas pequeños afiliados a los proyectos de diversificación, y la capacitación de personal del CEA desplazados de su trabajo por programas de diversificacion.

Se contempla que el fortalecimiento institucional de DACEA, disponga de asistencia tecnica de corto plazo en planificacion, soporte administrativo y operaciones computarizadas. Tambien, debido a la importancia que se le está dando a la participación del sector privado, DACEA tendrá que solicitar asistencia técnica legal para las negociaciones que el CEA pueda realizar durante el proyecto. Adicionalmente, gran parte del trabajo previsto bajo este contrato será la implementacion e instalacion de sistemas y programas que han sido recomendados y diseñados por expertos no-locales, pendientes de implementacion.

El trabajo en la formación y el desarrollo de organizaciones de productores agricolas pequeños, quienes posteriormente se afilian a los proyectos de diversificación comerciales, es necesario para cumplir con los criterios sociales del proyecto de diversificación azucarera.

La asistencia técnica para el adiestramiento vocacional de los empleados del CEA sera necesario o para prepararlos a trabajar como empleados en los proyectos de diversificación,o para a participar como empresarios en la formación de empresas y/o micro empresas que sirven a los proyectos de diversificación.

Las áreas de especialización y el tiempo estimado para completar los estudios y trabajos, se señalan a continuacion:

BEST AVAILABLE COPY

ASISTENCIA TECNICA A [illegible]
EXPERIENCIA EN ORGANIZACION. [illegible]

Area de Especializacion

Formacion y fortalecimiento de organizaciones de productores agricolas

Capacitacion personal CSA

Entrenamiento personal DACEA

Fortalecimiento administrativo DACEA

Asistencia legal

Implementación de sistemas diseñados

TOTAL TIEMPO ESTIMADO

Los estudios individuales requeridos para este proyecto se harán en base de una orden de trabajo especifico, asignado al contratista. La orden de trabajo indicara la descripcion de los estudios a ejecutar y el tiempo autorizado para el trabajo.

APROBADOS

[illegible]	[illegible]	[illegible]
		USAID
8-5-90	8-5-90	5/15/90
(FECHA)	(FECHA)	(FECHA)

BEST AVAILABLE COPY

DACEA

PROYECTO DE DIVERSIFICACION AZUCARERA
PLAN DE TRABAJO PROPUESTO

Proyecto 004 : Fortalecimiento Institucional

Fecha Inicio: Junio, 1990

Fecha Term.: Diciembre, 1992

Componente 008 : Contratación de asistencia Técnica local para el proyecto de diversificación. (Estudios sobre politicas, y desarrollo de estrategias sobre diversificación)

Nivel de Esfuerzo (personas-meses):

Asesor Residente: 1 Expertos No-locales: 0 Expertos Locales: 25

==========

A. JUSTIFICACION:

El Consejo Estatal del Azúcar, en fecha de Abril 9, 1987, publicó el documento denominado "Reglamento para la Organización, Estrategias, Políticas y Plan de Acción para la Diversificación de la Industria Azucarera Estatal".

En este documento se conceptualizó la creación de la Dirección de Operaciones Agroindustriales para impulsar y fortalecer las actividades y proceso de diversificación de la industria azucarera, se trazaron las estrategias a seguir para la diversificación, y se definieron las políticas que orientarán el proceso de diversificación de sus actividades y recursos productivos.

249

En el último trimestre de 1989, la firma consultora Clapp and Mayne preparó un plan de trabajo para el proyecto de diversificación azucarera, tomando como base fundamental el documento mencionado anteriormente. Este plan de trabajo fue aprobado por DACEA en febrero, 1990. En dicho plan de trabajo, se programaron actividades para el desarrollo de la información básica requerida para la promoción del uso de los terrenos del CEA. Estas actividades incluyen las siguientes actividades:

1) Revisión de políticas nacionales relacionadas con los incentivos de inversiones directas e indirectas.

2) Revisión de la disponibilidad de recursos financieros para proyectos de diversificación.

3) Estudios legales y economicos sobre la participación del gobierno en empresas promovidas.

Dado que el proyecto de diversificación azucarera contempla la contratación de firmas consultoras locales para prestar asistencia técnica a DACEA en el desarrollo de sus actividades de diversificación, se esta programando la redacción de un contrato de tiempo indefinido que el CEA firmará con una firma de Consultores locales, para realizar los trabajos mencionados anteriormente.

El nivel de esfuerzo del contrato será de 25 personas-meses.

En vista de que las actividades de diversificación en las que DACEA participa son multidisciplinarias, se require de una asistencia técnica de plazo corto de amplio espectro, de forma que pueda ser utilizada según las necesidades del proyecto. Se espera que los consultores locales contratados para un estudio específico del proyecto, estarán involucrados por periodos que podrian variar entre una semana y tres meses, con uno o más técnicos involucrados en una actividad especifica.

B. DESCRIPCION DEL AMBITO DEL TRABAJO:

El trabajo previsto bajo este contrato estará dirigido a hacer estudios y/o revisiones de politicas relacionadas con los incentivos directos e indirectos a proyectos de diversificación: la revisión de la disponibilidad de recursos financieros para proyectos de diversificación: y estudios sobre la participación del gobierno en empresas promovidas así como la participación del sector privado en la industria azucarera gubernamental.

Un tiempo estimado de 25 personas-meses se requerirá para llevar a cabo los análisis de políticas y desarrollo de estrategias requeridas para el proyecto.

En el aspecto de estudios y/o revisiones de políticas, se requerirá básicamente lo siguiente:

1. Invertario de políticas administrativas generales del CEA, a fin de identificar las aplicables a los planes de diversificación.

2. Estudio de políticas para estimular la inversión en proyectos de diversificación.

3. Estudio de políticas para el desarrollo agroforestal y forestal.

4. Revisión de políticas relacionadas con la venta de los terrenos del CEA.

5. Revisión de la disponibilidad de recursos financieros para proyectos de diversificación.

6. Revisión de políticas sobre los precios de venta nacionales para azúcar y sus derivados.

7. Revisión de políticas sobre venta de energía eléctrica producida en los ingenios del CEA a la red nacional.

8. Estudio de políticas sobre la venta de productos de alcohol derivado de caña de azucar en el mercado nacional.

9. Revisión de políticas sobre el colonato en los ingenios del CEA.

10. Revisión de políticas para la contratación de personal extranjero para el corte de la caña .

De los estudios y/o revisiones realizadas surgirán las recomendaciones que determinarán la necesidad del desarrollo de estrategias, entre las que básicamente se contemplan las siguientes:

1. Estrategía para la mecanización de la cosecha de la caña de azúcar.

2. Estrategía de contratación para la administración del CEA por parte del sector privado.

3. Estrategía para la "privatización" de los ingenios del CEA.

4. Estrategia para la producción de subproductos de la industria azucarera.

5. Estrategia para aumentar la eficiencia en las operaciones de campo y fábrica.

6. Estrategia para disminuir los costos de producción.

Los estudios individuales requeridos para éste proyecto se harán en base a una orden de trabajo específica asignada al contratista. La orden de trabajo indicará la descripción de los servicios a ejecutar y el tiempo autorizado para el trabajo.

APROBADOS

DACEA	C & M	US/AID
23-5-90	23-5-90	5/23/90
(FECHA)	(FECHA)	(FECHA)

302