

PD-AAN-300
5110471/53
ISN-31606

La Paz, 19 de julio de 1983

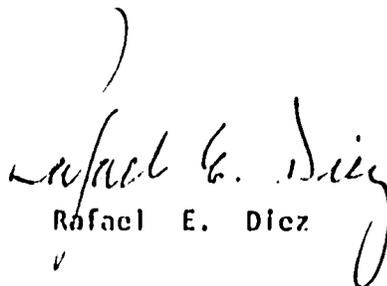
Senor
Lic. Aurelio Julio
Director Nacional de Planeamiento
Regional a.i.
Presente.

Adjunto tengo el agrado de hacerle llegar el Informe Final de mi asesoría al Ministerio de Planeamiento y Coordinación. Dicho documento ha sido también traducido al Inglés para cumplir con la cláusula del contrato sobre la presentación final del informe.

Con esta presentación, deseo que su autoridad dé por aprobado mi trabajo y autorice el procesamiento de todos los asuntos pendientes relativos a mi pago final, traslado y retorno a mi lugar de origen.

A tiempo de agradecerle la deferencia que usted ha tenido con mi persona durante el período de mi asesoría, tengo a bien informarle que quedo a su disposición para cualquier aclaración.

Con este motivo, me despido de usted saludándole muy atentamente.

)

Rafael E. Diez

INFORME FINAL DEL ASESORAMIENTO DE RAFAEL DIEZ
DURANTE EL PERIODO

3 DE AGOSTO DE 1982 A
3 DE AGOSTO DE 1983.

La Paz, 26 de julio de 1983

I N D I C E

	PAG.
1. ACTIVIDADES REALIZADAS, RESULTADOS OBTENIDOS Y PROBLEMAS ENCONTRADOS DURANTE EL PERIODO 1º DE JUNIO AL 3 DE AGOSTO DE 1983	1
1.1 Actividades realizadas	1
1.2 Resultados obtenidos	2
1.3 Problemas encontrados	3
2. EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS, RESULTADOS OBTENIDOS Y PROBLEMAS ENCONTRADOS DURANTE TODO EL PERIODO DE ASESORIA DESDE EL 3 DE AGOSTO DE 1982 HASTA EL 3 DE AGOSTO DE 1983	4
2.1 Evaluación de las actividades realizadas	4
2.1.1 Actividades de asesoría en la DPR	5
2.1.2 Actividades de asesoría en el Ministerio de Defensa	9
2.2 Evaluación de los resultados obtenidos	10
2.2.1 En la Dirección de Planeamiento Regional	10
2.2.2 En el Ministerio de Defensa	13
2.3 Evaluación de los problemas encontrados	18
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20
3.1 Conclusiones	20
3.2 Recomendaciones	20

INFORME FINAL

Este informe que presento al término de mi contrato por un año dentro del "Proyecto de Apoyo a la Planificación Regional para el Desarrollo Rural" 511-0471 (en adelante denominado Proyecto) llevado a cabo conjuntamente por el Ministerio de Planeamiento y Coordinación (MPC) y USAID/B., cubre los siguientes aspectos:

- a) Actividades realizadas, resultados obtenidos y problemas encontrados en mi asesoría durante el periodo 1º de Junio a 3 de Agosto de 1983.
- b) Evaluación de las actividades realizadas, resultados obtenidos y problemas encontrados en mi asesoría durante el periodo 3 de Agosto de 1982 a 3 de Agosto de 1983.
- c) Conclusiones y recomendaciones.

1. ACTIVIDADES REALIZADAS, RESULTADOS OBTENIDOS Y PROBLEMAS ENCONTRADOS DURANTE EL PERIODO 1º DE JUNIO A 3 DE AGOSTO DE 1983

1.1 Actividades realizadas

Durante este periodo continúe trabajando en la implementación del Plan Nacional de Emergencia que está a cargo del Comité Nacional de Defensa Civil. Las principales actividades que realicé en este sentido se concentraron en los siguientes rubros:

- a) Preparación de solicitudes de donación de alimentos, equipos, herramientas y otros, a organismos internacionales y países amigos de Bolivia.
- b) Elaboración de información sobre la sequía para las presentaciones que hizo el Ministro de Defensa y Presidente del Comité Nacional de Defensa Civil en UNDPRO en Ginebra el 23 de Junio y ante la Misión de las NN.UU. y la prensa oral y escrita en La Paz el 1º de Julio.
- c) Coordinación de las actividades de Defensa Civil con otros organismos nacionales públicos y privados y organismos

internacionales.

- d) Revisión de informes preparados por los miembros del equipo asesor y los profesionales permanentes de Defensa Civil.

1.2 Resultados obtenidos

Durante este periodo logré los siguientes resultados:

- Presentación al PMA de una solicitud de 60.000 TM. de alimentos para la población rural afectada por la sequía. En respuesta se obtuvo una aceptación inmediata y parcial de 9.623 TM. de alimentos, el protocolo del convenio de lo cual ya fué firmado por el Canciller Marcial Tamayo y el representante a.i. del PMA. en Bolivia Raúl Gonzales Vigil.
- Presentación al Gobierno de Francia de una solicitud de donación de 10.000 TM. de alimentos. Durante la visita del Ministro de Defensa a París en Junio se concretó la asistencia de Francia a Bolivia con un volumen de 6.000 a 9.000 TM.
- Presentación al Gobierno del Canadá de una solicitud de donación de 10.000 a 15.000 TM. de alimentos para las poblaciones afectadas por la sequía. Para ello sostuve varias reuniones con los técnicos de la Misión CIDA que llegaron al país a principios de Junio. Se espera que esta donación se concrete en Agosto.
- Presentación de toda la documentación que permitió a la Misión de RR.UU., presidida por el Sub Director del PRUD Hugo Navajas Bogro, elaborar el documento de solicitud de ayuda para la emergencia al Secretario General de las RR.UU. De concretarse esta ayuda, lo cual tiene muy buenas probabilidades de ocurrir, Bolivia podría contar con una ayuda financiera rápida de aproximadamente 62 millones de dólares para atender las necesidades inmediatas de alimentos, transporte, abastecimiento de agua y otros de las regiones afectadas por la sequía. Una copia del informe preparado por

la Misión de NN.UU. se adjunta a este documento como Anexo 1.

- Presentación para la aprobación por el Gabinete Ministerial del Decreto Supremo que crea la Oficina Nacional de Asisten
cia Alimenticia (OFINAAL) para atender los aspectos logísti
cos de recepción, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos a las poblaciones afectadas por los desastres naturales.
- Presentación al Gobierno de Bélgica de una solicitud de do
nación de 10.000 TM. de alimentos, equipos, medicinas y he
rramientas para atender las regiones afectadas por la se -
quía.
- Revisión del Informe de la Comisión de Abastecimiento de
Agua para su presentación a organismos internacionales. Es
te informe preparado bajo la dirección de Defensa Civil con
la participación del Instituto de Hidráulica de la UMSA,
GEOBOL, Hidrografía Naval, Servicio Nacional de Metereolo -
gía, Prefectura de La Paz y otras instituciones, recomien -
da perforar 170 pozos profundos, 140.000 pozos someros y
aprovechar las aguas superficiales en las áreas afectadas
por la sequía. El costo total de estas obras ascendería a
43 millones de dólares en 2 años.
- Terminación del procesamiento de datos de donaciones nacio
nales é internacionales en dinero efectivo y en especie a
Defensa Civil y entregas de esta a las diferentes regiones
del país afectadas por la sequía. Este proceso de computa
rizar toda la información contable de Defensa Civil tomó
cerca de dos meses dada la complejidad de los datos existen
tes y las necesidades de información propias de la Direc -
ción y del Comité de Defensa Civil.

1.3 Problemas encontrados

Durante este periodo no encontré ningún problema relacionado

///...

con mi trabajo de asesor personal del Ministro de Defensa Lic. José Ortíz Mercado. Por el contrario la ejecutividad y eficiencia de dicho Ministro hizo posible lograr todos los resultados que se esperaban en Junio y Julio.

El mayor obstáculo encontrado fué y continúa siendo la lamentable demora con la que se consiguen las donaciones de alimentos frente a la grave situación por la que atraviesan las poblaciones de las zonas afectadas.

La demora no se debe sin embargo a actos deliberados de los organismos donantes sino a los procesos normales de aprobación y envío por los cuales toda solicitud de donación de alimentos u otros debe pasar.

2. EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS, RESULTADOS OBTENIDOS Y PROBLEMAS ENCONTRADOS DURANTE TODO EL PERIODO DE MI ASESORIA DESDE EL 3 DE AGOSTO DE 1982 HASTA EL 3 DE AGOSTO DE 1983.

Todos los detalles más importantes de las actividades realizadas, resultados obtenidos así como de los problemas encontrados durante el periodo de mi asesoría los presenté en mis informes trimestrales de fechas 23 de Noviembre de 1982, 10 de Marzo y 8 de Junio de 1983, juntamente con copias de los trabajos o documentos producidos durante cada uno de esos periodos. Copias de esos informes trimestrales se adjuntan a este informe final en el Anexo 2.

2.1 Evaluación de las actividades realizadas

Las actividades que realicé durante el periodo de mi asesoría pueden ser separadas en dos partes. La primera se refiere a las actividades en la Dirección de Planeamiento Regional del MPC desde el 3 de Agosto de 1982 hasta el 13 de Abril de 1983 y la segunda a las actividades en el Ministerio de Defensa como asesor del Ministro desde el 13 de Abril al 3 de Agosto de 1983.

///...

2.1.1 Actividades de asesoría en la DPR

Mis actividades de asesoría en la Dirección de Planeamiento Regional (DPR) estuvieron orientadas al cumplimiento de los términos de referencia de mi contrato o sea a fortalecer el sistema de planificación regional, mejorando las funciones institucionales, administrativas y operativas de la DPR y de las Corporaciones Regionales de Desarrollo (CRDs).

Dentro de ese marco, tan pronto como me incorporé al Proyecto observé que la primera tarea que debía realizarse era la de determinar cual tendría que ser el verdadero rol de la DPR en el desarrollo regional, cuales deberían ser sus funciones dentro de ese contexto, cuál debería ser su relación con el nivel nacional y con las CRDs y cómo debería el Proyecto conformar sus acciones y resultados para coadyuvar en todo esto.

En colaboración con el entonces jefe de equipo Sr. Jim Heinzen trabajé en ese sentido y en menos de un mes y medio desde Agosto hasta mediados de Septiembre de 1982 logré elaborar, discutir y acordar con el Director de Planeamiento Regional y presentar al personal de la Dirección en un seminario llevado a cabo en el MPC a fines de Agosto de 1982, una propuesta de objetivos de la Dirección, sus funciones en términos de resultados, un plan de trabajo del Proyecto en función de los objetivos de la Dirección, un cronograma de ejecución del Proyecto hasta fines de 1984 y un presupuesto del Proyecto para el mismo período.

A partir de este momento, el Proyecto estaba en condiciones de ser ejecutado dentro del marco de un plan de trabajo coherente con objetivos claros y concretos, cuyos logros en la etapa de ejecución, podrían ser seguidos y evaluados sistemáticamente. Adicionalmente,

///...

dicho plan de trabajo se encontraba en situación de ser coordinado apropiadamente con el personal de la DPR y con los 9 asesores que iban a ser contratados para apoyar a las CRDs.

Por la importancia que tiene mostrar cuales iban a ser los resultados a los cuales el Proyecto dirigió su plan de trabajo de asesoramiento, a continuación se hace un listado de los mismos.

- i) Formular políticas de desarrollo regional
- ii) Diseñar las pautas para la elaboración de los planes regionales é instalar los mecanismos para la revisión y aprobación de los planes regionales de la Dirección
- iii) Establecer un sistema de control de seguimiento de la ejecución y de evaluación de los resultados de los planes regionales.
- iv) Fortalecer las funciones institucionales, administrativas y operativas de las Corporaciones.
- v) Ejecutar el programa de préstamos de 10 millones de dólares 064/065.
- vi) Instalar sistemas de computación (procesamiento de datos y de palabras) en la DPR y en las CRDs.

El Director de Planeamiento Regional Dr. Enrique García Ayaviri y los representantes de USAID/B David Johnston y Robert Asselyn acordaron y aprobaron el plan de trabajo, el cronograma de ejecución y el presupuesto del Proyecto en la forma arriba descrita. Cuando el Director García empezó a coordinar el trabajo del personal de la Dirección con el del Proyecto se produjo el proceso político de retorno a la democracia que culminó el 10 de octubre con la toma de posesión del nuevo Gobierno y de las nuevas autoridades.

A partir de la posesión del nuevo Director Sr. Kamel Mokrani el trabajo del Proyecto entró a un periodo de parálisis casi total que duró más de un mes. Las razones para esta paralización, de acuerdo a las explicaciones dadas en ese tiempo por el Sr. Mokrani, radicaban en el hecho de que las autoridades del MPC estaban haciendo un análisis de las nuevas políticas de desarrollo regional a ser aplicadas y de la situación del Proyecto en el futuro.

Esta situación de paralización, con la cual en ningún momento estuve de acuerdo como lo ilustran los documentos que se presentan en el Anexo 3, dejó como saldo el que la DPR desechara sin explicación ni discusión el plan de trabajo del Proyecto, su cronograma de ejecución y su presupuesto, elaborados anteriormente. Adicionalmente se congeló el proceso de contratación de los asesores ya seleccionados para las CRDs.

Arreglada esta situación con la intervención del Sr. Ministro de Planeamiento, el Director Sr. Mokrani y el Gerente del Proyecto por parte de USAID/R Sr. David Johnston acordaron nuevas bases para el trabajo futuro del Proyecto y de los asesores del Proyecto en la DPR. Mi asesoría, lo mismo que la del jefe de equipo Jim Heinzen, fué limitada drásticamente a un producto muy específico que era la elaboración de un manual de proyectos para satisfacer una condición previa del préstamo 064/065.

Inicialmente me opuse a este nuevo planteamiento ya que el mismo no reflejaba el propósito para el cual había sido contratado mi asesoramiento. El nuevo esquema eliminaba el cargo de jefe técnico de equipo y dejaba al proyecto sin objetivos y metas, sin plan de

///...

trabajo, ni coordinación entre sus miembros. El Sr. Heinzen decidió no aceptar la nueva situación y se separó del Proyecto al término de su contrato en Diciembre de 1982.

Posteriormente, en aras de cumplir con mi contrato al servicio de mis empleadores el MPC y USAID/B, acordé dedicarme al trabajo del manual, trabajo que comencé la segunda semana de diciembre y lo terminé a fines de la primera quincena de Febrero de 1983. El manual denominado Manual de Preparación, Ejecución y Evaluación de Proyectos del Programa 064/065 es un documento de 96 páginas, ilustrado con un ejemplo real y práctico. Su contenido fué explicado y discutido ampliamente en un seminario en Cochabamba en Marzo de 1983 y aprobado sin ningún cambio de forma o fondo. El manual y su presentación se constituyó en un éxito total, certificado por los asistentes representantes del MPC, las CRDs, USAID/B, PL-480 y otros.

Seguidamente al seminario de Cochabamba, fuí asignado por el Director Regional a otro trabajo puntual muy específico, la preparación del Marco de Referencia del Programa 064/065. El propósito de este documento era de sentar las bases de operación del programa de préstamos de 10 millones de dólares destinados a proyectos productivos de las CRDs.

El trabajo en dicho documento que se estimó que tomaría 60 días en realizarse, lo comencé a desarrollar la última semana de Marzo y continué hasta el 13 de Abril de 1983, fecha en la que fuí transferido al Ministerio de Defensa por disposición de los señores Ministros de Planeamiento y Coordinación y Defensa mediante un acuerdo de estos con el Director de USAID/B Sr. Henry Bamford.

El trabajo de Marco de Referencia del Programa 064/065 lo empecé a llevar a cabo dentro de un contexto totalmente práctico de manera que éste no tuviera tropiezos operativos desde su inicio. Para ello tuve consultas programadas con altos ejecutivos del Banco Central y de la Banca Privada y sus preocupaciones y recomendaciones las dejé fundamentadas en un documento dirigido al Coordinador del Proyecto en fecha 22 de Mayo de 1983 para que sirva de ayuda al asesor que fuera contratado para continuar con dicho trabajo.

En resumen, mis actividades en la DPR del MPC se desarrollaron en función de los cambios de autoridades políticas y los mandatos de éstas los cuales eran normalmente expresados en acuerdos alcanzados por los distintos Directores de Planeamiento Regional y los representantes de USAID/B a cargo de la supervisión del Proyecto. Mis actividades realizadas dejaron durante este periodo importantes documentos, algunos de los cuales como el plan de trabajo del Proyecto hecho en Marco Lógico, dejado de lado por el Director Mokrani, ha vuelto a reaparecer en la oficina del Coordinador del Proyecto y a ser utilizado como indicador básico de las actividades y resultados que quiere lograr el Proyecto.

2.1.2 Actividades de asesoría en el Ministerio de Defensa.

Mis actividades de asesoría en el Ministerio de Defensa, estuvieron orientadas a asesorar al Ministro de Defensa y a los miembros del Sistema de Defensa Civil en materias relacionadas con la planificación, preparación y ejecución del Plan Nacional de Emergencia. Para ello, mi primera actividad se tradujo en la elaboración del Plan Nacional de Emergencia que fué presentado por el Ministro de Defensa y Presidente del Comité Nacional

de Defensa Civil Lic. José Ortíz Mercado en la Mesa Redonda para la Cooperación Internacional a Bolivia llevada a cabo en La Paz del 20 al 22 de abril de 1983 bajo los auspicios del Ministerio de Planeamiento y la Secretaría General de las NN.UU. Seguidamente, mis actividades estuvieron encaminadas a determinar las zonas afectadas por los desastres naturales de sequía e inundaciones, identificar y cuantificar la población afectada por grado de gravedad, estimar las necesidades de alimentos para diversos periodos de tiempo, elaborar solicitudes de donación de alimentos, equipos, medicinas y otros a países amigos y organismos internacionales, conformar la institución que se ocuparía de la recepción, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos a nivel nacional, establecer los sistemas de información de la Dirección de Defensa Civil, fortalecer el plantel profesional de Defensa Civil, etc., actividades para las cuales tuve que formar previamente un equipo de profesionales altamente calificados y requerir su contratación con fondos de las NN.UU. previa elaboración de los términos de referencia de cada uno de ellos.

2.2 Evaluación de los resultados obtenidos

2.2.1 En la Dirección de Planeamiento Regional

Como consecuencia de mis actividades de asesoría en la DPR del MPC obtuve los siguientes resultados:

- i) Clarificación y concretización de los objetivos y metas del Proyecto
- ii) Definición del mecanismo de operación del Programa 064/065
- iii) Presentación para discusión en un seminario de Cochabamba del Manual de Preparación, Ejecución y Evaluación de Proyectos del Programa 064/065.

- iv) Definición de la metodología de contratación de los asesores para las CRDs.
- v) Entrenamiento del personal de la Dirección de Planeamiento Regional y de las Corporaciones en aspectos de planificación regional y de procesos gerenciales de planes, programas y proyectos.

Tomando cada uno de estos resultados por separado puedo afirmar lo siguiente:

En relación al primer resultado arriba mencionado, todo el material existente en el momento de mi incorporación al Proyecto era complejo y poco concreto. Con mi trabajo, los objetivos y metas del Proyecto se clarificaron y concretaron. Se los formuló en términos de resultados y se los hizo susceptibles de ser cuantificados y medidos y por lo tanto sus logros factibles de ser seguidos durante la etapa de ejecución y evaluados durante y después de su ejecución.

En el segundo resultado, el "Programa 064/065" como tal no existía. Existían las bases en un proyecto aprobado por USAID/B en 1979, las cuales no eran ya representativas del momento actual del país en 1982.

Una vez diseñada la estructura operativa del Programa, la sometí a una exhaustiva discusión, primero con el Director Enrique García y posteriormente con su sucesor Sr. Kamel Mokrani y con los miembros de la Misión USAID/B. El resultado es que existe un acuerdo en grande entre la DPR y USAID/B acerca de la estructura del Programa, la operación de la cual debe ser reglamentada.

El tercer resultado mencionado representa un éxito completo altamente elogiado por los asistentes a la

///...

Segunda Parte del Seminario realizado en Cochabamba en Marzo de 1983. El producto concreto es el Manual de Preparación, Ejecución y Evaluación de los Proyectos del Programa 064/065 que es una mezcla de técnicas tradicionales de evaluación de proyectos y técnicas modernas gerenciales que ayudan a manejar un proyecto desde su concepción original hasta su evaluación final pasando por sus etapas de preparación y ejecución. En el proceso proporciona los instrumentos y sistemas de información para hacer seguimiento de la ejecución y la evaluación de los resultados logrados.

Es importante mencionar que el uso de sistemas gerenciales como el SMP en aspectos relacionados con el Proyecto no contaba con el apoyo del Director Sr. Mokrani ni de los representantes de USAID/B antes del seminario en Cochabamba.

El cuarto resultado mencionado representa un logro exhaustivo. Fue examinado con el Director de Planeamiento Regional Dr. Enrique García y con los señores David Johnston y Robert Asselyn de USAID/B. El logro consiste en haber establecido el sistema en un periodo muy corto con lo cual se facilitó rápidamente la convocatoria, selección y contratación de los consultores para las CRDs después de una revisión en tiempo record de cerca de 50 currículums de candidatos presentados.

El quinto resultado mencionado se refiere a la serie de seminarios realizados en el MPC., ISAP, y en algunas corporaciones para entrenar personal profesional en aspectos de planificación regional y en aspectos gerenciales del proceso de planificación regional.

///...

El entrenamiento de grupos numerosos lo llevé a cabo en varias ocasiones en Agosto y Diciembre de 1982 y en Enero, Marzo y Abril de 1983. Adicionalmente en forma individual fueron numerosos los profesionales de la DPR y de las CRDs a los cuales tuve el placer de entrenar en aspectos específicos.

2.2.2 En el Ministerio de Defensa

Como consecuencia de mis actividades de asesoría en el Ministerio de Defensa obtuve los siguientes resultados:

- i) Elaboración del Plan Nacional de Emergencia
- ii) Puesta en marcha del Plan Nacional de Emergencia
- iii) Formación de un equipo de asesores de Defensa Civil
- iv) Coordinación con organismos nacionales e internacionales
- v) Formulación de 7 solicitudes de alimentos y otros
- vi) Elaboración del informe sobre el Programa de abastecimiento de agua
- vii) Creación de los sistemas de información computarizados de Defensa Civil
- viii) Creación de la oficina de logística de distribución de alimentos (OFINAAL).

Una evaluación de estos logros se presenta a continuación:

En el caso de la elaboración del Plan Nacional de Emergencia el Ministro de Defensa me asignó la tarea de producir el Documento Base No. 3 de la Mesa Redonda para la Cooperación Internacional a Bolivia, documento que tenía por propósito exponer los efectos de

los desastres de sequía é inundaciones ocurridos en el país a partir de fines de 1982 y las acciones que serían necesarias tomar para mitigar los daños, reha**bi**litar y reconstruir las áreas afectadas.

El documento preparado tomó el nombre de Plan Nacional de Emergencia y consistió de 6 programas: Programa agropecuario, Programa de abastecimiento de alimen**tos**, Programa de abastecimiento de agua, Programa de almacenamiento, transporte y distribución, Programa de infraestructura y Programa de cuencas hidrográfi**cas**.

La presentación de dicho Plan mereció elogiosos co**mentarios** en editoriales de la prensa del país y a esta fecha se encuentra en plena ejecución.

El Plan es un documento que lo preparé en 6 días de trabajo durante los cuales tuve que diseñar los tér**minos** de referencia para el trabajo de 7 comisiones interinstitucionales, supervisar el trabajo de sus miembros y finalmente conformar y editar su conteni**do**. Copia del mismo la presenté adjunta a mi tercer informe trimestral.

El segundo resultado arriba mencionado tiene que ver con la puesta en marcha del Plan Nacional de Emergen**cia**. A partir de la presentación de éste a la Mesa Redonda, fué asignado por el Ministro de Defensa a tomar las acciones para iniciar la ejecución del Plan.

Con el total y decidido apoyo ejecutivo de dicho Mi**nistro** conformé un equipo de asesores de alto nivel en Defensa Civil, inicié la coordinación con organis**mos** nacionales é internacionales, dirigí la formula**ción** de solicitudes de donación de alimentos, organi**cé** reuniones de alto nivel interinstitucional, nacio**nal** é internacional, formulé la necesidad de contratar

personal para Defensa Civil para lo cual se prepararon términos de referencia para cada profesional, formulé la necesidad de crear la oficina nacional de manejo de alimentos donados, y muchas otras acciones más con todo lo cual el Plan Nacional de Emergencia se encuentra hoy en marcha en forma coordinada con instituciones nacionales e internacionales.

El tercer resultado obtenido se refiere a la conformación de un equipo de asesores de alto nivel adscritos al gabinete del Ministro de Defensa. Tan pronto como se presentó el Plan Nacional de Emergencia a la Mesa Redonda, su ejecución requería el concurso de profesionales experimentados en diferentes disciplinas que pudieran en corto tiempo establecer la magnitud de los desastres, su localización, el grado de afectación de las poblaciones humana y ganadera y las necesidades de alimentos, agua, equipos, medicinas y otros. Para este efecto preparé términos de referencia para cada asesor e inmediatamente con la intervención del Sr. Ministro de Defensa y el apoyo de NN.UU. en Bolivia, logré la contratación de asesores de alto nivel que continúan trabajando activamente en la ejecución del Plan.

El cuarto resultado mencionado se refiere a la árdua labor de coordinar las actividades de Defensa Civil con las de las instituciones nacionales e internacionales representadas en Bolivia. Defensa Civil es un sistema recién creado en Enero de 1983 cuya organización aún no era conocida en el país cuando comencé a prestar mi asesoría en el Ministerio de Defensa. Actualmente, con la colaboración del equipo de asesores y el apoyo decidido y constante del Ministro de Defensa se ha logrado la integración de casi todos los

///...

organismos nacionales involucrados en el Sistema de Defensa Civil incluyendo a aquellos como el MACA que se mantuvieron reacios por largos meses a siquiera participar en las reuniones de Defensa Civil. En el presente, existe incluso un "Petit Comité" que opera con funcionarios que representan a los distintos Ministros que componen el Comité Nacional de Defensa Civil. En dicho comité se discuten los problemas de la emergencia que deben ser resueltos en el más alto nivel. El caso es similar con organismos internacionales como NN.UU. y USAID con los cuales se han establecido relaciones de trabajo muy importantes.

El quinto resultado se refiere a la formulación de 7 solicitudes de alimentos, medicinas, equipos y otros para su presentación a los organismos internacionales y países donantes. Cada uno de los documentos enviados al PMA, PNUD, USAID, CIDA, Francia, Bélgica y Suiza cumplen con los requisitos de información propios de cada una de esas instituciones o países donantes.

Aparte de equipos, medicinas y otros en esas solicitudes se requirió preponderantemente la donación de cerca de 180.000 TM. de raciones secas de alimentos.

De concretarse la ayuda alimentaria solicitada, mi asesoría habría contribuido grandemente a mitigar la escasez de alimentos de la población rural afectada por la sequía que se estima en 1.6 millones de habitantes.

El sexto resultado mencionado se refiere a la elaboración de un informe para el abastecimiento de agua en las zonas afectadas por la sequía. Para lograr este resultado que está traducido en un estudio que recomienda la perforación de 140.000 pozos someros, 170 pozos profundos y aprovechamiento de aguas superficiales con

un costo de 43 millones de dólares en 2 años, tuve que crear la comisión, diseñar los términos de referencia del estudio, supervisar el trabajo y finalmente revisar el estudio. Actualmente el estudio está siendo revisado más exhaustivamente.

El séptimo resultado mencionado se refiere a la creación de sistemas de información para gerenciar Defensa Civil. Los datos de ingresos por donaciones y entregas tanto en dinero efectivo como en especie no existían cuando fui transferido al Ministerio de Defensa. Hoy existe información computarizada de donaciones nacionales e internacionales recibidas y ofrecidas tanto en dinero efectivo como en especie, así como también de entregas efectuadas por Defensa Civil a cada departamento tanto en dinero efectivo como en especie.

El octavo resultado mencionado se refiere a la creación de una oficina nacional que maneje toda la logística de recepción, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos. En ese sentido, tanto yo como los otros asesores contratados captamos la preocupación profunda de los organismos internacionales y de los países donantes acerca de la imposibilidad que veían de que el país pueda movilizar las cantidades de alimentos requeridos para atender la emergencia sin un organismo que tuviera esa responsabilidad. Hoy, la institución OFINAAL existe de acuerdo a un decreto aprobado por el gabinete ministerial y está empezando a funcionar en base al Departamento de Alimentación Subsidiada (DAS) del INAN que está siendo reforzado. Adicionalmente ya se han tomado las medidas para que esta oficina planifique y coordine sus operaciones con organismos de distribución privados tales como Catholic Relief Services, OFASA y otros.

2.3 Evaluación de los problemas encontrados

En mi asesoría en la DPR los principales problemas que encon
tré radicaron en lo siguiente:

- Frecuentes cambios de enfoque a los objetivos y metas del Proyecto y a los términos de referencia de los asesores.
- Falta de dirección técnica en el Proyecto.
- Excesivo énfasis a las metodologías de planificación regional en detrimento de aquellas que tienen que ver con la ad
ministración o gerencia del desarrollo regional.
- Excesiva lentitud por parte del MPC y de USAID/B en el cum
plimiento de algunos acuerdos del contrato.

En relación al primer problema, debo expresar que durante mi asesoramiento en la DPR se sucedieron 4 directores regionales por parte del MPC y 4 gerentes del Proyecto por parte de USAID/B. Estos cambios frecuentes por parte de ambos ejecutores del Proyecto dieron por resultado una también frecuente adopción, en la práctica, de diferentes enfoques a los objetivos y metas del Proyecto. Esto se profundizó aún más después que la DPR, a partir de Noviembre de 1982, decidió ejecutar el Proyecto sin la ayuda de un plan de trabajo integrado y de un cronograma de ejecución.

Esto, significó que el trabajo de los asesores fuera cambiando frecuentemente, en algunos casos radicalmente, apartándose de los términos de referencia para los cuales fueron contratados, tal como fué mi caso.

En relación al segundo problema, debo explicar que la decisión del Director Mokrani de eliminar el rol del jefe de equipo o coordinador técnico del Proyecto trajo como consecuencia la ausencia total de un centro de coordinación de los aspectos técnicos del Proyecto. Las ocupaciones normales de un Director de Planeamiento Regional impiden que este se inmiscue en el detalle técnico de los trabajos de los asesores

y en las tareas de estos en sus corporaciones.

En mi concepto, el privar al Proyecto de un director técnico ha hecho perder al Proyecto la unidad de criterio que debiera tener y ha inclinado, quizá insospechadamente, el énfasis del Proyecto en favor de algunos aspectos en detrimento de otros. Adicionalmente, ha causado que las actividades de los asesores en las corporaciones se confundan con las actividades de rutina de esas instituciones, en lugar de convertirlas en guías metodológicas para el mejoramiento de las actividades corrientes de las corporaciones.

En relación al tercer problema, debo expresar que a partir de Noviembre de 1982, se ha dado excesivo énfasis al desarrollo de las metodologías de planificación regional sugeridas por el asesor a cargo de ellas sin consultar la opinión de ningún otro asesor del Proyecto. Los resultados obtenidos hasta la fecha confirman mis temores y llamadas de atención al respecto sin haber sido escuchado. Esta notable preferencia por las metodologías de planificación regional ha relegado a un nivel sin importancia el trabajo que el Proyecto debía realizar para mejorar la administración o gerencia de los aspectos de planificación, ejecución y evaluación del desarrollo regional, rubro que tiene incidencia más frecuente en el fracaso de los objetivos que las corporaciones quieren lograr.

En relación al cuarto problema, me refiero específicamente a los aspectos administrativos de obtener el desaduanaje y nacionalización de los enseres personales. En este aspecto la mayor lentitud ha sido registrada en USAID/B en varias ocasiones en las cuales su colaboración fué requerida por el MPC. Específicamente, ese fué el caso cuando se tuvo que remitir cartas a Exprinter y al Ministerio de Relaciones Exteriores para lograr el desaduanaje y nacionalización de mis enseres, lo cual me ocasionó serios contratiempos.

///...

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Conclusiones

Las conclusiones a las cuales llego al final de mi contrato son de que mi asesoría tanto en la Dirección de Planeamiento Regional como en el Ministerio de Defensa ha sido muy positiva. En la DPR quizá el único logro concreto del Proyecto hasta la fecha ha sido el Manual y su metodología que tuve el encargo de producir. Con dicho Manual ya se puede entrenar personal y aplicarlo en la preparación, ejecución y evaluación de proyectos de las corporaciones. Ese ha sido un producto concreto de los varios que he dejado escritos y discutidos y que se han mencionado en este informe.

Otra conclusión a la que llego en relación a mi trabajo en la DPR, es que mi enfoque del Proyecto expresado en el plan de trabajo desafortunadamente dejado de lado por el Director Mokrani, es todavía el más correcto y que si la ejecución del Proyecto continúa como hasta ahora sin ningún esquema definido, existirá una probabilidad muy alta de que no resulte exitoso.

En relación a mi asesoría en el Ministerio de Defensa, mis conclusiones son de que mi actuación ha superado cualquier expectativa. En menos de 3 meses existe un Plan Nacional de Emergencia preparado por mi persona, que se encuentra en plena ejecución; Defensa Civil está en una mejor situación en términos de organización y de operación y lo que es más importante, los alimentos que son necesarios para mitigar la hambruna causada por la sequía de 1,6 millones de personas del área rural ya se encuentran solicitados y en vía de ser aprobados y enviados por los organismos internacionales y países donantes.

3.2 Recomendaciones

Las únicas recomendaciones que quiero hacer en este informe

en relación a la DPR, están encaminadas a que se mejore la mar
cha del Proyecto.

En primer lugar, sugiero que se designe a la brevedad posible un director técnico y se den a éste, objetivos y metas claros y concretos que cumplir.

En segundo lugar, el Proyecto debe apartarse de actuar en actividades de rutina y debe encaminar sus esfuerzos principalmente al logro de resultados que sirvan de guía metodológica a la DPR y a las CRDs.

En tercer lugar, se debe cambiar el enfoque de la planificación regional en la forma actualmente recomendada. La planificación regional debe fijar como objetivos de impacto a los indicadores básicos del desarrollo que son Ingreso, Empleo, Educación, Salud, Nutrición y Vivienda y dirigir las inversio
nes al logro específico de esos objetivos.

Planificar en definitiva no es hacer estudios de investigación y de diagnóstico sino más bien enlazar rápidamente las dos variables más importantes del proceso que son la enunciación cl
ara, cuantificable y medible de los objetivos que se quieren lo
grar, y las inversiones con las cuales se van a lograr esos ob
jetivos. Por algún motivo un estudioso de la planificación d
ijo que los proyectos (inversiones) son los ladrillos de la pl
nificación.

Mientras se concentren esfuerzos desmedidos en tareas de diagnóstico y de investigación se estará perdiendo de vista el principal objetivo de la planificación que es la realización de inversiones.

En cuarto lugar, se debe aumentar el énfasis del proyecto a la institucionalización de sistemas gerenciales que hagan funcionar la planificación. La planificación, por más que esté bas
ada en brillantes metodologías, ha fallado y continuará fallando por la ausencia de sistemas gerenciales que la hagan operativa. En una palabra se debe poner énfasis en "Management" del desarrollo.

Bolivia apela a ONU para enfrentar problemas por desastres naturales

Presencia
3-22-73

Carta del presidente al secretario general de la ONU fue entregada ayer a un enviado especial. Hoy se suscribirá convenio de donación de 10.000 toneladas de alimentos



Carta a la ONU. El enviado especial de la ONU, Hugo Navajas, recibió ayer de manos del presidente boliviano Siles una carta dirigida al secretario general de la Organización Mundial de las Naciones Unidas para pedir ayuda para enfrentar los problemas causados por los recientes desastres naturales. El acto se realizó en el palacio de gobierno.

El gobierno boliviano presentó oficialmente ayer, a la Organización de Naciones Unidas (ONU), un pedido de colaboración para enfrentar los problemas causados por los últimos desastres naturales.

El representante especial de la ONU, Hugo Navajas Mogro, recibió ayer del presidente Hernán Siles Zuazo, una carta dirigida al secretario general del organismo mundial, Javier Pérez de Cuéllar, en la que el gobierno boliviano plantea la grave situación provocada por la sequía y las inundaciones y pide una urgente acción de solidaridad internacional para superar la emergencia.

En el acto, realizado en la sala de gabinete del palacio de gobierno, Siles expresó su confianza en que el pedido boliviano tenga una favorable acogida en la comunidad internacional.

"La ONU merece nuestro aprecio y nuestra gratitud, fundamentalmente por la

oportunidad y la celeridad con que atendió a nuestras anteriores gestiones" dijo el mandatario.

Navajas Mogro, por su parte, señaló que el secretario general recibirá de inmediato la carta del presidente Siles y, en base a ese pedido, "hará una exhortación a la comunidad internacional, para que acuda en ayuda de nuestro país en esta hora de emergencia".

"Como no podía ser de otra manera, la ONU no sólo se solidariza con el pueblo boliviano en esta hora, sino que ya se está haciendo presente, porque en las próximas horas se firmará el primer convenio de entrega de 10.000 toneladas de alimentos, provenientes del Programa Mundial de Alimentos (PMA), en favor del gobierno boliviano", añadió el funcionario internacional.

Según recientes informaciones oficiales, sólo la sequía afecta a más de un millón y medio de personas en el país. Para enfrentar esta situación de emergencia, se requieren aproximadamente 300 millones de dólares, que tendrían que ser desembolsados antes de fin de año, para cubrir el déficit de alimentos.

Navajas Mogro está en Bolivia desde fines de la semana pasada. Se reunió con autoridades de Defensa Civil, para evaluar la situación planteada por los desastres naturales y analizar el programa de emergencia elaborado por el gobierno boliviano.

Hoy, al término de su visita oficial, suscribirá con la cancillería de la república un convenio por el que el organismo mundial donará 10.000 toneladas de alimentos, destinados a los damnificados, principalmente del altiplano.

El funcionario internacional, de nacionalidad boliviana se desempeña como director regional para América Latina del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Después de visitar Bolivia, viajará a Perú y Ecuador, países también afectados por desastres naturales.



Presidencia de la República

La Paz, 6 de junio de 1983

Excelentísimo señor
Embajador Javier Perez de Cuellar
Secretario General de las Naciones Unidas
Naciones Unidas
Nueva York, N.Y.
Estados Unidos de Norteamérica

Señor Secretario General:

Tengo el honor de dirigirme a usted en nombre de mi Gobierno, para agradecer profundamente su preocupación con respecto a las severas dificultades que viene sufriendo mi país como consecuencia de los cambios meteorológicos ocurridos este año y cuya intensidad no lleva muestra de disminuir.

Yo personalmente y otras altas autoridades del Gobierno Constitucional, hemos sostenido un diálogo sumamente fructífero con la misión que presidió su enviado especial, señor Hugo Navajas Mgro, del cual ha surgido el convencimiento de que la respuesta a los graves problemas que afligen al país debe ser encarada en dos etapas.

La primera etapa se orientaría a superar, con la celeridad requerida, la emergencia creada por una sequía sin precedentes que afecta a 400.000 Km² de la región del Altiplano, o sea más de un tercio del territorio nacional. Gran parte de este territorio viene además soportando severas heladas.

Ello viene ocasionando pérdidas sin precedentes en el sector agropecuario, principal sustento de la población. Nada menos que 1.600.000 campesinos del Altiplano vienen padeciendo con creciente severidad la falta de alimentos. Mientras tanto, el país no está en condiciones de enfrentar con recursos propios la alimentación de tan importante segmento de la población, en tanto que la cooperación internacional ofrecida hasta la fecha sólo alcanzaría para satisfacer una parte reducida de esas necesidades. A su limitación cuantitativa se añade el hecho que, por la lejanía de los centros de abastecimiento y por la mediterraneidad que sufre mi país, esa ayuda no llegaría a tiempo para enfrentar la crisis durante los próximos tres o cuatro meses, que han de ser muy críticos. Se hace, pues, necesario pensar



Presidencia de la República

en que parte de la ayuda debería ser en efectivo, de tal modo que el país pueda adquirir alimentos de urgencia en países vecinos. Enfrentaríamos, de otro modo, el espectro de una hambruna de grandes sectores de la población rural y de una migración masiva a los centros urbanos con su secuela de conflictos sociales, económicos y políticos.

Conjuntamente con la misión que preside el señor Navajas Mogro y con la participación de USAID, se ha elaborado un documento que resume la situación de emergencia y las necesidades inmediatas que ésta genera, con el fin de presentarlo a usted y pedirle que lo haga de conocimiento de la comunidad internacional, a tiempo de exhortando a ésta a cooperar con mi país a superar la crisis que enfrenta. El documento que tengo el agrado de adjuntar a esta carta, cuenta, pues, con el pleno respaldo y el aval de mi Gobierno.

Seguidamente, en una segunda etapa que se orientaría a la rehabilitación y reconstrucción de las obras de infraestructura dañadas por la sequía del Altiplano y por las inundaciones también sin precedentes que han ocurrido en el Oriente de Bolivia, quisiera solicitar a usted la venida al país de una misión multisectorial de las Naciones Unidas, que colaboraría con nuestros técnicos en la evaluación de los daños y en la preparación de perfiles de proyectos, así mismo, esperaríamos poder presentar a la comunidad internacional por su intermedio y mediante el mecanismo que usted crea más conveniente.

Al hacer este llamado a la comunidad internacional por su digno intermedio, quiero recordar, señor Secretario General, que, en su tiempo, mi país supo también responder al llamado de solidaridad internacional en defensa de la Democracia, al aportar a precios concesionarios y a costa de grandes perjuicios económicos, su producción de minerales y de otros productos estratégicos durante la Segunda Guerra.

Deseo nuevamente reiterar a usted nuestro profundo agradecimiento y la total confianza que mi Gobierno y el pueblo de Bolivia ponen en su generosa gestión ante la comunidad internacional.

Saludo a usted, señor Secretario General, con las seguridades de mi más alta y distinguida consideración.



Hernán Siles Zavizo
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE BOLIVIA

**DIAGNOSTICO PRELIMINAR SOBRE
LA SITUACION DE EMERGENCIA EN BOLIVIA
E IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES DE ASISTENCIA
POR PARTE DE LA COMUNIDAD INTERNACIONAL.**

CONTENIDO

	<u>Página</u>
Presentación	1
I. Antecedentes	2
1. Origen y caracterización del desastre	2
2. Identificación de principales sectores afectados	4
II. Necesidades prioritarias para la emergencia	7
1. Alimentos	7
2. Semillas	9
3. Suministro de agua	10
4. Transporte	11
III. Ayuda concreta requerida	12
1. Objetivos y características de la ayuda	12
2. Asistencia ya otorgada	12
3. Asistencia específica que se solicita	14
4. Canalización de la ayuda	16

PRESENTACION

Este documento describe en forma sucinta los orígenes y las características de la situación de emergencia por la que atraviesa Bolivia, como resultado de una severa sequía y subsecuentes inundaciones que se produjeron recientemente.

Bolivia es un pequeño país sin salida al mar que puede clasificarse como uno de los menos desarrollados del continente americano, y en el que el ingreso anual por habitante es inferior a los 400 dólares.

El desastre es de tal magnitud, por el número y el muy limitado nivel de ingreso de las personas afectadas así como por la extensión de la superficie asolada por los fenómenos meteorológicos, que los recursos de que dispone el país resultan totalmente insuficientes para poder atender siquiera las necesidades más urgentes de la población afectada. De allí la necesidad de efectuar un llamado a la solidaridad internacional por intermedio del Secretario General de las Naciones Unidas.

Este breve informe señala las necesidades y requerimientos que corresponden exclusivamente a la etapa de emergencia y que deben ser atendidos en el plazo inmediato. Las correspondientes a las etapas subsiguientes de rehabilitación y reconstrucción serían consignadas por separado, una vez que se concluya un diagnóstico pormenorizado de la situación impuesta por los desastres.

I. ANTECEDENTES

1. Origen y caracterización del desastre

Como parte de lo que se considera un año meteorológicamente atípico a nivel mundial, se produjeron en Bolivia dos fenómenos naturales distintos que han originado una situación de desastre o calamidad nacional. En primer lugar, ocurrió a fines de 1982 y principios de 1983 un largo período de sequía tan aguda que sólo puede compararse con el que aconteció entre 1878 y 1879. En segundo, poco tiempo después, se produjeron intensas precipitaciones - ocasionadas por el fenómeno de "El Niño" - que originaron inundaciones de consideración.

La sequía extrema que vino también acompañada de heladas y granizadas se abatió sobre el extremo suroccidental del país, principalmente en los departamentos de Potosí, Cochabamba y Oruro, en tanto que las inundaciones se produjeron en el de Santa Cruz. La ocurrencia combinada de ambos eventos, pero en mayor medida la sequía, ha creado una situación de emergencia nacional que requiere de urgente atención.

En efecto, se estima que aproximadamente una tercera parte del territorio nacional - alrededor de 400.000 kilómetros cuadrados - fué afectada por los fenómenos meteorológicos con diferente grado de intensidad. En ella están afectadas alrededor de 1.600.000 habitantes rurales, lo que representa una fracción importante de la población total del país.

Pero el perjuicio no puede medirse solamente en esas cifras generales, ya de por sí significativas. Cabe considerar al respecto que no

./.....

solo se trata de la población de más bajos ingresos del país - uno de los que acusa más bajo ingreso por habitante en toda la región - sino que ésta ha perdido todo medio de subsistencia.

De otra parte, además de la producción de subsistencia de la población directamente afectada, se ha perdido también un elevado porcentaje de las cosechas destinadas a satisfacer las necesidades alimenticias de otros estratos poblacionales ubicados en el resto del país e incluso a la exportación, en el caso de algunos productos. Esto hace prever la inminencia de una situación de hambruna cuyos primeros síntomas ya empiezan a manifestarse en la emigración de considerables núcleos poblacionales rurales hacia algunos centros urbanos.

A esa situación, causada exclusivamente por la sequía, vienen a sumarse dificultades de acceso a otras zonas causadas por las crecidas de los ríos que destruyeron puentes y dañaron caminos.

Así, resulta imperativo atender en forma emergente - dejando otros temas para las etapas posteriores de rehabilitación y reconstrucción - las urgentes necesidades de alimentación, suministro de agua y el restablecimiento del acceso a las áreas afectadas. Cabe recalcar que no solo está en juego la seguridad alimentaria sino también la sobrevivencia de diferentes variedades de productos agrícolas y de especies animales, de los cuales Bolivia es el principal banco natural en todo el mundo.

Esta situación de catástrofe se ha presentado en Bolivia cuando el país - uno de los menos desarrollados de la región - se encuentra atravesando un estado de crisis tan aguda que no tiene parangón en la historia reciente, tanto en lo económico, como en lo social y lo político.

En el plano económico,, el país no dispone de los recursos - internos y de divisas - para hacer frente a un desastre de esta magnitud, por lo que precisa de asistencia de la comunidad internacional con caracter de urgencia.

2. Identificación de los principales sectores afectados

Los principales rubros o sectores afectados que deben ser atendidos con caracter de urgencia para evitar o reducir al mínimo la situación de hambruna que se avecina, se describen a continuación.

En primer lugar, el sector agropecuario ha sido severamente afectado tanto por la pérdida total o parcial de algunos cultivos de consumo básico y el retraso en la siembra de otras cosechas, como por la pérdida de peso y mortandad de animales - bovinos, ovinos y camélidos principalmente - debido a la falta de agua y alimento.

Concretamente se han perdido alrededor de 900.000 toneladas métricas de granos, papa y algunas hortalizas - véase el cuadro 1 - cuyo valor estimado es de alrededor de los 300 millones de dólares. Así, durante el segundo semestre de 1983 no solo no se dispondrá de tales productos que constituyen la dieta básica de la población afectada con graves efectos en la población total, sino que también ocurrirá una carencia de semilla para la siembra de las nuevas cosechas, al haberse consumido la semilla para alimentación por parte de los campesinos.

En el caso del sector pecuario, varios millones de animales están perdiendo peso y pelambre en forma significativa; además muchos están siendo sacrificados para proveer de alimento a la población campesina.

Cuadro 1

BOLIVIA : ESTIMACION DE PERDIDAS DE COSECHAS A
CAUSA DE LA SEQUIA
(Miles de toneladas)

Producto	Producción		Pérdida
	Prevista	Obtenida	
Tomate	31.9	29.0	2.9
Maíz	450.0	332.2	117.8
Cebada (berza)	172.3	132.4	39.9
Papa blanca	19.7	6.3	13.4
Quinua	15.8	14.7	1.1
Maíz dulce	66.0	28.5	37.5
Avena grano	7.5	6.8	0.7
Cebada grano	61.3	26.0	35.3
Avena serrajera	59.0	53.0	6.0
Trijillo	66.0	42.3	23.7
Oca	45.2	30.5	14.7
Papa	900.0	302.6	597.4
Totalen	1894.5	1006.3	888.2

Best Available Document

En resumen, además de las pérdidas directas de alimentos, existe el peligro de que se pierdan por completo algunas variedades de cultivos y de que se extingan o diezmen algunas especies pecuarias y de las cuales Bolivia es el principal banco natural a nivel mundial.

En segundo lugar, como resultado de lo anterior y del consumo de aguas no precisamente aptas para ese propósito, las condiciones de vida de la población asentada en las zonas afectadas se están deteriorando en forma dramática. En efecto, los niveles de nutrición, ya de por sí deficientes con anterioridad al desastre - están descendiendo en forma alarmante, lo cual se combina con el progresivo incremento de los índices de morbilidad, lo que ya está causando severos estragos entre la población afectada, especialmente la infantil. Tales daños no pueden cuantificarse en términos monetarios pero representan un serio golpe para el bienestar de la población afectada.

Finalmente, en el sector transporte las avenidas e inundaciones han causado estragos y daños de consideración que deberán ser reparados de inmediato para hacer posible el traslado de alimentos y medicinas a las zonas afectadas. Se trata de la destrucción o daño de dos puentes y de varias decenas de kilómetros de caminos de producción, cuyo costo total de reconstrucción se estima en varias decenas de millones de dólares.

Existen evidentemente otros sectores que se han visto afectados directa o indirectamente por ambos eventos meteorológicos, pero cuya atención pueda ser abordada hasta en las etapas subsiguientes de rehabilitación y reconstrucción, aunque las pérdidas se sitúen también en las decenas de millones de dólares.

II. NECESIDADES PRIORITARIAS PARA LA EMERGENCIA

A continuación se describen brevemente las necesidades derivadas exclusivamente de la emergencia - separándolas de aquellas que corresponden a rehabilitación y reconstrucción - que deben ser atendidas con prioridad. Se agrupan en los cuatro rubros principales de alimentos, semilla, suministros de agua y transporte.

1. Alimentos

Sin lugar a dudas la demanda principal de ayuda reside en la alimentación para asegurar la subsistencia de la población afectada durante los próximos meses, hasta que puedan sembrarse y recogerse las nuevas cosechas.

Se trataría de proveer un mínimo de proteínas y calorías a 1.6 millones de personas, que han sido afectadas con diferente grado de intensidad, por un periodo de 180 días. Ello requerirá de 88.300 toneladas de harina de trigo, de maíz o arroz; 17.200 toneladas de frijol (porotos); 7.400 de leche en polvo y 5.800 de aceite. (Véase el cuadro 2).

La distribución de esta demanda sería uniforme a lo largo del periodo de emergencia y el costo actual de la misma, excluyendo transporte, se estima en unos 43 millones de dólares. Como se verá más adelante, el hecho de que la demanda sea uniforme impone ciertas características especiales a la forma de ayuda, por la prisa con que será necesario adquirir y distribuir los alimentos en los primeros meses. Adicionalmente se espera que los donantes cubran el costo del transporte hasta el punto de entrada a territorio boliviano.

Cuadro 2

BOLIVIA ; NECESIDADES DE ALIMENTOS PARA LA POBLACION RURAL (1.6MILLONES)
AFECTADA POR LA SEQUIA PARA UN PERIODO DE 180 DIAS

Grupos de Población	Producto	Ración individual	Volumen total	Costo estimado
		diaria, gramos	requerido (toneladas)	US\$
Población más afectada, necesitando asistencia del 100% de los requerimientos. (875.000 personas)	Leche en polvo	30	5.300	3.180.000
	Harina de trigo,			
	de maíz o arroz	360	63.200	17.696.000
	Aceite	24	4.200	3.780.000
	Porotos (frijol)	70	12.300	6.150.000
Población medianamente afectada, necesitando asistencia del 75% de los requerimientos (375.000 personas)	Leche en polvo	21	1.400	840.000
	Harina de trigo,			
	de maíz o arroz	252	17.000	4.760.000
	Aceite	17	1.100	990.000
	Porotos (frijol)	49	3.300	1.650.000
Población menos afectada, necesitando asistencia del 50% de los requerimientos, (250.000 personas)	Leche en polvo	15	700	420.000
	Harina de trigo,			
	de maíz o arroz	180	8.100	2.268.000
	Aceite	12	600	540.000
	Porotos, (frijol)	35	1.600	800.000
		Total	118.800	* 43.074.000

*Excluye costos de transporte terrestre.

2. Semillas

La disponibilidad de semilla de variedades adecuadas al clima y a la idiosincracia de la población afectada es también urgente e indispensable para asegurar el restablecimiento de la producción normal a principios de 1984.

Concretamente, se requiere 6.000 toneladas de semilla de papa de las variedades Spunta, Kenneboth y Cardenal Holland, y de 3.000 toneladas de semilla de trigo tipo Jaral y Sagwayo. Su costo se calcula en aproximadamente 2.7 millones de dólares.

Este tipo de semilla se encuentra disponible en solamente un reducido número de países - algunos vecinos a Bolivia - razón por la cual su adquisición o donación debería presentar algunas dificultades.

3. Suministro de agua

A causa de la sequía muchas de las fuentes tradicionales para el suministro de agua para consumo humano y animal se han visto mermadas, contaminadas o eliminadas. Se requiere por lo tanto aprovechar nuevos y más confiables recursos hídricos para atender dichas demandas e incluso para - en el futuro mediano - proveer riegos de auxilio.

Durante la etapa de emergencia - que se ha establecido en seis meses - sería factible, primero, equipar con bomba y motor alrededor de 60 pozos profundos que fueron perforados como parte de un programa de exploración llevado a cabo en colaboración con Naciones Unidas; segundo, perforar y equipar unos 10.000 pozos someros de menos de 8 metros de profundidad, y

tercero, llevar a cabo un programa de micro-riego en diferentes zonas para la producción de papa. El costo total de este programa de emergencia se situaría en los 3.3 millones de dólares, de los cuales 2.3 corresponden a equipo y materiales por importar y el resto a mano de obra y otros componentes locales.

En una etapa subsiguiente se perforarían y equiparían 110 pozos profundos adicionales y 130.000 pozos someros más; se construirían sistemas de riego a base de derivación simple de caudales superficiales para atender 66.000 hectáreas, y se continuaría suministrando productos para potabilizar el agua. El costo de esta etapa posterior, se estima alcanzaría alrededor de 41 millones de dólares.

4. Transporte

Con las crecidas de algunos ríos se han destruido varios puentes y dañado o destruido varios tramos de carreteras que resultan indispensables para asegurar la distribución de la ayuda entre los damnificados. Además, se requiere de repuestos para asegurar el adecuado funcionamiento del parque camionero que se emplearía para el transporte de los productos.

La rehabilitación emergente del paso a través de los tramos de puentes destruidos y de los caminos sepultados o destruidos por aludes, requeriría de una inversión externa de 2 millones de dólares. El lote de repuestos - especialmente llantas - para la flota de transporte, se estima tendría un costo de alrededor 5 millones.

Existe también un requerimiento adicional de ayuda para financiar al menos en parte, el transporte terrestre - vía ferrocarril - de los alimentos que se espera obtener, desde el puerto de entrada hasta los principales centros de acopio y distribución. Este costo se calcula en 1.2 millones de dólares mensuales por el período que dure la emergencia.

Así, el monto total de la ayuda requerida para este rubro ascendería a los 14.2 millones de dólares.

57

III. AYUDA CONCRETA REQUERIDA

1. Objetivos y Características de la ayuda

La ayuda internacional que se solicita tiene diversos objetivos. En primer lugar, proveer seguridad alimentaria mínima y suministro de agua de calidad aceptable a la población de 1.6 millones que se vió afectada por la sequía. En segundo lugar, asegurar la permanencia de dicha población en sus lugares de origen, evitando la emigración hacia centros urbanos que carecen de los medios para sostenerlos. En tercero, proveer los medios para restablecer la producción en las zonas afectadas; y, finalmente, disponer de los medios y vías de acceso necesarios para que la ayuda pueda llegar oportunamente a las áreas afectadas.

Se trata, vale la pena reiterar, de ayuda de emergencia exclusivamente, por un período máximo de seis meses a partir de la fecha, que permita abordar posteriormente las tareas de rehabilitación y reconstrucción que corresponden al mediano plazo. Se trata por lo tanto de necesidades perentorias y se apela a la solidaridad internacional para poderlas atender con la oportunidad del caso.

2. Asistencia ya otorgada

Se dispone de ayuda que se encuentra en camino, especialmente alimentaria, pero que representa solamente una fracción de las necesidades totales y que además llegará al país en un plazo de tres a cuatro meses. Ello deja al descubierto las necesidades más inmediatas de alimentación, lo que no evitaría la hambruna que se avecina para las áreas rurales.

Sería necesario por lo tanto disponer de ayuda en efectivo para adquirir los alimentos necesarios en los tres primeros meses y esperar donaciones en especie para la demanda posterior.

Específicamente se cuenta con ofrecimientos concretos de los siguientes productos alimenticios:

<u>Fuente y Producto</u>	<u>Volumen, toneladas</u>
Programa Mundial de Alimentos, Harina de trigo o arroz	8.750
Aceite	875
Gobierno de Francia, Harina de Trigo	6.000
Gobierno de los Estados Unidos, trigo, arroz	8.400 */

*/ El Gobierno de los Estados Unidos se ha comprometido - o se encuentra estudiando - a proveer 54.000 toneladas adicionales de una mezcla de productos alimenticios; sin embargo, 44.000 toneladas serían destinadas no a la ayuda de emergencia en las zonas rurales sino a la comercialización en las zonas urbanas. Igualmente, se han recibido las siguientes contribuciones adicionales en especie, para distribución y comercialización en las zonas urbanas: España, 5.000 toneladas de harina de trigo; Argentina, 10.000 toneladas del mismo producto, y Comunidades Europeas, 7.000 toneladas más.

3. Asistencia específica que se solicita

Un simple análisis de los requerimientos señalados en el acápite anterior y de los compromisos existentes de ayuda, revela que existe una enorme brecha entre ambos. Además, los productos ofrecidos estarían llegando al país en un plazo de dos a cuatro meses.

Por esas razones, la asistencia que se requiere con urgencia habría de ser de dos tipos; en efectivo y en especie. La ayuda en efectivo sería utilizada para adquirir y transportar desde países vecinos los alimentos que se requieren para atender las necesidades netas de los tres primeros meses de la emergencia. La ayuda en especie sería empleada durante la segunda mitad de dicho período.

Se relaciona enseguida la ayuda que concretamente se solicita, por un monto total estimado de 62 millones de dólares:

a. En efectivo

i. Adquisición de alimentos para

los primeros 3 meses 29.2 millones \$us. *

ii. Financiamiento del transporte interno

de dichos productos 3.6 millones \$us.

b. En especie

i. Alimentos:

. harina de trigo, maíz o arroz 32.550 toneladas

. leche en polvo 3.700 toneladas

. aceite 2.900 toneladas

. frijol (porotos) 8.600 toneladas

ii. Semillas:

. papa 6.000 toneladas

. trigo 3.000 toneladas

* En esta cifra se incluye el transporte hasta el punto de entrada en Bolivia.

iii. Equipos:

Bombas de turbina vertical, 15 litros por segundo y 40 metros de columna, con mo- tor a gasolina de 10 y 15 HP	60 unidades
Bombas manuales de 1 litro por segundo de capacidad y 5 metros de columna	10.000 unidades
Torres rudimentarias de per- foración o hincado de pozos de pequeño diámetro y hasta 8 metros de profundidad	200 unidades

iv. Materiales

Tubería PVC de 2-3 pulgadas de diámetro, para pozos	5.000 metros
Tubería hierro galvanizado de 4 pulgadas de diámetro, para pozos	80.000 metros
Tabletas para purificación del agua (halazone)	40.000 frascos
Llantas para camiones (9x20)	5.000 unidades

41

4. Canalización de la ayuda

Con el propósito de facilitar la eficiente distribución y asegurar una adecuada contabilización de la ayuda que se reciba, ésta habría de entregarse al organismo que el Gobierno de Bolivia ha designado para ese propósito: el Comité Nacional de Defensa Civil.

En el caso de la asistencia en efectivo que la comunidad internacional podría proporcionar, ésta podría canalizarse bilateralmente hacia el Comité de Defensa Civil, o en el caso de una acción multilateral, en el contexto de los organismos del Sistema de las Naciones Unidas .

A N E X O 2

INFORME DE ACTIVIDADES Y LOGROS DE RAFAEL E. DIEZ

(Período Agosto 3 - Noviembre 19, 1982)

ACTIVIDADES REALIZADAS

Durante este período realicé las siguientes actividades:

- Participé en la discusión del marco de referencia del Proyecto, juntamente con la entonces Directora Sra. María Teresa Aguirre, el Coordinador Waskar Montenegro y el Jefe de Equipo Sr. James Heinzen. El marco de referencia había sido preparado por el Jefe de Equipo y discutido previamente con el personal de la Dirección y el de USAID/Bolivia antes de mi llegada el 3 de Agosto de 1982.
- Participé como instructor en un seminario de 8 días sobre los conceptos del Sistema de Planes, Programas y Proyectos (SMP) y su aplicación en el trabajo de la Dirección de Planeamiento Regional. El seminario fue organizado para el personal de la Dirección y contó con la activa participación del entonces Director, Dr. Enrioue García. El seminario se llevó a cabo en el Ministerio durante el Período 25 de Agosto a 3 de Septiembre 1982.
- Asesoré al personal de la Dirección en la elaboración de los planes de trabajo de los Departamentos. Los planes de trabajo de los Departamentos correspondían a las responsabilidades específicas asignadas por el Director a los Jefes de Departamento, en función de los resultados que la Dirección se proponía lograr durante el período Septiembre 1982 - Diciembre 1983. Los planes de trabajo de los Departamentos quedaron inconclusos debido a la incertidumbre creada por el cambio político.
- Participé en la discusión del sistema de operación del préstamo de 10 millones de dólares de USAID. La reunión se llevó a cabo con la asistencia del personal de la Dirección y de USAID/Bolivia el 7 de Septiembre de 1982. Copia de la ayuda memoria se presenta adjunta a este informe.
- Participé en la elaboración y discusión de los criterios de selección de los candidatos para asesores en las corporaciones.
- Participé en la revisión y calificación de 47 curriculums de candidatos para asesores en las Corporaciones.
- Asesoré en la elaboración del Marco Lógico del DRI, el cual quedó incompleto debido a los cambios de objetivos para la Dirección que se proponían las nuevas autoridades de la Dirección.

- Participé en una breve presentación de aspectos del Proyecto ante el Subsecretario Lic. Ivan Linot. La presentación se concentró en los aspectos históricos del Proyecto y no pudo extenderse al Plan de Trabajo actual debido a la limitación de tiempo impuesta a la presentación de aproximadamente 30 minutos.

RESULTADOS LOGRADOS

Durante este período logré los siguientes resultados:

- Elaboración de las funciones de la Dirección de Planeamiento Regional en términos de resultados. Conté para ello con la colaboración de Jim Heinzen.
- Elaboración del Plan de Trabajo de la Dirección de Planeamiento Regional para el período Septiembre 1982 a Diciembre de 1983. Para esto conté con la participación del Jefe de Equipo Sr. Heinzen. El Plan de Trabajo fue preparado tomando en cuenta las pautas proporcionadas por el entonces Director Dr. García. El Plan de Trabajo fue luego aprobado y adoptado por dicho Director. Copia del Plan de Trabajo se adjunta a este informe.
- Elaboración del Plan de Trabajo del Proyecto MPC-USAID 511-0471 para el período Octubre 1982 - Octubre 1984. Este plan tiene las características de ser totalmente congruente con los resultados y actividades del Plan de Trabajo de la Dirección. El Plan de Trabajo del Proyecto fue discutido con el entonces Director y con los personeros de USAID/Bolivia. Se adjunta copia de este Plan de Trabajo.
- Elaboración del cronograma de ejecución del Proyecto MPC-USAID para el período Octubre 1982 - Octubre 1984. Se adjunta copia de este cronograma.
- Elaboración del Sistema de Operación del Programa de Préstamo de 10 millones de dólares de USAID. El sistema diseñado fue aprobado por el Director Dr. García y luego discutido con el personal de USAID/Bolivia. El sistema diseñado se encuentra en poder de USAID/Bolivia.
- Participación en la selección final de 12 candidatos de los cuales se debían seleccionar los 9 asesores para las Corporaciones y 2 candidatos para entrenadores del personal de las Corporaciones.

PROBLEMAS ENCONTRADOS

Los principales problemas que tuve que enfrentar durante este período fueron:

Provisión de amoblaje

De acuerdo con los términos de mi contrato con el MPC, esta institución tenía que proveerme el amoblaje acordado. Esto finalmente lo conseguí en forma parcial después de muchos trámites con USAID/Bolivia y después de haber transcurrido mucho tiempo desde que se

hizo el pedido. Este problema aún no se encuentra solucionado en forma completa.

- Trámites de aduana

De acuerdo con los términos de mi contrato con el MPC, esta institución se comprometió a prestar todo el apoyo para facilitar la internación, desaduanaje y liberación de mis efectos personales y vehículo personal. En la práctica esto no ocurrió y tuve que hacerme cargo personalmente de todos los trámites de internación y desaduanaje. Aún quedan por realizarse los trámites de liberación y de obtención de placas, los cuales espero que sean solucionados por la DPR, a través del Coordinador del Proyecto, a la brevedad posible.

- Demora del MPC en definir la nueva situación del Proyecto.

El cambio de nuevas autoridades en el Ministerio tuvo el efecto de una paralización de las actividades del Proyecto de aproximadamente un mes. Esta situación la comuniqué verbalmente y por escrito al Director de Planeamiento Regional y al Subsecretario de Planeamiento y, verbalmente, al Sr. Ministro de Planeamiento y Coordinación.

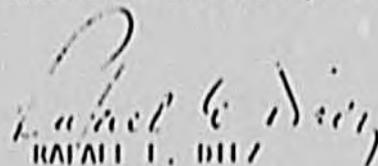
- Nuevo rol de los asesores del Proyecto

En fecha 19 de noviembre de 1982 fui informado conjuntamente con mi colega Jim Heinzen, que dentro del nuevo enfoque del Proyecto, la Dirección de Planeamiento Regional había dispuesto que ambos dedicaríamos nuestro tiempo a la elaboración del "Manual de Preparación de Proyecto".

Este cambio cualitativo del rol de los asesores del Proyecto dentro del enfoque adoptado por la Dirección es drástico. Disminuye la magnitud de asesoramiento a la Dirección y atenúa totalmente la influencia del asesoramiento en el trabajo de la Dirección.

Temo que de persistir este nuevo enfoque, se perderá el concepto del Proyecto y su desarrollo se limitará a la realización de actividades independientes y aisladas, sin idea de conjunto y de actuación coordinada de asesores y personal de la Dirección y de las Corporaciones.

Me permito en este respecto, sugerir respetuosamente a la Dirección de Planeamiento Regional, realizar un nuevo análisis de los objetivos y Plan de Trabajo del Proyecto y dentro de ello asignar el verdadero rol a los asesores del mismo.


RAFAEL L. DIAZ

La Paz, Noviembre 23 de 1982.

SEGUNDO INFORME TRIMESTRAL

(Periodo 20 de Noviembre 1982 - 28 de Febrero 1983)

ACTIVIDADES REALIZADAS

1. De acuerdo con las instrucciones que recibí de parte suya, me hice cargo de la elaboración del Manual de Preparación, Ejecución y Evaluación de Proyectos del Programa MPC-USAID/B 511-T-064/065 a principios de Diciembre de 1982.

Para ilustrar dicho Manual me permití sugerirle en carta, la conveniencia de utilizar como ejemplo práctico un proyecto cuya preparación estuviera siendo considerada activamente por una Corporación. Con su anuencia, este objetivo se logró y se eligió a CORDECH de Chuquisaca como la Corporación de la cual se obtendría el proyecto.

2. El 7 de Diciembre de 1982 comencé a trabajar en CORDECH en Sucre. Mi actividad se concentró en seleccionar, estudiar y analizar una serie de proyectos para encontrar aquel que pudiera servir de ejemplo práctico para el Manual. - El proyecto elegido después de una revisión amplia de los proyectos de CORDECH, fue el de "Planta Deshidratadora de Frutas".

3. El "Proyecto Planta Deshidratadora de Frutas" es la primera etapa de un proyecto más amplio de industrialización de la producción frutícola del Valle de Cinti, que la Corporación de Chuquisaca quiere llevar a cabo para evitar las cuantiosas pérdidas de la producción frutícola que ocurren durante el proceso de comercialización.

Con la ayuda de los ingenieros de la División Industrial y los profesionales de los Departamentos de Proyectos y Planificación, logré generar la información básica para analizar el proyecto, aunque con algunas deficiencias en la misma, especialmente en los aspectos de mercado y de precios.

4. Con el material recabado y analizado en forma preliminar en Sucre, inicié la preparación del Manual. Durante el período tuve dos interrupciones que consumieron aproximadamente dos semanas de tiempo, la realización del Primer Seminario de Trabajo organizado por la Dirección de Planeamiento Regional y un viaje de fuerza mayor de cinco días hábiles que tuve que realizar a Estados Unidos.
5. El Primer Seminario de Trabajo del Proyecto de Apoyo al Sistema de Planificación Regional para el Desarrollo Rural se llevó a cabo del 10 al 14 de Enero con la participación de altas autoridades del MPC, USAID/B, asesores del Proyecto y personal de la DPR.

En el Seminario participé en la disertación del tema "Los Sistemas Gerenciales en la Planificación Regional".

- 1/2 Sobre el trabajo realizado en CORDECH presenté un informe a su oficina, copia del cual se anexa a este informe.

6. En relación al Seminario, por la importancia que tiene uno de los temas expuestos, me aparto un momento de la explicación de las actividades que realicé durante el trimestre, para permitirme participarle muy respetuosamente mi completo desacuerdo con el enfoque que se presentó en el Seminario acerca de la forma en que debe hacerse la planificación regional. Tengo el temor de que una vez más se está cometiendo el mismo error de creer que para planificar se debe hacer un gran esfuerzo previo de investigación y de recopilación de datos. Esto, en mi opinión, en el mejor de los casos, solo puede dar como resultado un diagnóstico más de los muchos que ya se han producido a nivel nacional y regional.
7. Después de la realización del Seminario, a solicitud de los consultores contratados por el Proyecto para asesorar a las Corporaciones, colaboré durante dos días a proveerles pautas para la elaboración de sus planes de trabajo individuales.
8. A solicitud del Arq. Jorge Urquidí revisé el Documento 001 denominado "Metodología para la Formulación de una Estrategia Nacional de Desarrollo Regional" y le dí mis comentarios verbales los mismos que se basaron en los puntos que a manera de información para usted los incluyo en un anexo a este informe.

RESULTADOS LOGRADOS

Los resultados que logré durante este período fueron dos: el "Manual de Preparación, Ejecución y Evaluación de Proyectos", y el documento de "Términos de Referencia para la Preparación del Reglamento de Préstamos del Programa MPC-USAID/B 511-10064/064". El borrador completo del Manual fue terminado el 14 de febrero.

El Manual es un documento de 96 páginas que incluye texto y siete anexos. Todos los aspectos sobre la preparación, planificación de la ejecución y de la evaluación están contemplados en dicho documento. Una copia del mismo ha sido presentada a usted vía carta PRO.DIV-19/83 de 9 de Marzo para su consideración.

El documento de Términos de Referencia lo preparé obedeciendo sus instrucciones con el objetivo de que sirva de base para contratar a un consultor de corto plazo. La idea de contratar al consultor sin embargo no se materializó y el trabajo ha sido encomendado por usted a mi persona para que lo realice después del seminario sobre el Manual que se realizará en Cochabamba a partir del 17 de marzo.

Habiéndose recibido algunos comentarios al documento de los Términos de Referencia por parte del Sr. Houston de USAID/B, se ha tomado debida cuenta de ellos para incorporarlos en el trabajo cuando éste sea realizado.

PROBLEMAS ENCONTRADOS

Los principales problemas con los que tropecé durante el trimestre fueron los siguientes:

Falta de apoyo secretarial

Lamentablemente, la señora María Elba de Villegas, no obstante el empeño y la buena voluntad que tiene para atender a los profesionales del proyecto, no tiene el tiempo suficiente para realizar el trabajo de dactilografiado, copiado y compaginado que requieren documentos como el Manual y otros que producen los profesionales del proyecto. Ese problema causó un retraso de por lo menos 3 semanas en la terminación del Manual.

Es necesario que este problema sea corregido a la brevedad posible obteniendo el concurso de otra secretaria a tiempo completo.

Continuación del problema de acreditación ante la Cancillería

Entrando al octavo mes de trabajo dentro de mi contrato, continúo sin haber obtenido la liberación de mis enseres y vehículo y las placas de Cuerpo Internacional.

Estos aspectos constituyen obligaciones contractuales del MPC que no han sido satisfechas hasta el momento no obstante de varios recordatorios verbales y por escrito.

Abrijo la esperanza de que estas fallas se puedan corregir a la brevedad posible.

TERCER INFORME TRIMESTRAL

(Período 1° Marzo - 31 Mayo de 1983)

ACTIVIDADES REALIZADAS

1. Durante los primeros días de Marzo preparé el material para la realización de la segunda parte del Seminario en Cochabamba sobre el Manual de Preparación, Ejecución y Evaluación de Proyectos del Programa MPC/USAID/B 064-065. La fecha de realización del Seminario inicialmente estaba programada para el 10 de marzo pero fue postergada por el Director Mokrani hasta el 17 de marzo.
2. El 17 de marzo inicié la segunda parte del Seminario descrito en el punto anterior y éste se extendió hasta el 22 del mismo mes. El desarrollo del Seminario y sus resultados los explico en el punto 9.
3. Al regreso de Cochabamba el Director Mokrani me instruyó hacerme cargo de la preparación del Marco de Referencia del Programa MPC/USAID/B 064-065 y del Reglamento de Préstamos del mismo. Esta tarea empecé a realizarla inmediatamente a partir del día 23 de marzo hasta el 12 de abril, fecha en la cual por instrucciones del Sr. Ministro de Planeamiento y del Sr. Ministro de Defensa fuí transferido al Ministerio de Defensa como Asesor del Gabinete del Ministro en materias del Plan Nacional de Emergencia. El cambio de asignación contó con la expresa aprobación del Director de USAID/B Sr. Henry Bassford.
4. Para la terminación del trabajo del Marco de Referencia y Reglamento de Préstamos del Programa MPC/USAID/B 064-065 se había estimado que serían necesarios 60 días. En los breves 15 días de trabajo que tuve en estas tareas diseñé un sistema de operación del Programa el cual lo discutí en reunión conjunta con el Director Mokrani, el Gerente del Proyecto por parte de USAID/B Sr. Robert Thurston y el Coordinador del Programa Sr. Waskar Montenegro. Adicionalmente tomé contacto para la discusión de las probables tasas de interés con el Sr. Robert J. Asselin, Jr. de USAID/B.
5. Con el objetivo de lograr el producto indicado en los puntos 3 y 4 también tomé contacto con los altos ejecutivos de la Banca Privada. Había alcanzado entrevistas al Presidente del Banco Nacional de Bolivia Sr. Miguel Paboi, al Subgerente de Operaciones del Banco de Santa Cruz Sr. Abraham Melgar, y al Presidente y Gerente General del Banco de Crédito Comunal Sr. Víctor Romero y Rubén Romero respectivamente cuando

fui transferido al Ministerio de Defensa. Otras entrevistas estaban programadas pero no se realizaron debido al cambio. Las principales conclusiones de las conversaciones con dichos ejecutivos las manifesté en carta al Sr. Waskar Montenegro de fecha 22 de mayo, de manera que éstas sirvan para orientar el trabajo del consultor que se contrate para continuar con este trabajo. Copia de la carta se adjunta a este informe como Anexo 1.

6. El 25 de abril todo el día y el día 26 por la mañana llevé a cabo un seminario en CORDEPAZ en apoyo del consultor Lic. Percy Jimenez. En dicho seminario expliqué la metodología del SMP en la preparación, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos.
7. Como asesor del Ministerio de Defensa, participé en un sinnúmero de reuniones con delegaciones de países visitantes, organismos internacionales, organismos nacionales y departamentales, todas las cuales tuvieron que ver con el Plan Nacional de Emergencia y la situación de desastre que vive una gran parte del territorio de Bolivia como consecuencia de la sequía y las inundaciones. Durante la Mesa Redonda de Cooperación a Bolivia tuve activa participación en la preparación de todas las intervenciones del Ministro de Defensa y Presidente del Comité Nacional de Defensa Civil Lic. José Ortiz Mercado.
8. Pasada la Mesa Redonda, el Presidente del Comité Nacional de Defensa Civil, Lic. José Ortiz Mercado me instruyó coordinar la implementación del Plan Nacional de Emergencia, para lo cual fue necesario contratar asesores, preparar sus términos de referencia, recopilar, analizar y procesar información, coordinar la ayuda internacional, preparar solicitudes de donación de alimentos, etc.

RESULTADOS LOGRADOS

Durante el período comprendido en este informe logré los siguientes resultados:

9. Conduje la segunda parte del Seminario en Cochabamba para hacer conocer y explicar el Manual de Preparación, Ejecución y Evaluación de Proyectos del Programa MPC/USAID/B del-064.

Al seminario asistieron 45 personas representantes de Corporaciones Regionales de Desarrollo, Dirección Nacional de Planeamiento Regional del MPC, PIA-480, USAID/B y los asesores del Proyecto de Apoyo a la Planificación para el Desarrollo Rural. El desarrollo del Seminario fue un verdadero éxito

y el documento fue aprobado sin ningún cambio sustancial o de forma. Varios representantes de Corporaciones solicitaron mi presencia en cada una de sus Corporaciones para repetir la experiencia. Los personeros de USAID/B y PL-480 se mostraron totalmente satisfechos con el documento y con la presentación del mismo. Los representantes de la PL-480 solicitaron a USAID/B repetir el Seminario para todo el personal de sus Secretariat. Hasta el momento se han fotocopiado más de 100 ejemplares del documento y todavía se requieren muchas más copias para satisfacer los pedidos registrados.

10. Elaboré el Documento Base N° 3 del programa de la Mesa Redonda para la Cooperación Internacional a Bolivia que se llevó a cabo del 20 al 22 de abril en La Paz con los auspicios del Ministerio de Planeamiento y Coordinación y la Representante Especial del Secretario General de las Naciones Unidas Srta. Margaret Anstee. Dicho documento denominado Plan Nacional de Emergencia fue presentado a la Mesa Redonda por el Ministro de Defensa Lic. José Ortiz Mercado y ha llegado a constituirse en el documento básico sobre los problemas y soluciones de los desastres creados por la sequía, granizada, heladas e inundaciones que están afectando un vasto territorio del país y a más de 1.5 millones de personas e incontables cabezas de ganado.

El Plan Nacional de Emergencia que comprende 6 programas, mereció elogiosos comentarios de los asistentes a la Mesa Redonda, de los editoriales de algunos periódicos y de los asistentes a la reunión nacional de la Empresa Privada.

Una copia de este documento se presenta en el Anexo N° 2 de este informe, además de una fotocopia de uno de los editoriales que comentó sobre el mismo.

11. Elaboré un documento con la localización de la sequía en 7 departamentos del país, la cuantificación de la población afectada de acuerdo al grado de afectación por departamento y por provincia, y la estimación de las necesidades de alimentos de la población afectada por la sequía para períodos de 90, 120 y 300 días. Para la elaboración de este documento fue necesario preparar términos de referencia y requerir información a las Corporaciones Regionales de Desarrollo y autoridades departamentales. Copia de este documento se presenta en el Anexo N° 3 de este informe.
12. Formulé e impulsé juntamente con los profesionales a cargo de aspectos de alimentación del MPC la creación de la Oficina Nacional de Asistencia Alimentaria para manejar todos los aspectos de negociación, obtención, almacenamiento y distribución de alimentos donados por países y organismos internacionales. Para este efecto se elaboró un proyecto de decreto, el cual fue presentado en Gabinete por los Ministros de Planeamiento y Coordinación y de Defensa.

13. Con asistencia de un Analista de Sistemas logró computarizar todas las cuentas y datos de la Dirección Nacional de Defensa Civil.
14. Con la colaboración del Dr. Enrique García y del Lic. Mario Tellería logró elaborar 2 documentos de solicitud de donación de alimentos al Programa Mundial de Alimentos (PMA) y a USAID/B y 1 documento de solicitud de donación de insumos a la FAO. Todos estos documentos insumieron gran cantidad de tiempo y esfuerzo en su preparación por las necesidades de contestar todos los requerimientos de información que exigen los organismos internacionales mencionados. (Anexo 4)

PROBLEMAS ENCONTRADOS

El problema de mayor significación, que no fue encontrado precisamente durante el período que cubre este informe, sino que persistió y se hizo ampliamente visible con el fracaso de la Primera Parte del Seminario de Cochabamba en lo que respecta a las metodologías de planificación regional, fue la insistencia del Sr. Mokrani de continuar un experimento que tiene muy pocas probabilidades de tener éxito.

La participación tanto mía como la de los otros consultores del Proyecto de Apoyo a la Planificación Regional para el Desarrollo Rural está supuesta a ser un esfuerzo de equipo donde cualquier falla en una parte del mismo afecta negativamente al resto. La falla del trabajo sobre metodologías de planificación regional observada durante la primera parte del Seminario de Cochabamba pudo haber sido evitada. Hubieron muchas voces de alerta temprana al respecto y varias de ellas por escrito, entre las cuales se pueden contar mis comentarios al Documento 001 entregados al Sr. Jorge Urquidí y mis comentarios hechos en mi Segundo Informe Trimestral presentados al Director Mokrani.

Desafortunadamente, se persiste en continuar por el mismo camino con ligeros ajustes, preteriendo totalmente de las opiniones del resto de los integrantes del equipo que alertan en sentido contrario.

Este problema no solo que ha retrasado el desarrollo del Proyecto sino que ha creado un ambiente desfavorable entre los mismos miembros del equipo del Proyecto. En mi opinión, este problema debe ser discutido ampliamente con los miembros del equipo del Proyecto con el objeto de encontrar una solución viable al desarrollo y adopción definitiva de metodologías de planificación regional.

Otro problema, que mi actuación en el Plan Nacional de Emergencia no ha permitido avizorar, es que el Proyecto no se está adecuando

a la situación de emergencia en la cual está viviendo el país por los efectos de los desastres naturales, situación que se estima se va a deteriorar aún más. Es necesario revisar los objetivos del Proyecto y marchar con las Corporaciones hacia la solución de los serios problemas derivados de la emergencia, los cuales pueden derivar en una hambruna general especialmente de la población rural de los Departamentos afectados.

La Dirección Nacional de Planeamiento Regional debe percatarse que el momento actual por el cual atraviesan las regiones hace imposible continuar con una planificación normal. Un cambio de enfoque es necesario y en este sentido tengo la intuición de que USAID/B ya ha percibido plenamente este fenómeno.

Rafael E. Díez
 RAFAEL E. DIEZ
 Asesor del Proyecto
 "Planificación para el Desarrollo
 Rural MPC/USAID/B"

La Paz, 6 de junio de 1983

cc: Sr. Robert Thurston USAID/B
 Sr. Markar Montenegro

ANEXO 3

53

M E M O R A N D U M

A : Lic. Kamel Mokrani
Director Nacional de Planeamiento Regional

DE: Rafael E. Diez
Consultor, Proyecto MPC/USAID/B 511-0471

FECHA : 22 de Noviembre de 1982..

El "Proyecto de Apoyo al Sistema de Planeamiento Regional para el Desarrollo Rural" financiado por recursos de donación de USAID fue reformulado a fines de 1981 por la Dirección de Planeamiento Regional del Ministerio y USAID/Bolivia.

El objetivo de la reformulación era el de fortalecer las funciones de la Dirección de Planeamiento Regional para que ésta pudiera estar en condiciones de proveer dirección al desarrollo socio-económico de las regiones y controlar y evaluar el logro de los objetivos de ese desarrollo dentro de un sistema de planificación estructurado en forma eficiente. Adicional a este objetivo, la reformulación del proyecto contemplaba dar un fuerte apoyo técnico a las Corporaciones Regionales de Desarrollo para mejorar sus aspectos institucionales, administrativos y operativos. El Proyecto así concebido tenía características concretas acerca de los objetivos que se querían lograr los cuales eran fruto de largo y exitoso trabajo ya realizado por el Proyecto en las Corporaciones.

Para lograr estos objetivos el Proyecto se proponía contratar varios consultores para asesorar en la DPR y en las CRD's.

Dentro de este esquema definido y entendimiento del Proyecto, fui contratado para asesorar en la DPR...

En cumplimiento de los términos de mi contrato comencé a trabajar a partir de Agosto de 1982, junto con el Jefe de Equipo, en la preparación del Plan de Trabajo del Proyecto hasta Octubre de 1984. Este plan de trabajo, presentado a su predecesor y aprobado por éste, estaba diseñado para colaborar directamente en los resultados que la DPR quería lograr durante un cierto período de tiempo.

Específicamente, los resultados principales que la DPR quería lograr y para los cuales necesitaba la asistencia técnica del Proyecto, eran:

56

1. Formular las políticas de desarrollo regional
2. Diseñar las pautas para la elaboración de los planes regionales e instalar mecanismos para la revisión y aprobación de los planes regionales por la Dirección.
3. Establecer un sistema de control de seguimiento de la ejecución y de evaluación de los resultados de los planes regionales.
4. Fortalecer las funciones institucionales, administrativas y operativas de las Corporaciones.
5. Ejecutar el Programa de préstamos de 10 millones de dólares de USAID 064/065.

En varias oportunidades tanto mi colega Jim Heinzen como yo tratamos de explicarle a usted el alcance de este trabajo. Lamentablemente esto no se pudo lograr. El 19 del presente usted nos informó que nuestro trabajo debía concentrarse principalmente en la elaboración del "Manual de Preparación de Proyectos" para dar cumplimiento a una condición previa de USAID en el préstamo de los 10 millones de dólares.

El cambio del concepto del Proyecto y de sus alcances, expresado por usted en la reunión del viernes 19 relegó la asesoría del consultor Heinzen y la mía a una actividad pequeña en alcance y dispuso radicalmente la influencia de la asistencia técnica en el trabajo de la DPR.

Tengo gran respeto por las decisiones que usted tiene que tomar en los aspectos que conciernen a la Dirección, pero considero que el relegar mi trabajo en forma drástica a un plano de tan poca importancia, no está acorde con los mejores objetivos del Proyecto ni con los términos de referencia para los que fui contratado.

Por estas razones le solicito respetuosamente una reunión a su regreso del Perú para encontrar una solución que esté adecuada con los intereses del Ministerio y los míos.

Con este motivo, le saludo muy atentamente.

Rafael E. Díez.

RED:nev

51



Presidencia de la República

MINISTERIO DE PLANEAMIENTO
Y COORDINACION
BOLIVIA

PROJDIV-257/82

La Paz, 29 de Octubre de 1982.

Señor
Kamel Mokrani
Director Nacional de Planeamiento Regional
Presente.

Señor Director:

Los objetivos de esta carta son de resumir los aspectos que tratamos con usted en la reunión del 26 del presente y, de hacerle conocer las preocupaciones que nos conciernen en el momento con relación al trabajo de asistencia técnica a la Dirección que Ud. preside. El propósito es de que sirvan de elementos para futuras discusiones.

Resumen de los aspectos tratados en la reunión del 26 de Octubre

- Le hicimos conocer los orígenes de la asistencia técnica de la cual somos parte. Explicamos que el "Proyecto de Apoyo al Sistema de Planificación Regional para el Desarrollo Rural 511-0471" se inició en Octubre de 1979 con un total de 9 asesores destacados en siete Corporaciones y un Coordinador en la Dirección de Planeamiento Regional.
- El Proyecto, indicamos, contemplaba dos aspectos fundamentales en los cuales tenía que prestarse asesoría a las Corporaciones. Uno era el aspecto de introducción y experimentación de nuevas metodologías de Planificación regional y el otro de fortalecimiento de las funciones institucionales, administrativas y operativas de las Corporaciones a través de la institucionalización de modernos sistemas gerenciales.
- Hasta fines de Mayo de 1981 los trabajos de asesoramiento de Rafael Díez y Jim Heinzen en el fortalecimiento institucional, administrativo y operativo en las Corporaciones de Chuquisaca y Beni habían alcanzado marcado éxito. En lo que correspondía a metodologías de planificación regional solamente la experimentación de Funciones Urbanas a cargo del asesor Hugh Evans había alcanzado un fuerte avance y acogida favorable.
- En Mayo de 1981, por motivos ajenos al proyecto, USAID decidió no continuar financiando el Proyecto a través de ICI y se hizo cargo del mismo contratando consultores individualmente a partir del 10

/.

58



Presidencia de la República

MINISTERIO DE PLANEAMIENTO
Y COORDINACION
BOLIVIA

- 2 -

de Junio. El enfoque que USAID decidió dar al Proyecto era de fuerte apoyo al desarrollo de las metodologías de planificación en la esperanza de que éstas pudieran alcanzar el mismo nivel de éxito que la introducción de sistemas gerenciales había logrado en Chuquisaca y Beni. Rafael Diez no estuvo de acuerdo con el nuevo enfoque de USAID y decidió no continuar participando en el proyecto.

- En Diciembre de 1981, USAID y la Dirección de Planeamiento Regional se dieron cuenta de que no se estaba llegando a ningún sitio con las metodologías de planificación en la forma programada. La DPR decidió entonces dar por terminados los contratos de los consultores que aún permanecían en el Proyecto.
- En Diciembre de 1981, después de realizadas varias evaluaciones del Proyecto tanto por la DPR como por USAID las cuales comprobaron el éxito obtenido en Chuquisaca y Beni por los Consultores Diez y Heinzen, el MPC decidió recontratar a estos dos consultores y reformular el enfoque del proyecto dando énfasis al aspecto de fortalecimiento institucional, administrativo y operativo de la DPR fundamentalmente y de las Corporaciones Regionales de Desarrollo.
- Jim Heinzen comenzó su trabajo en la DPR en Enero de 1982 y Rafael Diez en Agosto del mismo año. A partir de Agosto, mes en que se hizo cargo de la Dirección su predecesor, el Proyecto recibió un apoyo significativo. El avance que logramos desde ese tiempo es el siguiente:
 - Realizar un seminario de 8 días a nivel de la DIR para familiarizar al personal de la Dirección en el uso del Sistema de Manejo de Planes, Programas y Proyectos (SMP) y su aplicación en la elaboración de planes de trabajo.
 - Elaborar el marco de funciones de la DIR.
 - Elaborar el Plan de Trabajo de la DIR para el período Septiembre 1982 - Diciembre 1983.
 - Elaborar el Plan de Trabajo del Proyecto MPC-USAID para el período Septiembre 1982 a Octubre 1983.
 - Elaborar el Cronograma de actividades del Proyecto MPC-USAID hasta Octubre 1983.



Presidencia de la República

MINISTERIO DE PLANEAMIENTO
Y COORDINACION
BOLIVIA

- 3 -

- Elaborar el presupuesto del Proyecto MFC/USAID hasta Octubre de 1981.
- Colaborar en la selección de los 9 asesores para las Corporaciones
- Elaborar el sistema de operación del préstamo 064-065 de USAID por \$us. 10 millones.
- Este avance lo logramos hasta fines de Septiembre. Por razones que son de conocimiento general sobre el cambio de gobierno, el proyecto ha quedado prácticamente paralizado desde principios de Octubre.

Preocupaciones con relación al desarrollo del Proyecto

- En la reunión expresamos que estábamos listos para comenzar el trabajo planificado con o sin la introducción de variantes. Estábamos únicamente a la espera de instrucciones y pautas sobre objetivos de las autoridades de la DPR y del MFC para comenzar el trabajo en forma inmediata.
- Indicamos también que estábamos dispuestos a colaborar al Director a organizar su propio plan de trabajo para la Dirección y adecuar el plan de trabajo del Proyecto MFC/USAID dentro de ese marco de referencia.
- Indicamos además que sabiendo que existen rumores y malos entendidos acerca del Proyecto en la DPR estábamos dispuestos a clarificarlos.
- Indicamos también que nuestra mayor preocupación radicaba en la situación de paralización que se encontraba el Proyecto desde principios de Octubre.

Al respecto, es importante anotar que ésta es todavía nuestra mayor preocupación. Queremos dejar claramente establecido que estamos listos y muy dispuestos para colaborar con la Dirección en el logro de sus objetivos. Para ello necesitamos que el Proyecto cuente con un fuerte y decidido apoyo de la Dirección y cooperación de su personal.

- En resumen, expresadas nuestras preocupaciones, vemos como requisitos para viabilizar el trabajo en la Dirección y del Proyecto la pronta elaboración o revisión e implementación de los planes de trabajo, la pronta contratación de los asesores para las Corporaciones, la rápida asignación de tareas y responsabilidades al personal de la Dirección y la urgente redistribución del espacio de las oficinas para lograr óptimos resultados del personal y de los asesores.



Presidencia de la República

MINISTERIO DE PLANEAMIENTO
Y COORDINACION
BOLIVIA

- 4 -

Finalmente en el caso particular del contrato de Jim Heinzen se requiere cierta urgencia en las decisiones. Su contrato vence el 20 de Diciembre. Si se considera que es necesario un tiempo de por lo menos 45 días para dar aviso a los dueños de casa, preparar el viaje y tomar la vacación acumulada, se deduce que sería importante conocer la decisión de la Dirección acerca de una posible extensión de contrato, a más tardar hasta el 5 de Noviembre del año en curso.

Con este motivo, le saludamos muy atentamente.

JIM HEINZEN

RAFAEL E. DIEZ.

AYUDA MEMORIA

PROYECTO DE APOYO A LA PLANIFICACION REGIONAL PARA EL DESARROLLO RURAL

1. COMO FUE REFORMULADO A FINES DE 1981

Objetivo

Fortalecer el Sistema de Planificación Regional, mejorando las funciones institucionales, administrativas y operativas de la Dirección de Planeamiento Regional y de las Corporaciones Regionales de Desarrollo.

TRABAJO A SER REALIZADO POR LOS ASESORES PARA LOGRAR ESTE OBJETIVO

Asesorar y cooperar a la DPR en el logro de los siguientes resultados:

1. Formular políticas de desarrollo regional
2. Diseñar las pautas para la elaboración de los planes regionales e instalar los mecanismos para la revisión y aprobación de los planes regionales por la Dirección.
3. Establecer un sistema de control de seguimiento de la ejecución y de evaluación de los resultados de los planes regionales.
4. Fortalecer las funciones institucionales, administrativas y operativas de las Corporaciones.
5. Ejecutar el programa de préstamos de 10 millones de dólares de USAID (064/065).
6. Instalar sistemas de computación en la DPR y en las CRD's.

Todo este trabajo por su interrelación no solo dentro de la DPR sino con las CRD's, debía ser desarrollado coordinadamente, bajo una misma dirección y con trabajo en equipo. Difícilmente podría ser llevado a cabo en partes independientemente, y con diferentes enfoques de metodología.

2. LA NUEVA SITUACION DEL PROYECTO

Es ambigua. Sin embargo pareciera que la DPR todavía quiere lograr los mismos resultados que perseguía el Proyecto, aunque con otros enfoques, sin metas definidas ni metodologías uniformes ni coordinación apropiada.

Lo que ha cambiado radicalmente, es el rol de los asesores y de la dirección del Proyecto.

El rol de los asesores ha sido drásticamente reducido y la influencia de su trabajo en la DPR ha sido totalmente atenuada. USAID/B parece haber concordado con este cambio.

El trabajo de los asesores Heinzen y Diez ha sido concentrado en la elaboración de una pequeña parte del resultado # 5 arriba nombrado, que consiste en la elaboración de un Manual de Preparación de Proyectos.

Desde el punto de vista de la DPR no existe una idea clara acerca de que quiere lograr con el Proyecto, ni tampoco acepta o rechaza la propuesta de los asesores ya discutida y aceptada por el anterior Director de Planeamiento Regional.

3. CONCLUSIONES

1. El Proyecto no va a tener éxito dentro del nuevo esquema.
2. USAID estará gastando dinero en asesores a los cuales se les ha disminuido grandemente su rol y quitado toda influencia de trabajo en la DPR.
3. Se ha producido un cambio drástico muy desfavorable en el rol de los consultores en relación a sus términos de referencia y la determinada concepción de proyecto para lo cual fueron contratados.
4. Los nuevos consultores a ser contratados no van a tener una concepción clara del Proyecto ni instrumentos metodológicos y gerenciales estandarizados, ni disciplina de trabajo en equipo. Tampoco, lo que es mas grave, supervisión técnica.
5. USAID al haber aceptado esta nueva modalidad de operación del Proyecto, ha adoptado la posición más débil frente a las circunstancias.

63

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL PROYECTO 064/065

A. PAUTAS DE USAID/BOLIVIA Y MPC

USAID/Bolivia y MPC proveen al consultor las siguientes pautas:

- Período de ejecución del proyecto (máximo y mínimo)
- Tipo de beneficiarios de los préstamos
- Tipos de sub-proyectos a financiarse
 - por sector económico
 - por impacto (I.E.Ed.,S.N.V.)
 - por tamaño de préstamo
 - por tamaño de sub-proyectos.
- Condiciones de los préstamos
 - plazos de amortización
 - períodos de gracia
 - tasas de interés
- Resultados esperados de los sub-proyectos financiados
 - económicos
 - financieros
- Información requerida
 - por USAID
 - por MPC

B. RESULTADOS QUE EL CONSULTOR LOGRARIA

Trabajando dentro de las pautas que USAID/Bolivia y el MPC proveerían al consultor, éste se comprometería a lograr resultados tales como compromiso y desembolso de préstamos, entrenamiento de personal de la DPR y de las CRD's, desarrollo e instalación de sistemas, etc. los cuales se tendrían que acordar en forma previa entre el consultor y la USAID/Bolivia y MPC.

C. CONDICIONES PARA EL TRABAJO DEL CONSULTOR

El consultor, para cumplir con el trabajo encomendado, requerirá de la USAID/Bolivia y el MPC en forma anticipada y por escrito lo siguiente:

- Pautas claras para la implementación del Proyecto 064/065.
- Objetivos claros y definidos a lograr con la implementación del Proyecto 064/065.

Adicionalmente, el consultor requerirá independencia técnica y administrativa para llevar a cabo el proyecto sin interferencia durante la etapa de implementación.

El consultor se compromete a mantener plenamente informados acerca del desarrollo de la implementación del Proyecto a la DPR y la USAID/Bolivia.

COMENTARIOS AL DOCUMENTO 001

A solicitud del Arq. Jorge Uruidei tengo el agrado de hacer algunos comentarios al Documento 001 denominado "Metodología para la Formulación de una Estrategia Nacional de Desarrollo Regional". Los comentarios son los siguientes:

1. El enfoque que se da a la planificación regional en el documento, no es congruente con el enfoque que yo aplicaría para el mismo propósito. Mis diferencias por lo tanto, son más de fondo que de forma.
2. El Documento, al requerir la elaboración de un diagnóstico tan extenso, pierde de vista el hecho de que planificar no es investigar solamente. Planificar es más bien establecer objetivos y orientar la realización de inversiones hacia el logro de esos objetivos.
3. Planificar, en la forma como se define en el comentario anterior también requiere investigación, pero en este caso la investigación es específica, absolutamente necesaria y con un mínimo de costo.
4. La recolección de la información sugerida en el Documento, toma tiempo y tiene un costo en recursos humanos y materiales. El autor no parece que hubiera dado ningún peso a este factor.
5. Aún en el caso de que la información que sugiere en el Documento pudiese ser recabada en su integridad, ¿Qué se haría con ella inmediatamente después? ¿Estarían la DPR y los asesores del Proyecto en condiciones de seleccionarla, analizarla y procesarla? Creo que estas preguntas no han sido consideradas adecuadamente.
6. La magnitud del trabajo de investigación sugerida en el Documento puede hacer que las Corporaciones pierdan el interés de colaborar en el esfuerzo y de basar su sistema de planificación regional dentro del enfoque sugerido en el documento.
7. Aunque el Documento indica en párrafo 8 que no se realizarán encuestas propias del Proyecto, la amplitud del trabajo en cuanto a información, hace improbable que esto no vaya a tener que ocurrir.
8. Tengo la impresión de que una vez más se está entrando en el campo del "diagnóstico" tradicional, sin objetivos definidos en forma clara y precisa y sin limitación en el nivel de investigación que se debe realizar. Esta clase de esfuerzos ya se han hecho varias veces en el pasado sin resultados, siendo el ejemplo más reciente el llevado a cabo por la DPR en 1979 - 80.

9. El objetivo del Proyecto de Apoyo a la Planificación Regional expresado en el párrafo 4 es equivocado. En mi entender, el objetivo del Proyecto tiene que ver con el "Fortalecimiento del Sistema de Planeamiento Regional a través de una mejora de la capacidad institucional, administrativa y operativa de la DPR y de las Corporaciones".
10. La forma sugerida en el documento de planificar el desarrollo regional no se encuadra dentro del enfoque de la planificación por empresas recomendada por el Sr. Ministro de Planeamiento y Coordinación Lic. Arturo Nuñez del Prado.

La Paz, 18 de febrero de 1983.

Rafael E. Díez

A Y U D A M E M O R I A

A: Lic. Ivan Finot
 Subsecretario de Planeamiento

DE: Jim Heinzen, Consultor
 Rafael Diez, Consultor

ASUNTO: "Proyecto de Apoyo al Sistema de Planificación Regional
 para el Desarrollo Rural" MPC-USAID/B 511-0471.

FECHA: 4 de Noviembre de 1982.

1. CRITERIOS GENERALES

El Proyecto de referencia, dentro del cual somos asesores a la Dirección de Planeamiento Regional (DPR), se desenvuelve dentro de un marco conceptual normado por las siguientes premisas básicas.

- * La planificación del desarrollo socio-económico de las regiones debe ser comprensible, breve y simple.
- * Debe basarse en el logro de objetivos claramente especificados, susceptibles de ser cuantificados y medidos.
- * Los objetivos a los cuales debe orientarse la planificación del desarrollo socio económico regional deben ser aquellos que tienen impacto directo en el bienestar o nivel de vida de los habitantes de las regiones. Estos objetivos deben definirse como aquellos que se refieren al crecimiento (objetivos económicos de ingreso y empleo) y a la distribución (objetivos sociales de salud, educación, nutrición y vivienda).
- * Los planes regionales deben tender al logro de objetivos uniformemente definidos, cuantificados y medidos, en todas las regiones.
- * La planificación de las regiones por entidades regionales debe enmarcarse dentro de las políticas, criterios, pautas, e instrucciones emanados de la Dirección de Planeamiento Regional.
- * El logro de los objetivos de la planificación solo es alcanzable si la planificación se pone en práctica con el auxilio de sistemas y procesos gerenciales, que permiten tener precisión en el diseño y control en la ejecución y evaluación.

- * Ningún método de planificación puede ser exitoso a menos que éste se gerencie. Gerenciar, de acuerdo a moldes tradicionales de administración, significa planificar, organizar, dirigir y controlar. La Gerencia, en un sentido moderno, significa llevar a cabo estas funciones por resultados de acuerdo a objetivos pre-establecidos.
- * El personal asignado a tareas de planificación debe tener total comprensión de sus responsabilidades de trabajo y la de sus colegas.

2. BREVE HISTORIA DEL PROYECTO

El Proyecto desde su inicio en Octubre de 1979 hasta Mayo de 1981 tuvo dos componentes importantes a) experimentación y desarrollo de metodologías de planificación regional, b) fortalecimiento de las funciones institucionales, administrativas y operativas de las Corporaciones Regionales de Desarrollo (CRD's).

El primer componente consistía de experimentación y desarrollo de metodologías de Perfiles Estadísticos, Líneas de Intervención, Funciones Urbanas para el Desarrollo Rural, Análisis Sectorial y, Proyectos. Cada una de estas metodologías estaba diseñada para ser experimentada y desarrollada en cinco Corporaciones distintas.

El segundo componente consistía en fortalecer las funciones institucionales, administrativas y operativas de las CRD's mediante la introducción de modernos sistemas gerenciales tales como el Sistema de Manejo de Planes, Programas y Proyectos (SMP).

El SMP es un método gerencial que ofrece disciplina y control en todas las fases de un plan, programa o proyecto, desde su concepción original hasta su terminación exitosa. Típicas fases de un plan, programa o proyecto son las de diseño, ejecución y evaluación.

El SMP apoya estas tres fases utilizando cuatro instrumentos gerenciales fáciles de comprender y manejar. Ellos son: a) Marco lógico, que especifica los objetivos y los resultados que se requieren lograr, identifica los supuestos que pueden frustrar el logro de los objetivos y, demuestra cómo medir el logro de los objetivos; b) Las Redes de Desempeño, que muestran la secuencia y relación de actividades de un plan, programa o proyecto en el tiempo; c) el Sistema de Informes que permite comunicar en forma simple y efectiva el status de eventos claves de un plan, programa o proyecto conforme estos ocurren o surgen problemas; y d) el Sistema de Evaluación que permite evaluar periódicamente los logros de un plan, programa o proyecto para refinar su estrategia y mejorar su implementación.

La característica central del SMP es que pone énfasis en la clarificación de objetivos y en el logro de resultados los cuales se los especifica en términos de magnitud, calidad y tiempo.

El Proyecto, durante el período mencionado logró un significativo éxito en la institucionalización de su segundo componente, especialmente en las Corporaciones Regionales de Desarrollo de Chuquisaca y Beni, en las cuales se encontraban a cargo de la asesoría los consultores Rafael Diez y Jim Heinzen respectivamente. El éxito logrado quedó reflejado en la evaluación conjunta realizada por USAID y la DPR en Mayo de 1981. Dicho documento, que se presenta adjunto a esta ayuda memoria, menciona por ejemplo que se entrenaron 240 técnicos y mejoraron los diseños de 107 proyectos usando el Marco Lógico.

A partir de Mayo de 1981, y hasta Diciembre de 1981, período en el cual se hizo cargo del proyecto la USAID, se dió énfasis total a la implementación de las metodologías de planificación, en la esperanza de que éstas pudieran alcanzar el mismo nivel de éxito que había alcanzado el segundo componente del Proyecto. Por desacuerdo con el énfasis que USAID iba a dar a las metodologías en detrimento de los aspectos de fortalecimiento gerencial, Rafael Diez decidió no continuar participando en el Proyecto y se alejó del mismo en Junio de 1981. Es importante indicar que la evaluación arriba citada ya expresaba cierta preocupación sobre el futuro de las metodologías pero sugería continuar con los experimentos. En Diciembre de 1981 tanto la DPR como USAID decidieron terminar la experimentación de las metodologías de planificación y reencauzar el Proyecto hacia el componente de sistemas gerenciales. Basado en este nuevo enfoque el MPC y USAID decidieron recontratar los servicios de Jim Heinzen y Rafael Diez.

3. LOGROS DEL PROYECTO

Dentro de este breve historial, los resultados logrados por el Proyecto^{1/} se concentran en el fortalecimiento institucional, administrativo y operativo de las CRD's, especialmente de Chuquisaca y Beni. Adicionalmente se logró importantes resultados en la experimentación y desarrollo de la metodología de Funciones Urbanas para el Desarrollo Rural en Potosí, metodología a cuyo cargo se encontraba el consultor Hugh Evans.

Un logro importante que no debe perderse de vista es el entrenamiento intensivo de ejecutivos, técnicos y administrativos de las CRD's brindado por el PCI por dos meses a principios de 1981 en Cochabamba.

^{1/} Es importante aclarar que los logros que se mencionan en este punto tienen que ver solamente con los trabajos de Rafael Diez y Jim Heinzen. No se incluyen los logros de Hugh Evans y los otros consultores del Proyecto.

Los logros fueron los siguientes:

- * Entrenar al personal ejecutivo, técnico y administrativo de las CRD's en la utilización del SMP.
- * Dictar el curso de CINDER en Chuquisaca a 40 técnicos de las CRD's por un período de dos meses a principios de 1980. (En el curso también participó el consultor Walter Gómez).
- * Elaborar los Planes operativos de CORDECH, CODEBENI, CORDEPAZ y CORDECO utilizando el nuevo esquema basado en el Marco Lógico (Al respecto debe leerse el artículo que se adjunta a esta ayuda memoria sobre el Plan Operativo de CORDECH aparecido en su revista de Mayo de 1981).
- * Evaluar los proyectos de "Fomento a la Ganadería Porcina FGP" en Chuquisaca y "Planta de Cerámica" en Beni.
- * Organizar el Plan de Trabajo de la Unidad de Planificación de CORDECH utilizando el SMP.
- * Analizar los requerimientos de procesamiento de datos y de palabras de CORDECH y recomendar las pautas técnicas para la adquisición del sistema de computación.
- * Sentar las bases para la incorporación del SMP en el Curriculum de la Universidad Mayor de San Francisco Xavier de Chuquisaca.
- * Analizar la organización interna de CORDECH y CODEBENI y recomendar el nuevo esquema organizativo en base a conceptos del Marco Lógico.
- * Establecer prioridades de inversión del presupuesto de CODEBENI en términos de indicadores de impacto.
- * Colaborar a IBTA en el Beni en la preparación de su Plan Operativo 1982.
- * Establecer los objetivos operativos de la Universidad Técnica del Beni siguiendo los conceptos del SMP.
- * Elaborar el "Estudio del Nivel y Forma de Vida de los Agricultores del Area de Influencia San Carlitos" en el Beni.
- * Diseño de cuatro estudios de proyectos para el Beni en Marco Lógico: Cacao - Café Vermelho, Avícola, Lechero y, Arroceros.
- * Establecer un sistema de seguimiento de las operaciones de la Subsecretaría de Planeamiento del MPC.
- * Elaborar el Marco Lógico de cada una de las Direcciones y Unidad Asesora de la Subsecretaría de Planeamiento del MPC. (Esta labor se llevó a cabo con la activa participación del Coordinador del Proyecto Dr. Enrique García y la de los Directores del PPC).

Es importante indicar que el logro de estos resultados tuvo un costo directo aproximado de \$us. 300.000,--.

4. QUE RESULTADOS PRETENDE LOGRAR EL PROYECTO DENTRO DEL NUEVO ENFOQUE

Basado en los conceptos expresados en el punto 1 de esta ayuda memoria el Proyecto con su nuevo enfoque pretende lograr los siguientes resultados hasta Octubre 1984.

1. Asesorar a la DPR en la elaboración de las Políticas para el desarrollo socio-económico de las regiones.
2. Establecer en la DPR un sistema de elaboración, revisión y aprobación de los planes regionales.
3. Establecer en la DPR y en las CRD's un sistema de control de ejecución y evaluación de resultados de los planes regionales.
4. Fortalecer las funciones institucionales, administrativas y operativas de las CRD's.
5. Asesorar a la DPR en la elaboración y ejecución de estudios y programas especiales (tales como DRI, Amazonía).
6. Instalar sistemas de computación en la DPR y en las CRD's.
7. Asesorar a la DPR en el diseño y ejecución del Programa de Préstamo de \$us. 10 millones de USAID a través de CRD's.

El logro de estos resultados depende del apoyo con que cuente el Proyecto por parte de las autoridades del MPC y de la cooperación que brinde el personal de la DPR. Adicionalmente, se requiere una inmediata contratación de los nueve asesores para las CRD's y los dos entrenadores móviles.

Las bases para continuar con el Proyecto están listas. Existe el Plan de Trabajo de la DPR para el período Sept. '82 - Dic. '83; existe el Plan de Trabajo del Proyecto hasta Octubre de 1984; existe el cronograma de ejecución del Proyecto así como la proyección del presupuesto hasta Octubre de 1984. Adicionalmente existe el diseño del sistema de ejecución del Proyecto de los \$us. 10 millones y su cronograma de desembolsos.

Todo este trabajo está listo para ser ejecutado. De disponer las autoridades del Ministerio la modificación de ciertos aspectos, ello podría ser realizado en forma inmediata. El Proyecto se halla, en pocas palabras, a la espera de determinaciones de las autoridades del MPC y en particular de la DPR para poder ser reactivado.

5. ORGANIZACION DEL PROYECTO

Para llevar a cabo la implementación del Proyecto dentro del nuevo esquema, se tiene programada la formación de tres equipos de asesores: el equipo central, el equipo móvil y, el equipo en las Corporaciones.

Equipo Central

Compuesto de cuatro asesores con experiencia en planificación regional, métodos gerenciales y análisis de sistemas. Este equipo estará a cargo de apoyar y asesorar a la DPR en el logro de los resultados descritos en el punto 4. Adicionalmente estará encargado de desarrollar las metodologías y sistemas que la DPR quiera ver aplicarse en las regiones. El equipo central mantendrá estrecho contacto con los miembros del equipo móvil y el de las CRD's.

Equipo móvil

Estará compuesto por dos consultores cuyas labores serán de entrenar el personal de las CRD's sobre el método SMP y otros desarrollados por el equipo central. Su trabajo contará con un componente importante de viajes.

Equipo en las CRD's.

Estará compuesto por nueve asesores, uno para cada Corporación. Cada uno de estos asesores llevará a cabo su trabajo en su Corporación asignada y llevará a cabo su trabajo de acuerdo a un plan previamente establecido con la DPR y el grupo de asesores del equipo central. El trabajo de estos asesores se concentrará en los aspectos de planificación regional y fortalecimiento institucional, operativo y, administrativo de las CRD's.

Los integrantes de estos equipos ya han sido seleccionados en Septiembre de este año. De un total de 49 curriculumas presentados a la DPR, se seleccionaron aquellos que cumplieron los criterios de selección previamente acordados por la DPR con la USAID. Se tiene todo este proceso documentado y se espera la palabra de las nuevas autoridades del MPC para proseguir con esta tarea.

c.c: Dirección Nacional de Planeamiento Regional, Lic. Emel Mokrani.

EN CORDECH

- * Nuevo Modelo de Plan Operativo 1981
- * Modelo de estructura organizativa de CORDECH
- * Plan de Trabajo de la Unidad de Planificación
- * Análisis de los requerimientos de computación de CORDECH y recomendación de especificaciones para la compra del equipo de computación.
- * Evaluación del Proyecto "Fomento a la Ganadería Porcina FGP"
- * Sistema de Manejo de Proyectos
- * Marco Lógico
- * Aplicación del Marco Lógico en aspectos de organización.

EN CODEBENI

- * Plan Operativo 1981 - 1982
- * "Proyecto Lechero - Trinidad"
- * "Proyecto Aviícola - Trinidad"
- * "Proyecto Arrocerero - San Forja"
- * "Estudio del Nivel y Forma de Vida de los Agricultores del Area de Influencia San Carlitos"
- * Reglamento Interno, CODEBENI
- * Evaluación de la Planta de Cerámica y Recomendaciones"

1/ Realizadas por los consultores Rafael E. Díez y Jim Heinzen.