

Signatura: EB 2016/118/R.19/Rev.1  
Tema: 11 b) ii)  
Fecha: 22 de septiembre de 2016  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## Informe del Presidente

# Propuesta de préstamo y donación a la República de Rwanda para el Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda

### Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

**Francisco Pichón**  
Gerente del Programa en el País  
División de África Oriental y Meridional  
Tel.: (+255) 758810100  
Correo electrónico: f.pichon@ifad.org

#### Envío de documentación:

**William Skinner**  
Jefe  
Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2974  
Correo electrónico: gb\_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 118º período de sesiones  
Roma, 21 y 22 de septiembre de 2016

---

**Para aprobación**

# Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>Mapa de la zona del proyecto</b>	<b>iii</b>
<b>Resumen de la financiación</b>	<b>iv</b>
<b>Recomendación de aprobación</b>	<b>1</b>
<b>I. Contexto estratégico y justificación</b>	<b>1</b>
A. Desarrollo rural y del país y situación de la pobreza	1
B. Justificación y alineación con las prioridades gubernamentales y el COSOP basado en los resultados	3
<b>II. Descripción del proyecto</b>	<b>4</b>
A. Zona del proyecto y grupo objetivo	4
B. Objetivo de desarrollo del proyecto	5
C. Componentes/resultados	5
<b>III. Ejecución del proyecto</b>	<b>6</b>
A. Enfoque	6
B. Marco organizativo	6
C. Planificación, seguimiento y evaluación y aprendizaje y gestión de los conocimientos	7
D. Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones y gobernanza	7
E. Supervisión	8
<b>IV. Costos, financiación y beneficios del proyecto</b>	<b>8</b>
A. Costos del proyecto	8
<b>B. Financiación del proyecto</b>	10
C. Resumen de los beneficios y análisis económico	10
D. Sostenibilidad	10
E. Detección y mitigación de riesgos	12
<b>V. Consideraciones institucionales</b>	<b>13</b>
A. Conformidad con las políticas del FIDA	13
B. Armonización y alineación	13
C. Innovación y ampliación de escala	13
D. Actuación normativa	14
<b>VI. Instrumentos y facultades jurídicos</b>	<b>14</b>
<b>VII. Recomendación</b>	<b>14</b>

## Apéndices

<b>I. Negotiated financing agreement</b> (Convenio de financiación negociado)
<b>II. Logical framework</b> (Marco lógico)

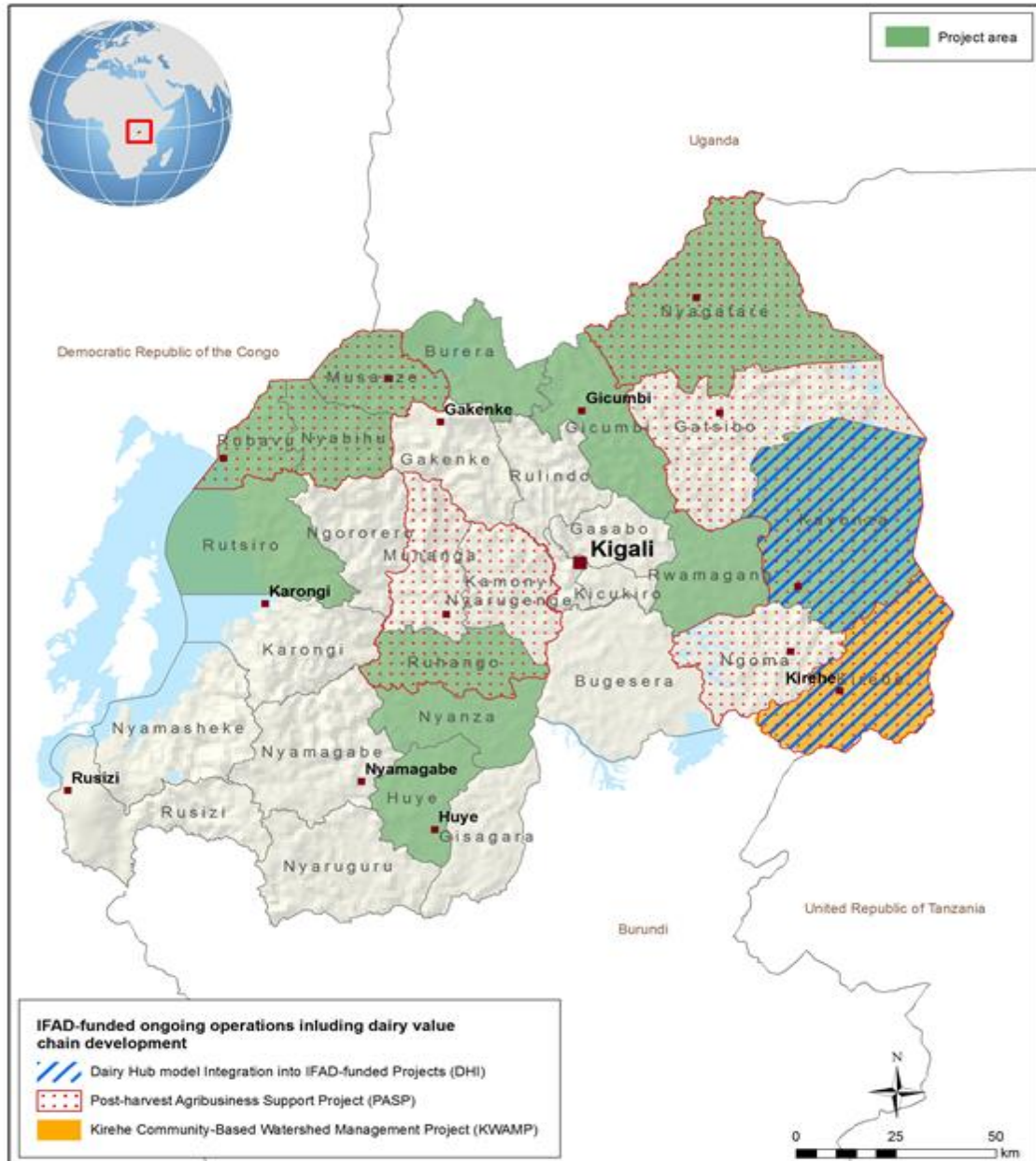
## **Acrónimos y siglas**

COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
RWF	Francos rwandeses

## Mapa de la zona del proyecto

### Rwanda

### Rwanda Dairy Development Project (RDDP)



The designations employed and the presentation of the material in this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of IFAD concerning the delimitation of the frontiers or boundaries, or the authorities thereof.  
Map compiled by IFAD | 19-02-2016

Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del FIDA respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Fuente: FIDA

## República de Rwanda

### Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda

#### Resumen de la financiación

<b>Institución iniciadora:</b>	FIDA
<b>Prestatario:</b>	Ministerio de Finanzas y Planificación Económica de la República de Rwanda
<b>Organismo de ejecución:</b>	Ministerio de Agricultura y Recursos Animales
<b>Costo total del proyecto:</b>	USD 65,1 millones
<b>Monto del préstamo del FIDA:</b>	DEG 31,35 millones (equivalente a USD 43,6 millones, aproximadamente)
<b>Monto de la donación del FIDA:</b>	DEG 0,79 millones (equivalente a USD 1,1 millones, aproximadamente).
<b>Condiciones del préstamo del FIDA:</b>	Préstamo en condiciones muy favorables
<b>Cofinanciador:</b>	Heifer Project International
<b>Monto de la cofinanciación:</b>	Heifer Project International: USD 4 millones Sector privado: USD 6,6 millones
<b>Condiciones de la cofinanciación:</b>	Donación
<b>Contribución del prestatario:</b>	USD 3,9 millones
<b>Contribución de los beneficiarios:</b>	USD 5,9 millones
<b>Institución evaluadora:</b>	FIDA
<b>Institución cooperante:</b>	Supervisado directamente por el FIDA

## Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación relativa a la propuesta de financiación a la República de Rwanda para el Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda, que figura en el párrafo 46.

## Propuesta de préstamo y donación a la República de Rwanda para el Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda

### I. Contexto estratégico y justificación

#### A. Desarrollo rural y del país y situación de la pobreza

1. Rwanda es un país pequeño, sin litoral, situado en la región centro-oriental de África, con una extensión de 26 338 km<sup>2</sup>. Su población estimada en 2016 es de 11,55 millones de habitantes y su tasa de crecimiento demográfico anual del 2,36 %. Su densidad demográfica ha aumentado de 321 personas/km<sup>2</sup> en 2002 a 445 personas/km<sup>2</sup> en 2015, la mayor de África.
2. Aunque la traducción del crecimiento continuado de Rwanda en una reducción de la pobreza en todo el país ha sido impresionante, la pobreza continúa siendo un problema grave: se calcula que algo más de 4,4 millones de personas viven en situación de pobreza. El país se sitúa en el puesto 163 de 188 países en el índice de desarrollo humano de 2014, por lo que Rwanda se considera un país con un nivel de desarrollo bajo. En la encuesta nacional sobre la pobreza más reciente se determinó que el 39,1 % de la población es pobre y el 16,3 %, extremadamente pobre (con ingresos inferiores al costo de la canasta básica de bienes y servicios, estimado en 159 375 RWF por hogar al año en 2014).<sup>1</sup>
3. La pobreza es un fenómeno predominantemente rural: se calcula que la incidencia de la pobreza en las zonas rurales es del 43 %, mientras que en las zonas urbanas es del 22 %. La distribución de la tierra en el país es desigual: el 36 % de los hogares posee el 6 % de las tierras agrícolas, lo que supone un promedio de 0,1 hectáreas por hogar (frente a un promedio nacional de 0,33 hectáreas por hogar). La prevalencia del VIH ha disminuido hasta menos del 3 % como resultado de los esfuerzos concertados para fomentar la concienciación y los cambios de comportamiento, así como para garantizar el acceso a medicamentos antirretrovirales de las mujeres embarazadas que viven con el VIH.
4. Según las estimaciones oficiales, el 19 % de los hogares de Rwanda padece inseguridad alimentaria. La distribución de la inseguridad alimentaria por distritos es similar a la de la pobreza y es mayor en las provincias septentrionales (el 46,2 %) y occidentales (el 45,3 %). En las zonas rurales, la inseguridad alimentaria suele guardar relación con la estabilidad de los ingresos, el acceso a la tierra, la propiedad de ganado y fenómenos que limitan la disponibilidad de alimentos, como las malas cosechas y los períodos de carestía estacionales. Aunque en el último decenio se ha reducido en gran medida la prevalencia de la malnutrición crónica, el retraso del crecimiento continúa siendo superior al umbral que la Organización Mundial de la Salud considera grave y constituye una grave preocupación en materia de salud pública. Casi el 38 % de los menores de cinco años de edad presentan malnutrición crónica y en el 30 % de los distritos del país se registran tasas de retraso del crecimiento superiores al 40 %.

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística de Rwanda, Rwanda Poverty Profile Reports 2013/2014, 2015

5. **Los lácteos son productos estratégicos** y el subsector lácteo es crucial para el desarrollo rural, la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria y nutricional en Rwanda. Ofrece una vía para salir de la pobreza a los numerosos hogares que crían ganado y a los que proporcionan servicios y agregan valor en las diversas etapas de la cadena de suministro. El valor actual en origen de la producción de leche anual es de unos USD 153,90 millones. El subsector lácteo es el mayor segmento del sector ganadero en Rwanda y supone el 10,5 % del producto interno bruto agrícola y es el subsector agrícola que más crece.
6. El Gobierno, reconociendo su importancia, ha realizado sustanciales inversiones en el subsector lácteo durante el pasado decenio, con el fin de transformarlo de un sector de subsistencia a un sector moderno y de orientación empresarial capaz de satisfacer la demanda de productos lácteos del país y de producir excedentes para el mercado regional. Los resultados de estas inversiones, que se perciben claramente hoy día, son la transformación de la cabaña nacional, de las 600 000 cabezas de vacuno en la década de 1990, de razas principalmente locales con escaso potencial de producción de leche, a los 1,35 millones de cabezas actuales, de las que el 54 % son de razas productoras de leche mejoradas. Con esta transformación del sector, la producción anual de leche aumentó de 50 000 toneladas en 2000 a 731 000 toneladas en 2015. El consumo de leche per cápita ha aumentado también regularmente, de menos de 20 litros al año en la década de 1990 a 64 litros al año en 2015.
7. Si bien el impresionante crecimiento del sector lácteo en Rwanda ha permitido al país ganar importancia en la industria lechera a nivel regional, su desempeño continúa siendo menor que el de los países competidores de la región y aún hay muchos problemas que superar. La finalidad de la Estrategia nacional para el sector lácteo del Gobierno es aprovechar los resultados obtenidos hasta la fecha para abordar el resto de los factores que impiden que el sector lácteo alcance su potencial. Uno de los objetivos claves de la estrategia es formalizar la cadena de valor del sector lácteo y, dados los beneficios para la salud, aumentar el consumo nacional de leche elaborada reduciendo el actual consumo de leche cruda. La estrategia también persigue mejorar la agregación de valor y la diversificación de los productos teniendo en cuenta el excedente de producción previsto. La Estrategia nacional para el sector lácteo no solo aspira a aumentar el número de vacas de razas mejoradas, sino también su productividad mejorando la alimentación del ganado en todas las estaciones. Esto es importante para garantizar un suministro regular de leche, sobre todo en la estación seca, en la que la oferta de leche ha sido, sistemáticamente, inferior a la demanda. El Gobierno está tratando asimismo de ampliar la infraestructura de recolección de leche, con la creación de más centros de recolección de leche y el aumento de la comercialización de sus operaciones. Se prevé que la mejora de la productividad y la eficiencia en la cadena de valor del sector lácteo reducirá los costos, rebajando así el precio de los productos lácteos en Rwanda y haciéndolos más competitivos en los mercados regionales.
8. En la Estrategia nacional para el sector lácteo se subraya la importancia de las asociaciones público-privadas para la consecución de sus objetivos. El Gobierno ha impulsado el desarrollo de la industria láctea mediante proyectos como el Proyecto de apoyo a la infraestructura ganadera, financiado por el Banco Africano de Desarrollo, y el Programa de competitividad del sector lácteo de Rwanda, en sus fases I y II, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Además, han prestado apoyo al desarrollo del sector lácteo en Rwanda el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Heifer Project International, Send a Cow y el recién finalizado Programa de desarrollo lechero en África Oriental, financiado por la Fundación Bill y Melinda Gates. Los proyectos se están ejecutando en los distritos prescritos y la fase II del Programa de competitividad del sector lácteo de Rwanda está activa en 17 distritos de las cinco cuencas lecheras del país.

9. A pesar de los considerables progresos en el desarrollo del sector lácteo del país, quedan todavía importantes retos. Son clave los siguientes: i) la baja productividad lechera, atribuida al escaso número de vacas lecheras mejoradas y agravada por la alimentación de los animales con piensos y prácticas inadecuados y por las fluctuaciones estacionales de la disponibilidad de agua; ii) los escasos servicios de apoyo (por ejemplo, de inseminación artificial, veterinarios, de extensión y de suministro de insumos), e insuficientes conocimientos sobre el manejo de vacas lecheras; iii) la deficiente organización de los ganaderos para adoptar medidas colectivas para la comercialización de la leche y el acceso a insumos y servicios; iv) el insuficiente desarrollo y la deficiente gestión de la recolección de la leche, de su elaboración y de la infraestructura de comercialización para el suministro de leche de calidad a los mercados nacional y regional; v) el escaso acceso a la financiación de los agentes de la cadena de valor láctea, sobre todo de las mujeres y los jóvenes, y vi) el carácter incipiente del marco normativo e institucional, la falta de leyes y normas específicas y la necesidad de desarrollar la capacidad institucional para fomentar el crecimiento de la industria.
10. El sector lácteo es vulnerable al cambio climático, tanto en el ámbito de la producción como en el de la comercialización, dado que aumenta la escasez de agua y de tierras para la producción de alimentos para el ganado y el aumento de las temperaturas obliga a modificar los sistemas de alimentación con forraje. El transporte y almacenamiento inocuo de la leche hasta su suministro a los consumidores se hace más complejo y requiere un mayor consumo de energía. Por otro lado, la cría de vacas lecheras contribuye al cambio climático, ya que si no se fomentan estrategias ecológicas y buenas prácticas de manejo del ganado, el aumento de la producción de leche puede suponer un aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero antropógenos y contribuir a la degradación del entorno biofísico y a la pérdida de biodiversidad. Por estos motivos, la producción de leche no debe aumentarse mediante un enfoque de extensificación sino mediante una intensificación bien gestionada, y se deben incorporar medidas y tecnologías para la adaptación inteligente al cambio climático y la mitigación de los impactos negativos en el medio ambiente.

## **B. Justificación y alineación con las prioridades gubernamentales y el COSOP basado en los resultados**

11. El Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda propuesto abordará estos problemas y aprovechará las oportunidades creadas por las inversiones anteriores en el sector. Según las previsiones, dado el nivel de productividad actual, la producción de leche del país será insuficiente para satisfacer la demanda nacional en rápido crecimiento y mantener la tendencia creciente de las exportaciones a la República Democrática del Congo y Burundi. Se prevé que el proyecto contribuirá a cerrar esa brecha. En el diseño del proyecto se tienen en cuenta las enseñanzas extraídas en el anterior desarrollo de la cadena de valor del sector lácteo por medio de la mejora de la productividad del ganado lechero, de la calidad de la leche y de la capacidad de elaboración de la industria lechera, así como del fortalecimiento del marco normativo e institucional del sector. El proyecto apoya los tres objetivos estratégicos del programa sobre oportunidades estratégicas nacionales basado en los resultados (COSOP) para 2013-2018.



## II. Descripción del proyecto

### A. Zona del proyecto y grupo objetivo

12. La zona del proyecto comprende 12 distritos en toda Rwanda. La selección de los distritos se basó en los siguientes aspectos: i) la cabaña de ganado vacuno y el nivel de producción de leche actuales; ii) el potencial actual y futuro de desarrollo del mercado, teniendo en cuenta las inversiones en centros de recolección de leche, plantas de elaboración de productos lácteos y fábricas de piensos, y iii) los niveles de pobreza, inseguridad alimentaria y malnutrición. En la zona del proyecto, cuya población asciende a 4,6 millones, hay una tasa de pobreza mayor que el promedio nacional y es máxima en los distritos seleccionados en el norte y el oeste.
13. El grupo objetivo principal del proyecto comprende algo más de 100 000 hogares rurales con recursos escasos, de los que 80 000 se dedicarán a la producción lechera y 20 000 a actividades no agrícolas en la cadena de valor del sector lácteo. Los grupos objetivo son:
  - 51 800 pequeños productores de leche que poseen, por lo general, hasta tres vacas que crían sin pastoreo. Este es el sistema ganadero predominante en Rwanda, que practica el 92 % de los criadores, los cuales consumen la mayor parte de la producción en el hogar y venden pequeños excedentes en el mercado local.
  - 22 200 pequeños productores de leche que poseen hasta diez vacas que crían en régimen de pastoreo semiextensivo. Se ubican principalmente en las provincias septentrionales y orientales, y cuentan típicamente con 5 a 10 hectáreas de tierra, una buena base para ofrecer un suministro suficiente de forraje para su ganado, pero tienen problemas debidos a la escasez de agua y pastos durante los meses secos.
  - 6 000 beneficiarios del programa *Girinka* (una vaca por familia pobre), que reciben una vaca preñada y transfieren la primera novilla a una familia vecina que cumpla los requisitos del programa. Estos hogares cumplen los criterios fijados por el programa gubernamental; cuentan con algo de tierra para producir forraje y tienen capacidad para construir un establo.
  - 15 400 jóvenes de 15 a 24 años de edad que trabajan como ayudantes asalariados en granjas lecheras, sobre todo en hogares encabezados por mujeres, sin hombres adultos. Proviene, por lo general, de familias muy pobres, con una educación escasa o nula y con pocas competencias prácticas.
  - 5 400 mujeres de zonas rurales, de 15 a 35 años, que se beneficiarán de las oportunidades surgidas de las nuevas actividades económicas y de la creación de pequeñas empresas rurales no agrícolas, y
  - 640 facilitadores de escuelas de campo para agricultores, 450 productores de semillas y material de propagación vegetativa de plantas forrajeras, 175 veterinarios, 72 agentes comunitarios de sanidad animal y técnicos en inseminación artificial, miembros de cooperativas lácteas, recolectores de leche y elaboradores de productos lácteos.
14. La finalidad de la estrategia relativa a las cuestiones de género es ofrecer igualdad de oportunidades para que el desarrollo de la cadena de valor del sector lácteo generado por las actividades financiadas por el proyecto beneficie tanto a las mujeres como a los hombres. Se prevé que al menos el 45 % de los beneficiarios del proyecto serán mujeres. Se dotará a los hogares encabezados por mujeres y a las mujeres de los hogares encabezados por hombres de oportunidades para que creen pequeños negocios o realicen actividades relacionadas con la producción de leche. El Sistema de Aprendizaje Activo de Género garantizará la plena participación de las mujeres en la toma de decisiones de los hogares, sobre todo en las actividades del sector lácteo. La participación de las mujeres en las escuelas de

campo para agricultores fomentará su actuación normativa, así como su inclusión y liderazgo en organizaciones de productores de leche y en organizaciones centrales. Las inversiones orientadas a la lucha contra el cambio climático fomentarán el uso de tecnologías que disminuyen la carga de trabajo, como la captación de agua de lluvia, y la intensificación de la producción de leche creará oportunidades para el uso de sistemas de biogás para generar energía en los hogares.

## **B. Objetivo de desarrollo del proyecto**

15. La meta general del Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda es contribuir al crecimiento económico del país favorable a los pobres y a mejorar los medios de vida de los hogares rurales con escasos recursos. Para alcanzar esta meta, el proyecto se centrará en la seguridad alimentaria y la nutrición, el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, el incremento de los ingresos de los pequeños productores de leche y el desarrollo de una cadena de valor del sector lácteo resistente al cambio climático. Específicamente, el proyecto aspira a mejorar la competitividad y la rentabilidad del sector lácteo mediante el suministro a los consumidores del país y de la región de productos de calidad generados por los pequeños productores, mejorando así sus medios de vida, seguridad alimentaria y nutrición, al tiempo que se fomenta su capacidad de resistencia general.
16. El proyecto tiene dos objetivos específicos:
  - Intensificar de forma sostenible la producción de leche y aumentar la productividad de los pequeños ganaderos participantes. Se fomentará para ello la mejora de las prácticas de producción climáticamente inteligentes y el acceso a insumos de calidad en el sector lácteo; los servicios de extensión, en particular los servicios veterinarios y de inseminación artificial; las tecnologías ecológicas, y los servicios empresariales y financieros, mediante un enfoque basado en un modelo de centros lácteos.
  - Aumentar los ingresos derivados de la producción de leche que obtiene el 80 % de los pequeños ganaderos participantes, tanto por el aumento de la producción de leche como por la mejora del acceso a los mercados. Para ello, se desarrollarán 30 centros lácteos; se crearán nuevas organizaciones de productores lácteos y se fortalecerán las existentes, y se facilitará, mediante asociaciones entre los sectores público y privado y los productores, la vinculación a los mercados y con distintos agentes de la cadena de valor del sector lácteo, como los recolectores, los elaboradores, los transportistas, los comerciantes y los inversores en la calidad de la leche.

## **C. Componentes/resultados**

17. El Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda perseguirá sus objetivos por medio de tres componentes técnicos:
18. **Componente 1. La intensificación de la producción de leche climáticamente inteligente**, para mejorar la capacidad de los pequeños productores de leche y de sus ayudantes en las explotaciones agropecuarias de producir y suministrar al mercado lácteo mayores volúmenes de leche de calidad, de forma sostenible. Este componente se centra en: i) fomentar la capacidad de los pequeños productores de leche y de sus ayudantes en las explotaciones agropecuarias de mejorar sus conocimientos, actitudes y comportamientos para aumentar la producción y la calidad de la leche; ii) proporcionar a los pequeños productores de leche un acceso sostenible a servicios e insumos públicos y privados para los ganaderos, y iii) facilitar la adquisición de activos para la producción lechera a los hogares con escasos recursos que no poseen ganado para que puedan comenzar a producir leche, por medio del programa *Girinka*, e impulsar su capacidad de acometer inversiones climáticamente inteligentes orientadas a aumentar de forma sostenible la producción de leche y su calidad, así como su consumo en los hogares.

19. **Componente 2. El desarrollo de las organizaciones de productores y la cadena de valor** está diseñado para permitir a los agricultores capitalizar los incrementos de la productividad logrados gracias a las inversiones realizadas en el Componente 1. La finalidad de este componente es aumentar sus ingresos por medio de: i) la organización de cooperativas de productores de leche y el fomento de su capacidad para mejorar los distintos servicios que ofrecen a los productores, por medio del modelo de centros lácteos, como la recolección y comercialización de la leche, el suministro de insumos, la sanidad animal y los servicios financieros; ii) la inversión en una infraestructura de recolección, elaboración y comercialización de la leche resistente al cambio climático y concebida para reducir las pérdidas posteriores a la producción y mejorar el suministro de leche de calidad a los mercados nacional y regional, y iii) la financiación del desarrollo de empresas lácteas resistentes al cambio climático con la finalidad de catalizar el crecimiento de todos los segmentos de la cadena de valor del sector lácteo.
20. **Componente 3.** La finalidad del **desarrollo institucional y normativo** es facilitar el establecimiento de un marco normativo y una estructura institucional integradores y basados en datos empíricos para el sector lácteo de Rwanda. Para lograrlo, el proyecto prestará apoyo a: i) la formulación de una política y normas para el sector lácteo nacional, necesarios para mejorar el entorno normativo del sector; ii) la ejecución de las políticas y el fortalecimiento institucional, y iii) la asistencia técnica y el análisis de las políticas relacionado.

### III. Ejecución del proyecto

#### A. Enfoque

21. El punto de partida del Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda será la cadena de valor de la leche y los productos lácteos, con atención a la producción, la comercialización y la elaboración. Simultáneamente, el proyecto apoyará también a diversos agentes, públicos y privados, que ofrecen servicios a los productores, como los extensionistas, los proveedores de insumos y de servicios veterinarios y de inseminación artificial, las organizaciones de pequeños productores lácteos, los comerciantes y transportistas del sector informal, los operadores privados de pequeñas industrias lácteas y centros de recolección de leche, y los elaboradores de productos lácteos. El proyecto facilitará el surgimiento de diversas cadenas de valor subsectoriales que ofrecerán una gama de productos a diferentes mercados. En todos los casos, se pondrá el acento en aumentar la cantidad de leche comercializada y elaborada; fomentar la eficiencia en las cadenas de valor; garantizar la calidad y la inocuidad de los productos finales, e incrementar el consumo de leche en los hogares.

#### B. Marco organizativo

22. El Ministerio de Agricultura y Recursos Animales será el organismo principal encargado de la ejecución del proyecto. Dentro del ministerio, gestionará las operaciones cotidianas una unidad única de ejecución del proyecto, que actualmente ejecuta varios proyectos respaldados por el FIDA: el Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones, el Proyecto de Apoyo a los Agronegocios y las Actividades Poscosecha y el Proyecto de Ordenación Comunitaria de Cuencas Hidrográficas en Kirehe. De conformidad con los principios del enfoque sectorial y para que la ejecución del proyecto se integre en los organismos públicos responsables del desarrollo del sector lácteo, el organismo principal encargado de la ejecución del proyecto será la Junta de Agricultura de Rwanda que desarrollará, en estrecha colaboración con Heifer Project International, el modelo de centros lácteos. Otros asociados en la ejecución serán el Consejo de veterinarios de Rwanda, el Organismo de Cooperativas de Rwanda, el Fondo para el desarrollo empresarial de Rwanda y la Plataforma nacional del sector lácteo de Rwanda. Estos organismos ofrecerán

servicios de facilitación y técnicos acordes con sus funciones, en apoyo de la ejecución del proyecto. Se forjará asimismo una colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que prestará asistencia técnica.

23. **Contratos basados en los resultados.** La ejecución del proyecto se estructurará basándose en una serie de acuerdos de asociación y memorandos de entendimiento basados en los resultados con organismos gubernamentales y no gubernamentales y de contratos con proveedores de servicios. Para garantizar una prestación de servicios ininterrumpida durante la ejecución, el Ministerio de Agricultura y Recursos Animales firmará acuerdos plurianuales con los asociados en la ejecución gubernamentales y con Heifer Project International, pero realizará exámenes anuales para garantizar la consecución de resultados. Todos los contratos de servicios plurianuales se renovarán anualmente y su renovación estará condicionada a la consecución de objetivos de desempeño fijados claramente.

### **C. Planificación, seguimiento y evaluación y aprendizaje y gestión de los conocimientos**

24. En la gestión del proyecto se aplicará un enfoque basado en los resultados, con objeto de garantizar que todos los procesos, servicios y actividades del proyecto y las realizadas por sus asociados en la ejecución contribuyen a alcanzar las metas establecidas en el marco de la teoría del cambio del proyecto. En este enfoque, la planificación se basará en la estrategia, el marco lógico y el marco de resultados más amplios del proyecto, los cuales orientarán la elaboración de los planes operativos anuales.
25. Los objetivos del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto son:  
i) proporcionar la información sobre el progreso de los resultados necesaria para la gestión basada en los resultados en todos los niveles; ii) permitir el seguimiento del progreso material hacia la consecución de las metas del plan operativo anual, y iii) recopilar enseñanzas, en particular opciones relativas a la ampliación de escala, la reproducción y la gestión de los riesgos, y difundirlas con fines de aprendizaje. De conformidad con el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) del FIDA, los resultados se medirán a nivel de producto, efecto directo e impacto. El marco lógico del proyecto se extraerá del marco de resultados y se vinculará con el análisis económico y financiero, de conformidad con las directrices del FIDA.
26. Se elaborará una estrategia de gestión de los conocimientos para el sector lácteo, basada en tres pilares: las personas, los procesos y la tecnología. La unidad única de ejecución del proyecto organizará exámenes trimestrales con los asociados en la ejecución para analizar el avance hacia los resultados planificados, con objeto de elaborar informes de situación trimestrales centrados en las enseñanzas extraídas, los problemas detectados y las buenas prácticas. Se organizarán asimismo visitas de estudio, de intercambio y de aprendizaje para la transferencia lateral de conocimientos.

### **D. Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones y gobernanza**

27. El Ministerio de Agricultura y Recursos Animales asumirá la responsabilidad general del sistema de gestión financiera del proyecto. La administración será responsabilidad de la actual estructura de gestión financiera de la unidad única de ejecución del proyecto, que se considera un ejemplo de buenas prácticas en la región. Dicha unidad utiliza el sistema de contabilidad TOMPRO, tanto para los informes del proyecto como del Gobierno. Las normas de información y auditoría financiera son aceptables para el FIDA.
28. **Auditoría del proyecto.** La unidad única de ejecución del proyecto contratará a un auditor interno para que evalúe la observancia de los controles y procedimientos internos del proyecto. La Oficina del Auditor General realizará la auditoría externa.

29. **Disposiciones sobre el flujo de fondos y los desembolsos.** El FIDA desembolsará los fondos del préstamo y la donación por medio de una cuenta designada que se abrirá en el Banco Nacional de Rwanda. También se abrirán en el mismo banco las cuentas para los fondos operativos y de contrapartida, denominadas en francos rwandeses (RWF), con las que se pagará diariamente a los proveedores. Los fondos transferidos a otros asociados en la ejecución procederán de la cuenta operativa. Se podrá exigir a los asociados en la ejecución que vayan a recibir anticipos sustanciales para las actividades de su responsabilidad que abran cuentas bancarias específicas para el proyecto. Solo se transferirán fondos del proyecto de la unidad única de ejecución del proyecto a la Junta de Agricultura de Rwanda y a otros asociados en la ejecución una vez que se hayan firmado los respectivos memorandos de entendimiento.
30. **Costos de puesta en marcha.** Se alientan los retiros de fondos para los pagos iniciales correspondientes a gastos admisibles que vayan a producirse entre la fecha de entrada en vigor del convenio de financiación y el cumplimiento de las condiciones necesarias para el retiro.
31. **Adquisiciones y contrataciones.** El proyecto aplicará un sistema de adquisiciones y contrataciones que sea conforme con el umbral de licitación pública internacional convenido para los bienes, obras y servicios, que cumpla las directrices del FIDA y que se ajuste al convenio de financiación y a la carta al prestatario. Se tomarán las medidas siguientes durante la ejecución del proyecto para garantizar una mayor transparencia y rendición de cuentas en la gestión financiera y las adquisiciones y contrataciones: i) divulgación de información a un público más amplio, sobre todo a nivel comunitario; ii) supervisión de los beneficiarios/sociedad civil, en particular con fines de seguimiento y para garantizar que la información relacionada con el proyecto pueda analizarse abiertamente; iii) establecer un sistema receptivo de tramitación de quejas, y iv) adoptar medidas racionales de contabilidad y auditoría en el contexto de una gestión financiera rigurosa.

## **E. Supervisión**

32. Supervisarán el proyecto, de forma conjunta, el FIDA y el Ministerio de Agricultura y Recursos Animales, con la participación de Heifer Project International. Se realizarán dos misiones de apoyo y supervisión anuales y, en el tercer año, el Ministerio de Agricultura y Recursos Animales organizará una revisión a mitad de período. La oficina del FIDA en el país desempeñará una función importante en la supervisión del proyecto mediante una evaluación continua de los cuellos de botella y de los riesgos para la ejecución satisfactoria y la sostenibilidad del proyecto, así como el seguimiento de los cambios en la ejecución que requieran la realización previa de ajustes en el diseño, las disposiciones relativas a la ejecución y el marco lógico del proyecto.

## **IV. Costos, financiación y beneficios del proyecto**

### **A. Costos del proyecto**

33. Se calcula que los costos totales del proyecto durante seis años, incluidos los imprevistos de orden físico y por alza de precios, ascenderán a USD 65,1 millones, según se detalla en el cuadro 1, a continuación, en el que se resumen los costos globales por componente y entidad financiadora. El componente A representa el 42 % del costo básico total, el componente B, el 46 % y el componente C, el 3 %; los costos de gestión y coordinación del proyecto constituyen el 9 %.

Cuadro 1  
**Costos del proyecto, por componente y entidad financiadora**  
 (en miles de USD)

	<i>Préstamo del FIDA</i>	<i>Donación del FIDA</i>	<i>Heifer</i>	<i>Bancos privados</i>	<i>Beneficiarios</i>	<i>Gobierno</i>	<i>Total</i>	
	<i>Monto</i>	<i>Monto</i>	<i>Monto</i>	<i>Monto</i>	<i>Monto</i>	<i>Monto</i>	<i>Monto</i>	<i>%</i>
<b>A. Intensificación de la producción de leche climáticamente inteligente</b>		-	-	-	-			
1. Conocimientos, actitudes y comportamientos	8 973,6	-				840,4	9 814,1	15,1
2. Acceso sostenible a servicios públicos y privados para los ganaderos	6 485,2	535,7	404,0	115,6	603,6	790,4	8 934,5	13,7
3. Acumulación de activos y productividad atenta al clima	6 084,4	-	594,0	1 584,8	-	625,5	8 888,7	13,7
<b>Subtotal: Intensificación de la producción de leche climáticamente inteligente</b>	<b>21 543,3</b>	<b>535,7</b>	<b>998,0</b>	<b>1 700,4</b>	<b>603,6</b>	<b>2 256,3</b>	<b>27 637,3</b>	<b>42,5</b>
<b>B. Desarrollo de las organizaciones de productores y la cadena de valor</b>								
1. Organización y fomento de la capacidad de cooperativas de productores y otros agentes de la cadena de valor	4 236,0	-	2 908,7	-	-	283,5	7 428,2	11,4
2. Inversión en infraestructura para la recolección y elaboración de la leche	3 146,2	344,7	90,2	-	928,2	1 036,7	5 546,0	8,5
3. Financiación para el desarrollo de empresas lácteas	7 368,1	-	-	4 866,7	4 400,0	11,7	16 646,5	25,6
<b>Subtotal: Desarrollo de las organizaciones de productores y la cadena de valor</b>	<b>14 750,2</b>	<b>344,7</b>	<b>2 998,9</b>	<b>4 866,7</b>	<b>5 328,2</b>	<b>1 332,0</b>	<b>29 620,7</b>	<b>45,5</b>
<b>C. Desarrollo institucional y normativo</b>								
1. Formulación de políticas	332,3	-	-	-	-	3,9	336,2	0,5
2. Aplicación de políticas y fortalecimiento institucional	1 073,4	-	-	-	-	141,0	1 214,4	1,9
3. Gestión de conocimientos relativos a las políticas	65,8	210,3	-	-	-	41,3	317,3	0,5
<b>Subtotal: Desarrollo institucional y normativo</b>	<b>1 471,5</b>	<b>210,3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>186,1</b>	<b>1 867,8</b>	<b>2,9</b>
<b>D. Coordinación y gestión del proyecto</b>								
1. Gestión del proyecto	4 767,4	-	-	-	-	59,1	4 826,5	7,4
2. Seguimiento y evaluación	1 086,5	-	-	-	-	30,3	1 116,8	1,7
<b>Subtotal: Coordinación y gestión del proyecto</b>	<b>5 853,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>89,4</b>	<b>5 943,3</b>	<b>9,1</b>
<b>Total</b>	<b>43 618,8</b>	<b>1 090,7</b>	<b>3 996,9</b>	<b>6 567,1</b>	<b>5 931,8</b>	<b>3 863,9</b>	<b>65 069,1</b>	<b>100,0</b>

## B. Financiación del proyecto

34. Financiarán el proyecto: i) el FIDA, que aportará USD 44,7 millones (el 69 % del costo total) mediante un préstamo en condiciones muy favorables de USD 43,6 millones y una donación de USD 1,1 millones; ii) Heifer Project International, que aportará USD 4 millones (el 6 % del costo total); iii) el sector privado (bancos), que aportará USD 6,6 millones (el 10 % del costo total); iv) el Gobierno de Rwanda, que aportará USD 3,9 millones (el 6 %) en forma de exención de impuestos, y v) los beneficiarios, que aportarán USD 5,9 millones (el 9 %). En el cuadro 2, a continuación, se detallan los costos del proyecto, desglosados por categoría de gasto y entidad financiadora.

Cuadro 2

### Costos del proyecto por categoría de gasto y entidad financiadora (en miles de USD)

	Préstamo del FIDA	Donación del FIDA	Heifer	Bancos privados	Beneficiarios	Gobierno	Total	
	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto	%
<b>I. Costos de inversión</b>								
Obras	510,2	-				112,0	622,2	1,0
Vehículos	145,4	-				36,4	181,8	0,3
Equipo y materiales	5 095,1	344,7	248,9	115,6	952,5	1 689,2	8 445,9	13,0
Bienes y servicios e insumos	9 796,3	210,3	1 476,2	-	579,3	2 026,4	14 088,4	21,7
Consultorías	5 842,5	535,7	1 133,6	-	-	0,0	7 511,8	11,5
Capacitación y talleres	9 505,6	-	1 138,2	-	-	0,0	10 643,8	16,4
Donaciones y subsidios	7 777,2	-	-	6 451,5	4 400,0	-	18 628,7	28,6
<b>Costos totales de inversión</b>	<b>38 672,3</b>	<b>1 090,7</b>	<b>3 996,9</b>	<b>6 567,1</b>	<b>5 931,8</b>	<b>3 863,9</b>	<b>60 122,5</b>	<b>92,4</b>
<b>II. Costos recurrentes</b>								
A. Sueldos y prestaciones	3 737,9	-	-	-	-	0,0	3 737,9	5,7
B. Costos de funcionamiento	1 208,6	-	-	-	-	0,0	1 208,6	1,9
<b>Costos recurrentes totales</b>	<b>4 946,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>	<b>4 946,5</b>	<b>7,6</b>
<b>Total</b>	<b>43 618,8</b>	<b>1 090,7</b>	<b>3 996,9</b>	<b>6 567,1</b>	<b>5 931,8</b>	<b>3 863,9</b>	<b>65 069,1</b>	<b>100,0</b>

## C. Resumen de los beneficios y análisis económico

35. El análisis económico y financiero indica que el proyecto sería rentable, con una tasa interna de rendimiento económico del 26,2 % y un valor actual neto de USD 44,1 millones con una tasa de descuento del 12 %. El análisis de sensibilidad muestra que la rentabilidad económica del proyecto continúa siendo satisfactoria incluso con un aumento de los costos del proyecto del 50 %, una disminución de los beneficios del 50 % o un retraso de dos años en la generación de beneficios. El proyecto es rentable, desde el punto de vista financiero, en los segmentos de producción, elaboración y comercialización de la cadena de valor, oscilando la tasa interna de rendimiento financiero para los productores del 22 % al 43 % dependiendo del sistema de producción (se calcula que es del 43 % para los pequeños elaboradores y que para los negocios de recolección y comercialización de leche oscila entre el 25 % y el 36 %).

## D. Sostenibilidad

36. El proyecto contribuirá a mejorar los medios de vida de los productores de leche beneficiarios y a fortalecer la capacidad de resistencia de sus sistemas de producción mediante el fomento de la cría de ganado lechero como empresa rentable. La sostenibilidad de los beneficios del proyecto se garantizará mediante:
- la ejecución por parte de organismos nacionales y la utilización de procedimientos nacionales para fomentar el sentido de apropiación del país y mantener las inversiones en la cadena de valor del sector lácteo;

- la atención al empoderamiento de las asociaciones de productores de leche por medio de las escuelas de campo para agricultores, lo que contribuye a la transferencia de tecnología, la difusión de conocimientos y la prestación de servicios de asesoría mediante enfoques que parten desde la base, de modo que los productores de leche podrán acceder a estos servicios con un costo asequible incluso mucho después de haber finalizado el proyecto;
- el reparto de los costos con los beneficiarios para garantizar su sentido de apropiación y las inversiones del proyecto para fomentar las capacidades de emprendimiento de los beneficiarios, de modo que las asociaciones de productores puedan acceder a servicios y desarrollar iniciativas empresariales con el respaldo de instituciones financieras, así como firmar contratos con empresas lácteas de ámbito nacional;
- la facilitación del acceso de los centros lácteos a los servicios financieros, que les permite establecer relaciones empresariales a largo plazo con el sector financiero para que las empresas puedan crecer y alcanzar una escala comercial, y
- el fomento de asociaciones con las partes interesadas, como Heifer Project International, para el desarrollo de centros de fomento de las empresas lecheras; la FAO, para la asistencia técnica en materia de sanidad y alimentación animal, y asociaciones operativas con el Fondo para el desarrollo empresarial y el Consejo de veterinarios de Rwanda para garantizar la continuidad de las intervenciones del proyecto tras finalizar el apoyo del FIDA.



## E. Detección y mitigación de riesgos

Riesgos principales	Medidas de atenuación
Medio: la capacidad de gestión empresarial de los centros lácteos no se desarrolla con tiempo suficiente para abordar su expansión y garantizar que las actividades se gestionan de forma eficaz en apoyo del desarrollo de la cadena de valor del sector lácteo.	Se prevé que el proyecto proporcione insumos adecuados para las necesidades de los centros a los que se prestará apoyo con un programa exhaustivo de formación y entrenamiento empresarial. En caso pertinente, el proyecto prestará apoyo a un programa de recuperación que se ha demostrado eficaz en otros proyectos de apoyo al desarrollo de cooperativas.
Bajo: las intervenciones del Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda estimulan las inversiones no comerciales en la cadena de valor.	El proyecto se ha diseñado con un enfoque basado en la cadena de valor. La sostenibilidad de este enfoque se sustenta en los incentivos comerciales y la participación del sector privado. El proyecto apoyará a los productores de leche, a los centros de recolección de leche y a otros interesados de la cadena de valor del sector lácteo para que establezcan vínculos comerciales autónomos desde el punto de vista financiero, basados en incentivos comerciales y no en subsidios. Los resultados del análisis económico del proyecto muestran que su rentabilidad económica es satisfactoria, con buena capacidad de resistencia, y que debería seguir siéndolo incluso si se producen importantes cambios desfavorables en los costos y los beneficios del proyecto y retrasos en su ejecución.
Medio: la insuficiente inversión en infraestructura de caminos rurales, agua y electricidad perpetúa problemas como la baja calidad de la leche para la elaboración, los altos costos de producción y las escasas oportunidades de exportación.	El Gobierno se ha comprometido a proporcionar más recursos, a través del Proyecto de desarrollo de caminos secundarios, para mejorar estos caminos en el marco del Componente 2, con una inversión estimada actualmente en USD 12,8 millones.
Bajo: pueden producirse brotes de enfermedades, como la fiebre aftosa, la hepatitis enzoótica (o fiebre del Valle del Rift) o la pleuroneumonía contagiosa bovina, que pueden ocasionar pérdidas a los productores de leche y a la industria lechera si las autoridades veterinarias nacionales no ponen en marcha planes de contingencia y mitigación.	El Gobierno ha tomado medidas para el control de enfermedades que incluyen campañas de vacunación periódicas contra estas enfermedades y un control minucioso de los movimientos del ganado y de los productos de origen animal. En la formulación de las actividades del proyecto para fortalecer la capacidad del país de mitigar el riesgo de brotes de enfermedades se han tenido en cuenta las enseñanzas extraídas en materia de control sanitario de los proyectos financiados por el FIDA en Zambia y Malawi.
Medio: los efectos del cambio climático pueden afectar gravemente a los recursos naturales, sobre todo a los pastos y a la producción de forrajes y cultivos, afectar a la disponibilidad estacional de pasto y perjudicar el estado nutricional del ganado y reducir su producción de leche.	El enfoque del proyecto basado en la intensificación de la producción láctea climáticamente inteligente fortalecerá la capacidad de resistencia de las comunidades gracias al intercambio de prácticas óptimas de cría de ganado lechero y la adopción de innovaciones ecológicas con objeto de hacer frente a los fenómenos climáticos extremos. El proyecto capacitará a los productores lácteos en la conservación de forrajes e invertirá en la mejora y conservación de los pastos a nivel de las explotaciones. El proyecto fomentará asimismo inversiones en procedimientos de posproducción, enfriamiento, elaboración y agregación de valor resistentes al cambio climático y con baja emisión de carbono, con objeto de reducir las pérdidas de producto y aumentar los ingresos de los productores y los trabajadores rurales.
Medio: se ha clasificado a Rwanda como un país que mantiene un alto nivel de integridad en la administración pública y que ha progresado significativamente en el establecimiento de mecanismos de apoyo a la integridad y la transparencia en los sistemas públicos de adquisiciones y contrataciones. Según International Transparency, el índice de percepción de la corrupción de Rwanda fue de 54 en 2015, lo que sitúa al país en la categoría de riesgo medio.	Se prevén las siguientes medidas de mitigación: fortalecimiento de la función de auditoría interna, realización de evaluaciones de la gestión financiera de los organismos de ejecución nuevos, modernización de los programas informáticos de contabilidad y mantenimiento de un manual de ejecución del proyecto en el que se detallen todos los procedimientos financieros.

## **V. Consideraciones institucionales**

### **A. Conformidad con las políticas del FIDA**

37. El Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda cumple lo dispuesto en las políticas del FIDA en materia de focalización, igualdad de género y empoderamiento de la mujer, sector privado, cambio climático, medio ambiente y gestión de los recursos naturales. El proyecto está diseñado para ser coherente con la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él, con su Política en materia de financiación rural y con los Instrumentos de decisión en la financiación rural relacionados. El proyecto se ajusta también a los enfoques detallados en el Marco para la incorporación de una perspectiva de género en las operaciones del Departamento de Administración de Programas.
38. El proyecto se enmarca en la categoría B definida en los procedimientos del FIDA para la evaluación social, ambiental y climática, teniendo en cuenta que fomentará la mejora de la gestión de los recursos naturales y la integración de la producción ganadera y agrícola. Garantizará un amplio uso de tecnologías concebidas para luchar contra el cambio climático (como la energía solar y el biogás) y la mejora de la gestión de los recursos naturales y de los rebaños de ganado lechero, lo que, a su vez, mitigará los riesgos medioambientales.

### **B. Armonización y alineación**

39. Las inversiones del proyecto se integrarán con otras iniciativas en curso respaldadas por el FIDA, el Gobierno y otros asociados relacionadas con el desarrollo de infraestructura rural, ganadera y del sector lácteo. El proyecto se ajusta a las líneas programáticas básicas del Plan Estratégico del Gobierno para la Transformación del Sector Agrícola, en particular con las siguientes:
- i) intensificación de la agricultura y la explotación de los recursos animales;
  - ii) investigación y transferencia de tecnología, servicios de asesoramiento y profesionalización de los productores agropecuarios; iii) desarrollo de las cadenas de valor e inversión del sector privado, y iv) desarrollo institucional. Además, el proyecto contribuirá a los objetivos de la segunda Estrategia de desarrollo económico y reducción de la pobreza y de la Estrategia nacional sobre el cambio climático y el desarrollo con bajas emisiones de carbono.

### **C. Innovación y ampliación de escala**

40. El Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda se basa en experiencias anteriores y en curso de mejora de la industria lechera nacional basadas en el modelo de centros lácteos. Mediante la promoción y apoyo a este modelo de eficacia comprobada, las intervenciones del proyecto tratarán de fortalecer las cooperativas de productores de leche y de establecer una infraestructura básica del sector lácteo en un marco empresarial que se transformará en una serie de centros lácteos sostenibles gestionados por los productores. Estos centros lácteos actuarán como nexo de las intervenciones lideradas por el sector privado diseñadas para mejorar el acceso a servicios productivos como el suministro de piensos y otros insumos, los servicios de inseminación artificial y de extensión veterinaria, los mercados de productos y los servicios para el desarrollo de empresas relacionadas con el sector lácteo, como el apoyo financiero, en materia de seguros y el apoyo a los mercados.
41. La ampliación de escala de los resultados se logrará en el proyecto mediante la vinculación de los recursos de inversión del proyecto para aprovechar las coinversiones privadas y con préstamos del sistema bancario comercial por medio de asociaciones entre los productores y los sectores público y privado, y desarrollando al mismo tiempo relaciones y servicios comerciales de la cadena de valor impulsados por el mercado y sostenibles. El proyecto fortalecerá la cadena de valor del sector lácteo y los vínculos entre los pequeños productores de leche y sus organizaciones, por un lado, y con los agentes elaboradores y comerciales, por el

otro. Promoverá también el desarrollo de un modelo que se podrá reproducir a mayor escala, destinado a integrar los servicios financieros y no financieros en las relaciones comerciales entre los productores de leche y los agentes elaboradores. Además, respaldará los esfuerzos por reducir el costo de la actividad empresarial en la industria de elaboración láctea, creando así incentivos para nuevas inversiones en todo el sector.

#### **D. Actuación normativa**

42. Al considerar la actuación normativa como un componente pleno de la iniciativa, el Proyecto de Fomento del Sector Lechero en Rwanda recalca la necesidad de que el sector lácteo de Rwanda cuente con un marco institucional propicio —e integrador— que permita a los pequeños productores participar en las políticas, desde su formulación a su ejecución. El proyecto prestará apoyo a las cooperativas de productores de leche, a la Plataforma nacional del sector lácteo de Rwanda y al Consejo de veterinarios de Rwanda, para fortalecer sus capacidades técnicas y organizativas y garantizar así la continuidad y sostenibilidad del apoyo tras el período de ejecución. El proyecto participará en todas las fases del ciclo normativo nacional —la formulación, la ejecución y la evaluación— y subrayará las asociaciones y el aprendizaje de la experiencia anterior; la integración en los procedimientos normativos nacionales y las estructuras de gobernanza existentes, y el uso y la generación de información fidedigna en la que basar las decisiones normativas.

### **VI. Instrumentos y facultades jurídicos**

43. Un convenio de financiación entre la República de Rwanda y el FIDA constituye el instrumento jurídico para la concesión de la financiación propuesta al prestatario/receptor. Se adjunta como apéndice I una copia del convenio de financiación negociado.
44. La República de Rwanda está facultada por su legislación para recibir financiación del FIDA.
45. Me consta que la financiación propuesta se ajusta a lo dispuesto en el Convenio Constitutivo del FIDA y las Políticas y Criterios en materia de Financiación del FIDA.

### **VII. Recomendación**

46. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe la financiación propuesta de acuerdo con los términos de la resolución siguiente:

**RESUELVE:** que el Fondo conceda un préstamo en condiciones muy favorables a la República de Rwanda, por un monto equivalente a treinta y un millones trescientos cincuenta mil derechos especiales de giro (DEG 31,350,000) (USD 43,6 millones, aproximadamente), conforme a unos términos y condiciones que se ajusten sustancialmente a los presentados en este informe.

**RESUELVE ADEMÁS:** que el Fondo conceda una donación con arreglo a la modalidad de donaciones por países a la República de Rwanda, por un monto equivalente a setecientos noventa mil derechos especiales de giro (DEG 790,000) (USD 1,1 millones, aproximadamente), conforme a unos términos y condiciones que se ajusten sustancialmente a los presentados en este informe.

Kanayo F. Nwanze  
Presidente

## Negotiated financing agreement

### Negotiated financing agreement: "Rwanda Dairy Development Project"

(Negotiations concluded on 24 August 2016)

Loan Number: \_\_\_\_\_

Grant Number: \_\_\_\_\_

Project Title: Rwanda Dairy Development Project (RDDP) ("RDDP" or "the Project")

The Republic of Rwanda (the "Borrower/Recipient")

and

The International Fund for Agricultural Development (the "Fund" or "IFAD")

(each a "Party" and both of them collectively the "Parties")

HEREBY agree as follows:

#### Section A

1. The following documents collectively form this Agreement: this document, the Project Description and Implementation Arrangements (Schedule 1), and the Allocation Table (Schedule 2).
2. The Fund's General Conditions for Agricultural Development Financing dated 29 April 2009, amended as of April 2014, and as may be amended hereafter from time to time (the "General Conditions") are annexed to this Agreement, and all provisions thereof shall apply to this Agreement. For the purposes of this Agreement the terms defined in the General Conditions shall have the meanings set forth therein.
3. The Fund shall provide a Loan and a Grant to the Borrower/Recipient (the "Financing"), which the Borrower/Recipient shall use to implement the Project in accordance with the terms and conditions of this Agreement.

#### Section B

1.
  - A. The amount of the Loan is thirty one million, three hundred and fifty thousand Special Drawing Rights (SDR 31 350 000).
  - B. The amount of the Grant is seven hundred and ninety thousand Special Drawing Rights (SDR 790 000).
2. The Loan shall be free of interest but bear a service charge of three fourths of one per cent (0.75 percent) per annum and have a maturity period of forty (40) years, including a grace period of ten (10) years.
3. The Loan Service Payment Currency shall be US dollar.
4. The first day of the applicable Fiscal Year shall be July 1st.

5. Payments of principal and service charge shall be payable on each 15 February and 15 August.
6. There shall be one Designated Account denominated in USD (referred to as the "Designated Account") opened by the Borrower/Recipient in the National Bank of Rwanda, through which the proceeds of the Financing shall be channelled. The Borrower/Recipient shall inform the Fund of the officials authorized to operate the Designated Account.
7. There shall be one Project Operations Account denominated in Rwandan francs (RWF) (the "Operations Account") opened by the Lead Project Agency in the National Bank of Rwanda to receive and hold the proceeds of the financing transferred from the Designated Account. The Borrower/Recipient shall inform the Fund of the officials authorized to operate the Project Operations Account.
8. There shall be a Project Counterpart Account denominated in RWF and opened by the Lead Project Agency in the National Bank of Rwanda to receive the Borrower's counterpart funds. The Borrower/Recipient shall provide counterpart financing for the Project in an approximate amount of three million, eight hundred and sixty-three thousand and nine hundred US dollars (USD 3 863 900). The counterpart financing provided by the Borrower/Recipient shall cover the payment of duties and taxes related to the Financing.

#### Section C

1. The Lead Project Agency shall be the Borrower/Recipient's Ministry of Agriculture and Animal Resources (MINAGRI).
2. The following are designated as additional Project Parties: the Rwanda Agriculture Board (RAB), the Rwanda Council of Veterinary Doctors (RCVD), the Rwanda Cooperative Agency (RCA), Heifer International, and any other parties deemed necessary by the Lead Project Agency (LPA).
3. The Project Completion Date shall be the sixth anniversary of the date of entry into force of this Agreement.

#### Section D

The Loan will be administered and the Project supervised by IFAD.

#### Section E

1. The following are designated as additional grounds for suspension of this Agreement:
  - (a) The Project Implementation Manual ("PIM"), or any provision thereof, has been waived, suspended, terminated, amended or modified without the prior consent of the Fund, and the Fund has determined that such waiver, suspension, termination, amendment or modification has had, or is likely to have, a material adverse effect on the Project.

- (b) The SPIU Coordinator, the RDDP Programme Manager and/or the SPIU Director of Administration and Finance (DAF) are appointed, transferred or removed from the SPIU without the prior concurrence of the Fund.
2. The following are designated as additional general conditions precedent to withdrawal:
- (a) The Borrower/Recipient and HPI have entered into the HPI Co-Financing Agreement as outlined in section 8.2 of Schedule 1 to this Agreement, in form and substance satisfactory to the Fund;
  - (b) The Borrower/Recipient has duly opened the Designated Account and the Project Operations Account;
  - (c) The Borrower/Recipient has prepared the revised PIM, in form and substance satisfactory to the Fund;
  - (d) The Borrower/Recipient has established the Project Steering Committee in accordance with section II.A.6 of Schedule 1 to this Agreement; and
  - (e) The Borrower/Recipient has appointed the RDDP Programme Manager with terms of reference and qualifications acceptable to the Fund.
3. This Agreement is subject to ratification by the Borrower/Recipient.
4. The following are the designated representatives and addresses to be used for any communication related to this Agreement:

For the Borrower/Recipient:

Ministry of Finance and Economic Planning  
P.O. Box 158  
Kigali, the Republic of Rwanda

For the Fund:

President  
International Fund for Agricultural development  
Via Paolo di Dono 44  
00142 Rome, Italy

This Agreement, dated [Date], has been prepared in the English language in two (2) original copies, one (1) for the Fund and one (1) for the Borrower/Recipient.

THE REPUBLIC OF RWANDA

\_\_\_\_\_  
[Authorized Representative Name]  
Minister of Finance and  
Economic Planning

INTERNATIONAL FUND FOR  
AGRICULTURAL DEVELOPMENT

\_\_\_\_\_  
Kanayo F. Nwanze  
President

## Schedule 1

### I. Project Description

1. Target Population. The Project shall benefit about 100,000 resource-poor rural households, of whom 80,000 will be involved in dairy farming and 20,000 in off-farm activities along the dairy value chain. The Project comprises initially 12 districts in the East, North, West and South Provinces of Rwanda. Selection of the targeted districts was based on: (i) current cattle population and level of milk production; (ii) current and projected market development potential, including investments in milk collection centres (MCCs), dairy processing plants and animal feed factories; and (iii) levels of poverty, food insecurity and malnutrition ("Project Area"). With an estimated population of 4.6 million, poverty in the project area is higher than the national average.

2. Goal. The goal of the Project is to contribute to pro-poor national economic growth and improve the livelihoods of resource-poor rural households. This will be achieved by focusing on food security and nutrition, empowering women and youth, increasing smallholder dairy farmers' incomes and developing a climate-resilient dairy value chain.

3. Objectives. The objective of the Project is to increase the dairy sector's competitiveness and profitability through the provision of quality products from small-scale producers to domestic and regional consumers, thus improving their livelihoods, food security and nutrition while building overall resilience. The specific objectives will aim at the following:

- Sustainably intensify dairy production and increase productivity among participating smallholder farmers. This shall be achieved through: the promotion of improved climate-smart dairy-farming practices and access to quality dairy inputs; extension services including veterinary and artificial insemination services; green technologies; and business and financial services, following a hub-model approach.
- Increase incomes among participating smallholder farmers from dairy farming through the combined effects of increased milk production and improved market access. This shall be achieved through the development of dairy hubs; establishment and strengthening of dairy farmers' organizations; and facilitation of linkages to markets and dairy value-chain actors such as milk collectors, processors, transporters, traders and investors in milk quality through public-private-producer partnerships.

4. Components. The Project shall consist of the following Components:

#### Component 1: Climate-smart dairy production intensification

This component aims at increasing the capacity of smallholder dairy farmers and farm assistants to sustainably produce and supply higher volumes of quality milk to the dairy market, through: (i) enhancing the capacity of smallholder dairy farmers and farm assistants to improve their knowledge, attitudes and behaviours for increased milk productivity and quality; (ii) providing smallholder dairy farmers with sustainable access to public and private livestock services and inputs; and (iii) supporting resource-poor households without cattle to acquire dairy assets so that they can begin dairy farming through the Girinka programme and increase their capacity to implement climate-smart investments aimed at sustainably improving milk productivity and quality, as well as increasing household-level milk consumption.



## Component 2: Producer organization and value chain development

This component is designed to enable farmers to capitalize on productivity gains realized through investments made under component 1 and to increase their earnings through: (i) organization and capacity-building of dairy-farmer cooperatives for improved service delivery to farmers in milk collection and marketing, input supply, animal-health services and financial services under the hub model; (ii) investment in climate-resilient milk collection, processing and marketing infrastructure aimed at reducing post-production losses and enhancing the supply of quality milk in the domestic and regional markets; and (iii) leveraging financing for climate-resilient dairy enterprise development aimed at catalysing growth in all segments of the dairy value chain.

## Component 3: Institutional and policy development

This Component aims to facilitate the establishment of an evidence-based, inclusive policy framework and institutional structure for the Rwandan dairy sector, through: (i) formulation of a national dairy policy and legislation necessary for improving the regulatory environment of the sector; (ii) policy implementation and institutional strengthening; and (iii) policy-related analysis and technical assistance.

# II. Implementation Arrangements

## A. Organization and Management

### 5. Lead Project Agency ("LPA")

5.1. The LPA shall be MINAGRI, who shall have the overall responsibility for Project implementation.

### 6. Project Steering Committee ("PSC")

6.1. Establishment and Composition. The Borrower/Recipient, through MINAGRI, shall establish the PSC, with structure, functions and responsibilities in accordance with the PIM and acceptable to the Fund. The PSC shall be chaired by MINAGRI's Permanent Secretary and comprise representatives as indicated in the PIM. The PSC shall meet at least twice a year and the SPIU shall act as PSC's secretariat.

6.2. Responsibilities. The PSC is responsible for Project oversight and strategic guidance, as detailed in the PIM, including (i) provision of strategic guidance to Project management; (ii) approval of the AWPB and of the initial Procurement Plan and of financial and technical progress reports; (iii) vigilance over full transparency and accountability in Project management; (iv) review and follow-up of supervision and audit recommendations; (v) promotion of cooperation with all development partners; and (vi) identification of policy issues for attention by the Borrower/Recipient an initiation of follow-up action on lessons and findings from the Project.

### 7. Single Project Implementation Unit ("SPIU")

7.1. Composition. The MINAGRI shall keep the SPIU with the structure, functions and responsibilities acceptable to the Fund and in accordance with the PIM. Additional qualified staff shall be selected according to the Borrower/Recipient's applicable procedures acceptable to the Fund and their recruitment shall be subject to the Fund's no-objection.

7.2. Responsibilities. The SPIU is responsible for overall Project management and coordination, including, inter alia: (i) preparation of the AWPB; (ii) financial

management; (iii) procurement; (iv) Project monitoring and evaluation (M&E); (v) knowledge management; (vi) preparation and consolidation of SOEs, financial statements and withdrawal applications; (vii) Project reporting; and (viii) coordination of all Project implementing partners.

## B. Implementation of Components

8.1. Supporting Agencies. Within MINAGRI, the day-to-day operations of the Project will be carried out by the SPIU, which will report to the Director General of the RAB, the main implementing partner. The RCVD, the RCA, Rwanda's Business Development Fund ("BDF"), the Rwanda National Dairy Platform and/or any other relevant institution selected by the LPA will be responsible for supporting implementation of core Project activities. To this end, the SPIU shall amend and/or sign implementation conventions with RAB, RCVD, RCA, BDF or any other parties deemed necessary by the LPA, which shall outline the activities to be undertaken, expected outcomes, the obligations and rights of each party, time frames, deadlines for submitting reports and indicators for monitoring and evaluation.

8.2. Co-Financing Agreement. The Borrower/Recipient and Heifer International will enter into the Co-Financing Agreement for a total co-financing by Heifer International of USD 4 000 000. The Co-Financing Agreement will establish the terms and conditions of the co-financing as well as the implementation of activities under components 1 and 2 by Heifer International, including detailed description of activities financed solely by Heifer International and those to be financed by IFAD in the amount of USD 4 000 000.

8.3. Partnership Agreements. Project implementation will be structured around performance-based Memoranda of Understanding ("MOUs") with key government agencies, partnership agreements with implementation partners, and service contracts with recruited service providers. Collaboration will also be forged with the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) for technical support, including on-the-job training in: (i) prospective study on demand and supply for feed and GHG emissions; and (ii) conceptualization and preparation of a breeding programme for smallholder dairy cows including the development of an Animal Identification and Performance Recording System (AIPRS) for dairy cattle.

8.4. Service Providers. Service providers shall be contracted through competitive government procedures and based on renewable performance based service contracts. These contracts shall specify the activities to be undertaken, expected outcomes, the obligations and rights of each party, time frames, deadlines for submitting reports and indicators for monitoring and evaluation. To ensure uninterrupted service delivery during implementation, the LPA will enter into multi-year agreements with all partners, but provide annual reviews to ensure the achievement of results. All service contracts for multi-year engagement will be issued on an annual basis, and will be renewable only upon achievement of clearly set performance targets. The LPA shall enter into a service contract with Heifer International for the Project activities to be financed by the Fund and implemented by Heifer International.

8.5. Mid-Term Review. (a) The LPA and the Fund shall jointly carry out a review of Project implementation no later than the end of the third year of the Project (the "Mid-Term Review") based on terms of reference prepared by the Borrower/Recipient and approved by the Fund. Amongst other things, the Mid-Term Review shall consider the achievement of Project objectives and the constraints thereon, and recommend such reorientations as may be required to achieve such objectives and remove such constraints.

(b) The Borrower/Recipient shall ensure that the agreed recommendations resulting from the Mid-Term Review are implemented within the agreed time frame and to the satisfaction of the Fund. Such recommendations may result in modifications to the Project.

8.6. Monitoring and Evaluation (M&E). The Project will set up a participatory learning system integrating planning, monitoring and evaluation and knowledge management. The LPA will establish an M&E system by no later than the end of the first year of the Project. The M&E system shall be based on a baseline study that shall be undertaken by the LPA within the first six months of Project implementation. The M&E system of the Project shall be participatory and shall be used as a management tool. Interim monitoring reports shall be sent to the Fund. These reports shall contribute to the certification of the work completed by implementation partners, service providers and SPIU Project staff in order to assess their performance and decide whether or not to renew their contracts. The M&E system shall collect and analyze the necessary information concerning the:

- (a) quantitative and qualitative performance of Project activities,
- (b) technical and financial implementation of Project activities,
- (c) financial appraisal of investment costs,
- (d) participation of beneficiaries, and
- (e) data management and update.

### C. Project Implementation Manual ("PIM")

9.1. Preparation. The Borrower/Recipient shall prepare, in accordance with terms of reference acceptable to the Fund, a PIM, which shall include, among other arrangements: (i) institutional coordination and day-to-day execution of the Project; (ii) Project budgeting, disbursement, financial management, procurement monitoring, evaluation, reporting and related procedures; (iii) detailed description of implementation arrangements for each Project components; and (v) such other administrative, financial, technical and organizational arrangements and procedures as shall be required for the Project.

9.2. Approval and Adoption. The LPA, shall forward the draft PIM to the Fund for comments and approval. The LPA shall adopt the PIM, substantially in the form approved by the Fund, and the LPA shall promptly provide copies thereof to the Fund. The Borrower/Recipient shall carry out the Project in accordance with the PIM and shall not amend, abrogate, waive or permit to be amended, abrogated, or waived, the aforementioned manual, or any provision thereof, without the prior written consent of the Fund.

## Schedule 2

## Allocation Table

1. Allocation of Loan and Grant Proceeds. (a) The Table below sets forth the Categories of Eligible Expenditures to be financed by the Loan and the Grant and the allocation of the amounts of the Loan and the Grant to each Category and the percentages of expenditures for items to be financed in each Category:

Category	Loan Amount Allocated (expressed in SDR)	Grant Amount Allocated (expressed in SDR)
I. Works	330 000	
II. Goods, Services and Inputs	9 700 000	370 000
III. Consultancies	3 700 000	350 000
IV. Training & Workshops	6 300 000	
V. Grants & Subsidies	5 030 000	
VI. Salaries and Allowances	2 420 000	
VII. Operating Costs	780 000	
Unallocated	3 090 000	70 000
<b>TOTAL</b>	<b>31 350 000</b>	<b>790 000</b>

(b) In all cases the percentage of expenditures to be financed will be 100% net of taxes and financing and co-financing from beneficiaries, national financial institutions and the private sector.

(c) The terms used in the Table above are defined as follows:

"Grants and Subsidies" comprises financial incentives and transfers to support incremental costs related to business plan investments in low-carbon energy supplies and post-harvest equipment, infrastructure, climate-resilient buildings and associated training to develop the dairy hubs' capacity to establish and operate such investments and improve their efficiency and sustainability. These Grants and Subsidies will be administered by the SPIU and/or BDF and/or any financial service provider identified by the Borrower/Recipient and acceptable to the Fund.

"Goods, Services and Inputs" also comprises vehicles, equipment and materials.

2. Start-up Costs. Withdrawals in respect of expenditures for start-up costs incurred before the satisfaction of the general conditions precedent to withdrawal shall not exceed an aggregate amount of SDR 100 000.

## Logical framework

	Indicators			Means of Verification			Assumptions
	Name	Baseline	End target	Source	Frequency	Responsibility	
Goal: Contribute to pro-poor national economic growth and improve the livelihoods of poor rural households	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of female- and male-headed households that experience an increase in household assets</li> </ul>	-	80% of project beneficiaries	National statistics, household surveys incl. poverty & gender studies	Baseline and completion	SPIU	Income from milk sales will be used on household improvements
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of children 0-5 years suffering from chronic malnutrition in project area (stunting)</li> </ul>	TBD	5% reduction compared to baseline data				Income from increased sales accompanied by nutrition education and behaviour change will lead to greater availability of and access to a diversified diet and nutrient-rich crops/ food items.
Development Objective: To increase competitiveness and profitability of the dairy sector for the provision of quality products from small-scale producers to domestic and regional consumers, thus improving their livelihoods, food security and nutrition whilst building overall resilience	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volume and value of milk sold from targeted small-holder dairy farmers annually*</li> </ul>	Volume: 43 560 MT; Value: USD 9.3m	Volume: 95 040 MT; Value: USD 22.8 m	National Statistics	Baseline, midterm, completion	SPIU	Increased production will lead to sales and domestic consumption
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volume of milk exported and penetration in the East Africa Community dairy market</li> </ul>	15,038,406 litres/year (2014-2015)	30-35 million litres by 2022 (4-5% penetration in the East Africa Community dairy market for Rwanda from the current 1%)	National Statistics (NISR, Statistical Year Book)	Baseline, midterm, completion	SPIU	Export data for dairy products are more reliable (considering that most of the milk currently exported to Congo DRC and Burundi is not recorded)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increased income among participating smallholder farmers from dairy farming</li> </ul>	-	80% of project beneficiaries	National statistics, household surveys incl. poverty & gender studies	Baseline and completion	SPIU	Incomes increase through a combined effect of increased milk production and improved market access
Outcomes: Smallholder dairy farming productivity and supply of quality milk enhanced and milk consumption at household level increased	<ul style="list-style-type: none"> <li>Average kg of milk produced per cow per day during one lactation period</li> </ul>	Cross-breeds: 5.5 kg/day Local breed: 2.1 kg/day	Cross-breeds: 9 kg/day; Local breed: 2.4 kg/day; Pure breeds: 15 kg/day	MCC records	Continuous	SPIU / RAB / MINAGRI	Improved dairy practices will improve milk productivity regardless of breed purity
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Average consumption of milk at household level increased</li> </ul>	64 litres/pers on/ Year	100 litres/person/ year	National Statistics	Baseline, midterm, completion	SPIU / RAB / MINAGRI	Increased and safer dairy production, consumption and education campaigns will lead to domestic consumption
Enhanced organizational capacity and enterprise skills of dairy cooperatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number (and %) of MCCs serving targeted farmers in milk collection and marketing, dairy input supply, animal health and extension services and financial services</li> </ul>	38% (25 out of 65 category 1 MCCs)	90%	MCC records Thematic study	Continuous Quarterly and completion	Service provider SPIU / Rwanda cooperatives agency	Well-functioning MCCs intend to provide multiple services to farmers beyond mere milk collection and marketing
Expansion and improved utilization of milk collection and processing infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of dairy farmers using a formal milk collection system (by gender)</li> </ul>	30%	80%	Thematic study	Midterm and completion	Service provider SPIU / Rwanda cooperatives agency	Farmers have adequate incentive to supply to formal sector

	Indicators			Means of Verification			Assumptions
	Name	Baseline	End target	Source	Frequency	Responsibility	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>% of installed capacity of milk collection and processing facilities functional and utilized</li> </ul>	45%	80%	MCC reports	Quarterly	Service provider	Sufficient access to services is available, e.g. to technicians, facilities, etc.
Enhanced policy and institutional environment for development of the smallholder dairy industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholder satisfaction with policy and regulatory framework</li> </ul>	n/a	90%	Thematic study	Baseline, midterm and completion	SPIU	All relevant stakeholders are consulted and heard
Enhanced climate-smart dairy value chain and strengthened community resilience	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG emissions (CO<sub>2</sub>e/kg milk) avoided or sequestered by the climate-smart dairy production intensification approach (RIMS)</li> </ul>	TBD	TBD	Thematic study using ExAct methodology at baseline and completion	Baseline and completion	SPIU / RAB / RVC / MINAGRI	Climate-smart technologies will offset the carbon footprint of the dairy sector despite eventual increase in livestock population
Outputs: Developing farmer capacity in good dairy production practices	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of households adopting technologies that reduce or sequester greenhouse gas emissions (RIMS)</li> </ul>	n/a	60 000	Service provider report	Quarterly	Service providers	L-FFS will lead to improved animal husbandry practices, leading to improved animal health, improved feeding and improved hygiene generally as well as natural resource base
Strengthening animal health services	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of households receiving facilitated animal health services, incl. AI and % of success (RIMS)</li> </ul>		80% of project beneficiaries, incl. 60% AI conception rate	Service provider report	Quarterly	Service provider	Strengthening animal health services will result in more people accessing services. Private vet and insemination services will improve animal genetic resources and sustainability of services
Supporting informal sector to comply with milk quality standards	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of milk zones, kiosks and bars that have been established or upgraded and certified for milk handling</li> </ul>	n/a	2 000	Authority in charge of animal product inspection	Quarterly	Implementing partner	The ministerial order on milk standards will be effectively implemented and informal sector allowed to upgrade to the level of required standards
Strengthening of value chain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of processors supported by project in improved processing, product diversification, packaging, certification and marketing</li> </ul>	-	30	Service provider report	Quarterly	Service provider	Dairy cooperatives and unions with category 1 MCCs will want to invest in processing. Existing processors are willing to engage with project.
Supporting organizational development of cooperatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of cooperatives with new bankable enterprise development plans</li> </ul>	-	60	Service provider report	Quarterly	Service provider	Cooperatives are interested in operational and business development
Improving access to financial services	<ul style="list-style-type: none"> <li>% financing gap of enterprise development plan</li> </ul>	-	10%	Service provider report	Quarterly	Service provider	Financial institutions are ready to invest in dairy cooperatives
Strengthening policy development	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of national policies (laws and regulations) developed to strengthen dairy industry.</li> </ul>	n/a	5 enabling laws and regulation developed 1 national policy developed	Rwanda Standards Board records (tbd)	Bi-annually	SPIU	Budget for policy implementation is availed by government and capacity for operationalization exists at local level

\*Volume of milk sold to market annually = (kg per lactation period excluding milk intake of calves and own household consumption).