



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva - 65° período de sesiones
Roma, 2 y 3 de diciembre de 1998

INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE

A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A

LA REPÚBLICA SOCIALISTA DEMOCRÁTICA DE SRI LANKA

PARA EL

PROYECTO PARA EL ADELANTO ECONÓMICO REGIONAL DE MATALE

ÍNDICE

	Página
EQUIVALENCIAS MONETARIAS	iii
PESOS Y MEDIDAS	iii
ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
GLOSARIO	iv
MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO	v
RESUMEN DEL PRÉSTAMO	vi
SINOPSIS DEL PROYECTO	vii
PARTE I - LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA	1
A. La economía y el sector agrícola	1
B. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA en Sri Lanka	2
C. Estrategia del FIDA para la colaboración con Sri Lanka	3
PARTE II - EL PROYECTO	6
A. Zona y grupo-objetivo del proyecto	6
B. Objetivos y estrategia del proyecto	7
C. Componentes	7
D. Costos y financiación	10
E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría	12
F. Organización y administración	12
G. Justificación económica	13
H. Riesgos	14
I. Impacto ambiental	15
J. Características innovadoras	15
PARTE III - INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS	16
PARTE IV - RECOMENDACIÓN	16
ANEXO	
RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES INCLUIDAS EN EL CONTRATO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO	17



APÉNDICES

	Página
I. COUNTRY DATA (DATOS SOBRE EL PAÍS)	1
II. PREVIOUS IFAD LOANS TO SRI LANKA (PRÉSTAMOS ANTERIORES DEL FIDA A SRI LANKA)	2
III. LOGICAL FRAMEWORK (MARCO LÓGICO)	3
IV. COSTS AND FINANCING (COSTOS Y FINANCIACIÓN)	6
V. ORGANIZATION AND MANAGEMENT (ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN)	8
VI. ECONOMIC AND FINANCIAL ANALYSIS (ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO)	14



EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Unidad monetaria	=	Rupia de Sri Lanka (LKR)
USD 1,00	=	LKR 66,0
LKR 1,00	=	USD 0,44

PESOS Y MEDIDAS

1 kilogramo (kg)	=	2,204 libras
1 000 kg	=	1 tonelada (t)
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro (m)	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado (m ²)	=	10,76 pies cuadrados
1 acre (ac)	=	0,405 ha
1 hectárea (ha)	=	2,47 acres

ABREVIATURAS Y SIGLAS

AGI	Actividades generadoras de ingresos
BASeD	Banco Asiático de Desarrollo
BDRR	Bancos de Desarrollo Rural Regional
CPEPC	Centro de Promoción de Empresas de la Provincia Central
CSA	Conservación de suelos y aguas
DDR	División de Desarrollo Regional
DSA	Departamento de Servicios Agrarios
GTZ	Organismo Alemán para la Cooperación Técnica
JAP	Junta Asesora del Proyecto
MAPEP	Ministerio de Asuntos Parlamentarios y de Ejecución del Plan
OAP	Oficina de Administración del Proyecto
ONG	Organizaciones no gubernamentales
PAER	Programa para el Adelanto Económico Regional
PIB	Producto interno bruto
PDRI	Proyecto de Desarrollo Rural Integrado
PDRR	Proyecto de Desarrollo Rural Regional
PEM	Pequeñas empresas y microempresas
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PTPA	Programa de trabajo y presupuesto anuales
SyE	Seguimiento y evaluación
TIRP	Tasa interna de rendimiento prevista



GLOSARIO

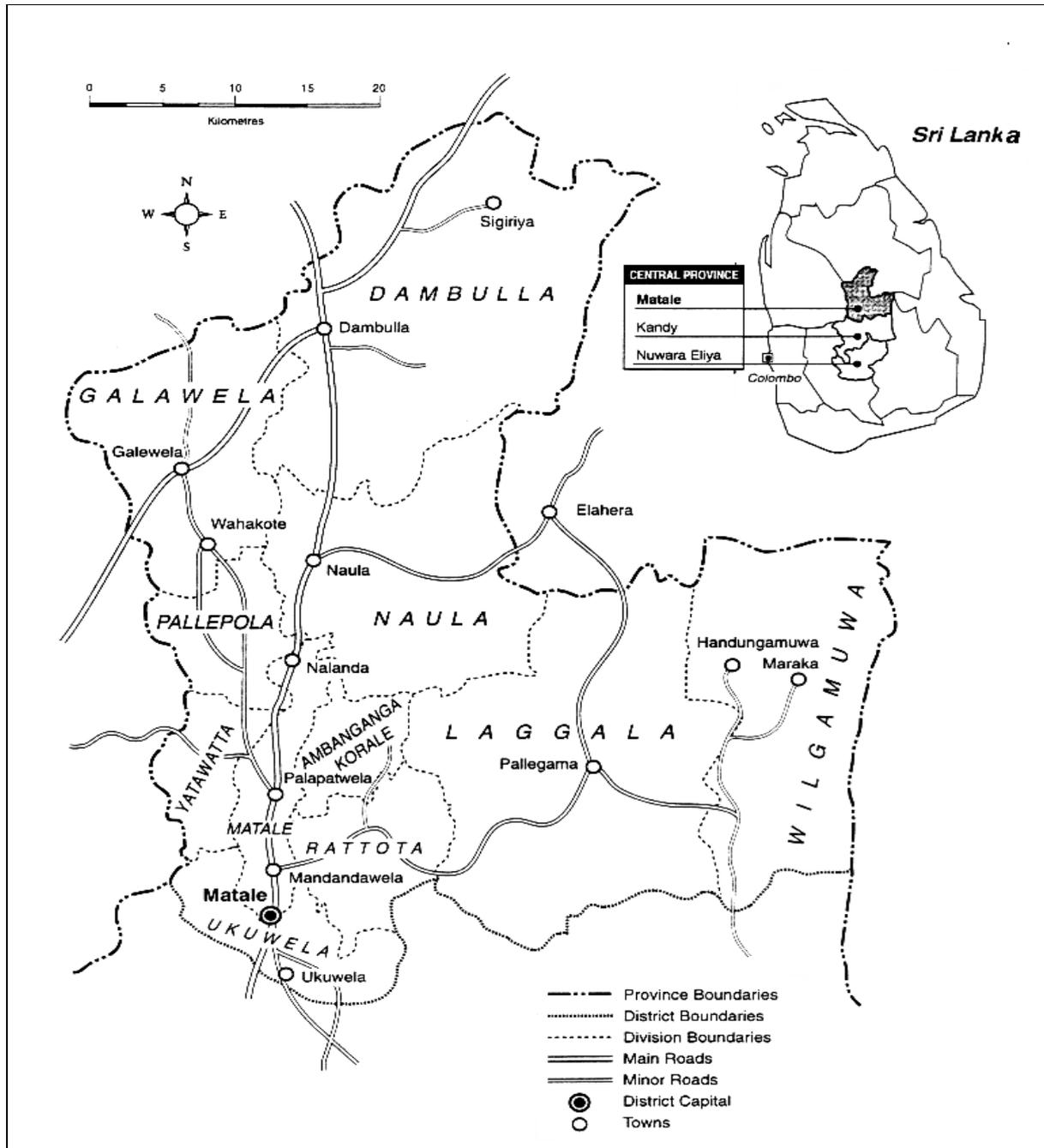
Maha	Temporada de cultivo principal ligada al monzón nororiental entre octubre y marzo
Yala	Temporada de cultivo secundaria ligada al monzón sudoccidental entre abril y septiembre

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA SOCIALISTA DEMOCRÁTICA DE SRI LANKA

Ejercicio fiscal

1° enero - 31 diciembre

MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO



Fuente: FIDA.

Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la delimitación de las fronteras o límites que figuran en él, ni acerca de las autoridades competentes.

REPÚBLICA SOCIALISTA DEMOCRÁTICA DE SRI LANKA
PROYECTO PARA EL ADELANTO ECONÓMICO REGIONAL DE MATALE
RESUMEN DEL PRÉSTAMO

INSTITUCIÓN INICIADORA:	FIDA
PRESTATARIO:	La República Socialista Democrática de Sri Lanka
ORGANISMO DE EJECUCIÓN:	Ministerio de Asuntos Parlamentarios y Ejecución del Plan (MAPEP)
COSTO TOTAL DEL PROYECTO:	USD 14,47 millones
CUANTÍA DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:	DEG 8,35 millones (equivalentes a USD 11,71 millones, aproximadamente)
CONDICIONES DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:	Plazo de 40 años, incluido un período de gracia de diez, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual
COFINANCIADORES:	Sector privado Alemania Programa Mundial de Alimentos (PMA)
CUANTÍA DE LA CONFINANCIACIÓN:	Sector privado: USD 0,40 millones Alemania: USD 0,57 millones PMA: USD 0,24 millones
CONDICIONES DE LA CONFINANCIACIÓN:	Alemania: donación PMA: donación
CONTRIBUCIÓN DEL PRESTATARIO:	USD 1,35 millones
CONTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS:	USD 0,20 millones
INSTITUCIÓN EVALUADORA:	FIDA
INSTITUCIÓN COOPERANTE:	Supervisado por el FIDA



SINOPSIS DEL PROYECTO

1. **Grupo-objetivo.** Se calcula que el grupo-objetivo primordial estará integrado por 30 000 familias (15 000 de ellas encabezadas por mujeres y 15 000 por hombres), cifra que equivale al 26% de todas las de la zona del proyecto y al 43% de las familias rurales, que son las más pobres en ella. Las mujeres y los jóvenes constituirán una proporción importante de los beneficiarios de las intervenciones en materia de empleo, generación de ingresos e industrias agroalimentarias. Para identificar al grupo-objetivo primordial se ha utilizado el principal índice sobre el cual se dispone de los datos más fiables y que tiene una relación más directa con el nivel de pobreza, a saber, el analfabetismo o el semianalfabetismo, especialmente en el caso de las familias encabezadas por mujeres. Otros índices comprenden el trabajo manual eventual no cualificado, el número de años de escolarización, y el crecimiento/salud del niño.

2. **Causas de la pobreza.** La incidencia de la pobreza en el distrito de Matalé es un aspecto complejo debido a las diversas modalidades de los medios de subsistencia de las familias: trabajo asalariado local, actividades agrícolas, trabajo estacional con desplazamiento a otros lugares del distrito o el país, trabajo en el extranjero y remesas financieras de emigrantes, pagos *samurdhi* (ayudas gubernamentales), microempresas rurales y servicio militar. Sin embargo, las principales causas subyacentes de la pobreza son: el tamaño de las explotaciones agrícolas y la baja productividad de los cultivos y el ganado; la falta de planificación y organización de la producción y la manipulación y comercialización de los productos agrícolas; el endeudamiento con fuentes de financiación no institucionales; la debilidad de los sistemas de extensión, crédito y otro apoyo; el reducido alcance, hasta la fecha, del papel de las microempresas; la falta de oportunidades de empleo remunerado, o aceptable, a causa de un desarrollo empresarial limitado en el sector privado; y la dependencia inherente y la falta de autosuficiencia ocasionadas por los sistemas políticoeconómicos anteriores.

3. **Actividades del proyecto en favor del grupo-objetivo.** Las modalidades de la producción familiar y la estructura de los ingresos de las familias pobres indican que los avances en la lucha contra la pobreza han de basarse en un amplio conjunto de actividades económicas, pero especialmente aquéllas que suponen posibilidades reales de expansión, absorción y mejoramiento y proporcionan a todos los participantes beneficios constantes y remunerativos. La planificación económica participativa a nivel de aldea permitirá a los agricultores comprender su propia situación económica, recibir información acerca de las posibilidades para aumentar la productividad y los ingresos, así como hacer ajustes prácticos en la gestión de las explotaciones. El proyecto acrecentará la disponibilidad y la calidad de las semillas y demás material de plantación a fin de consolidar la mejora a nivel de finca; incrementará la productividad de la tierra mediante el riego, la ordenación de los recursos hídricos y la conservación de suelos y aguas; mejorará el régimen de tenencia de la tierra mediante la concesión de títulos de propiedad; y contribuirá a la comercialización y la producción por medio de la investigación aplicada y adaptativa sobre técnicas agrícolas, sistemas de gestión y dirección e iniciativas de comercialización. Dadas las limitaciones del sector minifundista para absorber fuerza de trabajo, las intervenciones en relación con el empleo y las empresas se centrarán en las actividades económicas ya existentes, o de nueva creación, que aumenten el número de puestos de trabajo, o los creen, especialmente para los jóvenes y las mujeres desempleados.

4. **Ejecución del proyecto.** La organización y administración del proyecto se han diseñado de forma que garanticen que la dirección del proyecto tenga la independencia, flexibilidad y competencia necesarias para modificar el plan de trabajo cuando se presenten oportunidades. El director del proyecto será responsable de la marcha y el impacto del proyecto ante el Director General de la División de Desarrollo Regional (DDR) del Ministerio de Asuntos Parlamentarios y de Ejecución del Plan (MAPEP), y también rendirá cuentas al grupo-objetivo acerca de la eficacia del



proyecto y sus efectos sobre la pobreza. La persona que ejerza ese cargo informará asimismo a la Junta Asesora del Proyecto (JAP) acerca de las cuestiones técnicas, presupuestarias y de planificación de los trabajos, y de ejecución. La estructura prevista implica canales de consulta y diálogo entre la administración y los beneficiarios, tanto mediante el enlace oficial como directamente con el personal de campo encargado del seguimiento, evaluación y promoción de las empresas. De esta forma se garantizará que el proyecto tenga en cuenta los puntos de vista, las aspiraciones y las críticas de los beneficiarios y los comunique a la Oficina de Administración del Proyecto (OAP) y a la JAP, para su inclusión en los programas de trabajo y presupuestos anuales (PTPA) subsiguientes.



**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE DEL FIDA
A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO
A LA REPÚBLICA SOCIALISTA DEMOCRÁTICA DE SRI LANKA
PARA EL
PROYECTO PARA EL ADELANTO ECONÓMICO REGIONAL DE MATALE**

Someto el siguiente Informe y Recomendación sobre una propuesta de préstamo a la República Socialista Democrática de Sri Lanka, por la cantidad de DEG 8,35 millones (equivalentes a USD 11,71 millones, aproximadamente), en condiciones muy favorables, para ayudar a financiar el Proyecto para el Adelanto Económico Regional de Matale. El préstamo tendrá un plazo de 40 años, incluido un período de gracia de diez, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual. Se propone que este proyecto iniciado por FIDA sea supervisado directamente por éste, debido a sus características innovadoras con respecto al enfoque de procesos de la planificación del proyecto y al papel de las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el sector privado. La principal orientación será hacia los subsectores a los que el FIDA presta atención prioritaria en su estrategia de desarrollo regional (desarrollo de la pequeña empresa, papel del sector privado e importancia del microcrédito).

**PARTE I - LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y LA
ESTRATEGIA DEL FIDA ¹**

A. La economía y el sector agrícola

1. La República Socialista Democrática de Sri Lanka es un Estado insular situado frente al extremo sudoriental de la India. Se trata de un país relativamente pequeño en relación con otros países asiáticos, ya que su superficie es de 65 000 km² y su población se estima en 18,5 millones de habitantes (1996). Alrededor del 80% de la población vive en zonas rurales, y la tasa de crecimiento es del 1,4%, cifra modesta para una nación en desarrollo, siendo su densidad media de 285 habitantes/km² en todo el país y de 1 146 por km² en el caso de las tierras de labranza. En Sri Lanka predominan la religión budista y la etnia cingalesa, pero existen minorías de gran tamaño e importancia, como las comunidades tamil, musulmana y cristiana, y el país tiene una historia civil y cultural notable.

2. La economía ha registrado en el decenio de 1990 un incremento anual del producto interno bruto (PIB) en cifras reales del 5,2% y de más del 6% en 1997. El producto nacional bruto estimado per cápita a precios corrientes es del orden de LKR 52 000, es decir, USD 804, aproximadamente, lo que supone una mejora sustancial respecto de las cifras correspondientes a 1990 (LKR 18 800 y USD 471). La tasa de inflación se ha mantenido relativamente elevada (un 12% o más, aunque con un máximo de hasta el 20%) en los últimos cinco años, como consecuencia sobre todo de unos déficit presupuestarios en continuo aumento, un rápido crecimiento monetario y la eliminación de las subvenciones. Sin embargo, esa tasa ha disminuido del 20% en 1990 al 8,5% en 1997. En la actualidad prosiguen los esfuerzos para controlar las presiones inflacionistas y el índice de precios de los productos básicos al por mayor experimenta un aumento anual del 8%, que en general suele no quedar totalmente reflejado en el precio de venta de los productos agrícolas.

¹ Para más información, véase el apéndice I.



3. En Sri Lanka abunda la mano de obra en relación con los demás factores de la producción, que van siendo cada vez más escasos. A finales de 1997, el desempleo alcanzaba una tasa de 10,4%, y sus peores efectos se hacen sentir más intensamente entre los jóvenes. La situación fiscal ha venido mejorando en los últimos años y el déficit por cuenta corriente, que había alcanzado el 16% del PIB en 1988, disminuyó hasta el 3% en 1997, como consecuencia de las condiciones más favorables en el comercio de los principales productos básicos. También se registran importantes entradas de capitales, de forma que la balanza global de pagos tuvo un superávit de USD 163 millones. Al final de 1997, las reservas oficiales bastaban para hacer frente a 4,2 meses de importaciones. Sri Lanka nunca ha tenido una gran entrada de capitales a corto plazo, debido a la existencia de una situación de guerra y a las restricciones aplicadas a las transacciones por cuenta de capital, lo cual ha mantenido al país relativamente al margen de los peores efectos de la reciente crisis que sufren otros países del Asia oriental.

4. Las importaciones y las exportaciones han venido aumentando como proporción del PIB, especialmente las últimas, sobre todo desde 1992, cuando se suprimieron los gravámenes a la exportación de los tres cultivos de plantaciones más extendidos. Ello ha dado lugar a una estructura de balanza de pagos que ha reflejado en gran parte el déficit de la balanza comercial, pero que se ve compensado por los ingresos por concepto de remesas de los emigrantes, el turismo y las donaciones extranjeras. Sri Lanka sigue importando cantidades considerables de alimentos básicos, como, por ejemplo, trigo y harina, pescado y, en función de las condiciones locales de las cosechas, arroz. Según los datos proporcionados por el Banco Central, la deuda externa total se situaba al final de 1997 en 376 000 millones de rupias de Sri Lanka, cifra que equivale al 46% del PIB. La rupia se encuentra en una situación de flotación efectiva en relación con una cesta que incluye las monedas de los principales países con los que mantiene relaciones comerciales y ha logrado cierto grado de estabilidad en los tres últimos años, si bien con tendencia a revalorizarse en los últimos tiempos.

5. En el sector agrícola se invirtió la tendencia al crecimiento negativo y se registró un aumento de la actividad de más del 5% en 1996, gracias a unos precios del té más elevados y a la mejor gestión de las plantaciones, así como a una buena cosecha de arroz. La contribución de la agricultura a la economía del país ha ido disminuyendo progresivamente, pasando del 19,5% en 1990 a un 15% en 1997. Se ha registrado una reducción en la producción de todos los cultivos principales, pero el arroz, que ha pasado del 4,3% en 1990 al 2,6% en 1997, ha experimentado la caída más espectacular, a pesar del importante apoyo prestado en la forma de riego, investigación, y producción y protección arancelaria de las semillas. La razón principal de esta disminución es el hecho de no haber logrado que la productividad creciese al mismo ritmo que la economía: la tasa de crecimiento de la producción de arroz ha sido negativa (-4,2%) en el período 1990-97. Los rendimientos medios del arroz se han mantenido estables en el país desde hace más de una década y hay pocos indicios de que se produzcan mejoras mientras va aumentando constantemente el costo de la producción, en especial el de la mano de obra.

B. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA en Sri Lanka

6. El FIDA ha concedido hasta la fecha préstamos para diez proyectos a Sri Lanka, por un valor total de USD 100,58 millones (DEG 69,63 millones) en condiciones muy favorables. La cantidad total desembolsada al 31 de mayo de 1998 era de USD 60,2 millones, aproximadamente. El último de ellos, aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 1995, fue el Proyecto de Desarrollo Rural Participativo en la Provincia Centro-Septentrional².

7. La experiencia adquirida por el FIDA en sus actividades en Sri Lanka - concretamente el Proyecto de Desarrollo Participativo de la Zona de Tierras Secas de la Provincia Noroccidental, el

² Véase el apéndice II para un resumen de la cartera de proyectos del país.



Segundo Proyecto de Desarrollo Rural Integrado de Badulla y el Proyecto de Desarrollo Rural Participativo en la Provincia Centro-Septentrional, todos ellos en curso y relacionados con el desarrollo rural integrado (PDRI) - brinda algunas enseñanzas importantes en cuanto al diseño y la estrategia utilizados para el presente proyecto, a saber, que:

- los directores de los proyectos tienen gran experiencia en la subcontratación a ONG y al sector privado de los trabajos de ejecución del proyecto; los procedimientos que utiliza el Gobierno para las adquisiciones lo confirman;
- los directores de los proyectos también utilizan cada vez más los PTPA para hacer frente de forma flexible y responsable a las condiciones sociales y económicas cambiantes en la zona del proyecto;
- el ritmo de ejecución relativamente lento de los PDRI ha puesto de relieve la necesidad de prestar menos atención a los proyectos de movilización social para pasar a la realización de actividades económicas y el logro de beneficios, en forma sostenible a largo plazo, a favor de los beneficiarios;
- el sector privado se considera cada vez más como un asociado en la ejecución de los proyectos;
- la ejecución de los programas de crédito ha mostrado que las garantías colectivas constituyen una metodología viable; y
- la colaboración con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) es un medio eficaz para la rehabilitación de pequeños embalses, y los programas de colaboración con el Organismo Alemán para la Cooperación Técnica (GTZ) ofrecen ventajas comparativas a todas las partes, incluido el Gobierno.

C. Estrategia del FIDA para la colaboración con Sri Lanka

8. **Política de Sri Lanka para erradicar la pobreza.** Durante varias décadas, el Gobierno ha hecho gran hincapié en los programas de alivio de la pobreza y los programas de desarrollo conexos. El plan de vales de alimentos, iniciado en 1979, fue sustituido por el programa janasaviya, introducido en 1989. El concepto correspondiente se está modificando y ampliando por conducto del Movimiento Samurdhi (prosperidad), el último programa gubernamental, iniciado en 1995, en el que se ha adoptado una filosofía similar, pero que pone mucho más énfasis en el empleo por cuenta propia y la generación de ingresos. Sin embargo, no todos estos esfuerzos se han traducido en beneficios efectivos para la población rural más pobre, e incluso los mayores logros históricos del país en los ámbitos de los servicios educativos y sanitarios para toda la población se encuentran en una situación comprometida a causa del deterioro de la **calidad** de su prestación.

9. En el sector del desarrollo rural y agrícola, se ha constatado que la anterior política en materia de PDRI era menos eficaz de lo previsto en cuanto a proporcionar beneficios significativos y duraderos a los pobres de las zonas rurales. Se considera que la comercialización de la producción agrícola no basada en plantaciones es la vía principal de avance, extremo éste que se refleja en el programa de adelanto económico regional (PAER) de la DDR. Esta política reciente, que el Gobierno aplica activamente con la ayuda de algunos donantes, consta de cuatro elementos: fomento del desarrollo y especialización de empresas agrícolas orientadas hacia el mercado; desarrollo de las empresas rurales no agrícolas, con especial atención al desarrollo de la capacidad empresarial, el crédito y la producción con la finalidad de crear puestos de trabajo en el medio rural; elementos de



desarrollo social fuera de las explotaciones, como el desarrollo de la horticultura familiar, la salud comunitaria, la conservación del medio ambiente; y la elaboración de planes de desarrollo regional.

10. **Actividades de otros donantes para erradicar la pobreza.** Varios donantes llevan a cabo diversas actividades de desarrollo en el distrito, si bien la mayoría de los proyectos son de alcance nacional y no se centran específicamente en Matalé. Además de los dos proyectos del Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) relacionados con la producción de cultivos permanentes y la producción de té en pequeñas explotaciones, así como un tercero recientemente anunciado de formación profesional, hay otros financiados por el Banco Mundial, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón y el PMA para la rehabilitación de pequeños embalses y canales; por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en relación con el fomento de microempresas y la movilización de grupos de mujeres, así como el aumento de la capacidad de planificación a nivel de distrito; por el Gobierno en relación con el desarrollo industrial y los cultivos secundarios para la exportación y el desarrollo de las exportaciones; y por el *samurdhi* en relación con las empresas de exportación. El BAsD y el Banco Mundial también están financiando varios proyectos de ordenación de cuencas hidrográficas.

11. Fuera del distrito hay dos proyectos especialmente importantes cuyos objetivos están relacionados con el presente proyecto y cuya capacidad general puede utilizarse para sus actividades. El primero es el Centro de Promoción de Empresas de la Provincia Central (CPEPC), financiado por el GTZ en el marco de su Proyecto de Desarrollo Rural Regional (PDRR). El CPEPC es un organismo autofinanciado que presta servicios empresariales globales al sector privado. El segundo es el Proyecto de Desarrollo de Empresas Agroalimentarias (DEA), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, estructurado como una empresa que opera en estrecha colaboración con el sector privado para promover las empresas agrícolas mediante la provisión de servicios de inversión y asesoramiento empresarial con inclusión de estudios sectoriales, talleres, planificación empresarial, financiación bancaria, y donaciones para el desarrollo de empresas agroalimentarias.

12. **Estrategia del FIDA en el país.** La última misión de estrategia del FIDA (1992) propuso que:

- prosiguieran los proyectos de desarrollo rural orientados hacia un área geográfica específica, pero haciendo más hincapié en las actividades no agrícolas mediante el componente de microempresas;
- se beneficiara a la población pobre mediante su participación en las actividades comunitarias, con la concesión del crédito correspondiente;
- se hiciera más hincapié en la intervención de las ONG;
- se desarrollara la planificación participativa mediante la transferencia de competencias y la descentralización en lo concerniente a las actividades de desarrollo.

13. Estas características básicas fueron corroboradas en el documento sobre oportunidades estratégicas nacionales publicado después de la misión de identificación de 1996, que precedió al nuevo concepto del desarrollo rural representado por el PAER. La misión de 1998 de iniciación del proyecto esbozó un concepto del proyecto que ha dado lugar a su diseño actual. La justificación y la estrategia propuestas están en consonancia con las prioridades del PAER y de la estrategia del FIDA con el país, ya que ponen de relieve el alto nivel de pobreza, el subempleo y la dependencia, el principio de la contratación de servicios y la combinación de los enfoques de los productores y el sector privado.



14. **Justificación del proyecto.** El ritmo de cambio actual, y de los últimos años, de la estructura tradicional de la agricultura y la economía rural ha causado, en general, cierta decepción porque el enfoque clásico del desarrollo rural integrado - PDRI - no ha podido lograr suficientes efectos ni sostenibilidad. La nueva información disponible acerca de la estructura del valor de la producción familiar y de los ingresos de las familias pobres indica que los avances en la reducción de la pobreza han de basarse en un amplio conjunto de actividades económicas, pero sobre todo en aquellas que comportan posibilidades reales de expansión, absorción y mejora, y que también proporcionan a todos los participantes resultados constantes y remunerativos. Ése es el fundamento de la iniciativa del PAER del Gobierno, para la cual la economía del distrito de Matalé es especialmente adecuada, gracias a una excelente infraestructura de transportes y comunicaciones, al carácter diversificado de su base de recursos, a una participación del sector privado bien asentada, al creciente dinamismo y a unas iniciativas emergentes de crecimiento empresarial.

15. Se ha demostrado que las necesidades son grandes. Hay un considerable número de familias, en particular las encabezadas por mujeres y las de las Divisiones más remotas y menos favorecidas, que viven en unas condiciones de pobreza y privación extremas. Sin embargo, también hay muchas posibilidades de mejora. Las empresas agropecuarias de Matalé no son especialmente productivas y tanto los rendimientos como los resultados son mediocres en relación con la calidad de la base de recursos. Para lograr mejoras y aprovechar el potencial existente se requieren algunos elementos adicionales: en primer lugar, más incentivos para los agricultores, que sólo pueden provenir del mercado, en términos de una absorción más segura y mejores precios de los productos; en segundo lugar, la reducción de la aversión a los riesgos, facilitando y simplificando el acceso al crédito mediante la provisión de garantías colectivas, así como servicios de extensión concretamente orientados y seguridades de comerciabilidad por medio de contratos; y, en tercer lugar, la modernización de los métodos de programación, manipulación, almacenamiento y transporte de los productos agrícolas, para evitar su deterioro, como ocurre en la actualidad, y, por tanto, precios más bajos. La mejor manera de conseguir todos estos elementos es hacer una alianza entre los productores, sus agrupaciones y asociaciones, por un lado, y las empresas de suministro de insumos, elaboración y comercialización del sector privado, por otro. Se trata de un procedimiento bien conocido ya por muchos agricultores de Matalé dedicados a la horticultura, el cultivo de tabaco y la producción de leche y especias, y que está siendo favorecido cada vez más por las empresas.

16. Fuera de la esfera agropecuaria, existe un floreciente sector comercial, constituido especialmente por pequeñas y medianas empresas, pero también por microempresas, que tiene un potencial de expansión considerable y en el que, aún hoy, hay una gran demanda insatisfecha de personal debidamente capacitado. Al mismo tiempo, la demanda de empleo es muy grande en los sectores no agrícolas, especialmente por parte de agricultores marginales, sus esposas y también sus hijos (en general con niveles de educación elevados). Los trabajadores están dispuestos a desplazarse fuera del distrito e incluso al extranjero para poder trabajar. Existe un potencial demostrado de desarrollo en muchos sectores empresariales, como por ejemplo las tiendas, los servicios a nivel de aldea y los talleres de artesanos especializados, pero sus propietarios suelen tener problemas y actitudes análogos a los de los pequeños agricultores y no disponen de los conocimientos técnicos, financieros o comerciales necesarios para aprovechar las oportunidades y crear puestos de trabajo.

PARTE II - EL PROYECTO

A. Zona y grupo-objetivo del proyecto

17. El distrito de Matale es el más septentrional de la Provincia Central que, como su nombre indica, está ubicada en el centro de Sri Lanka. Sus asociaciones culturales históricas, su vinculación tradicional al otrora próspero sector de las plantaciones y su posición central en las redes nacionales de transportes y comunicaciones, hacen de esa provincia una de las más importantes, más avanzadas y más económicamente activas del país. Estas características proporcionan asimismo al distrito de Matale un fuerte potencial de desarrollo y prosperidad y, por tanto, de mejorar la suerte del considerable número de personas que viven en condiciones de pobreza y privación, a pesar de su estado general. La parte meridional del distrito es accidentada y montañosa, con altitudes de hasta 1 220 m, siendo las precipitaciones anuales medias de 2 000 mm. La producción de té, cacao y otros cultivos secundarios permanentes de exportación se alterna con la de arroz, que requiere abundante agua, durante la temporada *maha* y el cultivo de hortalizas durante la temporada *yala* en los pequeños valles. Cerca de Naula las zonas agroecológicas cambian y pasan a ser de tierras bajas, más secas y más llanas, con precipitaciones del orden de 1 500 mm, en las que las principales actividades son la producción de arroz, la de otros cultivos extensivos como el maíz, y la de ciertas hortalizas. Los cultivos arbóreos principales son el coco y el mango.

18. La **agricultura** es la fuente principal o secundaria de los medios de subsistencia de alrededor del 70% de la población. Unas 40 000 familias se consideran a sí mismas familias agrícolas, pero en relación con la mayoría de las familias pobres incluidas en ellas (suponiendo que se ajustan a la pauta nacional establecida en una encuesta fidedigna de 1996), sólo en el 35%-45% de los casos realizan actividades por cuenta propia significativas y producen cultivos para el consumo propio en el sector agropecuario. Los principales ingresos de una familia pobre media - que representan del 65% al 70% de sus ingresos totales - provienen básicamente del trabajo asalariado. Los pagos en el marco del *samurdhi* y de la asistencia social representan el 15% de los ingresos de las familias; las pensiones, rentas, intereses y remesas de los emigrantes suponen el 10%, si bien en el caso de las familias que las reciben (cerca del 15% del total) pueden alcanzar el 80%-90% de sus ingresos; el trabajo por cuenta propia en microempresas no agrícolas representa del 2% al 5% (aunque en el caso del 5%-7% de las familias que se dedican a ellas puede suponer un 50%-70% de los ingresos totales).

19. Unas 14 000 familias no poseen tierras, pero esto no es sinónimo de pobreza, pues existe un gran número de empleos no agrícolas. Tampoco existe la fuerte correlación entre desempleo y pobreza que parece registrarse en otros países. El sector privado contribuye predominantemente al empleo: se estima en 32 000 el número de puestos de trabajo en los sectores del turismo, la artesanía, el comercio, la cerámica y los molinos de arroz, 14 000 en las plantaciones, unos 10 000 en más de 6 000 microempresas, y unos 24 000 en la administración pública. Matale y Dambulla son ciudades prósperas. Esta última ha adquirido este carácter recientemente como consecuencia del desplazamiento del comercio de frutas y hortalizas desde localidades más al norte, a causa de los conflictos civiles.

20. Para identificar el grupo-objetivo primordial del proyecto se ha utilizado el índice más importante para el que se dispone de los datos más fiables y que guarda una relación más directa con el nivel de pobreza, a saber: el analfabetismo o semianalfabetismo, especialmente en el caso de las familias encabezadas por mujeres. Las fuentes actuales no tienen disponibles datos sobre el número y la situación exactos de estas familias en el distrito de Matale, pero podrán determinarse mediante la encuesta de base del proyecto, utilizando los índices relativos al trabajo manual eventual no cualificado, el número limitado de años de escolarización y el crecimiento y la salud de los niños para seleccionarlos, a fin de poder orientar concretamente las actividades de carácter social - así como las de desarrollo empresarial - del proyecto.



21. Utilizando estos criterios y aplicándolos a las familias pobres, definidas como aquéllas que están por debajo del umbral de pobreza, de las cerca de 70 000 familias rurales de Matale, se deduce que se incluirán, al menos, 15 000 familias encabezadas por mujeres. Suponiendo que hay un número análogo de familias pobres encabezadas por hombres que satisfacen los mismos criterios, como se desprende de la encuesta de 1996, el número total de familias pobres del **grupo-objetivo primario** es de unas **30 000**, lo que equivale a unas 120 000 personas.

B. Objetivos y estrategia del proyecto

22. **Objetivos.** Desde el punto de vista del desarrollo, el proyecto se propone elevar y mantener de forma permanente por encima del umbral de pobreza los ingresos de las familias pobres rurales y dedicadas a la agricultura. El **objetivo** que contribuirá a alcanzar esta meta consiste en garantizar que el 30% del grupo-objetivo (haciendo especial hincapié en las mujeres y los jóvenes) tenga acceso a actividades agrícolas que generen beneficios económicos y a puestos de trabajo y empresas no agrícolas.

23. **Estrategia.** La estrategia del proyecto consiste en desarrollar las actividades agrícolas, las empresas no agrícolas, pero relacionadas con la agricultura, así como las empresas comerciales que ofrezcan oportunidades de trabajo autónomo o empleo remunerado a la población rural del distrito de Matale y sus cercanías, especialmente a los más pobres. La planificación económica, la ejecución y el seguimiento participativos serán una de las características del **enfoque de procesos** adoptado y determinarán su estrategia. La participación del sector privado constituye una parte esencial de la estrategia del proyecto, tanto a nivel de gestión como de los colaboradores que participen en su ejecución.

24. De la adopción del enfoque de procesos y de la utilización de las ONG y del sector privado se desprende que, para llevar a cabo diversas actividades y componentes, el proyecto sólo recurrirá a la facilitación y gestión de los servicios proporcionados por contratistas o **proveedores de servicios**, según los casos, que serán seleccionados y contratados en lo posible mediante un proceso de licitación. Para garantizar que el proyecto posee una identidad que no es exclusivamente la del Gobierno y, a la vez, no es partidista, sino independiente, basada en las necesidades comerciales, sólida y sostenible desde el punto de vista financiero, se propone que la estructura y los recursos que configuran el núcleo central de los servicios, así como potencialmente la administración del proyecto, se transformen en una sociedad anónima. Dicha sociedad, para la que se propone el nombre de **Matale Enterprise Limited**, deberá poder asumir las responsabilidades y funciones de los proveedores de servicios y, en última instancia, las de la OAP y la JAP.

C. Componentes

25. El proyecto tendrá los siguientes componentes, que se ejecutarán a lo largo de un período de seis años: i) desarrollo del comercio agrícola; ii) fomento de empresas y empleo; iii) financiación en el medio rural; y iv) administración del proyecto y de la sociedad anónima.

Desarrollo del comercio agrícola

26. **Producción y mejora de la calidad de las semillas.** Mediante el subcomponente relativo a las semillas, se proporcionará la asistencia técnica y financiera que permita aumentar la participación del sector privado en la producción de semillas y reforzar su control de calidad. Se ayudará a las empresas productoras ya existentes o de nueva creación a aumentar la producción y a multiplicar y distribuir semillas nacionales o importadas. Entre las actividades de promoción se procederá a ensayos de demostración, publicación de las características de las variedades adecuadas disponibles y preparación de recomendaciones para la extensión agraria. La asistencia técnica y la capacitación



reforzarán y modernizarán los ensayos, la certificación y la distribución de nuevas variedades locales obtenidas por los sectores público y privado.

27. **Ordenación del suelo y los recursos hídricos.** La extensión de los sistemas de riego incluirá la rehabilitación de pequeños embalses y diques y la perforación de pozos de uso agrícola. Del asesoramiento especializado en el manejo del agua se encargará un proveedor de servicios o consultor a fin de desarrollar programas eficaces de ordenación de los recursos hídricos en las fincas. Se recabará también ayuda para la adopción de unas prácticas agrícolas comerciales y diversificadas y métodos de mantenimiento y funcionamiento sostenibles. El proyecto representará una contribución al programa nacional de regularización de la tenencia de la tierra y la concesión de títulos de propiedad con el apoyo institucional al Departamento Provincial del Suelo y el Departamento de Topografía, como se ha hecho, con buenos resultados, en otros proyectos del FIDA. Asimismo, se hará especial hincapié en la situación jurídica de las mujeres. Las organizaciones de beneficiarios y agricultores recibirán capacitación en materia de conservación de suelos y aguas (CSA), utilizando para ello diversas tecnologías, incluidas técnicas de cultivo en laderas, como parte integrante de la comercialización agrícola en zonas altas y difíciles.

28. **Comercialización y desarrollo tecnológico.** Mediante este subcomponente se contribuirá al desarrollo de canales integrados de producción y comercialización de determinados productos agrícolas ayudando a los agricultores a mejorar sus métodos de trabajo, organizarse en grupos o asociaciones de colaboración viables y estudiar las posibilidades de comercialización. El proyecto proporcionará servicios de asesoramiento, ya sea directamente ya sea a través de proveedores de servicios, y fomentará las iniciativas de inversión en medios de comercialización a través de inversores privados y organizaciones de agricultores. Los servicios que se presten responderán a las necesidades de los agricultores y del sector privado. Se prevé la mejora del mercado de mayoristas de Dambulla, así como las ayudas necesarias a las organizaciones de los agricultores en la manipulación, almacenamiento y transporte de sus productos y en otras iniciativas en los mercados locales.

Fomento de empresas y empleo

29. **Fomento de las pequeñas empresas y microempresas.** El fomento de la pequeña empresa y la microempresa (PEM) y las actividades generadoras de ingresos (AGI) se concentrarán en las empresas ya existentes, contribuirán a promover y dinamizar las cámaras de comercio o industria y servirán para establecer los primeros contactos a través de encuentros empresariales. Se suministrarán servicios para la mejora de las tecnologías, de los conocimientos técnicos y empresariales y de las prácticas comerciales, incluidos servicios de asesoramiento para las PEM, organización de visitas a empresas y capacitación en gestión de pequeñas empresas.

30. **Generación de ingresos en el medio rural.** Este subcomponente se centrará en las mujeres y los jóvenes y fomentará AGI no tradicionales para las que existan algunas oportunidades en el mercado. El proyecto proporcionará apoyo consistente en orientación empresarial, capital de explotación, capacitación básica y asistencia comercial. La evaluación participativa de las actividades económicas permitirá concretar cuáles de ellas interesan o pueden interesar al grupo-objetivo.

31. **Formación profesional.** Se prestará apoyo a los centros y programas locales de capacitación con vistas a aumentar la importancia y la calidad de la formación técnica, ayudar a los jóvenes a encontrar empleos remunerados en el sector productivo centrado en Colombo y en el sector informal de las PEM, y reorientar las actitudes hacia el empleo en el sector privado, incluida la formación en la empresa. Se diseñarán programas de formación que resulten más interesantes y sean más accesibles para las mujeres jóvenes. Se darán cursos de repaso en las PME con el fin de mejorar la competencia técnica de propietarios y trabajadores y se introducirán nuevas tecnologías y mejores productos y diseños que amplíen considerablemente las perspectivas de expansión y creación de nuevos puestos



de trabajo en las PEM. También se incluirán el mejoramiento y la comercialización de los servicios del Centro de Información sobre el Empleo del Consejo Nacional de Servicios para la Juventud.

Financiación en el medio rural

32. **Crédito para el fomento de empresas.** El servicio de crédito será un complemento del sistema de financiación ya existente en zonas rurales y garantizará la disponibilidad de fondos del préstamo para las actividades agrícolas y el desarrollo de empresas por parte del grupo-objetivo del FIDA. Se podrá contar con financiación para las empresas de producción agrícola y no agrícola, así como para el desarrollo general de medianas empresas y microempresas. Cualquier institución de crédito o banco autorizado tendrá la posibilidad de acceder a dichos fondos para conceder préstamos a través de entidades crediticias subsidiarias. Si se considera necesario, se recurrirá a la movilización social para solicitar empréstitos colectivos y utilizar otros sistemas de garantías, similares a las del modelo de Proyecto de Crédito para Pequeños Agricultores y Campesinos Carentes de Tierra apoyado por el FIDA. También podrán proporcionarse fondos para crédito, si fuera necesario, a *Matale Enterprise Limited*, como contribución a su capital social.

33. **Fondos de colocación discrecional.** Se utilizarán donaciones para apoyar actividades comunitarias del grupo-objetivo, entre las que se contarán el establecimiento de asociaciones de agricultores, la mejora de las estructuras y sistemas de abastecimiento de insumos, comercialización y concesión de créditos, el reforzamiento de la infraestructura de producción y comercialización, y la movilización de grupos. Un fondo para la igualdad entre los sexos proporcionará orientación, capacitación y educación, así como asistencia legal, a las mujeres y otros grupos minoritarios. La responsabilidad del uso de los fondos de colocación discrecional corresponderá al grupo encargado de la ejecución del proyecto, que aplicará unos criterios previamente establecidos. Podrán proporcionarse fondos de colocación discrecional a proyectos financiados por el GTZ y el PMA que respalden los objetivos del proyecto.

Administración del proyecto y de la sociedad anónima

34. La administración del proyecto recaerá desde el principio en la DDR y la Administración del Distrito y la División, y habrá una fuerte representación del sector privado y la sociedad civil - incluidas las ONG - en la JAP y la OAP. Las actividades principales consistirán en la preparación y evaluación de las propuestas de subproyectos y su incorporación al PTPA; la contratación de servicios y expertos en las distintas materias; la relación con los organismos de la provincia, el distrito y la división; la supervisión de la organización del crédito; y el seguimiento de los indicadores seleccionados así como del trabajo realizado por los proveedores de servicios para poder determinar el impacto del proyecto en el grupo-objetivo.

D. Costos y financiación

35. **Costos del proyecto.** Los costos totales del proyecto, incluidos los imprevistos de orden físico y por alza de los precios, se estiman en LKR 957,0 millones (USD 14,5 millones) en los seis años de ejecución del proyecto. Los costos básicos ascienden a LKR 792,0 millones (USD 12,0 millones) y los imprevistos antes mencionados suponen otros USD 2,4 millones, es decir, un 20% de los costos básicos. Los costos en divisas equivalen a USD 5,0 millones, o sea el 35% de los costos totales del proyecto.

CUADRO 1: RESUMEN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO ^a
(en miles de USD)

Componentes	Moneda nacional	Divisas	Total	% de divisas	% de los costos básicos
A. Desarrollo del comercio agrícola	3 032,30	448,18	3 480,56	13	29
B. Fomento de empresas y empleo	1 845,77	62,48	1 908,25	3	16
C. Financiación en el medio rural	161,10	4 184,01	4 345,11	96	36
D. Administración del proyecto y de la sociedad anónima	2 073,94	241,05	2 314,99	10	19
Costos básicos totales	7 113,19	4 935,72	12 048,96	41	100
Imprevistos de orden físico	83,48	8,37	91,85	9	1
Imprevistos por alza de precios	2 274,51	55,48	2 329,99	2	19
Costos totales del proyecto	9 471,18	4 999,57	14 470,75	35	120

^a La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.

36. **Financiación del proyecto.** El FIDA financiará aproximadamente USD 11,71 millones de los costos totales del proyecto mediante un préstamo que representa el 81% de los costos totales. La financiación del FIDA comprenderá contribuciones a todos los componentes, incluido el pago de los sueldos a los altos cargos de la OAP. En cuanto a las distintas categorías de gastos, el préstamo del FIDA servirá para financiar obras públicas relacionadas con el riego, la adquisición de vehículos y gastos conexos, el equipo y la asistencia técnica. Los costos de la capacitación serán compartidos por el FIDA y el Gobierno. El FIDA también financiará los gastos ordinarios relacionados con la OAP. El Gobierno financiará USD 1,35 millones (9% de los costos del proyecto) y los beneficiarios aportarán aproximadamente USD 0,20 millones (1% de los costos del proyecto). El sector privado contribuirá con USD 0,40 millones (3%). Este proyecto complementará el proyecto del CPEPC/GTZ, que seguirá contando con el apoyo de la segunda fase del PDRR, 1999-2004, auspiciada por el GTZ y centrada en Kandy. El CPEPC será un proveedor de servicios básico para el proyecto y aportará financiación para la asistencia técnica, tanto nacional como internacional, hasta un importe de USD 0,57 millones. El PMA cofinanciará la rehabilitación de instalaciones de riego y contribuirá con USD 0,24 millones. El FIDA aportará además una donación del Servicio de Operaciones Especiales por un total de USD 50 000 para financiar actividades básicas de la puesta en marcha del proyecto. Las disposiciones también contemplarán la financiación retroactiva a partir del 1° de diciembre de 1998, y antes de la fecha de efectividad del préstamo, de los gastos admisibles, hasta un máximo de USD 400 000, correspondientes a los contratos iniciales de los proveedores de servicios básicos, la movilización comunitaria, la planificación participativa y los estudios de base.

CUADRO 2: PLAN DE FINANCIACIÓN^a
(en miles de USD)

Componentes	FIDA		Sector privado		PMA		GTZ		Gobierno		Beneficiarios		Total		Divisas	Moneda nacional (excl. impuestos)	Derechos e impuestos
	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%			
1. Desarrollo del comercio agrícola	3 238,88	70,9	398,31	8,7	244,63	5,4	-	-	489,03	10,7	199,27	4,4	4 570,13	31,6	484,24	3 896,6	188,94
2. Fomento de empresas y empleo	1 787,10	70,3	-	-	-	-	570,88	22,5	184,61	7,3	-	-	2 542,59	17,6	69,23	2 473,3	-
3. Financiación en el medio rural	4 402,25	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 402,25	30,4	4 18	218,24	-
4. Administración del proyecto y de la sociedad anónima	2 278,57	77,1	-	-	-	-	-	-	677,20	22,9	-	-	6 955,7	20,4	262,08	2 492,3	201,41
Desembolso total	11 706,81	80,9	398,31	2,8	244,63	1,7	570,88	3,9	1 350,85	9,3	199,27	1,4	14 470,74	100,0	4 99	9 080,5	390,35

^a La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.





E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría

37. **Adquisiciones.** Los bienes y servicios se adquirirán de conformidad con los procedimientos del Gobierno, siempre que sean aceptables para el FIDA, y comprenderán principalmente obras públicas, equipo, vehículos, insumos, capacitación y asistencia técnica. Los contratos con las organizaciones de beneficiarios se adjudicarán de acuerdo con los procedimientos y condiciones de ejecución participativa establecidos por el Gobierno, que deberán ser aceptables para el FIDA. No se proponen licitaciones públicas internacionales, pues los bienes y servicios y las cantidades que se manejan no lo requieren. Por otra parte, en Colombo hay representantes de las principales empresas proveedoras internacionales. Los contratos relativos a bienes y servicios por valores superiores a USD 100 000 y los contratos suscritos con empresas consultoras, ONG y personas físicas por más de USD 50 000, se adjudicarán previo examen por el FIDA; todos los correspondientes a bienes y servicios de un valor comprendido entre USD 50 000 y USD 100 000 se adjudicarán tras su examen por el FIDA; y aquéllos por un valor inferior a USD 50 000 se examinarán selectivamente durante las misiones de supervisión. El objetivo será comprar de manera económica y eficaz, asegurar la igualdad de oportunidades en el suministro de bienes y servicios y la construcción de obras públicas y servicios, y dar un incentivo para el desarrollo de las actividades de contratistas y fabricantes locales en Sri Lanka y, en especial, de la Provincia Central. Por tanto, la licitación nacional será el sistema utilizado para la adquisición de vehículos, equipo y asistencia técnica. A fin de impulsar la economía regional, se recurrirá al cotejo local de precios para la compra de aquellos productos que puedan encontrarse fácilmente, o para los que el sistema de licitación sea demasiado engorroso y lento, como puede ser el caso del mobiliario, insumos y equipo para la pesca y la agricultura, así como pequeños servicios por contrata.

38. **Desembolsos y cuentas.** El préstamo se desembolsará a través de dos Cuentas Especiales en USD a nivel nacional. Una de ellas será administrada por la DDR y la otra por el departamento de crédito rural del Banco Central. Una vez que el préstamo sea efectivo, el FIDA hará unos depósitos iniciales de USD 900 000 y USD 200 000, respectivamente, que corresponden a las necesidades de unos seis meses, aproximadamente. En Matale se abrirá una cuenta fiduciaria, que será administrada por el director del proyecto, quien, a su vez, hará las transferencias de fondos oportunas a los organismos de ejecución del proyecto. La fecha de cierre del préstamo es el 30 de junio del año 2006.

39. **Contabilidad y auditorías.** El Auditor General de Sri Lanka se encargará de la comprobación de cuentas con arreglo a las normas internacionales de auditoría y posteriormente, al constituirse la sociedad anónima, desempeñarán esa función contables profesionales externos. El Auditor General podrá contratar discrecionalmente empresas privadas de auditoría. La OAP someterá al Auditor General los estados financieros anuales como máximo a los dos meses del cierre del ejercicio financiero. Se enviarán al FIDA copias de todos los estados financieros comprobados a más tardar seis meses después del cierre del ejercicio financiero.

F. Organización y administración

40. La estructura orgánica y administrativa del proyecto se ha diseñado de forma que la dirección del proyecto tenga la independencia, flexibilidad y competencia necesarias para adaptar los PTPA en función de las oportunidades que se presenten. La dirección del proyecto deberá, por tanto, responder de la eficacia y del impacto de éste sobre la pobreza tanto ante la JAP y la DDR como ante el grupo-objetivo. El director del proyecto se encargará sobre todo de las cuestiones financieras e informará a la JAP sobre los aspectos técnicos, presupuestarios y de planificación y ejecución de los trabajos.



41. **Participación de los beneficiarios.** El enfoque de procesos que se adoptará prevé una planificación económica, una ejecución y un seguimiento de carácter participativo. El proyecto no prescribirá un modelo para el desarrollo ni para las diversas actividades sino que se consultará a todos los participantes a fin de identificar todas aquellas medidas que puedan incorporarse al PTPA. Éste podrá ponerse a prueba y experimentar cambios, y en los planes de trabajo ulteriores podrán modificarse tanto el procedimiento utilizado para su aplicación como la naturaleza de las ayudas necesarias. Este tipo de planificación económica participativa a nivel de aldea tiene por finalidad permitir a los agricultores comprender cuáles son sus actuales perspectivas económicas, informarles acerca de las posibilidades de aumentar la productividad y los ingresos, así como potenciar su capacidad de acción para adoptar medidas sencillas y prácticas para la gestión y la supervisión de la marcha de sus empresas, desarrollando así su potencial empresarial.

42. **Seguimiento y evaluación.** El seguimiento y la evaluación del impacto en la pobreza se iniciará con la encuesta de base y la fijación de valores de referencia al comienzo del proyecto. Todas las encuestas y estudios que se lleven a cabo estarán concebidos de tal manera que sea posible realizar actividades complementarias mediante investigaciones rápidas y de bajo costo sobre el terreno. El acopio de datos para esas investigaciones se limitará a los indicadores importantes requeridos: nutrición y mortalidad; activos básicos; trabajo asalariado agrícola y no agrícola; y educación. Se invitará concretamente a los beneficiarios a participar en, prestar ayuda y planificar todas estas actividades de SyE, de manera que toda la información recibida que repercuta en el proceso del PTPA sea fiable y coherente con las realizaciones y los progresos efectivos del proyecto sobre el terreno. La evaluación del proyecto se realizará durante el examen a mitad del período en el tercer año del proyecto, cuando se hará una valoración preterminal del impacto de las labores ya terminadas, los incrementos y los beneficios obtenidos en relación con los datos de base y objetivos previstos. El año que siga al final del proyecto se preparará un informe de evaluación terminal del impacto.

G. Justificación económica

43. **Producción, comercialización y precios.** Las cifras de los rendimientos agrícolas previstas en los modelos son bastante modestas. Los incrementos del rendimiento estimados son de entre el 11% y el 20% en el caso del arroz, entre el 10% y el 30% para el maíz, entre el 30% y el 60% para el chile, entre el 25% y el 30% para las cebollas y entre el 20% y el 25% para la soja. La estabilización de dichos incrementos se conseguirá mediante un abastecimiento garantizado de agua y la utilización de semillas de alto rendimiento. Los efectos del proyecto sobre la producción agrícola mencionada serán significativos, ya que se prevé que los ingresos netos derivados de la agricultura de regadío basada en el uso de pequeños estanques y microembalses aumentarán entre un 20% y un 40%, y hasta un 60% en el caso de los cultivos servidos por pozos rehabilitados o de nueva construcción. Los cultivos de secano en tierras altas que combinan la horticultura y los cultivos para la exportación registrarán un incremento neto de los ingresos del 35%. La tasa de rendimiento financiero de la inversión en pequeños estanques y microembalses se estima en un 16% y la correspondiente a los pozos agrícolas en un 36%. La tasa de rendimiento financiero asociada a la combinación de horticultura y cultivos para la exportación es del 22%. Estos resultados demuestran que el rendimiento máximo se consigue garantizando el suministro de agua mediante pozos y con una mezcla de cultivos de gran valor. Las proyecciones de los flujos de efectivo indican que los agricultores que participen en el proyecto podrán atender las necesidades del servicio de la deuda de los préstamos estacionales propuestos en el marco del proyecto.

44. **Beneficios y beneficiarios.** El grupo-objetivo primordial del proyecto se estima en 30 000 familias (15 000 encabezadas por mujeres y 15 000 por hombres), cifra que equivale al 26% de todas las de la zona del proyecto y al 43% de las familias rurales, que son las más pobres en ella. Todas estas familias podrán beneficiarse en mayor o menor grado de las actividades del proyecto, por



ejemplo, utilizando semillas y material de siembra de mejor calidad, accediendo a la propiedad de sus tierras, reduciendo la utilización de costosos productos agroquímicos, u obteniendo un empleo en las empresas locales. Una importante proporción de los beneficiarios de las intervenciones en materia de empleo, generación de ingresos e industrias agroalimentarias serán mujeres y jóvenes. Dado que el tamaño medio de las familias es de cuatro personas, el número total de beneficiarios estimado será de 120 000 personas. Se estima en un 30% del grupo-objetivo primordial (unas 9 000 familias ó 36 000 personas) el número de familias que se sumarán totalmente o en gran medida a las intervenciones del proyecto. Por otra parte, las actividades propuestas, ya sean de fomento de empresas o de capacitación, de generación de ingresos o de creación de industrias agroalimentarias, afectarán a unas 7 000 familias del grupo-objetivo y familias beneficiarias en general. Como algunas de éstas están ya incluidas entre las 9 000 familias del grupo-objetivo primordial, se estima que otras 4 000 familias, es decir, unas 16 000 personas, pueden considerarse también beneficiarias.

45. **Análisis económico.** Se ha analizado la viabilidad económica del proyecto a lo largo de un período de 25 años, que es la vida económica prevista de las obras de riego, si son objeto de un mantenimiento adecuado. Los incrementos de la producción agrícola que se derivan de la rehabilitación de pequeños embalses y pozos y de la conservación de los suelos en las zonas altas constituyen en sí mismos un importante beneficio. Se estima que en el sexto año del proyecto, en la fase de pleno desarrollo, la producción incremental total será de 1 539 t de arroz, 782 t de chile seco, 816 t de maíz, 740 t de cebollas y 643 t de soja. Entre los demás beneficios cuantificables figuran el valor añadido de las actividades no agrícolas generadoras de ingresos, la mayor eficacia de la metodología empleada y los efectos colaterales de otras actividades comerciales y productivas de las industrias agroalimentarias. La tasa total de rendimiento económico del proyecto se estima en un 16%, cifra que refleja las oportunidades de inversión en la zona del proyecto. Parece limitada la sensibilidad de la tasa interna de rendimiento prevista ante una disminución de los beneficios o un incremento de los costos del orden de un 10% o ante un retraso de los beneficios de uno o dos años, lo cual pone de manifiesto la capacidad de adaptación de las actividades del proyecto.

H. Riesgos

46. Como el proyecto presenta un enfoque relativamente nuevo del desarrollo rural, que es el que fomenta la nueva política del PAER del Gobierno, es inevitable que el nivel de riesgo haya aumentado. A continuación se enumeran algunos de los riesgos más importantes:

- ¿Funcionará adecuadamente el nuevo sistema de gestión participativa? En gran medida eso depende de la capacidad de los promotores de las empresas, pero Sri Lanka dispone de muchos facilitadores de iniciativas sociales, que pueden recibir capacitación en función de las nuevas necesidades.
- ¿Existe un número suficiente de empresarios o empresas del sector privado dispuestos a colaborar con el proyecto y con el resto del sector privado? El mercado de Dambulla resulta muy atractivo para gran parte del sector privado y los intereses comerciales, inclusive importantes empresas agroalimentarias, como Nestlé y compañías de la India. El distrito se encuentra en una ubicación muy favorable para atraer al sector privado.
- ¿Permitirá la tecnología disponible que los agricultores aumenten en un 20% su productividad y, por tanto, puedan competir con los productos agrícolas de importación? Se trata de un objetivo razonable, siempre y cuando la industria de las semillas progrese rápidamente y se adopten buenos métodos de ordenación de tierras y recursos hídricos.



- ¿Será posible contar con los proveedores de servicios adecuados para llevar a cabo las diversas actividades del proyecto? Ya se han identificado muchos posibles proveedores de servicios, pero tal vez no dispongan de la experiencia necesaria para satisfacer algunas de las necesidades del sector. Esa experiencia deberán adquirirla a lo largo del proyecto.

I. Impacto ambiental

47. En la actualidad, el distrito de Matalé no tiene ningún problema ambiental importante. En algunas tierras abandonadas utilizadas anteriormente para el cultivo del té las laderas sufren los efectos de la erosión y hay indicios de un lento aumento de la escorrentía en las cuencas hidrográficas, lo cual implica que los cursos de agua estacionales se secan antes. Sin embargo, diversos sistemas agrícolas, como la zona hortícola de Kandyan y las plantaciones de té bien manejadas, resultan beneficiosas desde el punto de vista de la CSA. La principal preocupación ecológica suscitada por el proyecto se refiere al aumento propuesto de la explotación de los recursos de aguas subterráneas y al posible incremento de la utilización de productos agroquímicos como consecuencia de la intensificación de los sistemas de producción. Unas tasas de extracción superiores a la capacidad natural de recarga de los acuíferos podrían dar lugar a una utilización no sostenible de las aguas subterráneas y a un descenso del nivel de la capa freática. Ésa es la razón por la cual se incluirá entre las actividades del proyecto el seguimiento periódico del nivel de las aguas subterráneas. Se procederá a una evaluación ecológica de todos los subproyectos y las actividades apoyadas por el sector privado que requieran una mayor utilización de productos agroquímicos, y se aplicarán las normas relativas a las mejores prácticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Los principales impactos y beneficios desde el punto de vista del medio ambiente serán los siguientes: aumento de los niveles de las aguas subterráneas en las zonas servidas por los pequeños embalses y sus inmediaciones, gracias a su rehabilitación; reducción de la erosión del suelo mediante la adopción de medidas de CSA con inclusión de la plantación de más árboles; y regularización de la tenencia de una mayor superficie de tierras, con lo cual aumentarán las posibilidades de inversión por parte de los agricultores en la fertilidad de los suelos y los cultivos perennes.

J. Características innovadoras

48. El proyecto tiene un rasgo innovador en relación con los proyectos anteriores del FIDA en Sri Lanka, ya que se ha adoptado en él un enfoque de procesos. Es un enfoque necesario dado el papel esencial que desempeña el sector privado y la flexibilidad que se requiere para responder a las siempre cambiantes demandas del mercado que tienen que afrontar los agricultores. La segunda característica innovadora es la contratación con un alcance limitado y por períodos fijos de proveedores de servicios; se trata de una medida necesaria para evitar la gestión impuesta desde arriba por los organismos gubernamentales y que permitirá atender las necesidades que vayan apareciendo, como por ejemplo, la rehabilitación de los pequeños embalses en el primer año del proyecto o el riego por goteo en el sexto año. En definitiva, los proveedores de servicios sentarán las bases para la creación de una sociedad anónima que se ocupará de la prestación sostenida de servicios y medios de comercialización. La tercera característica innovadora es el concepto de evaluación participativa de las actividades económicas rurales. Es una característica esencial del diseño del proyecto y está en estrecha relación con el sistema de gestión participativa. Una cuarta característica es el concepto de cadenas de producción y comercialización, conocido también como el planteamiento de orientación prioritaria hacia los productos básicos, según el cual el proyecto apoyará todos los eslabones de la cadena y no sólo el último, el de la producción/los pequeños agricultores.



PARTE III - INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS

49. Un Contrato de Préstamo entre la República Socialista Democrática de Sri Lanka y el FIDA constituye el instrumento jurídico para la concesión del préstamo propuesto al Prestatario. Se acompaña como anexo un resumen de las garantías suplementarias importantes incluidas en el Contrato de Préstamo negociado.
50. La República Socialista Democrática de Sri Lanka está facultada por su legislación para contraer empréstitos con el FIDA.
51. Me consta que el préstamo propuesto se ajusta a lo dispuesto en el Convenio Constitutivo del FIDA.

PARTE IV - RECOMENDACIÓN

52. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe el préstamo propuesto de acuerdo con los términos de la resolución siguiente:

RESUELVE: que el Fondo conceda un préstamo a la República Socialista Democrática de Sri Lanka, en diversas monedas, por una cantidad equivalente a ocho millones trescientos cincuenta mil Derechos Especiales de Giro (DEG 8 350 000), con vencimiento el 15 de agosto del año 2038, o antes de esta fecha, y un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual, el cual, con respecto a los demás términos y condiciones, se ajustará sustancialmente a los presentados a la Junta Ejecutiva en este Informe y Recomendación del Presidente.

Fawzi H. Al-Sultan
Presidente

RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES INCLUIDAS EN EL CONTRATO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO

(Negociaciones del préstamo concluidas el 26 de noviembre de 1998)

1. a) El Gobierno de la República Socialista Democrática de Sri Lanka (el Gobierno) pondrá a disposición del Departamento de Crédito Rural (DCR) la cantidad que se asigne de vez en cuando al Crédito para el Fomento de Empresas en el marco de un contrato de administración aceptable para el FIDA.

b) El DCR pondrá el préstamo subsidiario a disposición de las entidades crediticias participativas (ECP) en virtud de los contratos subsidiarios de préstamos, aceptables para el FIDA. Las condiciones para el empréstito de los fondos del préstamo subsidiario a las ECP comprenderá intereses al tipo del cuatro por ciento (4%) anual y un período de reembolso de cinco a siete (5 a 7) años, con un período de gracia de un (1) año.

c) El Gobierno hará que el DCR ponga a disposición de *Matale Enterprise Limited* los fondos del préstamo subsidiario en virtud de un contrato de préstamo subsidiario como contribución de capital en caso necesario.

d) El Gobierno correrá con el riesgo cambiario en virtud de los contratos de préstamos subsidiarios.

2. El Gobierno hará que la OAP abra y mantenga luego en un banco, satisfactorio para el FIDA, una Cuenta del Proyecto nutrida con su Fondo Consolidado y repondrá luego periódicamente dicha cuenta depositando los fondos de contraparte nacionales necesarios que aportará el Gobierno según se estima en el PTPA. Se autorizará al director del proyecto a manejar dicha cuenta.

3. El Gobierno hará que las ECP establezcan y mantengan un fondo rotatorio del proyecto para depositar en el mismo el principal y los intereses, deducidos los gastos de funcionamiento y de otro tipo, que se reciban por los créditos otorgados a los agricultores con los recursos del préstamo aportados al Crédito para el Fomento de Empresas. Las cantidades de que se dispongan en el fondo rotatorio las utilizarán las ECP para la ampliación de los servicios de crédito a los beneficiarios en consonancia con este contrato al menos hasta la fecha en que el principal, los intereses y demás gastos del préstamo se hayan pagado por entero.

4. Durante la ejecución del proyecto, el Gobierno y el FIDA examinarán periódicamente los tipos de interés que se aplicarán a los créditos que se otorguen con los fondos del préstamo. El Gobierno, en caso necesario, adoptará las medidas pertinentes, de acuerdo con sus políticas, para armonizar los tipos de interés de los créditos con la política seguida por el FIDA sobre los tipos de empréstito. Para ello, el Gobierno asegurará que las ECP reduzcan al mínimo sus costos al ejecutar el componente del Crédito para el Fomento de Empresas, pues ello afectará a su margen de interés.

5. El Gobierno establecerá la OAP.

6. Se nombrará al director del proyecto, el cual reunirá las cualificaciones y experiencia aceptables para el FIDA, quien responderá primordialmente de las cuestiones financieras y de la marcha del proyecto, y de su impacto, ante el director general del DCR, y será responsable ante el grupo-objetivo por lo que respecta a la eficacia del proyecto y a sus efectos sobre la pobreza. También informará a la JAP sobre cuestiones de orden técnico, planificación del trabajo, elaboración



ANEXO

del presupuesto y ejecución, y contará con su apoyo administrativo para asegurar la alta cooperación de los organismos competentes. Empleando procedimientos convenidos entre el Gobierno y el FIDA se contratará a los miembros del Grupo Ejecutivo del Proyecto, quienes deberán contar con una sólida experiencia en el sector público y privado.

7. El director del proyecto actuará de enlace con los comités de desarrollo y oficinas de planificación pertinentes a nivel provincial, de distrito y de división. Se consultará a los órganos de desarrollo y planificación de todos los niveles en el proceso de adquisición y selección de los subproyectos y con respecto a la coherencia y al impacto en materia de desarrollo. El Grupo Ejecutivo del Proyecto organizará al menos quincenalmente reuniones de examen de la gestión y de la marcha y adoptará un criterio comercial de los resultados para los contratos de servicios. A esas reuniones se invitará a los copartícipes principales que estén involucrados en ese momento en el PTPA.

8. La JAP será el proveedor primordial de guía y respaldo a la gestión. El objetivo que se persigue con su composición orientada al sector privado es estimular el cariz comercial del proyecto y permitir la incorporación de la JAP en la proyectada Junta de *Matale Enterprise Limited* al constituirse esta compañía.

9. La JAP, que se reunirá trimestralmente, se compondrá de nueve miembros: tres procedentes del sector público, uno de una ONG y cuatro del sector privado local y nacional, más el Secretario de Distrito, que actuará de Presidente. La composición de la JAP se establecerá de suerte que facilite, llegado el momento, su transformación en Junta Ejecutiva de la *Matale Enterprise Limited*.

10. La presencia sobre el terreno y la capacidad operativa del proyecto se centrarán en los proveedores de servicios para iniciar y supervisar el establecimiento de la capacidad necesaria para la generación de propuestas de subproyectos y para aportar todos los expertos que hagan falta para su realización. Las actividades de estos grandes proveedores de servicios estarán bajo el control del Grupo Ejecutivo del Proyecto, encomendando a los miembros pertinentes del Grupo las actividades correspondientes; ahora bien, los proveedores de servicios estarán obligados, como parte de sus contratos, a designar un director competente, que tenga una gran experiencia en gestión y administración del fomento empresarial y rural y una formación básica en los aspectos pertinentes del desarrollo técnico, socioeconómico y comercial de la zona del proyecto y de las materias correspondientes.

11. El Gobierno podrá adjudicar contratos subsidiarios para insumos específicos a proveedores de servicios básicos o esos contratos podrán ser objeto de licitación a discreción del Grupo Ejecutivo del Proyecto, el cual tendrá la jurisdicción exclusiva para: i) preparar la lista de selección de los proveedores de servicios precualificados que se invitarán a licitar; ii) especificar los términos y condiciones de los contratos; y iii) proveer a una ayuda especial con cargo a fondos discrecionales a favor de contratistas potenciales que tengan recursos y medios limitados con el fin de fomentar la competencia y elevar al máximo la eficacia del proyecto.

12. Se requerirán contratos o acuerdos importantes para la iniciación y gestión ulterior del sistema y mecanismos para la evaluación de propuestas de actividades de desarrollo agrícola, agroindustrial y empresarial en general y de prestación de asistencia. Los contratos comprenderán la provisión de personal, servicios y recursos para llevar a cabo la planificación comercial, estudios de viabilidad y servicios de asesoramiento sobre gestión, concretar y aprovechar oportunidades de producción, comercialización y aplicación de la tecnología y establecer vínculos entre productores primarios y empresas de transformación y comercialización del sector privado para su explotación, realizar actividades de investigación comercial en relación con el desarrollo de asociaciones comerciales,



favorecer la dotación de otros insumos necesarios especializados de orden técnico, financiero o jurídico, contactos de intermediación entre particulares, grupos y compañías y con fuentes de financiación, y establecer y hacer funcionar sistemas de información entre grupos-objetivo, clientes y la administración de suerte que resulte posible un seguimiento, evaluación y reorientación eficaces de las actividades del proyecto.

13. Las cláusulas de los contratos o memorandos de acuerdo, todas ellas aceptables para el FIDA, que abarquen toda la provisión de servicios o inversiones fomentarán la base teórica del proyecto en materia de asociación y cooperación, permitirán la creación de capacidad y el refuerzo de los correspondientes organismos, especialmente los de base y requerirán conformidad con las normas jurídicas y de gestión de recursos humanos que respondan al mandato del FIDA. Los términos y las condiciones serán remuneradores para los proveedores de servicios por su desempeño eficaz, pero también sancionarán los incumplimientos, retrasos y prestaciones o impactos insuficientes, reteniendo su liquidación final y, de ser necesario, impidiendo su participación en el futuro.

14. Una vez contratados los primeros proveedores de servicios básicos, la OAP establecerá la metodología propuesta para la creación de una compañía limitada privada, que se denominará *Matale Enterprise Limited*, la cual absorberá a algunos o todos los proveedores de servicios, así como las funciones de la OAP y las funciones de la JAP, de suerte que se convierta en el punto central del fomento de empresas en el distrito de Matale y, cuando así convenga en cualquier otro lugar de Sri Lanka. El Acta Constitutiva, que deberá ser aceptable para el FIDA, se formulará de manera que la compañía sea una empresa lucrativa normal con un programa social en materia de reducción de la pobreza, que funcionará sobre la base de recuperación de los costos y con carácter sostenible.

15. Para el flujo de los fondos en el marco del componente de crédito del proyecto para el fomento de empresas, el DCR será el organismo supervisor y de seguimiento general a través de su oficina regional en Matale, en asociación con el oficial de crédito rural de la OAP. Los desembolsos que efectuará el DCR se basarán, en parte en planes trimestrales anticipados de funcionamiento de las ECP y, en parte en la presentación de solicitudes efectivas de créditos para planes aprobados en relación con sus proyectos agrícolas, agroindustriales y empresariales. Los sistemas de supervisión y seguimiento y evaluación de las operaciones de crédito, fomento del ahorro y la correspondiente provisión de información sobre gestión se basarán en las experiencias del Proyecto de Crédito para Pequeños Agricultores y Campesinos Carentes de Tierra financiado por el FIDA (Préstamo N° 219-SR) en Sri Lanka, con las adaptaciones necesarias para tener en cuenta el carácter comercial de las inversiones y de los organismos de financiación. Antes de la puesta en marcha del proyecto se preparará un manual sobre créditos, aceptable para el FIDA, en el que figurarán directrices para el funcionamiento y apoyo del servicio crediticio, especialmente para participantes del grupo-objetivo.

16. El Gobierno velará por que la OAP establezca un fondo discrecional en el marco del proyecto que comprenda los elementos siguientes:

- a) una donación o fondo de reembolso diferido, que se oriente al fomento de las explotaciones y empresas agroindustriales, con una aportación máxima del 75% del costo de las intervenciones de apoyo infraestructural y un 50% de las intervenciones de carácter agrícola/comercial;
- b) una donación o fondo de suscripción de capital para el fomento de empresas y de actividades comerciales generadoras de ingresos, con un máximo del 80% del capital o del 40% del costo total de la correspondiente inversión, según cuál sea el más bajo; y



ANEXO

- c) un fondo para igualdad de oportunidades por razón del género, destinado a mujeres del grupo-objetivo y a servicios de educación y asesoramiento de la juventud.

17. El Gobierno presentará al FIDA, para que lo examine y presente sus observaciones, el proyecto de PTPA, sobre la base de los programas y presupuestos de trabajo preparados por cada uno de los organismos ejecutores del proyecto, a más tardar dos meses antes del comienzo de cada ejercicio fiscal del Gobierno. El Gobierno examinará las observaciones del FIDA antes de ultimar el PTPA.

18. El Gobierno velará por que la planificación económica participativa, la ejecución y el seguimiento constituyan una característica del criterio de procedimiento que se adopte. El proyecto no se propondrá el prescribir un modelo para el desarrollo o para las actividades individuales, si no que consultará con todos los participantes para individuar medidas que puedan incluirse en el PTPA, y de esa forma podrían experimentarse, modificarse y también enmendarse el *modus operandi* de su ejecución, así como el tipo de apoyo necesario en los planes sucesivos de trabajo. De este procedimiento resultará una lista de inversiones y servicios en potencia que interesarán al sector privado y a los agricultores que utilizan las evaluaciones rurales participativas de carácter económico y el seguimiento participativo de la gestión para poner de relieve las necesidades y posibilidades que con más probabilidad darán lugar a inversiones rentables. La organización y gestión del proyecto serán tales que la administración tenga la independencia, flexibilidad y jurisdicción necesarias para modificar el PTPA de forma aceptable para el FIDA en respuesta a las oportunidades que puedan surgir.

19. El Grupo Ejecutivo del Proyecto formulará y asegurará el funcionamiento de los sistemas y procedimientos de consulta de los beneficiarios, las asociaciones empresariales, las asociaciones de agricultores y los proveedores de servicios, así como el seguimiento y presentación de informes sobre la marcha y planes futuros para su incorporación en los PTPA. El encargado del seguimiento de la pobreza y su equipo establecerá arreglos análogos para vigilar de cerca la marcha de las actividades del proyecto, con especial atención a los beneficios que redunden en el grupo-objetivo primario, así como para evaluaciones y exámenes periódicos de su impacto. Serán realizados por subcontratistas externos competentes, incluidas instituciones profesionales y académicas.

20. La parte más importante del elemento de seguimiento y evaluación estará relacionado con la evaluación a fondo, constante y rigurosa de los ingresos familiares, la seguridad alimentaria, el bienestar y adelanto de los más pobres. Todas las encuestas y estudios que se realicen estarán articulados de manera que pueda realizarse su seguimiento mediante investigaciones sobre el terreno rápidas y económicas, empleando una submuestra o grupo de cohortes a todos lo largo de la vida del proyecto. En todas estas prácticas de nivel de base, los beneficiarios desempeñarán una función activa, pues se les invitará expresamente a ayudar a planificar y participar en las encuestas de seguimiento y evaluación, de manera que los datos que serán objeto de retroinformación directa para la toma de decisiones y la formulación de los PTAP sean fiables y concuerden con los logros reales y la marcha del proyecto sobre el terreno. Cada año se organizará un taller de evaluación de los beneficiarios en unión con la finalización del PTPA para el año siguiente.

21. El Gobierno velará por que se preste una atención y apoyo positivos especiales, cuando así se requiera, a la condición jurídica y social de la mujer en todos los procedimientos dentro del marco del proyecto.

22. El Gobierno velará por que las actividades de riego dentro del componente de ordenación del suelo y los recursos hídricos del proyecto se realicen con criterio empresarial y se ejecuten sólo si la



petición de los agricultores de la zona del proyecto está articulada en el marco de unos objetivos específicos de empresas comerciales mediante asociaciones empresariales. El Grupo Ejecutivo del Proyecto decidirá sobre la viabilidad y aprobación de la ayuda a esos planes.

23. No se efectuarán retiros de fondos en relación con los pagos realizados para gastos con cargo al Crédito para el Fomento de Empresas hasta que:

- a) se haya estipulado el acuerdo de administración entre el Gobierno y el DCR, aceptable para el FIDA;
- b) se hayan estipulado los contratos de préstamos subsidiarios con las ECP pertinentes, aceptables para el FIDA.

24. Se establece lo siguiente como condición adicional para la efectividad del contrato de préstamo:

que el Gobierno haya nombrado al director del proyecto, con cualificaciones y experiencia aceptables para el FIDA.



COUNTRY DATA

SRI LANKA

Land area (km² thousand) 1995 1/	65	GNP per capita (USD) 1996 2/	740
Total population (million) 1996 1/	18	Average annual real rate of growth of GNP per capita, 1990-96 2/	3.4
Population density (people per km²) 1996 1/	280	Average annual rate of inflation, 1990-96 2/	10.4
Local currency	Sri Lankan Rupee	Exchange rate: USD 1 =	LKR 66.0
Social Indicators		Economic Indicators	
Population (average annual population growth rate) 1980-96 1/	1.4	GDP (USD million) 1996 1/	13 912
Crude birth rate (per thousand people) 1996 1/	19	Average annual rate of growth of GDP 1/ 1980-90	4.2
Crude death rate (per thousand people) 1996 1/	6	1990-96	4.8
Infant mortality rate (per thousand live births) 1996 1/	15	Sectoral distribution of GDP, 1996 1/	
Life expectancy at birth (years) 1996 1/	73	% agriculture	22.4
Number of rural poor (million) 1/	5	% industry	25.1
Poor as % of total rural population 1/	38.1	% manufacturing	16.0
Total labour force (million) 1996 1/	8	% services	52.4
Female labour force as % of total, 1996 1/	35.5	Consumption, 1996 1/	
Education		General government consumption (as % of GDP)	10.4
Primary school gross enrolment (% of relevant age group) 1995 1/	113.0	Private consumption (as % of GDP)	72.8
Adult literacy rate (% of total population) 1994 3/	90.1	Gross domestic savings (as % of GDP)	16.8
Nutrition		Balance of Payments (USD million)	
Daily calorie supply per capita, 1992 3/	2 275	Merchandise exports, 1996 1/	4 097
Index of daily calorie supply per capita (industrial countries=100) 1992 3/	73	Merchandise imports, 1996 1/	5 028
Prevalence of child malnutrition (% of children under 5) 1990-96 1/	37.6	Balance of merchandise trade	- 931
Health		Current account balances (USD million)	
Health expenditure, total (as % of GDP) 1990-95 1/	1.9	before official transfers, 1996 1/	-1 416
Physicians (per thousand people) 1994 1/	0.1	after official transfers, 1996 1/	- 653
Access to safe water (% of population) 1990-96 3/	57	Foreign direct investment, 1996 1/	120
Access to health service (% of population) 1990-95 3/	n.a.	Government Finance	
Access to sanitation (% of population) 1990-96 3/	63	Overall budget surplus/deficit (including grants) (as % of GDP) 1995 1/	-8.3
Agriculture and Food		Total expenditure (% of GDP) 1995 1/	29.3
Food imports as percentage of total merchandise imports 1996 1/	15.9	Total external debt (USD million) 1996 1/	7 995
Fertiliser consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 1994-96 1/	2 270	Total external debt (as % of GNP) 1996 1/	41
Food production index (1989-91=100) 1994-96 1/	108	Total debt service (% of exports of goods and services) 1996 1/	7.3
Land Use		Nominal lending rate of banks, 1996 1/	16.3
Agricultural land as % of total land area, 1994 4/	35.9	Nominal deposit rate of banks, 1996 1/	16.0
Forest area (km ² thousand) 1995 1/	18		
Forest area as % of total land area, 1995 1/	27.8		
Irrigated land as % of cropland, 1994-96 1/	29.2		

n.a. not available.

Figures in italics indicate data that are for years or periods other than those specified.

1/ World Bank, *World Development Report*, 1998

2/ World Bank, *Atlas*, 1998

3/ UNDP, *Human Development Report*, 1997

4/ World Bank, *The World Development Indicators CD-ROM*, 1998



PREVIOUS IFAD LOANS TO SRI LANKA

Project Name	Initiating Institution	Co-operating Institution	Lending Terms	Board Approval	Loan Effectiveness	Current Closing Date	Loan/Grant Acronym	Currency	Approved Loan/Grant Amount	Disbursement (as percentage of approved amount)
Kirindi Oya Irrigation and Settlement	AsDB	AsDB	HC	12 Apr 78	03 Jul 78	30 Jun 86	L - I - 1 - SRI	USD	12 000	100%
Kirindi Oya Irrigation and Settlement	AsDB	AsDB	HC	12 Apr 78	03 Jul 78	30 Jun 86	L - I - 109 - SR	SDR	5 500	63.9%
Anuradhapura Dry Zone Agriculture	AsDB	AsDB	HC	05 Dec 80	29 Jun 81	30 Jun 89	L - I - 58 - SR	SDR	11 350	33.0%
Coconut Development	AsDB	AsDB	HC	17 Dec 81	13 Oct 82	30 Jun 88	L - I - 85 - SR	SDR	7 100	43.2%
Badulla Rural Development	IFAD	World Bank IBRD	HC	09 Dec 82	18 Jul 83	30 Nov 93	L - I - 111 - SR	SDR	12 950	81.2%
Kegalle Rural Development	IFAD	World Bank IBRD	HC	05 Dec 85	08 Jul 86	30 Jun 96	L - I - 179 - SR	SDR	7 500	83.1%
Small Farmers and Landless Credit	IFAD	UNOPS	HC	26 Apr 88	28 Mar 89	31 Dec 97	L - I - 219 - SR	SDR	4 850	86.1%
Second Badulla Integrated Rural Development	IFAD	UNOPS	HC	04 Apr 91	12 Aug 92	31 Dec 99	L - I - 283 - SR	SDR	9 900	34.1%
North-western Province Dry Zone Participatory Development	IFAD	AsDB	HC	09 Sep 92	22 Feb 93	30 Jun 01	L - I - 309 - SR	SDR	6 150	38.9%
North-Central Province Participatory Rural Development	IFAD	UNOPS	HC	13 Sep 95	09 Jan 96	31 Dec 03	L - I - 384 - LK	SDR	5 450	20.2%

LOGICAL FRAMEWORK

Project Description	Overall Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Goal: To raise the incomes of 9 000 households, or 36 000 people, in Matale District - at least 30% of the target group - above the poverty line on a sustainable basis</p>	<p>Per capita income in relation to the poverty line</p> <p>Families graduating from the refined Samurdhi roster</p>	<p>District statistics and tax records</p> <p>Project M&E case studies of impact</p> <p>Samurdhi returns</p>	<p>Private/public sector and beneficiary cooperation materializes in use of resources and business growth</p> <p>Commercial initiatives not undercut by Government subsidies/interference</p>
<p>Project objectives: An increased level of profitable economic activity in the district, with benefits to another 7 000 households</p> <p>Improved employment levels of young men and women</p>	<p>Output/throughput volume and value increases for produce/goods/services</p> <p>Registered job seeker numbers fall each year from PY2 onwards</p> <p>Number of youth, women finding wage or micro-enterprise self-employment</p>	<p>Farm, market, trade association and chamber records, project studies</p> <p>Unemployment statistics and employment information centre (EIC)/project M&E reports</p> <p>Business partnership and service provider/training centre records</p>	<p>Sri Lankan economy withstands low-cost Indian imports under the South Asia Preferential Trade Area</p> <p>No other internal or external shocks to the economy</p> <p>Appropriately trained people find vacancies and business opportunities</p>
<p>Summary of strategy: Foster partnership with beneficiaries, line agencies, District administration, private sector and NGOs to assemble implementation capability</p> <p>Create strong, tight, autonomous project and company management</p> <p>Adopt participatory, demand-driven process approach and replicate past IFAD/other success with competitive performance-based service provision</p>	<p>Long-term measures of output and sales of District produce and products of all kinds, underpinned by a dynamic, commercial ethos</p> <p>Cost-effective target achievement by a viable development agency/company</p> <p>Spread of uptake of interventions, growth of household food security, income and welfare status and sound competitive institutional capability</p>	<p>Initial baseline and other business partnership/ enterprise feasibility and follow-up studies; statistics of output, sales ex-farms and markets</p> <p>Project annual reports and accounts and, later, company results</p> <p>Periodic socio-economic surveys and reviews; beneficiary household and enterprise sample case studies; NGO/service provider reports/accounts</p>	<p>Political and economic stability; more effective decentralization, devolution; and continued market liberalization</p> <p>Acceptance and support of service engagement/commercial principles</p> <p>Co-operation in information sharing and mutual support of plans and operations among donors and with line agencies and Districts/Divisions</p>
<p>Outputs: agricultural commercial development New seed companies and existing planting material nurseries importing, producing, demonstrating, supplying correct inputs for production/profit</p> <p>Government seeds quality/regulatory capability enhanced</p>	<p>Four-to-five new seed companies trading and several nurseries expanded</p> <p>3 550 farming households with increased productivity and quality of produce</p> <p>Speed and efficiency of certification up to commercial standards</p>	<p>As above, plus: Project/Matale Enterprise Limited records</p> <p>Service provider, business partners and farmer association records</p> <p>Seed certification unit and company plans and reports</p>	<p>Investor interest/commitment; contract supply arranged</p> <p>Adaptive trials find appropriate packages acceptable to farmers</p> <p>New Seeds Act in place; Ministry, management/ staff compliance</p>





INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT

APPENDIX III

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Land and water supply provision and management improved for subprojects for business partnerships</p> <p>Land regularization/titling process speeded up</p>	<p>32 micro/ 28 minor schemes, 20 tanks and 40 anicuts; 400 agrowells renovated/constructed; 450 ha upland improvement benefiting 450 households</p> <p>2 700 titles issued, mainly to project households, over three years of assistance</p>	<p>Service provider/contractor records</p> <p>Ministry of Agriculture/Department of Agrarian Services Statistics; farmer group reports and M&E case studies</p> <p>Provincial Land Department and Surveyor General progress reports</p>	<p>Farmer commitment and responsible attitude to operation and maintenance secured</p> <p>Exploitative land use restricted; water use management adopted/imposed</p> <p>Wholehearted cooperation by agencies</p>
<p>Agricultural/agribusiness enterprises established/strengthened by farmer/private sector linkages</p> <p>Systems, technologies and marketing initiatives tested/developed; effective, commercial enterprise extension available</p> <p>Market infrastructure expanded and improved</p>	<p>Business/project planning and support services operating; 500 farm households in farmer companies engaged in sole or joint venture production-marketing businesses</p> <p>Post-harvest losses reduced to < 15%; farm inputs rationalized; cropping on 2 000 ha with yield increases of 2.5% p.a; livestock/fisheries production systems improved, commercialized</p> <p>Dambulla market modernized and expanded; other markets improved</p>	<p>As above, plus: PMO/Matale Enterprise records from business promoters and associations</p> <p>Reports from farmer associations and line agency statistics; M&E reports</p> <p>Contractor reports and market records</p>	<p>Enterprise benefits equably shared</p> <p>Improved methods and systems have farmer/trader support and customer demand</p> <p>Co-operation of traders, financiers and authorities come through as expected</p>
<p>Outputs: enterprise development and employment</p> <p>Micro/small enterprises (MSEs) assisted to overcome competence constraints in design, process and marketing with help of larger concerns</p> <p>Establishment of new chambers of commerce/industry</p>	<p>100 MSE/larger company linkages</p> <p>Advisory services to 200 MSEs operational and 10 product/sector studies done</p> <p>1 000 jobs created and 2 500 stabilized</p>	<p>As some of above, plus: Project/Matale Enterprise Limited records</p> <p>Service provider, business partners and business promoter records</p> <p>District and EIC statistics and Chamber minutes</p>	<p>Private sector, large company commitment</p> <p>Viable business ideas/plans emerge and are proved/approved</p> <p>Local private sector enthusiasm</p>
<p>Income-generating activities for rural women, youth and artisans, services and businesses with emphasis on non-traditional and niche pursuits</p> <p>Requisite expert assistance by service provider and resource person inputs</p> <p>Economic participatory rural appraisals used for identification</p>	<p>1 500 people, mostly women, with entrepreneurial orientation and 1 000 with skills training; 500 credits per year facilitated for business start-up</p> <p>60 technology/market innovations; and 1 500 self-employed businesses given improved marketing capacity</p> <p>Contacts made and meetings held in all 545 Grama Niladhari (GN) divisions</p>	<p>Training centre records and follow-up studies; individual business accounts</p> <p>Participatory credit institution (PCI)/intermediate credit institution (ICI) lending and M&E records</p> <p>Service Provider and consultant contract reports</p> <p>Divisional and planning unit records</p>	<p>Co-operation of institutions concerned</p> <p>Viable investments emerge</p> <p>Business development prospects realised</p> <p>Target group/beneficiary interest and conviction</p>
<p>Vocational training for enterprise expansion and employment made more focused and upgraded</p> <p>Selected training centres supported with methods, curricula development, equipment, and material</p>	<p>2 000 youth, women and men trained and 80% of them in employment</p> <p>500 owners/workers in MSEs with upgraded skills/business knowledge</p>	<p>Training centre, EIC and business records</p> <p>Enterprise accounts, reports; lender records</p>	<p>Institutional commitment and adequate staff performance</p> <p>Centre operator cooperation; private sector and beneficiary support</p>



Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Outputs: rural financing and grants Viable and accessible credit facilities available to target group and clients through banks, NGOs and informal credit agencies</p> <p>Mobilization and continued support to credit groups & administrative support to PCIs and ICIs</p>	<p>Loans for 12 tank/anicut schemes, 140 agrowells and 1 000 farming improvements per year, with satisfactory repayment performance</p> <p>1 000 agribusinesses and 200 general enterprises funded per year</p>	<p>As some of above, plus: RCD and ICI/PCI records; project M&E case studies/reports</p> <p>As above</p>	<p>Feasible/bankable schemes and propositions emerge that require credit</p>
<p>Discretionary funds (for grant deferred repayment or equity assistance) for preparation and realization of farm, agribusiness and general enterprise investments and social/gender equity causes</p>	<p>Up to 2 000 applications per year approved and actioned for concessionary funding</p> <p>Orientation, education and training of women and the disadvantaged for commercial and civil involvement</p>	<p>Executive group proceedings/reports project and service provider M&E returns</p> <p>Feedback from community NGOs</p>	<p>Participatory planning/consultation system is effective and worthy cases presented</p> <p>Women and young people take part in the economic participatory rural appraisals</p>
<p>Outputs: project and company management Responsive, cost-effective and timely delivery of project services</p> <p>Participatory AWP/B process operational at field and district level</p> <p>Efficient management achieving project targets</p>	<p>PMO and PAB - and later, Matala Enterprise Limited - operational</p> <p>Service providers engaged</p> <p>AWP/Bs produced, kept flexible</p> <p>Progress of subprojects on schedule</p> <p>Project strategy/policy agreed</p> <p>Orderly, timely completion of planning, services and works</p>	<p>Project records, reports, PAB minutes</p> <p>Company forecasts, accounts, reports</p> <p>Contract/procurement documents</p> <p>AWP/Bs, revisions and future plans</p> <p>Business promoter/PMO records</p> <p>PAB minutes</p> <p>Contract documents and progress reports</p>	<p>Commitment by IFAD, Government and district development authority to Project principles</p> <p>Participatory planning working</p> <p>Top-level Government input</p>
<p>Activities PMO staffed and operational; PAB appointed/selected</p> <p>Procurement procedure set up and contracting of core service providers</p> <p>Promotional/marketing campaigns and mobilization mounted</p> <p>Field-level economic participatory rural appraisal and follow-on AWP/B consultation processes organized and operating</p> <p>Establish business advisory service, marketing support and M&E activities</p> <p>Credit available for agricultural production, processing and marketing and enterprise development</p> <p>Establish and make discretionary fund operational</p>	<p>Inputs Office rented and eight senior staff recruited; vehicles and support staff provided</p> <p>Project director, contract/ procurement director execute contracts</p> <p>Director and business promoters and public relations consultant extant</p> <p>Beneficiary group/enterprise plans prepared with assistance of business promoter/community mobilization officers (JN, Samudhi, NGO)</p> <p>Subsequent appraisals and workshops and case studies by PMO/M&E</p> <p>Service Providers contracted; training, studies, baseline/benchmark surveys and support underway</p> <p>Financial institutions commissioned; credit line USD 2.8 million to draw down; systems in place for group support</p> <p>USD 1.4 million available as grant, deferred repayment or equity capital includes gender fund of USD 102000</p>	<p>Quarterly reports</p> <p>RDD monitoring of progress</p> <p>Quarterly reports of PMO</p> <p>Campaign, media documentation, reports</p> <p>PMO/BP and M&E records</p> <p>M&E reports, workshop proceedings</p> <p>Service provider reports</p> <p>PMO monitoring</p> <p>Reports of Service Providers</p> <p>Banks and ICI records</p> <p>Participatory monitoring</p> <p>M&E reports</p>	<p>Service provision satisfactory</p> <p>Qualified staff recruited</p> <p>Sufficient funds allocated</p> <p>Volition and conviction on part of target group and clients</p> <p>Business clients forthcoming with queries, problems</p> <p>Scheme remains competitive and not undercut by Government/subsidy</p> <p>Enterprises can access loans quickly to support commercial initiatives</p>



COSTS AND FINANCING

	IFAD		BENEFICIARIES PRIVATE SECTOR				WFP		GTZ		GOVERNMENT		Total		For. Exch.	Local (Excl Taxes)	Duties & Taxes
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%			
I. Investment Costs																	
A. Civil works	775.04	44.2	199.27	11.4	398.31	22.7	244.63	13.9	-	-	136.81	7.8	1,754.06	12.1	110.62	1,506.63	136.81
B. Vehicles	73.69	35.4	-	-	-	-	-	-	-	-	134.23	64.6	207.92	1.4	73.69	-0.00	134.23
C. Equipment	83.27	67.4	-	-	-	-	-	-	-	-	40.26	32.6	123.52	0.9	59.99	23.28	40.26
D. Training	962.08	63.5	-	-	-	-	-	-	130.87	8.6	421.00	27.8	1,513.95	10.5	153.14	1,360.81	-
E. Operational & technical support	1,693.87	91.8	-	-	-	-	-	-	148.38	8.0	3.02	0.2	1,845.27	12.8	245.16	1,597.09	3.02
F. Rural finance	2,794.89	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,794.89	19.3	2,794.89	-	-
G. Service provider contracts	2,610.79	90.0	-	-	-	-	-	-	291.63	10.0	-0.00	-0.0	2,902.42	20.1	-	2,902.42	-
I. Grant fund	1,389.13	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,389.13	9.6	1,389.13	-	-
Total Investment Costs	10,382.76	82.9	199.27	1.6	398.31	3.2	244.63	2.0	570.88	4.6	735.30	5.9	12,531.15	86.6	4,826.62	7,390.23	314.31
II. Recurrent Costs																	
A. Salaries and allowances	739.89	59.3	-	-	-	-	-	-	-	-	508.39	40.7	1,248.28	8.6	-	1,248.28	-
B. O&M office supplies	304.18	80.0	-	-	-	-	-	-	-	-	76.05	20.0	380.23	2.6	172.95	131.23	76.05
C. Miscellaneous	279.98	90.0	-	-	-	-	-	-	-	-	31.11	10.0	311.09	2.1	-	311.09	-
Total Recurrent Costs	1,324.05	68.3	-	-	-	-	-	-	-	-	615.55	31.7	1,939.59	13.4	172.95	1,690.60	76.05
Total Disbursement	11,706.81	80.9	199.27	1.4	398.31	2.8	244.63	1.7	570.88	3.9	1,350.85	9.3	14,470.74	100.0	4,999.57	9,080.82	390.35

EXPENDITURE ACCOUNTS BY COMPONENTS
(USD '000)

	Agricultural Commercial Development	Enterprise Development and Employment	Rural Financing and Grant Funds	Project and Company Management	Total
I. Investment Costs					
A. Civil works	1 754.06	-	-	-	1 754.06
B. Vehicles	41.10	-	-	166.82	207.92
C. Equipment	49.36	-	-	74.17	123.52
D. Training	903.79	556.64	-	53.52	1 513.95
E. Operational and technical support	455.49	515.30	-	874.47	1 845.27
F. Rural finance	-	-	2 794.89	-	2 794.89
G. Service provider contracts	1 285.56	1 347.54	218.24	51.07	2 902.42
I. Grant fund	-	-	1 389.13	-	1 389.13
Total Investment Costs	<u>4 489.36</u>	<u>2 419.49</u>	<u>4 402.25</u>	<u>1 220.04</u>	<u>12 531.15</u>
II. Recurrent Costs					
A. Salaries and allowances	51.40	-	-	1 196.88	1 248.28
B. O&m office supplies	29.37	-	-	350.86	380.23
C. Miscellaneous	-	123.10	-	187.99	311.09
Total Recurrent Costs	<u>80.76</u>	<u>123.10</u>	<u>-</u>	<u>1 735.73</u>	<u>1 939.59</u>
Total PROJECT COSTS	<u>4 570.12</u>	<u>2 542.59</u>	<u>4 402.25</u>	<u>2 955.77</u>	<u>14 470.74</u>





ORGANIZATION AND MANAGEMENT

1. **Management functions.** The organization and operations structure and systems are shown in the diagrams in Figures 1 and 2. At the outset, the PMO will direct the four main categories of project activity, as illustrated in the diagrams, namely:

- facilitation of acquisition-preparation and appraisal through a single, streamlined conduit of development concepts and proposals from beneficiaries, communities, NGOs, community beneficiary organizations (CBOs), line agencies and the private sector; these will then be combined in the AWP/B, with the necessary flexibility built in;
- the contracting function - to mobilize service providers from the pool of expertise and assistance available in line agencies, NGOs and the private sector to support the establishment of subprojects;
- a liaison channel for consultation and dialogue between project management and provincial, district and divisional bodies and communities and beneficiaries so as to monitor the poverty-alleviation impact; and
- oversight and support of the credit funds flow from the RCD of the Central Bank into the project and, through the credit procedures of PCIs, to participants. The latter process will follow standard Government/Central Bank procedures, as amplified in Figure 3.

2. The organization and management structure is designed to ensure that the project directorate has the independence, flexibility and jurisdiction to amend the plan of action in response to opportunities as they arise. The project director will be primarily accountable for financial matters and answerable for project progress and impact upwards to the director general of the RDD of MPIPA; and, downwards to the target group, for project effectiveness and poverty impact. He/she will also report on technical, work planning and budgeting, and implementation issues to the PAB - and have the management support of PAB in ensuring top-level cooperation from line agencies. The management cadre below the project director will comprise a further three director-level appointments and eight advisory and field-level appointments. The structure embodies channels for consultation and dialogue between management and beneficiaries, both through formal liaison and directly with the business promotion and M&E field staff. In this way, the project will ensure that it listens to the views, aspirations and criticisms of the beneficiaries and reports these back to PMO and PAB for inclusion in subsequent AWP/Bs so that it is clear where responsibility and accountability rest.

3. **Staffing pattern.** The staffing pattern is given in the project organigram in Figure 3. The members of the project executive group will be recruited directly and competitively by the project and will have sound private-sector – as well as, preferably, some public service – experience. For Government financial regulatory reasons, it is desirable that the project director be found among senior personnel from the public service. Appointment of the project director will be subject to IFAD confirmation. The reporting and consultation/liaison relationships of the various members of the PMO cadre are illustrated in Figure 3.

4. The project director will be responsible for liaison with the relevant provincial, district and divisional development committees and planning offices. The development and planning bodies at all levels will be consulted in the subproject acquisition and selection process and in matters of development consistency and impact. The project executive group will hold management and progress review meetings at least bi-monthly and, for service contracts, adopt a commercially-oriented approach to performance.



5. The PAB will be the primary source of guidance and back-up to management. Its private sector-oriented composition is designed to encourage the commercial stance of the project and to enable the absorption of PAB into the board of Matale Enterprise Limited, once the company has been formed.

6. The PAB, which will meet quarterly, will comprise nine members: three from the public sector, one from the NGO and four from the local and national private sector, plus the district secretary as chairman. Membership of PAB will be constituted in a manner that will facilitate transformation to the executive board of Matale Enterprise Limited in due course.

7. **Field operations of service providers.** The field presence and operational capability of the project will be centred on the core service providers selected to initiate and oversee the establishment of the capacity to generate subproject proposals and provide all the expert inputs required to bring them to fruition. The activities of these major service providers will be under the control of the project executive group - relevant members of the group being assigned to relevant activities - but the service-providing organization will be obliged as part of the contract to appoint a competent manager. The latter will need to have significant experience of rural and enterprise development, management and administration, and a background in the relevant technical, socio-economic and business development aspects of the area and subject matter concerned.

8. Subsidiary contracts for specific inputs may be entrusted to core service providers or tendered at the discretion of the project executive group. The latter will have sole jurisdiction to nominate the shortlist of prequalified service providers to be invited to tender; to specify contract conditions and terms; and to allow for special assistance from discretionary funds to potential contractors of limited resources and means in order to encourage competition and optimize project effectiveness.

9. All staff – of the project, of the management of service providers and of subcontractors - will be accorded authority and accountability appropriate to their functions. All – and in particular, service provider managers – will be expected to meet explicit targets for catalysing, fostering and bringing to fruition a flow of propositions and subprojects for assistance. Final payments for contracts and incentive schemes will be retained against assessment of performance under terms that will be negotiated by the executive group for each contract, and under overall PAB guidelines.

10. **Management and service contracting.** The majority of the services required to prepare activities and undertake project actions will be acquired on a contract basis from the various sources described above, through a commercial or quasi-commercial tender system drawn up by the contracts/procurement director. Most of the investment and subproject execution will be handled by the private sector and the target group, with credit and some grant or equity assistance from the project.

11. The terms of contracts or memoranda of agreement covering all service provision or investment inputs will encourage the project philosophy of partnership and cooperation; allow for capacity-building and strengthening of the agencies - particularly the grass-roots organizations - concerned; and require conformity with legal and human resource management norms reflecting the IFAD remit. Terms and conditions will be remunerative to service providers for effective performance, but will penalize failure, delay and inadequate delivery or impact by withholding final payments and, if necessary, debarring future participation.

12. Major contracts or agreements will be required for the initiation and subsequent management of the system and mechanisms for the assessment of proposals for, and provision of assistance to, the agricultural, agribusiness and general enterprise development activities. The contracts will entail the provision of the staff, facilities and resources to undertake business planning, feasibility study and



APPENDIX VI

management counselling services; identify and develop opportunities of production, marketing and technology application, and arrange linkages between primary producers and private sector processing and marketing firms for their exploitation; carry out market and marketing research assignments related to business partnership development; facilitate the provision of other specialist technical, financial or legal inputs required; broker contacts between individuals, groups and companies and with financing sources; and set up and operate systems of reporting between target groups, clients and management so as to enable effective M&E and redirection of project activities.

13. The prime candidates for award of these contracts will be the agencies that already have a demonstrable track record in the areas concerned. These include the larger NGOs, PEPC, AgEnt, the Federation of Chambers of Commerce and Industry of Sri Lanka and certain of the banks and consulting groups. The provision of all or most of the downstream services and resources, including staff – particularly local staff – to carry out the work entailed in subproject feasibility and development will then be awarded as dictated by the emerging interest in the project.

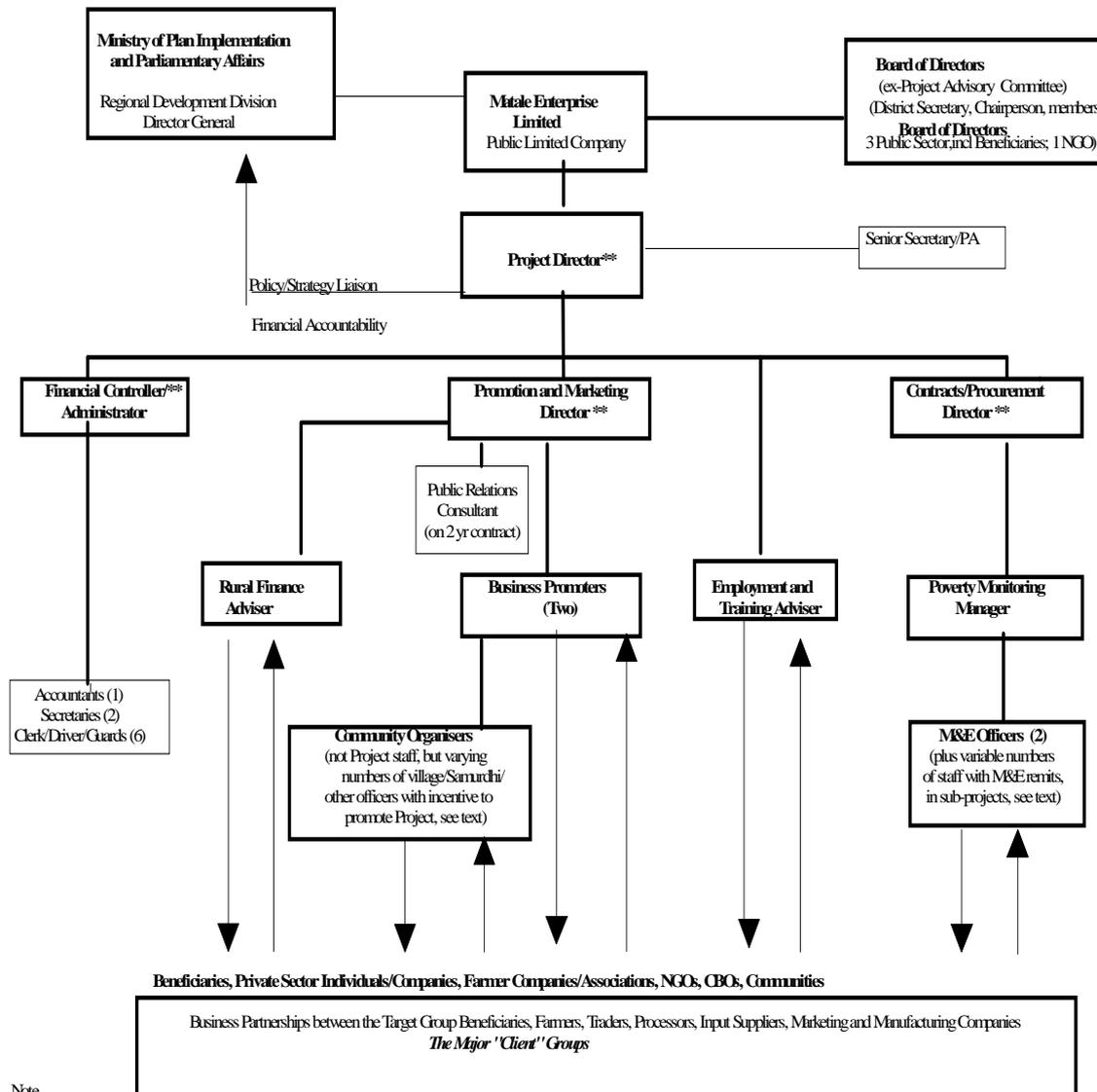
14. The exact size and configuration of the contracts concerned will vary from subproject to subproject. This will be determined in the start-up phase by the project directorate, who together will constitute the executive group of the project and latterly of the company. In some cases, contractual packages will require that some of the specific skills be obtained from sources other than a main contractor. This is seen as an advantage, since it will ensure wider sharing of project benefits among agencies, enhance partnership and encourage cooperation which is crucial for future local development.

15. **Credit financing.** For credit funds flow, the RCD/Central Bank will be the supervising and overall monitoring agency through its Matale regional office, in association with the rural finance adviser of the PMO. Disbursements by RCD will be based partly on forward quarterly operating plans of the PCIs and partly on the submission of actual credit requests for approved plans for farm, agribusiness and enterprise subprojects. Systems of supervision and M&E of credit operations, savings development and the associated management information provision will be based on the IFAD Small Farmer and Landless Credit Project, adapted to take account of the commercial nature of the investments and the financing agencies. A credit manual with guidelines for the operation and support of the credit facility, particularly for target group participants, will be prepared prior to start-up.

16. **Work programmes and budgets.** Implementing agencies, service providers and subcontractors will be obliged as a condition of contract to prepare a periodic or annual work programme and budget in respect of their expected operations by geographical coverage or subject matter area; and for all other significant interventions such as training programmes, consultancy inputs, enterprise development and investment schemes and infrastructure construction. Other individual site or intervention AWP/Bs will be prepared by beneficiary groups, CBOs, farmer organizations or NGOs, using the menus of potential investments, submitted through the relevant front line staff of subcontractors and service providers to the project executive group and, on approval, consolidated into the work programme and budget for the project. This will be submitted to PAB for information and review in light of project progress and for transmission onwards to RDD and IFAD. Based on the Government's fiscal year of 1 January – 31 December, the project AWP/B will be submitted to PAB no later than 31 October in each year. This means that the annual planning process will have to start before June at village, division, district, provincial and sectoral - NGO and private - level.



Figure 3 – PROJECT ORGANIGRAM - STAFFING CHART



Note

** Indicates members of the Project Executive.

**ECONOMIC AND FINANCIAL ANALYSIS**

17. **Project beneficiaries.** The primary target group of the project is an estimated 30 000 households – 15 000 families headed by women and 15 000 headed by men – equivalent to 26% of total households and comprising 43% of the rural households in the project area, which are the poorest. All these families will be able to benefit to some extent from project activities, for instance, in the use of improved seeds and planting material, from having their land titled, from reduced use of expensive agrochemicals, or from employment in local enterprises. With an average household size of four, there will thus be an estimated 120 000 beneficiaries overall. Households that will be significant or full adopters of the range of project interventions are estimated at 30% of the primary target group, or 9 000 families or 36 000 people.

18. Women and youth will form a high proportion of the beneficiaries for employment, income-generating and agribusiness interventions. Women already form a major part of the work force of agricultural commercial enterprises, both on-farm and in processing and marketing, and take a leading role in general enterprises such as trading, minerals processing and garment manufacture. In addition, the proposed agribusiness, enterprise development, income-generating and training activities will impinge on an estimated 7 000 target group and client households. Since some of these will be also included in the 9 000 families of the primary target group, it is estimated that, say, 4 000 families or 16 000 people can be considered as additional beneficiaries.

19. **Project benefits.** The average returns to labour are also estimated to increase by 35% for the different farm models other than for the agrowell model where it will be 100%. Incremental returns to incremental labour are estimated to be even higher. In all cases, the returns per labour day are above the prevailing nominal daily wage rate for unskilled labour of LKR 150 for men and LKR 100 for women. The large increase in the returns to labour for both the tank and agrowell models reflect the avoidance of losses in the future with-project situation as much as increases in productivity over the present situation. The returns to labour in the upland horticultural/export agriculture mix indicate the potential for realising considerable benefits through improved soil conservation, better quality seeds and more sustainable farming practices earmarked in the project.

20. The net household incomes and returns to labour, expressed in United States dollar terms, are listed below:

	Net Annual Household Income			Return to Family Labour		
	Without Project	With Project	%	Without Project	With Project	%
Tank model	338	421	25	101	116	24
Agrowell model (new)	-	478	100	-	118	100
Upland model	265	364	37	78	105	35
Enterprise model	30	150	400	86	260	202

21. The percentage increase in labour requirements for these farming models ranges between 4% and 11%. However, it is clear that the target group of 15 000 women- and 15 000 men-headed households in Matale have sufficient family numbers to meet the increased labour requirements in all cases, especially considering the lack of employment opportunities and observed underemployment of farm labour. With the commercial orientation of the farm enterprises, the seasonality of labour requirement will be decreased.



22. **Economic rate of return.** The economic viability of the project has been evaluated over a 25-year period, the expected economic life of the irrigation civil works with proper maintenance. Increased crop production following tank and agrowell rehabilitation and the soil conservation in the upland area is an important benefit. As a result, the total incremental crop production at full development - in PY6 - is estimated at 1 539 t of paddy, 782 t of dry chillies, 816 t of maize, 740 t of big onion, and 643 t of soybean. The other quantifiable benefits include value addition from off-farm income-generating activities; efficiency gained from processing methods; and the spin-off from other agribusiness, trading and industrial activities.

23. The overall economic rate of return of the project is estimated at 16%, which reflects the investment opportunities in the project area. The sensitivity of the estimated internal rate of return to decrease in benefits or increase in costs by 10% or to benefits lagging in one and two years is limited, indicating the resilience of project activities.

Base EIRR % - 16

Benefits decrease by 10%	16%
Costs increase by 10%	14%
Combined decreased in benefits and increase in costs by 10%	14%
Delay in benefits by one year	13%
Delay in benefits by two years	8%