



**FIDA**  
**FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA**  
**Junta Ejecutiva - 68º período de sesiones**

Roma, 8 y 9 de diciembre de 1999

**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE**

A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA

**REPÚBLICA DE UGANDA**

PARA EL

**PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN AGRÍCOLA DE UN ÁREA ESPECÍFICA**



## ÍNDICE

	PÁGINA
<b>EQUIVALENCIAS MONETARIAS</b>	<b>iii</b>
<b>PESOS Y MEDIDAS</b>	<b>iii</b>
<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS</b>	<b>iii</b>
<b>MAPAS DE LA ZONA DEL PROGRAMA</b>	<b>iv-v</b>
<b>RESUMEN DEL PRÉSTAMO</b>	<b>vi</b>
<b>SINOPSIS DEL PROGRAMA</b>	<b>vii</b>
<b>PARTE I - LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA</b>	<b>1</b>
A. Información sobre el país	1
B. La economía y el desarrollo rural	1
C. El contexto de la pobreza	5
D. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA	5
E. Estrategia de colaboración del FIDA con Uganda	6
F. Justificación y estrategia del programa propuesto	6
<b>PARTE II - EL PROGRAMA</b>	<b>7</b>
A. Zona del programa y grupo-objetivo	7
B. Objetivos y alcance	8
C. Componentes del programa y descripción	8
D. Costos y financiación del programa	9
E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría	10
F. Disposiciones relativas a la organización y ejecución	11
G. Beneficios y justificación económica	13
H. Riesgos	14
I. Impacto ambiental	14
J. Características innovadoras	14
<b>PARTE III - INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS</b>	<b>15</b>
<b>PARTE IV - RECOMENDACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>ANEXO</b>	
<b>RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES     INCLUIDAS EN EL CONTRATO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO</b>	<b>17</b>



	PÁGINA
<b>APÉNDICES</b>	
<b>I. COUNTRY DATA</b> (DATOS SOBRE EL PAÍS)	<b>1</b>
<b>II. IFAD/BSF COUNTRY PORTFOLIO OF LOANS AND GRANTS</b> (CARTERA DE PRÉSTAMOS Y DONACIONES DEL FIDA Y EL FBS A UGANDA)	<b>2</b>
<b>III. LOGICAL FRAMEWORK</b> (MARCO LÓGICO)	<b>3</b>
<b>IV. MONITORING AND EVALUATION INDICATORS</b> (INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN)	<b>6</b>
<b>V. FLOW OF FUNDS</b> (FLUJO DE FONDOS)	<b>7</b>
<b>VI. PROGRAMME ORGANIZATION STRUCTURE</b> (ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA)	<b>8</b>
<b>VII. PROGRAMME DESCRIPTION OF IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS</b> (DESCRIPCIÓN DE LAS DISPOSICIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA)	<b>9</b>



### EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Unidad monetaria	=	Chelín ugandés (UGX)
USD 1,00	=	UGX 1 450 (agosto de 1999)
UGX 100	=	USD 0,069

### 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 <sup>2</sup> )	=	10,76 pies cuadrados
1 acre (ac)	=	0,405 hectáreas (ha)
1 hectárea (ha)	=	2,47 acres

### ABREVIATURAS Y SIGLAS

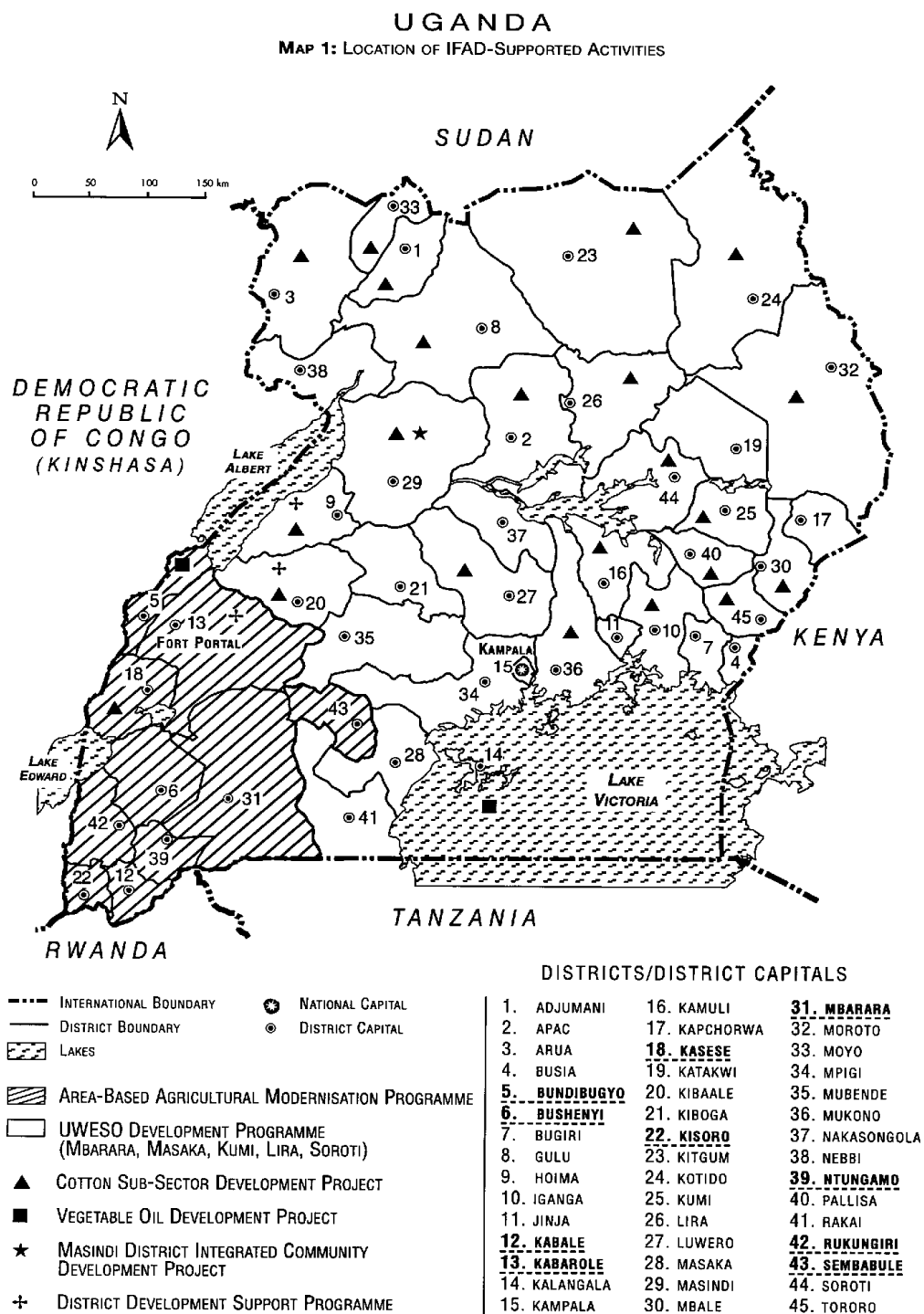
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
EFP	Equipo de facilitación del programa
MAL	Ministerio de Administraciones Locales
ONG	Organización no gubernamental
PTPA	Programa de trabajo y presupuesto anuales

### GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE UGANDA

#### Ejercicio fiscal

1° julio - 30 junio

## MAPA 1 DE LA ZONA DEL PROGRAMA

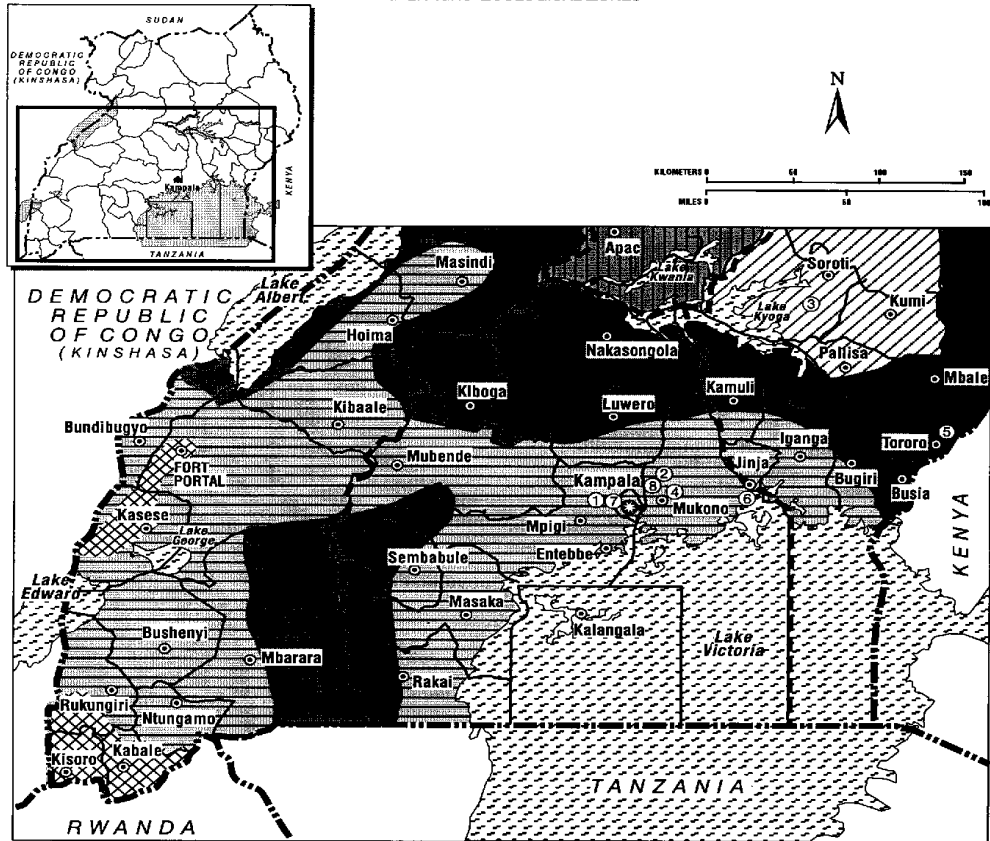


**Fuente:** División de África II, FIDA, Roma.












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.

**MAPA 2 DE LA ZONA DEL PROGRAMA**

**UGANDA**  
**MAP 2: AGRO-ECOLOGICAL ZONES**



**RESEARCH INSTITUTES:**

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li> HIGH ATTITUDE MONTANE (TEMPERATE CROP ZONE)</li> <li> MID-ALTITUDE MIXED FARMING</li> <li> PREDOMINANTLY PASTORAL/AGRO-PASTORAL</li> <li> NORTHERN FARMING SYSTEM</li> <li> TESO FARMING SYSTEM</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>① KAWANDA (CROP)</li> <li>② NAMULONGE (CROP AND ANIMAL PRODUCTION)</li> <li>③ SERERE (CROP AND ANIMAL PRODUCTION)</li> <li>④ KIFU (FORESTRY)</li> <li>⑤ TORORO (LIVESTOCK HEALTH)</li> <li>⑥ JINJA (FISHERIES)</li> <li>⑦ KAMPALA (FOOD SCIENCE AND TECHNOLOGY)</li> <li>⑧ KABANYOLO (AGRICULTURE)</li> </ul>                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li> INTERNATIONAL BOUNDARY</li> <li> REGIONAL BOUNDARY</li> <li> DISTRICT BOUNDARY</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li> NATIONAL CAPITAL</li> <li> DISTRICT CAPITAL</li> <li> INTERNATIONAL AIRPORT</li> </ul> |

**Fuente:** División de África II, FIDA, Roma.

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 DE UGANDA**  
**PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN AGRÍCOLA DE UN ÁREA ESPECÍFICA**  
**RESUMEN DEL PRÉSTAMO**

<b>INSTITUCIÓN INICIADORA:</b>	FIDA
<b>PRESTATARIO:</b>	República de Uganda
<b>ORGANISMO DE EJECUCIÓN:</b>	Ministerio de Administraciones Locales (MAL) en colaboración con las administraciones locales de diez distritos*
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA:</b>	USD 16,1 millones
<b>CUANTÍA DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:</b>	DEG 9,6 millones (equivalentes a USD 13,2 millones, aproximadamente)
<b>CONDICIONES DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:</b>	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
<b>COFINANCIADORES (PROPUESTOS):</b>	Banco Africano de Desarrollo (BAfD) en el marco de un acuerdo de financiación paralela
<b>CUANTÍA DE LA COFINANCIACIÓN:</b>	Por determinar
<b>CONDICIONES DE LA COFINANCIACIÓN:</b>	Por determinar
<b>CONTRIBUCIÓN DEL PRESTATARIO:</b>	USD 1,5 millones
<b>CONTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS:</b>	USD 1,4 millones
<b>INSTITUCIÓN EVALUADORA:</b>	FIDA
<b>INSTITUCIÓN COOPERANTE:</b>	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (OSP)

---

\* Los diez distritos en los que se ejecutará el programa son: Bundibugyo, Bushenyi, Kabale, Kabarole, Kasese, Kisoro, Mbarara, Ntungamo, Rukungiri y Sembabule.



## SINOPSIS DEL PROGRAMA

**¿Quiénes son los beneficiarios?** Los beneficiarios previstos del programa de modernización agrícola propuesto comprenden la población rural de la región sudoccidental de Uganda, es decir el 90% de la población total de la zona, que asciende a 5,3 millones de personas. Los beneficiarios potenciales son en su mayoría pequeños agricultores con sistemas de explotación mixta, que combinan cultivos alimentarios para la venta, cultivos comerciales e industriales y la cría de un número limitado de animales, fundamentalmente ganado lechero autóctono. En efecto, los beneficiarios son agricultores minifundistas por lo general económicamente activos y menos afectados por la escasez alimentaria que por la escasez de ingresos en efectivo. En el grupo beneficiario de agricultores minifundistas económicamente activos, las mujeres y los jóvenes desempeñan un papel importante en la producción agropecuaria, las actividades de elaboración y las pequeñas actividades empresariales.

**¿Por qué son pobres?** Pese al potencial agrícola relativamente elevado de la zona del programa, diversas combinaciones de factores limitan la participación de los agricultores minifundistas en las operaciones agrícolas como una actividad comercialmente viable. Las limitaciones clave que hacen que incluso los minifundistas más activos sigan siendo pobres son las siguientes: a) el problema que plantea el transporte de la producción y los productos agrícolas de las fincas para su venta, especialmente debido a que la comercialización de los excedentes agropecuarios es fuertemente estacional, al volumen de los cultivos comerciales tradicionales y a la consiguiente volatilidad de los precios; b) la falta de acceso a tecnologías mejoradas de producción y de manejo posterior a la cosecha; y c) las dificultades de acceso a servicios financieros sostenibles para la adquisición de insumos y el aumento de las inversiones.

**¿Qué hará por ellos el programa propuesto?** Aprovechando las políticas y estrategias existentes, el programa, a través de las respectivas administraciones locales de distrito, sensibilizará y organizará a las comunidades y los beneficiarios en grupos unidos e informados con intereses socioeconómicos comunes, al corriente de las oportunidades de desarrollo; facilitará el acceso a tecnologías y técnicas mejoradas y nuevas, así como a servicios financieros de ahorro y crédito; facilitará la vinculación con el sector privado y otros proveedores de insumos y servicios, y les proporcionará información sobre experiencias empresariales y comerciales conexas; construirá caminos comunitarios de acceso a los mercados a fin de aliviar la carga física que representa el transporte de la producción y asegurar mejores precios; y facilitará el acceso a puntos de aguada y a baños antiparasitarios para el ganado.

**¿Cómo participarán los beneficiarios en el programa?** Los grupos y asociaciones existentes y las nuevas agrupaciones con intereses socioeconómicos diversos constituirán la base para organizar las intervenciones del programa propuesto. Para ello contarán con la asistencia del personal de distrito. A través de la capacitación, el desarrollo de conocimientos técnicos y otras actividades relacionadas con la creación de capacidad, los líderes comunitarios y de los subcondados, en colaboración con los miembros, iniciarán y solicitarán actividades y servicios, financiados en parte por ellos, en el contexto de las limitaciones, condiciones y necesidades especificadas en el diseño del programa. Además, las comunidades tendrán la responsabilidad directa de la ejecución de las actividades que inicien, y participarán también en las actividades de seguimiento y en el mantenimiento de las instalaciones que se establezcan.



**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE**  
**A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA**  
**REPÚBLICA DE UGANDA**  
**PARA EL**  
**PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN AGRÍCOLA DE UN ÁREA ESPECÍFICA**

Someto el siguiente Informe y Recomendación sobre una propuesta de préstamo a la República de Uganda por la cantidad de DEG 9,6 millones (equivalentes a USD 13,2 millones, aproximadamente), en condiciones muy favorables, para ayudar a financiar el Programa de Modernización Agrícola de un Área Específica. 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, y será administrado por la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (OSP) en calidad de institución cooperante del FIDA.

**PARTE I - LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y**  
**LA ESTRATEGIA DEL FIDA<sup>1</sup>**

**A. Información sobre el país**

1. Uganda es un país sin litoral con una superficie de 241 000 km<sup>2</sup>, de los cuales un 15% está cubierto por masas de agua, fundamentalmente lagos (véase el mapa 1). El país, situado en el ecuador, se extiende en su mayor parte a una altitud de 1000 m a 2000 m sobre el nivel del mar, con suelos productivos y condiciones climáticas favorables para la agricultura. Sobre la base de los datos del censo de 1991, la población a mediados de 1999 se estima en 21,6 millones de habitantes, repartidos en 4,32 millones de hogares. La tasa de crecimiento anual es del 2,5%. La abrumadora mayoría (85%) de la población vive en las zonas rurales y el 47% de la población son jóvenes de menos de 15 años. La densidad demográfica es de 109 habitantes por km<sup>2</sup>.

2. La promulgación en 1997 de la ley de administraciones locales delega considerable autoridad y responsabilidad respecto a las actividades administrativas y de desarrollo en consejos locales electos. Existen actualmente 45 distritos, si bien existen propuestas para aumentar este número con la división de algunos de los distritos más grandes. El Ministerio de Administraciones Locales (MAL) es el organismo gubernamental con responsabilidad general en relación con las administraciones de distrito. Otros ministerios que participan en el desarrollo rural son el Ministerio de Industria Agropecuaria y Pesca, el Ministerio de Obras Públicas, Vivienda y Comunicaciones, y el Ministerio de Asuntos de la Mujer, Trabajo y Desarrollo Social. La Autoridad Nacional de Gestión del Medio Ambiente vigila, coordina, sigue y supervisa todas las actividades ambientales.

**B. La economía y el desarrollo rural**

3. **Situación económica.** Después de un prolongado período de guerra civil (1970-1986), Uganda se situó como una de las economías más firmes de África. De 1986/87 a 1995/96 la economía creció a una tasa media anual del 6,5% y a más del 5% anual en los dos años siguientes. Sin embargo, Uganda es un país pobre (ocupa el 22º lugar entre los países más pobres del mundo con arreglo al producto interior bruto (PIB), estimado en USD 240 en 1996), y un 44% de su población vivía en condiciones de pobreza en 1997. La economía sigue siendo fuertemente dependiente de la ayuda externa

---

<sup>1</sup> Para más información, véase el apéndice I.

(USD 310 millones), de la inversión extranjera directa (USD 230 millones) y de las transferencias privadas (USD 320 millones) para 1998/99. En reconocimiento de sus satisfactorios resultados económicos, Uganda ha sido el primer país en beneficiarse del alivio de la deuda multilateral proporcionado por medio de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados. La contribución del FIDA a la Iniciativa, que entró en vigor en octubre de 1998, reducirá el valor actual neto de la deuda nacional en una cuantía equivalente a DEG 4,6 millones.

4. Si bien los recientes logros económicos son impresionantes, el PIB per cápita sigue siendo sólo un 78% de su valor en 1970. El aumento de las inversiones del sector privado se considera decisivo para el crecimiento económico futuro, pero dependerá de la confianza del sector privado y del desempeño del sector público en la provisión de infraestructura mejorada, servicios públicos y otros servicios esenciales. El Gobierno se está centrando cada vez más en la planificación y la formulación de políticas, la reglamentación y el seguimiento y evaluación. Otras reformas en curso guardan relación con la política comercial, el sector financiero y los servicios públicos, si bien se han hecho pocos progresos por lo que se refiere a vincular los incentivos en la administración pública a una mejor prestación de servicios.

5. **Sector agrícola.** La agricultura sigue siendo el sector principal de la economía. En 1989/90 la agricultura representó el 54% del PIB, si bien este valor disminuyó al 43% en 1998/99. Sin embargo, sólo en la última década por lo menos un tercio del crecimiento de la economía correspondió directamente al sector agrícola e, indirectamente, un cuarto adicional<sup>2</sup>. Los datos del PIB de 1998/99 indican que la producción de cultivos alimentarios representó el 28%, los cultivos comerciales el 4%, la ganadería el 7%, la silvicultura el 2% y la pesca el 2%. El café representa del 55% al 70% de los ingresos de exportación, según los precios internacionales.

6. **La agricultura minifundista.** Unos 2,5 millones de familias minifundistas producen el 94% de la producción agrícola total, representan el 80% de la población con empleo y suministran prácticamente todos los alimentos al país; sólo pequeñas cantidades de azúcar y té se cultivan en grandes plantaciones. El país es básicamente autosuficiente por lo que hace a los alimentos. La mayoría de los pequeños agricultores se dedican a la agricultura mixta y cultivan una media de 2 ha por familia. Las mujeres aportan la mayor proporción de mano de obra agrícola y producen la mayoría de los cultivos alimentarios y comerciales. En respuesta a las políticas económicas de mercado del Gobierno, los agricultores minifundistas están cada vez más orientados a las actividades comerciales, en particular en los distritos meridionales, como lo demuestran: a) una mayor tasa de introducción de ganado lechero mejorado; b) sistemas de producción más intensiva para la producción de frutas y hortalizas, y el cultivo de productos básicos comerciables tales como papas, maíz, trigo, arroz, tabaco y semillas oleaginosas; y c) la mayor atención que se asigna a la explotación de los cafetales y la banana.

7. **Potencial de desarrollo.** De los 17 millones de ha de tierras de labranza potenciales, se estima que están bajo cultivo 5 millones de ha, lo que sugiere que hay posibilidades de aumentar la producción mediante una ulterior ampliación de la superficie de cultivo y una mayor productividad, ya que los rendimientos agropecuarios son todavía bajos. Existe potencial de crecimiento respecto de cultivos y productos básicos para la exportación tradicionales y no tradicionales en relación con los cuales Uganda cuenta con alguna ventaja comparativa, si bien los niveles de producción para el mercado interno deben ser compatibles con el crecimiento de la población y de los ingresos disponibles. Los cambios principales que se prevén en virtud del plan del Gobierno para la modernización de la agricultura incluyen: a) una mayor respuesta de los servicios de investigación y

---

<sup>2</sup> Estrategia para Uganda, Banco Mundial, agosto de 1997.



asesoramiento del sector público a las necesidades de los agricultores mediante la modificación de los procedimientos operacionales; b) la promoción de la cooperación entre los sectores público y privado, las asociaciones de agricultores y las ONG, incluida la introducción de servicios por contrata; y c) la introducción de un sistema de recuperación de los costos en relación con los servicios que se presten.

8. **Tecnología agrícola.** Como consecuencia de la racionalización del Ministerio de Industria Agropecuaria y Pesca en julio de 1998, la Organización Nacional de Investigación Agrícola es ahora responsable a nivel nacional de las actividades de extensión agrícola, además de su función de coordinación del sistema nacional de investigación. Después de la descentralización, los departamentos de producción de los distritos controlan la entrega de tecnología a los agricultores. Pero los salarios del personal absorben la mayor parte de los recursos disponibles, en tanto que el personal mantiene un escaso contacto regular o efectivo con los agricultores.

9. **Suministro de insumos.** Los precios de los insumos y la producción agrícolas son fijados por el mercado. El sector privado se encarga de la mayor parte del suministro de insumos agrícolas, con la excepción de los servicios veterinarios. La inseminación artificial, el suministro de alevines y la distribución de semillas de variedades mejoradas están a cargo, al menos parcialmente, del sector público o se facilitan a través de ONG y programas de donantes. Si bien no existen importantes compañías abastecedoras de semillas o de insumos agroquímicos en el país, la producción de cultivos de exportación de elevado valor y con sistemas de exportación establecidos (café, té y cultivos hortícolas) es apoyada por empresas elaboradoras de integración vertical que fomentan el uso y suministro de insumos agroquímicos y cuentan para ello con los comerciantes minoristas del sector privado.

10. La comercialización está prácticamente por completo en manos del sector privado, si bien existen algunas restricciones. Primero, las incertidumbres políticas del pasado han impedido que los agricultores enfocaran la agricultura con criterios comerciales: la mayoría se ha concentrado en la seguridad alimentaria familiar, con la venta de los posibles excedentes a menudo en la misma finca. La fuerte aversión actual hacia las cooperativas, debido a los fracasos registrados por estas instituciones en el pasado y el sistema orientado a la oferta por el cual el Gobierno proscribía cualquier iniciativa posible en materia de comercialización agrícola, es otro aspecto del problema. Segundo, la falta de caminos de acceso a muchas comunidades rurales hace que sea extremadamente difícil para los agricultores comercializar su producción. Esto limita la productividad agrícola, contribuye a la apatía de los agricultores respecto a las innovaciones técnicas y hace que los costos de transacción que deben afrontar los comerciantes cuando realizan operaciones en las zonas rurales sean elevados. Los precios que reciben los agricultores se reducen en consecuencia. Tercero, los agricultores carecen de información fiable y actualizada sobre los precios de mercado y, por lo tanto, desconocen en gran medida las oportunidades de mercado potencialmente rentables. Por último, la ausencia de servicios de crédito para los pequeños agricultores ha limitado sus posibilidades de incrementar la producción o de realizar inversiones en el almacenamiento posterior a la cosecha y en oportunidades de mercado.

11. **Infraestructura rural.** El sistema de transporte por carretera en Uganda abarca una red preferencial de aproximadamente 9 000 km de carreteras principales, de las cuales es responsable el Ministerio de Obras Públicas, Vivienda y Comunicaciones, y de 20 000 km de caminos secundarios (generalmente de grava), que están bajo la responsabilidad de las administraciones de distrito. Además, existen tal vez otros 60 000 km de caminos de acceso o vecinales y pistas en los subcondados.

12. A pesar de las mejoras que son necesarias, las carreteras principales en general no constituyen un obstáculo al comercio. Los caminos secundarios conectan la red principal de carreteras con los pueblos y aldeas que son los centros clave de comercialización de productos agrícolas. Desde 1987 se han rehabilitado aproximadamente 10 000 km de caminos secundarios. Si bien actualmente el

Gobierno y los donantes<sup>3</sup> destinan fondos sustanciales a los distritos en forma de donaciones condicionales para el mantenimiento de los caminos secundarios, la cuantía se mantiene todavía bastante por debajo del costo medio de mantenimiento<sup>4</sup>. Los caminos vecinales enlazan las aldeas y las zonas de producción agrícola con los caminos secundarios y los centros con mercados. Los caminos vecinales son por lo general transitables a pie o en bicicleta y, en el mejor de los casos, en motocicleta o vehículos de tracción en las cuatro ruedas. Las comunidades a los niveles de subcondado, municipio y aldea son responsables de la construcción y el mantenimiento de los caminos vecinales. Éstos son decisivos para el transporte de la producción agrícola y la distribución de bienes y servicios.

13. **Mercados rurales y otras infraestructuras.** Muchos mercados rurales se celebran semanal o quincenalmente, pero carecen de instalaciones tales como: a) estructuras techadas para resguardarse de las inclemencias del tiempo; b) almacenamiento seguro para el manejo temporal de la producción no vendida; y c) servicios comunes tales como agua, energía y saneamiento. La introducción de básculas y un sistema de información sobre los precios harán que los mercados ganaderos sean más eficientes y transparentes. Las mejoras de la infraestructura de los mercados rurales alentarán a los vendedores y los compradores de zonas distantes, con lo que se estimulará al sector privado. Otros tipos de infraestructura rural (por ejemplo, abastecimiento de agua e instalaciones para el control de las enfermedades del ganado y pequeños sistemas de riego) o no existen o necesitan ser rehabilitados.

14. **Servicios financieros rurales.** Uganda cuenta con unos 20 bancos comerciales reglamentados por el Banco de Uganda, así como diversas instituciones de microfinanciación no reglamentadas. Sólo dos bancos cuentan actualmente con una presencia significativa en todo el país: el Banco Comercial de Uganda, con 65 sucursales, y el Banco Centenario de Desarrollo Rural, con nueve sucursales. Fuera de las capitales de distritos, no existen en general instituciones financieras formales. Si bien ofrecen servicios de custodia y la posibilidad de depositar los ahorros, los bancos suministran poco crédito a la población rural, exceptuando a los compradores de productos agrícolas. Recientemente, el sector bancario se ha visto acosado por problemas, entre ellos la escasa calidad de las carteras de préstamos, una administración deficiente y la falta de atención a las normas bancarias. Como resultado de ello, el Banco de Uganda ha cerrado recientemente tres bancos, incluido el Banco Cooperativo, que tenía 24 sucursales y prestaba servicios a las comunidades rurales. Además, el Banco Comercial de Uganda, ya privatizado, ha pasado de nuevo a posesión del Gobierno recientemente, después de una larga disputa respecto a su propiedad y administración. La mayoría de los bancos en general tienen buena liquidez y el margen entre los empréstitos y los préstamos es bastante grande. Los depósitos a la vista producen en la actualidad cerca de un 2% anual, mientras que el tipo de interés normal sobre los préstamos comerciales va del 21% al 24%.

15. **Intermediarios de microfinanciación.** La falta de servicios bancarios estructurados está siendo suplida, en cierto grado, por los intermediarios de microfinanciación respaldados por ONG, que prestan a los miembros de grupos solidarios sin exigir garantías formales. Los préstamos se hacen por un plazo de tres a seis meses, con reembolsos periódicos y un tipo de interés del 2,5% al 3% mensual a tanto alzado. El sistema es adecuado para financiar las actividades de las familias de campesinos relacionadas con la comercialización y otras actividades auxiliares de mercado, pero no para la financiación de inversiones, que necesariamente tienen un plazo medio o largo.

---

<sup>3</sup> El Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), la Unión Europea, el Organismo Alemán de Asistencia para el Desarrollo, el Fondo Nórdico de Desarrollo, el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido y otros organismos bilaterales.

<sup>4</sup> USD 700 por km para el mantenimiento periódico y de rutina por contratación directa de la mano de obra, o USD 1 200 por km sobre una base contractual.

### C. El contexto de la pobreza

16. Uganda es el 17º país más pobre del mundo (158º de 174) considerando su índice de desarrollo humano y el 22º si se considera su PIB per cápita. Utilizando una medida de pobreza basada en el consumo, el 48% de la población rural (es decir, aproximadamente 8,4 millones de personas) vivía por debajo de la línea de pobreza en 1997, en comparación con 9,1 millones (59%) en 1992. Si bien el crecimiento reciente del PIB agrícola ha reducido el número de pobres del medio rural, la pobreza sigue siendo un problema rural: sólo el 17% de la población urbana vivía por debajo de la línea de pobreza en 1997. Los datos relativos a 1995/96 indican que las familias que se dedican a la producción de cultivos alimentarios tienen más probabilidad de ser pobres (58%) que las que se dedican a la producción de cultivos comerciales y a las actividades rurales no agrícolas (41%). No existen datos desagregados por sexo que permitan evaluar cómo ha afectado a las mujeres la reducción de la pobreza rural. La distribución de los ingresos es relativamente uniforme dentro de las zonas rurales y el grado de desigualdad no se ha modificado durante los años noventa.

17. El Gobierno está decididamente comprometido a erradicar la pobreza potenciando la participación de los pobres en el proceso de crecimiento económico y asignando al sector privado una función fundamental en el desarrollo. En el marco de su plan de acción para erradicar la pobreza<sup>5</sup>, el Gobierno pretende aumentar los ingresos de la población pobre y mejorar su calidad de vida mediante la prestación de servicios básicos. El gasto público se centrará en el aumento de las oportunidades económicas, en particular en la agricultura, orientando los beneficios a los sectores pobres a través de inversiones en infraestructura, investigación agrícola y extensión, y servicios de salud y educación. Los servicios públicos deben responder más eficazmente a las necesidades locales y deberán prestarse en un marco administrativo y de adopción de decisiones crecientemente descentralizado. La prioridad fundamental es, pues, incrementar los ingresos derivados de la agricultura.

### D. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA

18. Las actividades que financia el FIDA en Uganda relacionadas con el desarrollo rural y el sector agrícola se encuentran entre las más importantes que se llevan a cabo actualmente en el país. La cartera total de préstamos es de DEG 80 millones, con fines diversos: a) productividad agrícola y mayores ingresos mediante un desarrollo rural integrado basado en la comunidad; b) programas relativos a productos básicos específicos (producción de algodón y aceite vegetal, en parte cofinanciados por el Banco Mundial) tendientes a aumentar los ingresos en efectivo de los pequeños agricultores en asociación con el sector privado organizado; y c) una donación de BEF 700 millones en el marco del Programa Conjunto FIDA/Fondo Belga de Supervivencia en apoyo del desarrollo de base comunitaria y la provisión de financiación específica para programas dirigidos a los huérfanos y las familias que los acogen<sup>6</sup>. La experiencia con la cartera de proyectos del FIDA en Uganda<sup>7</sup> permite extraer diversas enseñanzas, entre ellas: a) para lograr una ejecución eficiente, la administración (incluida la contabilidad y los pagos) debe descentralizarse a la zona del programa; b) el grupo-objetivo del FIDA, incluidas las mujeres, tiene un fuerte interés en la generación de ingresos en efectivo (y ahorros) mediante la agricultura; c) el suministro de insumos no requiere ya el apoyo del Gobierno, a excepción del suministro de material de siembra, animales reproductores y alevines libres de enfermedades; d) el desarrollo de la infraestructura local debe basarse en los intereses y el compromiso de la comunidad, con un acuerdo claro sobre la provisión de recursos adecuados para el mantenimiento de los caminos antes de iniciar la rehabilitación. Si bien la falta de recursos fue un importante problema para el Proyecto de Rehabilitación Agrícola de la Región Suroccidental, ya

---

<sup>5</sup> *Poverty Eradication Action Plan* (plan de acción para erradicar la pobreza, proyecto final). República de Uganda, 1997.

<sup>6</sup> Véase el apéndice II.

<sup>7</sup> Ésta incluye el Proyecto de Rehabilitación Agrícola de la Región Suroccidental ya cerrado, del cual el programa propuesto de modernización agrícola de un área específica es una intervención complementaria.

cerrado, recientemente el flujo de fondos para el mantenimiento de los caminos ha mejorado; e) teniendo en cuenta que la opción de utilizar los proyectos como canales para la concesión de crédito es insostenible, el apoyo a los servicios financieros debe facilitarse sólo a través de entidades comprometidas a prestar servicios financieros a largo plazo y que sean sostenibles sin asistencia externa continua; y f) con la limitada experiencia positiva derivada de las actividades de extensión agrícola, es ahora necesario desarrollar enfoques y métodos de extensión adecuados al cambio del marco económico e institucional del país.

### **E. Estrategia de colaboración del FIDA con Uganda**

19. La asistencia del FIDA a Uganda a corto o medio plazo está dirigida a: a) apoyar el desarrollo promovido por las comunidades de modo que los productores rurales puedan participar plenamente en una economía de mercado; b) fortalecer los vínculos entre los pequeños agricultores y el sector privado para estimular las inversiones en la agricultura y métodos adecuados de elaboración de los productos agropecuarios; c) seguir apoyando la producción de cultivos comerciales y de cultivos alimentarios comerciales (tradicionales y no tradicionales) por los pequeños agricultores y la difusión de tecnologías asociadas, en particular a través de sistemas de base colectiva, con una atención creciente al uso del sector privado. El apoyo del FIDA a las actividades de investigación y extensión se centrará en la promoción de tecnologías conocidas y su adaptación a zonas específicas y en mejorar el acceso de los pequeños agricultores a material de siembra libre de enfermedades y especies vegetales y animales de alto rendimiento; d) prestar apoyo a la generación de ingresos derivados de la producción ganadera en pequeña escala con el objetivo de mejorar los parámetros de producción, mediante una mejora de la sanidad y nutrición animales; e) aumentar la disponibilidad de crédito y el acceso al mismo (incluida la financiación a medio plazo) a fin de facilitar la adopción de técnicas y tecnologías más productivas, y ampliar las opciones para la generación de ingresos entre los pequeños agricultores. El FIDA procurará respaldar la creación de un sistema financiero rural que vincule los grupos locales con frecuencia informales al sistema financiero estructurado; y f) suministrar un apoyo cuidadosamente orientado al sector público de modo que pueda desempeñar una función adecuada en la promoción del desarrollo agrícola y los servicios sociales para aliviar la pobreza. Será crucial apoyar el proceso de descentralización, así como promover la participación de los agricultores y beneficiarios en todas las actividades que les conciernen.

### **F. Justificación y estrategia del programa propuesto**

20. **Justificación.** La justificación del programa propuesto se basa en diversos factores: a) el crecimiento desempeña la función principal en la reducción de la pobreza rural. Sin embargo, los distritos carecen de fondos para actividades agrícolas, pese a que ésta es una de las cinco áreas prioritarias para las administraciones locales de distrito; b) el Gobierno presta apoyo a las iniciativas del sector privado y alienta a los agricultores a aprovechar plenamente las oportunidades económicas sin las cuales la producción familiar no puede progresar más allá del logro de la seguridad alimentaria familiar. Existen posibilidades para un programa de inversiones con miras a incrementar la comercialización de la producción de los pequeños agricultores y prestar asistencia a las comunidades rurales para que participen plenamente en los mercados y puedan disponer de efectivo; c) para que los programas nacionales sectoriales clave (por ejemplo, desarrollo considerable de la infraestructura viaria y vinculación entre los agricultores y las actividades de investigación y extensión agrícolas) puedan aliviar la pobreza rural es necesario que estén apoyados por actividades en el ámbito de los distritos, con fondos canalizados hacia ellos. A condición de que el diseño de las intervenciones en un área específica, tales como el programa propuesto, esté en consonancia con las estrategias acordadas, representará un mecanismo que suministrará experiencia útil para el eventual desarrollo de programas más amplios en esferas respecto de las cuales aún están elaborándose enfoques nacionales; y d) teniendo en cuenta el apoyo ofrecido por otros donantes (o que éstos prevén ofrecer) para la mejora de los caminos secundarios, el programa propuesto se centrará en los caminos comunitarios que





enlazan las fincas y las comunidades a los pueblos y mercados principales, a menudo a través de caminos secundarios. El apoyo a la construcción de caminos vecinales abrirá además nuevas posibilidades de generación de ingresos para las comunidades rurales y de suministro de bienes y servicios.

21. **Estrategia del programa.** Los aspectos esenciales del diseño del programa propuesto serán: el establecimiento de un marco flexible para las inversiones del sector público, como inicio de una demanda a más largo plazo y un proceso que responda a las oportunidades (en vez de destinarse a una serie de actividades fijas predeterminadas); la coherencia con las políticas y los enfoques nacionales existentes o que están surgiendo relativos a la modernización agrícola y la función del sector privado, y la delegación de competencias en los consejos de distrito y subcondado. En consecuencia, la estrategia consistirá en: a) facilitar los vínculos progresivos y regresivos entre los productores minifundistas y los proveedores de servicios agrícolas, reduciendo al mismo tiempo los costos de operación incrementales del Gobierno; b) incorporar las inversiones en los programas de trabajo y presupuestos anuales (PTPA) de los distritos, confiriendo a los distritos y subcondados la posibilidad de decidir qué inversiones realizar según las necesidades de los grupos de interés formados por los beneficiarios<sup>8</sup>; c) fortalecer las capacidades de administración, planificación y técnicas de los distritos y tratar de reforzar dicha capacidad en un marco consultivo transparente de gobierno local; d) tener en cuenta los temas ambientales en el diseño de las intervenciones e incorporar medidas de mitigación cuando sea necesario; e) prestar atención a los problemas de la mujer en todas las fases del programa y en su enfoque y procedimientos de ejecución, y suministrar apoyo para un continuo seguimiento de las cuestiones de género que influyan en la capacidad de las mujeres para contribuir al programa y beneficiarse de éste; y f) velar por el seguimiento y la supervisión eficaces de las actividades relativas a los distritos.

## PARTE II - EL PROGRAMA

### A. Zona del programa y grupo-objetivo

22. El programa propuesto está destinado a diez distritos<sup>9</sup> situados en la parte sudoccidental de Uganda (mapa 1). Los distritos se dividen a efectos administrativos en 196 subcondados rurales y 13 centros urbanos. La población total, basada en la extrapolación del censo de 1991, es de alrededor de 5,3 millones de habitantes, pertenecientes a 1,05 millones de familias (que es aproximadamente la cuarta parte de la población nacional), de los cuales más de 4,7 millones de personas y 947 000 familias (90%) habitan en las zonas rurales. El tamaño medio de las familias rurales es de cinco miembros, y la agricultura es su principal ocupación.

23. El programa tiene dos grupos-objetivo principales: a) minifundistas económicamente activos que viven en las zonas rurales y que desean participar en actividades agrícolas comerciales; y b) pequeños empresarios y asociaciones empresariales, existentes o potenciales, que prestan sus servicios a las familias rurales. Dentro del grupo-objetivo las mujeres desempeñan un papel importante en la producción agropecuaria, las actividades de elaboración y las pequeñas operaciones empresariales. En el programa no figurarán actividades especificadas previamente para zonas y/o

---

<sup>8</sup> Esto exigirá la adopción de un enfoque flexible de la ejecución del programa; medidas tendentes a asegurar la continua complementariedad entre las actividades financiadas por el programa y las de otros donantes y las ONG en el marco de los PTPA de los distritos; y un mecanismo para un correcto y oportuno funcionamiento del programa en su conjunto.

<sup>9</sup> Los diez distritos de ejecución del programa son los siguientes: Bundibugyo, Bushenyi, Kabale, Kabarole, Kasese, Kisoro, Mbarara, Ntungamo, Rukungiri y Sembabule.

grupos de posibles beneficiarios concretos, sino que más bien serán los distritos los que decidan, en el marco de determinadas orientaciones, cómo utilizar la mayor parte de los recursos de que disponen, con arreglo a criterios de selección específicos y a las demandas de la propia población pobre de las zonas rurales.

## **B. Objetivos y alcance**

24. La meta global del programa propuesto es aumentar los ingresos y la seguridad alimentaria de las familias rurales pobres en la zona del programa, con el objetivo de modernizar la agricultura en los diez distritos. Los resultados que se espera alcanzar son: a) aumentar la participación del sector privado a fin de contribuir a intensificar la comercialización de la agricultura minifundista; b) mejorar la capacidad de organización de los agricultores económicamente activos para que puedan conseguir un mayor acceso a los servicios rurales (técnicos, financieros y de comercialización); c) propiciar el desarrollo sostenible y la mejora de la infraestructura rural; y d) aumentar la capacidad del sector público para que cumpla con su función de responder a las necesidades de producción señaladas por los grupos de interés y las comunidades rurales. El apéndice III contiene el marco lógico, mientras que en el apéndice IV se enumeran los indicadores correspondientes al seguimiento y la evaluación. Los distritos fijarán metas que se incluirán en sus respectivos PTPA. El período de ejecución del programa es de seis años durante los cuales serán atendidas del 30% al 40% de las familias rurales de la zona del programa, cuyo objetivo principal son los subcondados más pobres.

## **C. Componentes del programa y descripción**

25. El programa propuesto incluirá los cuatro componentes siguientes: a) comercialización agrícola; b) desarrollo de la infraestructura rural; c) movilización comunitaria; y d) facilitación del programa.

26. **Comercialización agrícola.** El componente correspondiente a la comercialización agrícola está dividido en dos subcomponentes: a) comercialización agrícola, que incluye un fondo de comercialización agrícola establecido por el programa, del cual podrán recibir fondos los distritos para financiar las actividades que reúnan los requisitos necesarios (y que incluye el aumento de capacidad necesario para respaldar la utilización del fondo); y b) capacitación en servicios financieros rurales. El fondo concederá donaciones condicionales a los subcondados participantes para las actividades relacionadas con el apoyo técnico a las empresas agrícolas y el desarrollo comercial que emprendan, y para la mejora de las conexiones con el mercado. Asimismo permitirá a los subcondados financiar las actividades sobre el terreno que reúnan las condiciones necesarias, propuestas como parte de sus PTPA y que respondan adecuadamente a las prioridades establecidas por los beneficiarios. En el apéndice VII se describe el conjunto de actividades que pueden recibir financiación, y el papel de intermediario que desempeña el personal de distrito, facilitado por los asesores técnicos del equipo de facilitación del programa (EFP).

27. En los cursillos prácticos sobre valoración de las necesidades locales se ha señalado la de facilitar capacitación en servicios financieros rurales a fin de: a) elevar los conocimientos especializados empresariales y de gestión del personal de los intermediarios de microfinanciación, incluidos los grupos y asociaciones crediticias, la mayor parte de cuyos miembros son mujeres; y b) informar a los líderes comunitarios y al personal de los distritos y subcondados sobre la función y posibilidades de los mencionados intermediarios. El subcomponente incluye tres medidas: i) determinar las necesidades de capacitación en microfinanciación, el número de posibles receptores de dicha capacitación y los temas que hay que incluir en el programa de los cursos; ii) determinar qué instituciones van a prestar la capacitación y la formación de instructores, y preparar un plan de estudios que refleje las necesidades de los diferentes grupos; y iii) impartir el curso o cursos de capacitación.

28. **Desarrollo de la infraestructura rural.** En relación con este componente, el programa establecerá un fondo destinado a la infraestructura rural, que los distritos utilizarán para financiar inversiones autorizadas, entre ellas: a) mejora de los caminos vecinales existentes (incluidos los puentes y los pasos por terrenos pantanosos) que conectan las zonas y las comunidades productivas con los mercados y/o carreteras secundarias, a fin de que puedan transitar por ellos los vehículos<sup>10</sup>; b) suministro de agua para el ganado (es decir, construcción de presas y depósitos); c) pequeños proyectos de ordenación de los recursos hídricos; d) instalaciones para la lucha contra las enfermedades del ganado (por ejemplo baños y rociados antiparasitarios); y e) instalaciones de mercado y de almacenamiento temporal (véase el apéndice VII).

29. **Movilización comunitaria.** El programa financiará actividades de movilización comunitaria para que los minifundistas, grupos de interés y comunidades conozcan la existencia del programa y las actividades que pueden financiarse con cargo a los dos fondos. El apoyo del programa a la movilización comunitaria tendrá tres elementos: a) desarrollo de los conocimientos técnicos; b) movilización comunitaria; y c) apoyo institucional, tal como se describe con mayor detalle en el apéndice VII.

30. **Facilitación del programa.** A fin de ayudar a los distritos y a los subcondados en su utilización de los fondos para la comercialización agrícola y la infraestructura rural y, en general, facilitar la ejecución del programa, éste prestará apoyo a un EFP (asignado sobre todo por los respectivos ministerios centrales) dentro de la Oficina de Coordinación de los Donantes del Ministerio de Administraciones Locales (MAL) (véase el apéndice VII).

#### D. Costos y financiación del programa

31. Se estima que, durante los seis años de duración del programa, los costos totales de éste, incluidos los imprevistos por alza de los precios, los derechos y los impuestos, serán de USD 16,1 millones, incluido el 38% de cambio de divisas. El resumen de los costos del programa, por componentes, figura en el cuadro 1.

**CUADRO 1: RESUMEN DE LOS COSTOS DEL PROGRAMA <sup>a</sup>**  
(en miles de USD)

Componentes	Moneda nacional	Divisas	Total	Porcentaje de divisas	Porcentaje del costo básico
<b>A. Comercialización agrícola</b>					
Comercialización agrícola	2 545,3	1 089,4	3 634,7	30	23
Capacitación en servicios financieros rurales	193,3	111,3	304,6	37	2
<b>Subtotal</b>	<b>2 738,7</b>	<b>1 200,7</b>	<b>3 939,3</b>	<b>30</b>	<b>25</b>
<b>B. Desarrollo de la infraestructura rural</b>					
Infraestructura rural	5 087,8	3 520,2	8 608,0	41	55
<b>C. Movilización comunitaria</b>	541,9	582,7	1 124,6	52	7
<b>D. Facilitación del programa</b>	1 312,2	595,4	1 907,6	31	12
<b>Costo básico total</b>	<b>9 680,6</b>	<b>5 898,9</b>	<b>15 579,5</b>	<b>38</b>	<b>100</b>
Imprevistos por alza de los precios	304,4	169,0	473,5	36	3
<b>Costos totales del programa</b>	<b>9 985,0</b>	<b>6 068,0</b>	<b>16 053,0</b>	<b>38</b>	<b>103</b>

<sup>a</sup> La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.

<sup>10</sup> Está previsto que el BAfD financie la rehabilitación de caminos rurales secundarios relacionados con las inversiones del programa, en el marco de un acuerdo financiero paralelo.

32. Con un préstamo propuesto del FIDA de USD 13,2 millones se financiará el 82,3% de los costos totales del programa. El Gobierno aportará USD 1,5 millones (9,0%) como financiación de contraparte, destinados sobre todo al pago de derechos e impuestos, sueldos del personal y contribuciones a las actividades financiadas en el marco del fondo para la comercialización agrícola. Los beneficiarios del programa aportarán USD 1,4 millones (8,6%), que se destinarán fundamentalmente a contribuir con un 15% al costo de la infraestructura rural, hasta un 15% de los gastos operacionales de personal de los servicios agrícolas especializados, y el 20% de los costos de los servicios para desarrollo comercial y conexiones con los mercados. En el apéndice V se hace una representación esquemática de la corriente de fondos. A petición del Gobierno y previa aprobación de la administración del FIDA, se financiarán las actividades básicas de puesta en marcha del programa mediante una donación del Servicio de Operaciones Especiales del FIDA, incluida la preparación de un manual operativo del programa. En el cuadro 2 se muestra el plan de financiación propuesto.

**CUADRO 2: PLAN DE FINANCIACIÓN<sup>a</sup>**  
(en miles de USD)

Componentes	Gobierno		FIDA		Beneficiarios		Total		Divisas	Moneda nacional (excl. impuestos)	Derechos e impuestos
	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%			
<b>A. Comercialización agrícola</b>											
Comercialización agrícola	379,6	10,2	3 097,6	82,9	258,5	6,9	3 735,6	23,3	1 117,5	2 497,1	121,1
Capacitación en servicios financieros rurales	-	-	322,0	100,0	-	-	322,0	2,0	117,3	204,7	-
<b>Subtotal</b>	<b>379,6</b>	<b>9,4</b>	<b>3 419,5</b>	<b>84,3</b>	<b>258,5</b>	<b>6,4</b>	<b>4 057,6</b>	<b>25,3</b>	<b>1 234,8</b>	<b>2 701,7</b>	<b>121,1</b>
<b>B. Desarrollo de la infraestructura rural</b>											
Infraestructura rural	375,0	4,3	7 220,3	82,8	1 122,8	12,9	8 718,1	54,3	3 572,8	4 770,3	375,0
<b>C. Movilización comunitaria</b>	131,4	10,8	1 080,3	89,2	-	-	1 211,7	7,5	623,6	456,7	131,4
<b>D. Facilitación del programa</b>	566,2	27,4	1 499,5	72,6	-	-	2 065,7	12,9	636,8	1 134,2	294,7
<b>Desembolso total</b>	<b>1 452,2</b>	<b>9,0</b>	<b>13 219,6</b>	<b>82,3</b>	<b>1 381,3</b>	<b>8,6</b>	<b>16 053,0</b>	<b>100,0</b>	<b>6 068,0</b>	<b>9 062,9</b>	<b>922,2</b>

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

### E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría

33. **Adquisiciones.** La adquisición de bienes y servicios se realizará de acuerdo con las directrices del FIDA en la materia. A pesar de la autonomía de las juntas de licitación de las administraciones locales de distrito, en la adquisición de vehículos y de equipo se agruparán, siempre que sea posible, los contratos en una sola licitación para que las adquisiciones resulten más rentables. Para la adquisición de artículos de un costo que supere los USD 150 000 se seguirá el procedimiento de la licitación internacional; los de valor comprendido entre USD 20 000 y USD 150 000 se harán de acuerdo con los procedimientos de licitación local aceptados por el FIDA, procedimiento éste que se aplicará asimismo a la contratación de obras públicas. Los artículos con un costo equivalente a un mínimo de USD 60 000 tendrán que ser sometidos a la revisión del FIDA antes de su compra. La adquisición de artículos con un costo equivalente a menos de USD 20 000 que hayan sido incluidos en el PTPA, se hará mediante cotejo local de precios.

34. Los desembolsos para obras públicas, vehículos y equipo requerirán una documentación detallada y los relacionados con contratos de un costo inferior al equivalente a USD 20 000, incluidos los gastos para materiales, capacitación, contratos locales y aumento de los gastos de funcionamiento, requerirán la presentación de declaraciones de gastos. El programa conservará la correspondiente documentación y la pondrá a disposición de las misiones de supervisión y de auditores externos para su inspección y examen. Se abrirá una cuenta especial en un banco que goce de la aceptación del

FIDA, con una asignación autorizada de USD 1 millón, correspondiente aproximadamente al valor de los gastos autorizados para seis meses. Con los recursos del préstamo del FIDA no se financiará ningún impuesto ni derecho.

35. **Cuentas y auditoría.** Cuando el préstamo entre en vigor, se contará con la ayuda de un consultor contratado internacionalmente para establecer los procedimientos de contabilidad, gestión financiera, auditoría y presentación de informes financieros, compatibles con el sistema nacional. Los principales elementos del sistema de contabilidad serán las declaraciones de gastos mensuales, los estados de gastos trimestrales y los estados financieros anuales. Los respectivos funcionarios administrativos de nivel superior presentarán las cuentas del programa como parte de las cuentas generales del distrito al representante del Auditor General. La oficina del Auditor General, o una firma de auditoría del sector privado designada por éste y que cuente con la aceptación del FIDA, realizará una auditoría anual siguiendo las normas de comprobación de cuentas generalmente aceptadas.

### **F. Disposiciones relativas a la organización y ejecución**

36. El programa se ejecutará dentro del marco establecido por el Gobierno para la administración y el desarrollo descentralizados. A nivel nacional, la estructura orgánica consistirá en un equipo de facilitación del programa (EFP), dependiente de la Oficina de Enlace de los Donantes y del Comité Interministerial de Política, y presidido por el secretario permanente del MAL. En cada uno de los diez distritos, la estructura del programa consistirá en: a) la administración del distrito presidida por el funcionario administrativo de mayor categoría, con personal de los departamentos de planificación, producción, obras (ingeniería) y desarrollo comunitario; y b) las administraciones locales del subcondado presididas por el jefe de éste, con personal de extensión, ingeniería y desarrollo comunitario. A nivel de las aldeas, serán los grupos de interés sobre todo los que utilicen los fondos para comercialización agrícola e infraestructura rural (excluidos los caminos rurales), mientras que las comunidades desempeñarán un papel decisivo, cuando tengan prioridad los caminos vecinales, en la utilización del fondo destinado a la infraestructura. En el apéndice VI se dan detalles de las estructuras de distrito y de organización del programa, mientras que en el apéndice VII se describen las responsabilidades de gestión y coordinación con miras a la ejecución efectiva del programa.

37. **Condiciones mínimas.** El programa funcionará simultáneamente en los diez distritos. Sin embargo, antes de que uno de ellos pueda tener acceso a los fondos del programa tendrá que demostrar que cuenta con la capacidad necesaria en tres esferas decisivas: a) planificación del desarrollo; b) gestión financiera y auditoría interna; y c) servicios de ingeniería, producción y desarrollo comunitario. El EFP realizará la evaluación antes de que empiecen las actividades del programa (financiadas con la donación del Servicio de Operaciones Especiales). El Comité Interministerial de Política decidirá si los distritos cumplen o no las condiciones establecidas.

38. **Selección de subcondados.** Habida cuenta de que el programa estará destinado solamente a 70 u 80 de los subcondados más pobres, con potencial económico sin explotar y/o infrautilizado, se utilizarán los siguientes criterios para su selección: a) situación de pobreza basada en la evaluación fiscal per cápita graduada correspondiente a los anteriores dos años, considerándose como subcondado más pobre el que tenga un valor más bajo; b) potencial económico determinado por las oportunidades de aumento de la producción agrícola o pecuaria con posibilidades conocidas de acceso al mercado (por ejemplo, según la superficie de tierra cultivable no utilizada, o donde los rendimientos agrícolas sean bajos pero haya suelo adecuado); y c) grado de aislamiento, calculado por la longitud de la red de carreteras comunitarias que necesiten reparación y la densidad de caminos vecinales (es decir, km por ha).



39. **Límites máximos de las asignaciones y de los presupuestos de los distritos.** El MAL tendrá que establecer una fórmula para la asignación de los dos fondos (comercialización agrícola e infraestructura rural) a cada uno de los distritos, de manera que refleje tanto su potencial agrícola como su pobreza relativa. Se propone la utilización de porcentajes basados en una simple combinación de población, superficie y pobreza, siendo el indicador de ésta la mortalidad infantil, usando como coeficientes de ponderación el 40%, el 20% y el 40%, respectivamente. Sin embargo, estos porcentajes podrán modificarse durante el período del programa.

40. **Valoración de los resultados.** Cada año se valorará la actuación de los distritos y subcondados, y la cuantía de su asignación podrá mantenerse inalterada, o aumentar o disminuir en un 20%, según los resultados alcanzados durante el año anterior. Los resultados de los distritos y subcondados se medirán utilizando una serie de indicadores relacionados con la planificación, el resultado de la ejecución, la rendición de cuentas y la cofinanciación. Para tener derecho a un aumento del 20% en la asignación, los distritos y subcondados deberán alcanzar los valores fijados para todos los indicadores. Si no se consigue alcanzar la puntuación necesaria en relación con uno de los indicadores para que la asignación se mantenga inalterada, se aplicará una penalización del 20%.

41. Para la planificación de las inversiones en infraestructura rural se aplicará una serie de medidas participativas que permitan un proceso continuo de consultas con los beneficiarios. Las cuestiones consultadas se referirán al diseño del proyecto, los gastos y el reparto de los mismos, la responsabilidad y organización de las tareas durante la fase de ejecución del programa y tras la terminación de éste, manteniendo así la “identificación con el proyecto” de la comunidad beneficiaria durante todo el proceso.

42. **Asistencia técnica y facilitación.** El personal del EFP actuará como personal de cobertura de sus respectivos ministerios centrales, prestando asistencia técnica a los distritos y facilitándoles el acceso a los recursos del programa, su utilización y la rendición de cuentas, así como el seguimiento del progreso de las actividades financiadas por el programa. Cuando traten con los funcionarios de la administración local, los miembros del EFP adoptarán una actitud colaboradora, de apoyo y solución de problemas, reconociendo su papel de instructores, asesores y promotores y no de gestores de las actividades financiadas por el programa.

43. **Seguimiento de la marcha del programa.** La base de los sistemas generales de seguimiento (y evaluación) del programa será el marco lógico (apéndice III), consistente en una serie de indicadores clave de los resultados (apéndice IV), así como el manual operativo del programa. Los indicadores del seguimiento compararán cada año los resultados del programa con las metas establecidas en el plan de trabajo y el presupuesto correspondientes a ese año. Los principios generales para el seguimiento participativo de las actividades del programa serán los siguientes: a) las asociaciones de usuarios finales y los grupos de interés seguirán de cerca el resultado de sus actividades e inversiones, con la ayuda de los suministradores de servicios; b) los consejos locales vigilarán los resultados de las actividades, y el rendimiento de los insumos y productos en sus respectivas zonas; c) las instituciones competentes supervisarán los programas de apoyo y las actividades de creación de capacidad; y d) el MAL efectuará el seguimiento de las operaciones generales con fines de planificación y facilitación (es decir, el cumplimiento de las condiciones mínimas y los resultados obtenidos por los distritos y subcondados).

44. **Evaluación.** Un órgano independiente se encargará de realizar la evaluación y valoración del impacto del programa en colaboración con todos los interesados, como parte del examen a mitad de período y de la evaluación terminal. Dicho órgano se centrará en los siguientes elementos: a) respuesta de los beneficiarios, distritos y subcondados a los procedimientos del programa; b) efectos del programa en la monetización de la producción minifundista; y c) validez de las intervenciones para responder a las necesidades de comercialización de la agricultura minifundista.

45. **Examen a mitad de período y evaluación terminal.** Al final del tercer año del programa se realizará un examen a mitad del período para determinar los logros y dificultades del mismo, dedicado en particular a los siguientes aspectos: a) resultados de las actividades de los distritos en la utilización y contabilización del fondo para comercialización agrícola y del fondo para infraestructura rural; b) idoneidad del sistema de movilización comunitaria; c) resultados del EFP en el apoyo prestado a los distritos; d) necesidades futuras de apoyo técnico a los distritos; y e) necesidad de continuar los cursos de capacitación en microfinanciación. Antes de la visita de la misión de examen a mitad de período, el MAL habrá preparado un proyecto de informe parcial a mitad de período utilizando, si fuera necesario, ayuda técnica exterior. Igualmente, cuando hayan finalizado las inversiones del programa a finales del sexto año del mismo, el promotor del programa iniciará el proceso de evaluación terminal del mismo, recurriendo también, si fuera necesario, a ayuda técnica exterior.

### **G. Beneficios y justificación económica**

46. **Beneficios.** El programa dará beneficios directos e indirectos. Los primeros se derivarán de las inversiones en infraestructura y del perfeccionamiento de las conexiones entre las actividades de extensión e investigación y los agricultores. Los beneficios derivados de la mejora de los caminos vecinales tendrán su origen en la disminución de los gastos de transporte y, por ende, de la elevación de los precios en granja y del aumento de los ingresos agrícolas. Se derivarán beneficios similares de la disponibilidad de instalaciones de mercado y de almacenamiento temporal. Otras inversiones en infraestructura provocarán un aumento de la producción agrícola y ganadera y aumentarán la productividad del trabajo (por ejemplo las instalaciones para abrevar el ganado). La adopción por parte de los minifundistas de unas técnicas agrícolas y ganaderas más adelantadas se reflejará en la elevación de los ingresos agrícolas y en la creación de empleo. Los beneficios indirectos derivados del desarrollo de la red de carreteras secundarias serán resultado del mayor acceso a los bienes y servicios y a los beneficios sociales de una mejor comunicación con los centros urbanos. Otros beneficios indirectos se derivarán del programa de creación de capacidad, incluido un mayor acceso a los servicios financieros rurales a largo plazo, una mayor capacidad del personal del distrito para gestionar los programas de inversión rural de forma participativa, así como de los distritos para ejecutar los programas de desarrollo, y un mayor número de grupos de intereses económicos capaces de aprovechar las oportunidades de desarrollo. En líneas generales, se estima que 312 500 familias campesinas (el 33% de las familias rurales), que incluye aproximadamente 1,6 millones de personas de la zona del programa, se beneficiarán de las actividades de éste. La elevada participación de las mujeres en la producción de una gran cantidad de productos comercializados y su alto nivel de participación en las actividades financieras comunitarias, indican que el programa proporcionará grandes beneficios a las mujeres.

47. **Consecuencias presupuestarias para el Gobierno y recuperación de los gastos.** El programa no tendrá ninguna repercusión recurrente a largo plazo en los gastos del Gobierno. El EFP es un grupo de carácter provisional integrado por personal procedente de puestos ya existentes o contratado temporalmente para el período que dure el programa. Las actividades del programa no provocarán ningún aumento de los gastos habituales de las administraciones locales de distrito después de terminado el programa. Si bien éste supondrá una carga financiera para el Gobierno, la actividad económica financiera adicional generada deberá aumentar considerablemente los ingresos fiscales, lo que compensará el costo de devolución de los préstamos.

48. **Análisis económico - infraestructura rural.** Según un modelo de caminos vecinales para una típica carretera de acceso de 2 km, sin puentes o pasos por zonas pantanosas (con una “zona de captación” de unos 500 m a ambos lados), que sirva una zona agrícola de unas 150 ha, resulta que un mayor acceso permitirá un ahorro en gastos de transporte que, por sí solo, generará una tasa de rendimiento económico del 58% con respecto a una inversión total de UGX 9,4 millones (USD 6 000, aproximadamente). Aunque se duplicaran los gastos de inversión, la tasa de rendimiento seguiría superando el 15%. El análisis de los costos y beneficios derivados de las mejoras de las carreteras en

la infraestructura ganadera demuestra que los grupos que deseen invertir en baños antiparasitarios para el ganado deben comprometerse a que se beneficien de la inversión al menos 400 cabezas de ganado para obtener un 15% de rendimiento. Dadas las buenas perspectivas de rentabilidad de las inversiones en infraestructura y las oportunidades agrícolas disponibles derivadas de la mejora de los accesos, así como de la investigación adaptativa y la capacitación, se prevé que el programa propuesto arrojará una tasa de rendimiento económico superior al 12%, es decir superior al costo de oportunidad del capital.

## **H. Riesgos**

49. La ejecución del programa se realizará en su mayor parte dentro del propio distrito, de forma que la mayoría de los riesgos conexos tienen carácter institucional, dependen de la capacidad de la administración local para asumir sus responsabilidades de manera totalmente descentralizada, así como para adoptar los principios y procedimientos previstos en el diseño del programa y en el plan del Gobierno para la modernización de la agricultura. Se espera que su fuerte compromiso con la reforma normativa e institucional acentúe el proceso que subyace al diseño del programa y mitigue los principales riesgos relacionados con la ejecución del mismo.

## **I. Impacto ambiental**

50. En la nota sobre el proceso de selección y determinación del ámbito de las cuestiones ambientales se clasifican las intervenciones generales del programa como pertenecientes a la categoría “B”, y se reitera la necesidad de adoptar una serie de medidas durante la ejecución del mismo con miras a reducir al mínimo el posible impacto ambiental. En lo que respecta al desarrollo de la infraestructura, se realizará la selección de las cuestiones ambientales de las mejoras propuestas para los caminos vecinales, así como el suministro y almacenamiento de agua, como parte de la valoración inicial, destinada a complementar la evaluación de carácter técnico y ambiental, y se incluirá en el diseño final cualquier medida atenuante que resulte necesaria. En relación con los cambios introducidos en la producción de cultivos y las actividades de investigación adaptativa, no se prevé ningún efecto negativo sobre el medio ambiente. Cualquier apoyo previsto en el marco del programa para la rehabilitación de baños antiparasitarios del ganado, a fin de mitigar los efectos de las enfermedades transmitidas por las garrapatas, aumentará el uso de acaricidas. Sin embargo, los acaricidas que existen actualmente en el país son piretroides y amidinas, que se degradan rápidamente después de su uso.

## **J. Características innovadoras**

51. El diseño del programa difiere del de las anteriores inversiones del FIDA en Uganda en una serie de aspectos básicos: a) el programa adopta un criterio flexible y el diseño introduce diversos procesos y procedimientos para que los distritos puedan acceder a los fondos para el desarrollo y señalar categorías generales de inversión; b) los fondos fluirán hacia los distritos y, en su caso, a los subcondados como “conjuntos” de donaciones condicionales bajo el control del Consejo del Distrito, para financiar los programas y actividades que hayan determinado los grupos de interés y/o las comunidades, y que estén incluidos en el programa de trabajo y presupuesto anuales correspondientes; y c) el programa promocionará las conexiones entre los minifundistas y sus grupos de interés económicos, por un lado, y el sector privado para el suministro de servicios, por otro. El programa está estrechamente ligado a las prioridades institucionales del FIDA y la estrategia regional de préstamo en África oriental y meridional, centrándose en facilitar la conexión de los minifundistas con los suministradores de bienes y servicios del sector privado, y movilizándolo a los primeros para que resuelvan sus problemas mediante inversiones que puedan mantener ellos mismos, y ayudando a la descentralización en lo que respecta a la provisión de servicios del Gobierno y a la colaboración con otros donantes en cuanto a la financiación del programa (por ejemplo, con el BAFD).



### **PARTE III - INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS**

52. Un Contrato de Préstamo entre la República de Uganda 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.

53. La República de Uganda está facultada por su legislación para contraer empréstitos con el FIDA.

54. Me consta que el préstamo propuesto se ajusta a lo dispuesto en el Convenio Constitutivo del FIDA.

### **PARTE IV - RECOMENDACIÓN**

55. 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 de Uganda, en diversas monedas, por una cantidad equivalente a nueve millones seiscientos mil Derechos Especiales de Giro (DEG 9 600 000), con vencimiento el 1º de diciembre del 2039, 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 sobre el préstamo concluidas el 19 de noviembre de 1999)

1. El Ministerio de Administraciones Locales (Organismo Principal del Programa) abrirá, y mantendrá posteriormente, una cuenta del programa en chelines ugandeses, en un banco comercial aceptable para el FIDA, o en otro banco que convengan el Gobierno de la República de Uganda y el Fondo, para sufragar las actividades que lleve a cabo el equipo de facilitación del programa (EFP) (la Cuenta EFP del Programa). El promotor del programa estará plenamente autorizado para realizar operaciones con cargo a la Cuenta EFP del Programa.
2. Cada uno de los consejos locales de distrito (CLD) que participen en el programa abrirá y mantendrá posteriormente en un banco comercial aceptable para el FIDA, o en otro banco que convengan el Gobierno y el FIDA, una cuenta del programa en chelines ugandeses destinada a sufragar las actividades del programa que lleve a cabo el CLD en el correspondiente distrito del programa (colectivamente, Cuentas de los Distritos del Programa). El EFP transferirá de la Cuenta EFP del Programa a las Cuentas de los Distritos del Programa los fondos previstos en el programa de trabajo y presupuesto anuales (PTPA) para financiar las actividades del programa en los correspondientes distritos. El principal responsable de la administración en cada uno de los CLD estará plenamente autorizado para realizar operaciones con cargo a la correspondiente Cuenta del Distrito del Programa.
3. El Gobierno se asegurará de que la Cuenta EFP del Programa y las Cuentas de los Distritos del Programa se hayan abierto en el plazo de 90 días desde la fecha de entrada en vigor del contrato de préstamo.
4. El Gobierno pondrá a disposición del Organismo Principal del Programa los fondos de contrapartida establecidos en el PTPA de cada año del programa. A este fin, el Gobierno depositará una suma inicial equivalente a USD 23 000, con cargo a sus recursos propios, en la Cuenta EFP del Programa, y posteriormente hará unas consignaciones presupuestarias en cada ejercicio fiscal equivalentes a los fondos de contrapartida previstos en el PTPA del año correspondiente del programa. Para poner a disposición del Organismo Principal del Programa estas consignaciones, depositará las cuantías correspondientes en la Cuenta EFP del Programa al menos con un mes de antelación.
5. El Gobierno se asegurará de que los distritos y subcondados hagan consignaciones presupuestarias anuales en concepto de contribuciones para sufragar el costo de las actividades que hayan de ser financiadas con cargo al fondo de comercialización agrícola y el fondo para infraestructura rural.
6. En un plazo de 90 días a partir de la fecha de efectividad del contrato de préstamo, el Gobierno presentará el proyecto de manual de operaciones del programa (MOP) al FIDA para que éste formule observaciones y para su aprobación.
7. El Gobierno se asegurará de que se contrata a corto plazo a dos asistentes técnicos del programa para ayudar a establecer: a) procedimientos de contabilidad, gestión financiera, auditoría e información compatibles con los sistemas nacionales; y b) sistemas adecuados de seguimiento y evaluación en condiciones aceptables para el FIDA.
8. En un plazo de 180 días a partir de la fecha de efectividad del contrato de préstamo, el Gobierno establecerá, y mantendrá posteriormente, un sistema adecuado de información de gestión (SIG) que le permita supervisar continuamente el programa.

ANEXO

9. El Gobierno se asegurará de que el seguimiento del programa se estructura del siguiente modo:
- a) las asociaciones y grupos de interés de los usuarios finales beneficiarios supervisarán sus actividades y el resultado de la inversión, ayudados por proveedores de servicios;
  - b) los CLD vigilarán los resultados de las actividades, los insumos y los productos en sus respectivos distritos del programa;
  - c) las instituciones competentes supervisarán los programas del fondo de comercialización agrícola y el fondo para infraestructura rural y las actividades de promoción de la capacidad; y
  - d) el Organismo Principal del Programa supervisará el funcionamiento general a efectos de planificación y facilitación.
10. En un plazo de 90 días a partir de la fecha de efectividad del contrato de préstamo, el Gobierno encargará al Auditor General de la República de Uganda que compruebe las cuentas del programa.
11. El Gobierno se asegurará de que el informe de la auditoría del programa sea un informe completo y de que contenga además un resumen que será sometido al FIDA en un plazo de 60 días a partir de la recepción del informe de la auditoría. Este informe, entre otras cosas, hará referencia a las declaraciones de gastos generados por el programa y a la Cuenta Especial, la Cuenta EFP del Programa y las Cuentas de los Distritos del Programa.
12. El Gobierno se asegurará de que cada CLD mantenga un registro y una contabilidad de las actividades que realice en el marco del programa de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, y de que esos registros y cuentas sean comprobados al término de cada ejercicio fiscal, como parte del informe de la auditoría del programa.
13. El Gobierno se asegurará de que: a) se destine a cada distrito del programa uno de los especialistas en adaptación de tecnología que figuran en el cuadro de especialistas en la materia de los departamentos de producción del distrito; y b) cada subcondado seleccionado disponga de un asistente en desarrollo comunitario.
14. El Gobierno se asegurará de que las mujeres estén representadas en todas las actividades del programa y de que reciban un beneficio adecuado del programa.
15. Se establece expresamente como motivo adicional para la suspensión de los desembolsos con cargo a la cuenta del préstamo la siguiente circunstancia:
- que el MOP, o cualquier disposición del mismo, haya sido objeto de renuncia, suspensión, terminación, enmienda o modificación sin el consentimiento previo del FIDA, y que el FIDA haya determinado que esa renuncia, suspensión, terminación, enmienda o modificación ha tenido, o es probable que tenga, un efecto negativo importante sobre el programa.
16. Se establecen las siguientes condiciones adicionales previas al desembolso de fondos para sufragar gastos en que haya incurrido el EFP en el marco del programa:
- a) que el FIDA haya aprobado el proyecto de MOP, y que se haya entregado al FIDA una copia del MOP, una vez aprobado por el Comité Interministerial de Política, que coincida sustancialmente con ese proyecto aprobado y que haya sido certificada como auténtica y completa por un funcionario competente del Organismo Principal del Programa;
  - b) que el Gobierno haya abierto debidamente la Cuenta Especial;

ANEXO

- c) que el Organismo Principal del Programa haya abierto debidamente la Cuenta EFP del Programa y el Gobierno haya depositado la suma inicial de la contribución de contrapartida exigida para el primer año del programa, de conformidad con el PTPA; y
  - d) que el EFP haya preparado y presentado al FIDA un PTPA consolidado para el primer año del programa, que incluirá la selección inicial de subcondados para la aplicación del programa, y que el FIDA haya aprobado tal PTPA.
17. Sin perjuicio de lo indicado en el párrafo 15 *supra*, se establecen las siguientes condiciones adicionales previas para el desembolso de los fondos destinados a sufragar gastos en cualquier distrito individual del programa y a cargo del mismo:
- a) que el distrito del programa haya demostrado que tiene la capacidad necesaria para: i) la planificación del desarrollo; ii) la gestión financiera y la auditoría interna; y iii) la oferta de servicios de ingeniería, producción y desarrollo comunitario; y
  - b) que el CLD de ese distrito del programa haya abierto debidamente la Cuenta del Distrito del Programa.
18. Se establecen las siguientes condiciones previas para la efectividad del contrato de préstamo:
- a) que el Organismo Principal del Programa, con la aprobación previa del FIDA, haya asignado y nombrado debidamente al promotor del programa;
  - b) que el Organismo Principal del Programa, con la aprobación previa del FIDA, haya asignado o contratado debidamente un interventor financiero del EFP;
  - c) que se haya establecido debidamente el EFP y se haya asignado o contratado a todo su personal;
  - d) que se haya establecido el Comité Interministerial de Política del programa y éste sea plenamente operativo;
  - e) que el contrato de préstamo haya sido debidamente firmado y que su firma y ejecución por el Gobierno hayan sido debidamente autorizadas y ratificadas por todas las instancias administrativas y gubernamentales necesarias; y
  - f) que el Gobierno haya remitido al FIDA un dictamen jurídico favorable, emitido por el Fiscal General o por otro consejero jurídico aprobado por el FIDA, cuya forma y contenido sean aceptables para el FIDA.



APPENDIX I

COUNTRY DATA

UGANDA

<b>Land area (km<sup>2</sup> thousand) 1995 1/</b>	<b>200</b>	<b>GNP per capita (USD) 1996 2/</b>	<b>300</b>
<b>Total population (million) 1996 1/</b>	<b>20</b>	<b>Average annual real rate of growth of GNP per capita, 1990-96 2/</b>	<b>4.0</b>
<b>Population density (people per km<sup>2</sup>) 1996 1/</b>	<b>100</b>	<b>Average annual rate of inflation, 1990-96 2/</b>	<b>20.4</b>
<b>Local currency</b>	<b>Uganda Shilling</b>	<b>Exchange rate: USD 1.00 = UGX 1 450</b>	
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
Population (average annual population growth rate) 1980-96 1/	2.7	GDP (USD million) 1996 1/	6 115
Crude birth rate (per thousand people) 1996 1/	49	Average annual rate of growth of GDP 1/ 1980-90	3.1
Crude death rate (per thousand people) 1996 1/	19	1990-96	7.2
Infant mortality rate (per thousand live births) 1996 1/	99	Sectoral distribution of GDP, 1996 1/	
Life expectancy at birth (years) 1996 1/	43	% agriculture	45.5
Number of rural poor (million) 1/	n.a.	% industry	15.9
Poor as % of total rural population 1/	n.a.	% manufacturing	7.8
Total labour force (million) 1996 1/	10	% services	38.6
Female labour force as % of total, 1996 1/	47.7	Consumption, 1996 1/	
<b>Education</b>		General government consumption (as % of GDP)	9.6
Primary school gross enrolment (% of relevant age group) 1995 1/	73.0	Private consumption (as % of GDP)	84.2
Adult literacy rate (% of total population) 1994 3/	98.0	Gross domestic savings (as % of GDP)	6.2
<b>Nutrition</b>		<b>Balance of Payments (USD million)</b>	
Daily calorie supply per capita, 1992 3/	2 407	Merchandise exports, 1996 1/	568
Index of daily calorie supply per capita (industrial countries=100) 1992 3/	n.a.	Merchandise imports, 1996 1/	725
Prevalence of child malnutrition (% of children under 5) 1990-96 1/	26.0	Balance of merchandise trade	- 157
<b>Health</b>		Current account balances (USD million)	
Health expenditure, total (as % of GDP) 1990-95 1/	3.9	before official transfers, 1996 1/	- 921
Physicians (per thousand people) 1994 1/	n.a.	after official transfers, 1996 1/	- 500
Access to safe water (% of population) 1990-96 3/	n.a.	Foreign direct investment, 1996 1/	121
Access to health service (% of population) 1990-95 3/	n.a.	<b>Government Finance</b>	
Access to sanitation (% of population) 1990-96 3/	n.a.	Overall budget surplus/deficit (including grants) (as % of GDP) 1995 1/	n.a.
<b>Agriculture and Food</b>		Total expenditure (% of GDP) 1995 1/	n.a.
Food imports as percentage of total merchandise imports 1996 1/	n.a.	Total external debt (USD million) 1996 1/	3 674
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 1994-96 1/	5	Total external debt (as % of GNP) 1996 1/	2.5
Food production index (1989-91=100) 1994-96 1/	107	Total debt service (% of exports of goods and services) 1996 1/	20.0
<b>Land Use</b>		Nominal lending rate of banks, 1996 1/	20.3
Agricultural land as % of total land area, 1994 4/	43.1	Nominal deposit rate of banks, 1996 1/	10.6
Forest area (km <sup>2</sup> thousand) 1995 1/	61		
Forest area as % of total land area, 1995 1/	30.6		
Irrigated land as % of cropland, 1994-96 1/	0.1		

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.

## IFAD/BSF COUNTRY PORTFOLIO OF LOANS AND GRANTS

Loan/Grant No.	Project/Programme Title	Financing Source	Terms of Loan	Board Approval Date (1)	Effectiveness Date	Actual Extended Closing Date	Coop. Inst.	BEF million			SDR million		
								Total BSF Grant Amount	Total BSF/JP-IFAD Grant Disbursement as at 19 August 1999		Original IFAD Loan	IFAD Loan Disbursement as at August 1999 (2)	
482-UG	<b>A. Ongoing Projects</b> District Development Support Programme	Regular/BSF	h.c./Grant	10 Sept. 98		awaiting effectiveness	IFAD	164.0	0	0%	9.50	0	0%
442-UG	Vegetable Oil Development Project	Regular	h.c.	29 Apr. 97	10 Jul. 98	30 Jun. 06	IDA	--	--	--	14.35 (7)	0.38	3%
360-UG	Cotton Sub-Sector Development Project	Regular	h.c.	20 Apr. 94	18 Nov. 94	31 Dec. 00	IDA	--	--	--	8.95	6.00	67%
BG 15-UG	Masindi District Integrated Community Development Project	BSF	Grant	19 Oct. 95	28 Mar. 96	30 Jun. 00	UNOPS	150.0 (3)	149.1	99%	--	--	--
	Sub-total							314.0	149.1	47%	32.80	6.38	20%
	<b>B. Closed Loans</b>												
316-UG	Smallholder Cotton Rehabilitation	Regular	h.c.	2 Dec. 92	28 Apr. 93	31 Jan. 98	IDA	--	--	--	6.62	6.62	100%
S10-UG	Southwest Region Agricultural Rehabilitation	SPA	h.c.	4 Dec. 87	17 Aug. 88	28 Feb. 96	IDA	--	--	--	9.10 (5)	8.12	89%
159-UG	Agricultural Development	Regular	h.c.	12 Dec. 84	14 May 86	30 Sept. 93	IDA	--	--	--	14.60	12.83	88%
080-UG	Agricultural Reconstruction	Regular	h.c.	17 Dec. 81	18 Apr. 82	30 Jun. 86	IDA	--	--	--	16.55 (6)	15.81	96%
BG 05-UG	Hoima District Integrated Community Development Project	BSF	Grant	20 Sept. 90	11 Oct. 91	31 Dec. 98	UNOPS	330.0	330.0	100%	--	--	--
BG 09-UG	UWESO Development Project	BSF	Grant	17 Jun. 94	6 Feb. 95	30 Jun 99	UNOPS	50.0 (4)	50.0	100%	--	--	--
	Sub-total							380.0	38.0	100%	46.87	43.38	93%
	<b>C. In Preparation</b>												
	UWESO Development Programme (8)	BSF	Grant				UNOPS	USD2.976 <sup>(9)</sup> million	--	--	--	--	--
	<b>Total</b>							<b>694.0</b> <sup>(10)</sup>	<b>529.1</b>	<b>76%</b>	<b>79.67</b>	<b>49.76</b>	<b>62%</b>

- (1) Date of loan signing in case of BSF-assisted projects.  
(2) Equals loan amount net of cancellations for closed projects.  
(3) Does not include a fully disbursed SOF grant of USD 60 000.  
(4) Does not include a fully disbursed SOF grant of USD 25 000.  
(5) Does not include a SOF grant of USD 300 000, of which USD 286 000 were disbursed.  
(6) Does not include a fully disbursed IFAD grant of SDR 875 000 (about USD m 1.00).  
(7) Does not include fully disbursed SOF grants of USD 100 000 by IFAD and USD 150 000 Danish Trust Funds.  
(8) Negotiated awaiting formal fund approval.  
(9) Estimated cost of UDP is USD2.976 million equivalent (awaiting BSF approval).  
(10) Excluding UWESCO Development Programme.  
n.a. not applicable  
h.c. highly concessional



## LOGICAL FRAMEWORK

Programme Description	Performance Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
<p><b>Strategic Goal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Increased incomes among poor rural households.</li> </ul>	Per capita income in relation to the poverty line of UGX 16 400 per capita per month (1993/94 prices) by the end of the programme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual household expenditure survey.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Political stability and security.</li> </ul>
<p><b>Programme Objective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Smallholder agriculture modernized in the Area-Based Agriculture Modernization Programme (AAMP) districts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Production of crop and livestock products.</li> <li>Proportion of crop and livestock production marketed.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MAAIF*, APSEC and MFPED reports and surveys.</li> <li>District reports.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commitment to: (i) market liberalization; (ii) the framework for the modernization of agriculture; and (iii) restructuring the roles of the public and private sectors sustained.</li> <li>Appropriate macro-economic environment maintained to encourage private-sector investment in rural areas.</li> </ul>
<p><b>Programme Outputs</b></p> <p>1. Increased involvement of the private sector in support of the further commercialization of smallholder agriculture.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. of private sector enterprises buying farm outputs and selling inputs.</li> <li>Extent to which farmers contract/cost share in acquisition of farm services from the private sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MAAIF studies and surveys.</li> <li>Special studies.</li> <li>Chamber of Commerce reports.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Policy framework continues to encourage private-sector involvement in the rural areas.</li> </ul>
<p>2. Improved capacity among economically active farmers to organize themselves to gain better access to rural services (technical, financial and marketing).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. of interest groups and number of members participating in programme financed activities.</li> <li>No. and types of services accessed by farmers.</li> <li>Size of audience for programme assisted radio broadcasts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AAMP reports.</li> <li>Reports of service providers, e.g. NGOs, MFIs etc.</li> <li>Chamber of Commerce reports.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing networks become more entrenched.</li> <li>Technologies that raise productivity readily available.</li> <li>MFIs linked to commercial banks active.</li> </ul>
<p>3. Sustainable development and improvement of rural infrastructure.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. of days community roads remain passable.</li> <li>Traffic volumes on roads affected by the programme.</li> <li>Use made of other programme financed infrastructure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>District and special studies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feeder roads that link to the community roads in good condition and/or improved.</li> </ul>
<p>4. Increased public-sector capacity to respond to production needs identified by interest groups/ rural communities.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requests for support reviewed objectively and programmes established.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>District/Subcounty AWP/Bs.</li> <li>MOLG/AAMP reports.</li> <li>Beneficiary assessments of AAMP effectiveness and public service responsiveness.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>District local governments that perform well are rewarded with additional investment funds.</li> </ul>
<p><b>Programme Activities</b></p> <p><b>1. Agricultural Commercialization</b>  <b>- Technical Support to Farming Enterprises</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assist the operations of the field extension workers to support farmer's economic interest groups.</li> <li>Strengthen farmers' access to up-to-date technical information and advice.</li> </ul>	<p>Total cost estimate USD... million</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No. of economic interest groups and number of members assisted.</li> <li>No. of private-sector agencies/NGOs contracted to provide technical information and advice.</li> <li>No. of farmers trained.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AAMP progress reports and annual review.</li> <li>Participatory monitoring.</li> <li>Mid-term review report.</li> <li>Programme completion report.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Districts and subcounties meet minimum conditions and so able to access the agricultural commercialization fund.</li> <li>Farmers interested in new technology.</li> <li>Field extension workers adopt problem solving methodologies.</li> </ul>

\* Ministry of Agriculture, Animal Industry and Fisheries.





Programme Description	Performance Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
<ul style="list-style-type: none"> <li>Support farm-based testing of technology, priority on-station investigations under contract to the National Agriculture Research Organization (NARO).</li> <li>Undertake studies/surveys related to farming systems in AAMP districts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technologies tested on-farm.</li> <li>Priority on-station investigations undertaken.</li> <li>Details of farming systems.</li> </ul>		
<p><b>- Business Development and Improved Market Linkages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Provide agribusiness training to interest groups.</li> <li>Make matching grants to interest groups for accessing support from private sector and NGOs to make market linkages.</li> <li>Purchase air time on local radio to disseminate technical, price and market information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. and types of training provided.</li> <li>Number, amount and purpose of grants.</li> <li>Details of the linkages formed.</li> <li>Proportion of the population involved.</li> <li>Number, duration and content of the radio programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AAMP progress reports and annual review.</li> <li>Participatory monitoring.</li> <li>Mid-term Review Report.</li> <li>Programme Completion Report.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groups willing to provide matching funds.</li> <li>Districts and subcounties meet minimum conditions and so able to access the Agricultural Commercialization Fund.</li> </ul>
<p><b>- Microfinance Training</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assess demand for training.</li> <li>Select an organization to undertake the training and one to train the trainers.</li> <li>Carryout the training.</li> <li>Evaluate the training.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numbers and types of training required.</li> <li>Names of the organizations.</li> <li>Types of training provided and numbers trained.</li> <li>Conclusions of the evaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultant's reports.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demand for microfinance training exists.</li> </ul>
<p><b>- Capacity-building</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Provide technical and agribusiness in-service training.</li> <li>Facilitate the operation of the district based Technology Adaptation Specialists.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Types of training provided and numbers trained.</li> <li>No. of Technology Adaptation Specialists supported and costs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AMMP progress reports and annual review.</li> <li>Mid-term Review Report.</li> <li>Programme Completion Report.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staff are trainable.</li> </ul>
<p><b>2. Rural Infrastructure Development</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identification and planning of rural infrastructure investments.</li> <li>Construction and/or rehabilitation of rural infrastructure.</li> <li>Operation and maintenance of the infrastructure developed.</li> </ul>	<p>Total cost estimate USD... million</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Numbers and types of investment included in the AWP/B.</li> <li>Volume of counterpart funds mobilised.</li> <li>Km of community roads constructed.</li> <li>No. of water points, dip tanks, markets, transit sheds constructed etc.</li> <li>ha of irrigation developed/ rehabilitated.</li> <li>Operational status of the facilities constructed and/or rehabilitated.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AWP/Bs, Group, district, NGO and AAMP progress reports and annual review.</li> <li>Participatory monitoring.</li> <li>Mid-term Review Report.</li> <li>Programme Completion Report.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Districts and subcounties meet minimum conditions and so able to access the rural infrastructure fund.</li> <li>Proposed investments meet the eligibility criteria.</li> <li>Interest groups/communities provide their financial contribution and operate and maintain the facilities.</li> </ul>
<p><b>- Capacity-building</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Provide training for district and county Works Section Staff.</li> <li>Facilitate the operation of the district technical staff and Roads Inspectors.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Types of training provided and numbers of staff trained.</li> <li>No. of district technical staff and Roads Inspectors supported and costs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AMMP progress reports and annual review.</li> <li>Mid-term Review Report.</li> <li>Programme Completion Report.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staff are trainable.</li> </ul>

Programme Description	Performance Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
<b>3. Community Mobilization</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hold district and sub-county start-up workshops.</li> <li>• Train the Community Development Officers and Community Development Assistants.</li> </ul>	Total cost estimate USD... million <ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of workshops held.</li> <li>• No. of Community Development Officers and Community Development Assistants trained and training provided.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMMP progress reports.</li> <li>• Mid-term Review Report.</li> <li>• Programme Completion Report.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Awareness creation and community mobilization.</li> <li>• Form new interest groups and assist new and existing interest groups via brokerage role.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of PRAs carried out.</li> <li>• No. of exchange visits.</li> <li>• No. of drama performances.</li> <li>• No. of newsletters published.</li> <li>• No. of new interest groups formed.</li> <li>• No. of new and existing interest groups assisted and types of assistance provided.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smallholder households interested in forming economic interest groups as a way of engaging in the market economy.</li> </ul>
<b>4. Programme Facilitation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Set up and operate appropriate financial management, accounting, monitoring, reporting and audit system.</li> <li>• Provide technical support to the districts.</li> <li>• Organize beneficiary monitoring of the programme.</li> <li>• Arrange for external evaluations and for the Mid-term Review and Programme Completion Reviews.</li> </ul>	Total cost estimate USD... million <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial systems in place.</li> <li>• M&amp;E system in place.</li> <li>• Amount and rate of draw down of the two Funds.</li> <li>• Accounts, reports, withdrawal applications and audits available on time.</li> <li>• The following advisers in place: Programme Facilitator, Agricultural Business Development, Agriculture, Engineering, Community Development, M&amp;E and Financial Management and Accounting.</li> <li>• No. of participatory monitoring assessments and their findings.</li> <li>• No. of other studies carried out and their findings.</li> <li>• No. of external evaluations undertaken and their findings.</li> <li>• Mid-term Review undertaken by the end of PY-3.</li> <li>• Programme Completion Review undertaken before the Loan Closing date.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AWPBs</li> <li>• AMMP progress reports and annual review.</li> <li>• Minutes of the Inter-ministerial Policy Committee.</li> <li>• Financial statements and audit reports</li> <li>• Participatory monitoring.</li> <li>• Mid-term Review Report.</li> <li>• Programme Completion Report.</li> <li>• External evaluation reports.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Districts and subcounties meet minimum conditions and so able to access the agricultural commercialization fund and the rural infrastructure fund.</li> <li>• Ministries agree to second staff to the PFT.</li> </ul>



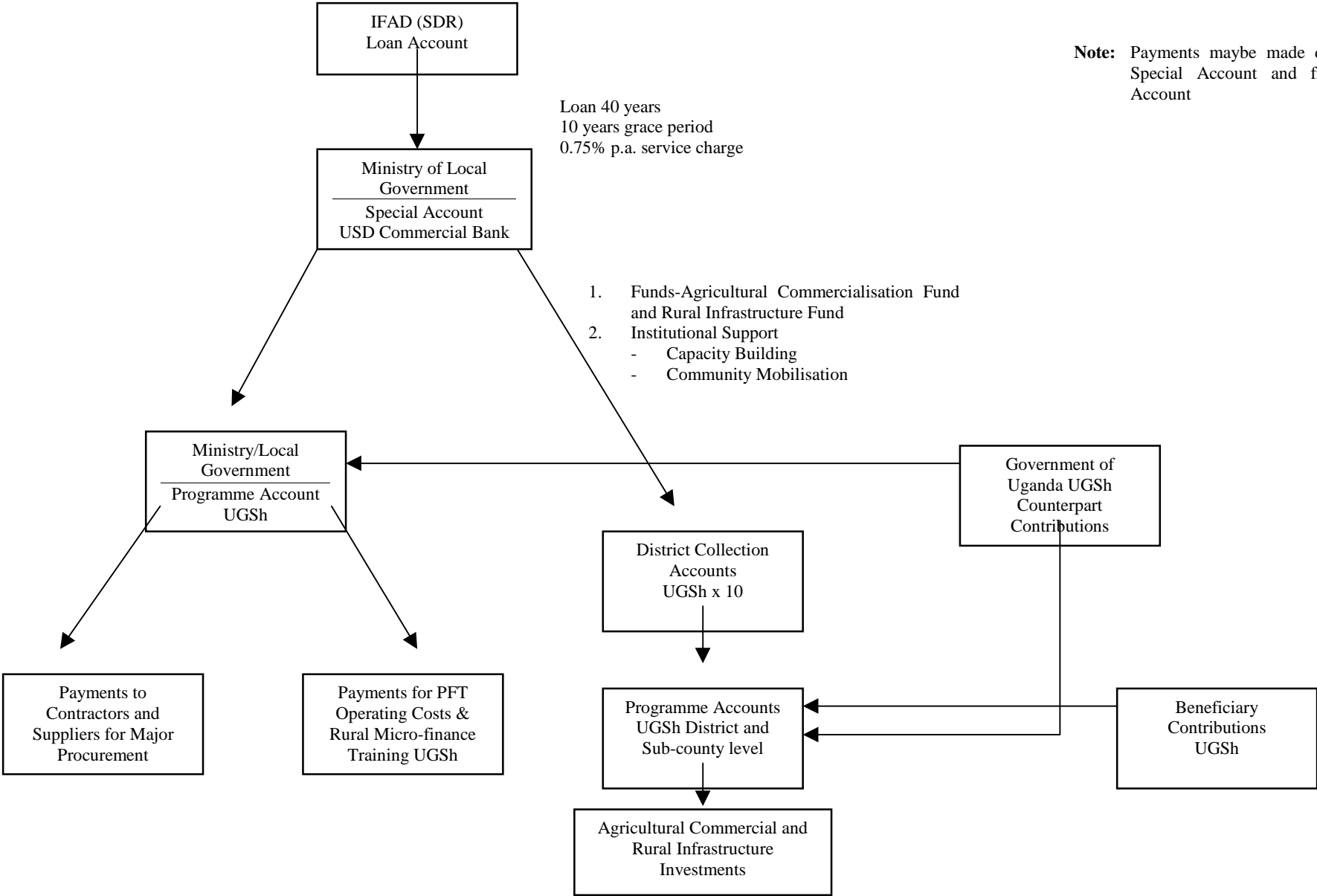


## APPENDIX IV

### MONITORING AND EVALUATION INDICATORS

1. **Introduction.** Since the districts will plan the activities that both the agricultural commercialization and rural infrastructure funds will finance, targets are not specified. The monitoring indicators will compare programme performance each year with the targets set in the AWP/Bs prepared by the districts and consolidated by the PFT. The indicators are derived from the Logical Framework found in Appendix II. A number of monitoring formats have been developed by the district development project which would be appropriate for use by the area-based agricultural modernization programme (AAMP).
2. **Agricultural commercialization.** Suggested indicators will include: (a) number of economic interest groups assisted and their membership, disaggregated by gender; (b) number of private-sector agencies and NGOs contracted to provide technical services and advice; (c) number of farmers trained in technical and agribusiness subjects, disaggregated by gender; (d) number of technologies tested on-farm; (e) number of priority on-station investigations undertaken; (f) number and value of matching grants made to improve market linkages; (g) number, duration and content of AMMP-sponsored radio programmes; (h) types of microfinance training provided and numbers trained, disaggregated by gender; (i) numbers of district and subcounty extension staff trained, disaggregated by gender and the subject matter; and (j) number of technology adaptation specialists supported, disaggregated by gender.
3. **Rural infrastructure development.** Indicators will include: (a) numbers and types of investments included in the AWP/B; (b) volume of counterpart funds mobilized; (c) km of community roads constructed; (d) numbers of water points, dip tanks, markets, transit sheds, etc. constructed or rehabilitated; (e) ha of irrigation developed/rehabilitated; (f) operational status of the facilities constructed and/or rehabilitated; (g) types of training provided and numbers of staff trained disaggregated by gender; and (h) number of district technical staff and roads inspectors supported, disaggregated by gender and costs.
4. **Community mobilization.** The main indicators will include the number of: (a) workshops held; (b) community development officers and community development assistants trained, disaggregated by gender and training provided; (c) participatory rapid appraisals carried out; (d) exchange visits; (e) drama performance; (f) newsletters published; (g) new interest groups formed and the number of members disaggregated by gender; and (h) new and existing interest groups assisted and types of assistance provided.
5. **Programme facilitation.** Indicators will include: (a) amount of drawdown of the agricultural commercialization and the rural infrastructure funds; and (b) disbursement of funds for capacity-building, community mobilization and programme facilitation. There will be an annual review of the programme as part of the preparation of the AWP & B for the forthcoming year.
6. **Participatory programme monitoring.** Programme support officers, together with service providers, will develop simple procedures for beneficiaries to monitor the operation, maintenance and performance of investments. Beneficiary assessments of the programme's overall performance will be carried out on completion of specific scheme development.
7. **External evaluations.** Evaluation and impact assessment will be carried out by an independent agency in collaboration with all stakeholders as part of the mid-term and completion reviews. Evaluation and impact assessment will focus on: (a) response of beneficiaries, institutions and other stakeholders to AAMP procedures; (b) effects of the programme on monetization of smallholder production; and (c) validity of the interventions in serving requirements for the commercialization of smallholder agriculture.

**APPENDIX V  
FLOW OF FUNDS**

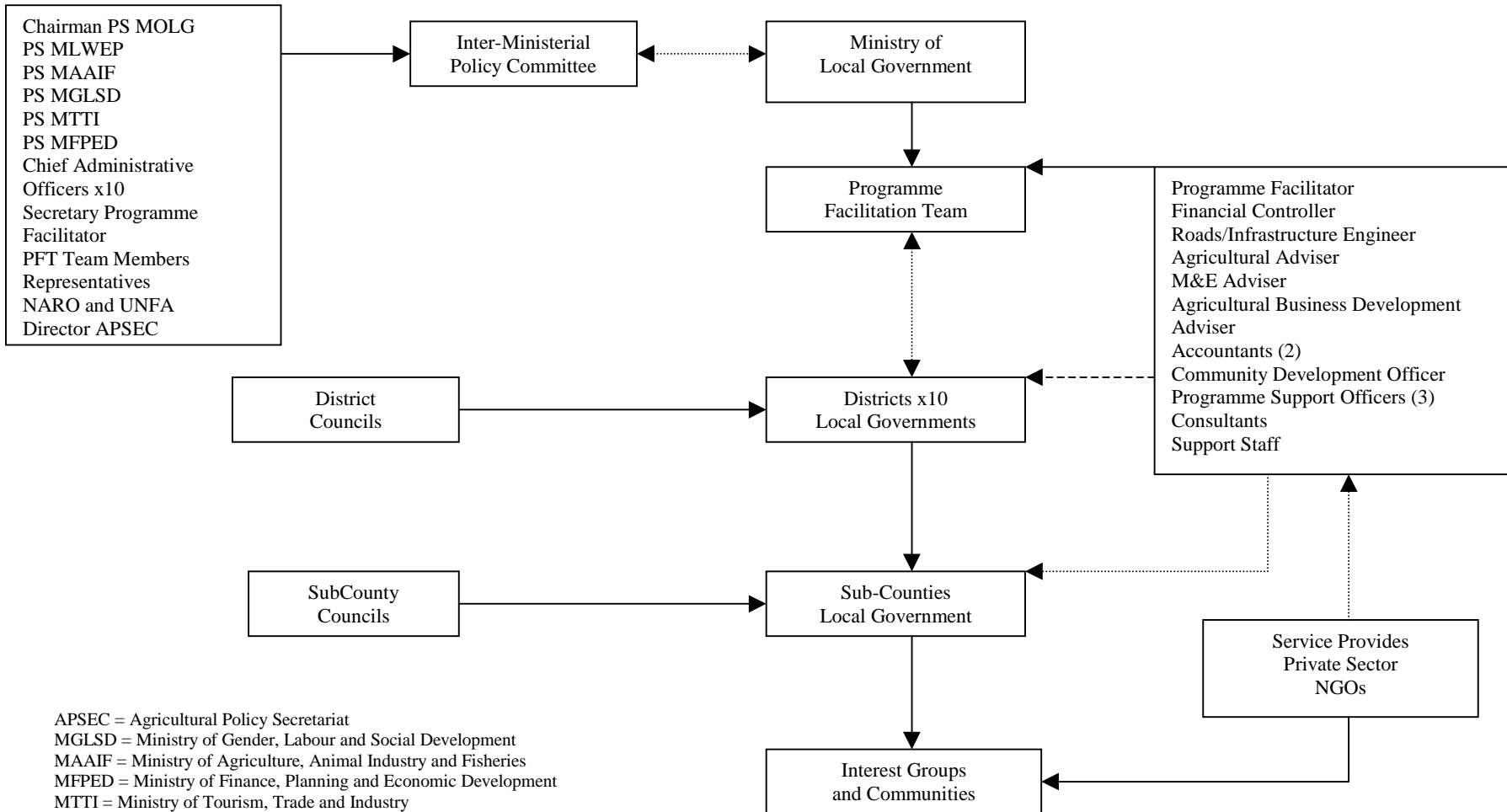


Loan 40 years  
10 years grace period  
0.75% p.a. service charge

1. Funds-Agricultural Commercialisation Fund and Rural Infrastructure Fund
2. Institutional Support
  - Capacity Building
  - Community Mobilisation

**Note:** Payments maybe made direct from the Special Account and from the Loan Account

# PROGRAMME ORGANIZATION STRUCTURE



APSEC = Agricultural Policy Secretariat  
 MGLSD = Ministry of Gender, Labour and Social Development  
 MAAIF = Ministry of Agriculture, Animal Industry and Fisheries  
 MFPED = Ministry of Finance, Planning and Economic Development  
 MTTI = Ministry of Tourism, Trade and Industry  
 MLWEP = Ministry of Lands, Water and Environment Protection  
 MWHC = Ministry of Works, Housing and Communication  
 PS = Permanent Secretary  
 UNFA = Uganda National Farmers Association

..... Information/coordination  
 ----- Advice and technical assistance



## PROGRAMME DESCRIPTION OF IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS

### A. Programme Components

1. The proposed AAMP will have four components: agricultural commercialization, rural infrastructure development, community mobilization and programme facilitation. The programme will be implemented within the Government's decentralized framework for development. Implementation of programme investment activities will take six years.

#### **Agricultural Commercialization**

2. There are two sub-components: (a) agricultural commercialization, comprising an agricultural commercialization fund, which the programme will establish and from which districts can draw down funds to finance eligible activities (with capacity-building to support the use of the fund); and (b) rural financial services training.

3. **Agricultural commercialization.** The agricultural commercialization fund established under the agricultural commercialization sub-component will provide conditional grants to participating subcounties for programmes that they will develop. These relate to: (a) technical support for farming enterprises; and (b) business development and improved market linkages. The fund will enable subcounties to finance eligible field activities proposed as part of their AWP/Bs that respond appropriately to client-identified priorities. A portion of the fund will be drawn upon at district level for investments designed to serve multiple subcounties, including, for example, contracting specialist service providers and/or commissioning relevant studies and surveys.

4. **Technical support for farming enterprises.** The agricultural commercialization fund will be used to make district and participating subcounty staff more responsive to the interests and needs of smallholders, and promote a more commercial approach to the provision of smallholder advisory services. Districts and subcounties will finance 20% of the costs of activities being supported by the agricultural commercialization fund, while the interest groups will finance 15% of the staff operating costs of the technical service suppliers. The programme will:

- assist field extension workers at the subcounty level to support client farmers and economic interest groups to access relevant private-sector operators involved in upstream and downstream agriculture-related service provision;
- contract a suitable individual or organization to carry out priority field programmes with client interest groups or to supplement public-sector sources of technical information, provide training to client farmers and increase their exposure to alternative farming methodologies;
- support on-farm testing of improved available and new technologies, priority on-station investigations under contract arrangements with NARO, as well as collaborative approach to planning technology adaptation and transfer programmes between the districts and NARO; and
- finance studies and surveys related to farming systems in the AAMP area aimed at improving the technical basis for district planning and the provision of advisory services.

5. District and subcounty staff will use problem-solving approaches and adopt a mode of operation that emphasizes facilitation rather than control. Guidance and technical back-up will be provided by the district production staff, including the district technology adaptation specialists and the agriculturalist assigned to the PFT as described in paragraph 105. Planning departments and



APPENDIX VII

programme support officers in the PFT will assist senior district technical staff to act as brokers between farmers and service providers.

6. Each district will have a technology adaptation specialist who will be assigned from among the existing cadre of subject matter specialists in the district production departments. District technology adaptation specialists will play a key role, including planning and implementing programmes to test and adapt technologies that relate directly to client farmers' expressed concerns. Contracts will be drawn up between NARO and the subcounty council or the district council as appropriate. In addition, these specialists will represent their respective districts in annual research and extension programme reviews to: (a) ensure that client influence is exerted on the content of NARO research and technology-transfer activities relevant to the programme area; and (b) remain abreast of developments in research-technology dissemination and issues that may influence their interactions with client farmers.

7. **Business development and improved market linkages.** District and/or subcounty agricultural and community development staff may also use the agricultural commercialization fund to enable them to advise effectively their client groups about available opportunities, the development of investment proposals, as well as improving the links between farmers and appropriate commercial banks and MFIs. Activities eligible for financing will include:

- agribusiness training for interest groups to improve the profitability of their farm enterprises, increase their awareness of investment opportunities, and (in collaborative programmes with community-based services staff) to enable farmers to organize themselves better to access the available opportunities;
- matching grants to interest groups requesting specialised assistance to access support from private-sector/NGO/donor-supported initiatives (e.g. stockist support programmes, Investing in Developing Export Agriculture Project, district business promotion centres, and the activities of Uganda National Farmers Association); and
- funds to buy radio air time to provide a regular flow of technical, marketing and daily price information to rural areas.

8. Allocations from the agricultural commercialization fund will be on a cost-sharing basis with the interest group(s) concerned financing 20% of the costs. Within-district programmes may involve varying combinations of specialized training in an aspect of business and financial management, the contracting of specialized technical assistance, farm/institution tours and exchange visits with other similar groups. Proposals may be received directly by the district production department, or via sub-county based staff.

9. Training courses and programmes will be prepared by the production department in close collaboration with the planning and community development departments. The district's programme support officer and the agricultural business development adviser in the PFT will assist in identifying suitable organizations and resource persons to conduct training or provide specialist services. Districts will be encouraged to establish close working relationships with organizations able to provide agribusiness training, including notably the Uganda National Farmers Association, Investing in Developing Export Agriculture Project, the staff of the UNDP-assisted District Promotion Centres and other NGOs.

10. **Capacity-building.** Other programme resources will be allocated for capacity-building to develop the abilities and skills of the district staff to work with and facilitate the beneficiaries using analytical and problem-solving approaches and acting in a brokerage role with the private sector. This allocation will be directed to strengthening the operations of district technical staff in support of the eligible agricultural activities outlined above. Provisions will cover:





APPENDIX VII

- technical in-service training for district production department staff and field extension workers from participating subcounties;
- agribusiness training for production and community development departments' staff from participating subcounties to develop skills, particularly those related to accessing financial services, and improving farm enterprise planning and management aspects of market-oriented farming; and
- facilitation of the operations of the district-based technology adaptation specialists.

11. Staff training in technical subject areas will be organized by the district production departments with the assistance of the PFT agriculturalist and for financial, business planning and management topics by the agricultural business development adviser in collaboration with relevant commercial banks, suitable MFIs and the NGOs as appropriate.

12. **Rural financial services training.** Programme design has identified a likely need to provide training in rural financial services to:

- upgrade the management and business skills of staff of MFIs, including lending groups and associations, most of whose members are women; and
- inform community leaders and district and subcounty staff as to the role and potential of MFIs.

13. This rural financial services training sub-component involves three steps. First, a local consultant will assess what the microfinance training needs are, the number of potential recipients of microfinance training and what topics should be included in the proposed syllabus. If the training need is confirmed, the second step will involve identifying the institutions that will: (a) provide the training; (b) train the trainers; and (c) prepare a syllabus that reflects the requirements of the different groups, including the trainers. Since the training will need to be coordinated across districts, the agricultural business development adviser in the PFT will facilitate the implementation of this sub-component which will be financed through sub-contracts administered by the PFT.

14. Among agencies identified at appraisal that could train the trainers and prepare the syllabus are the Uganda Bankers Institute and PRESTO. The selection of an appropriate agency to offer these services will be based on proposals submitted to the PFT. As well as these two organizations, other institutions that could provide microfinance training to the clients include the Uganda Cooperative Alliance and the Poverty Alleviation Programme. Again, the selection of microfinance training institution will also be based on the submission of proposals. During the third stage and following selection, the institute that will provide the training will prepare an annual training programme and, following its approval, provide the training courses. Before the end of the year, a M&E consultant will evaluate the performances of the training programme and the institution providing the training. This evaluation will recommend whether the training contract should be renewed for another year or another organization(s) retained. It is envisaged that the programme will run for three years, although continuation could be considered by the mid-term review if there were still an unsatisfied need for training.

APPENDIX VII

## Rural Infrastructure Development

15. The programme will establish a rural infrastructure fund that districts will use to finance eligible investments. Districts and participating subcounties will decide how the funds are invested in response to the requirements of the communities and interest groups. The following types of infrastructure can be financed:

- improvement of existing community roads (including bridges and swamp crossings) linking production areas and villages with market centres and/or feeder roads so that they are passable by vehicles;
- livestock water supplies (e.g. valley dams and tanks);
- appropriate irrigation schemes;
- livestock disease control facilities (i.e. dips and spray races); and
- market facilities and transit storage.

16. The rural infrastructure development fund will also finance the costs of planning, detailed designs, supervision of construction and environmental studies. Proposed investments will have to satisfy pre-specified eligibility criteria, which will include:

- technical feasibility and a economic rate of return (ERR) of at least 15%;
- a completed environmental impact assessment and inclusion of adequate mitigation measures where necessary;
- full beneficiary involvement starting with project identification, in accordance with the participatory process of the AAMP, and a prior commitment to contribute 15% of the costs, including a minimum of 3% in cash; and
- demonstrated ability to operate and maintain the investment.

17. Having identified investments eligible for funding from the district allocation from the rural infrastructure fund, the district local government will:

- include the costs of infrastructure investments in the AWP/B;
- make adequate arrangements to ensure that the infrastructure can be operated and maintained over the long-term;
- draw up tender documents for work to be contracted out to the private sector; and
- supervise all ongoing infrastructure-related contracts financed under the programme.

18. **Community roads.** Requests for support to improve community roads will arise from the initial mobilization and sensitization of the public in the priority subcounties regarding the availability of AAMP assistance. To ensure sustainability of the road improvements, communities will be involved throughout the planning process. To be considered for financing, community roads will need to satisfy the following additional criteria:

- be technically feasible within a cost ceiling of UGX 4.3 million per km (USD 3 000 per km) in 1999 prices;
- not be already earmarked for improvement from other funding sources;



APPENDIX VII

- be requested by a community within subcounties selected for priority development under AAMP;
- pass through productive areas and/or allow expanded use of under-utilised agricultural land; and
- be linked to a feeder road that is passable by motor vehicles or one that is under improvement.

19. To promote further complementarity between community and rural feeder road programmes<sup>1</sup>, district authorities will be encouraged to give priority to feeder roads serving agricultural areas in priority subcounties in which communities have expressed interest in community road improvements. The local councils will approve the plans for community roads, thus precluding the possibility of community roads being considered without reference to the status of feeder roads.

20. The district engineering departments will have overall responsibility for the community roads and will prepare the designs and also supervise construction. When a particular district has no capacity for design work, the job will be contracted out. Guidance and on-the-job training will be provided by the infrastructure engineer in the PFT. Eligible community roads will be improved under force account using a combination of local labour and mechanized operations to ensure adequate material compaction. Costs will include charges for equipment hire from private contractors or the district equipment pool.

21. Community road maintenance will be the responsibility of the communities. Subcounties will pay hire charges for any district equipment used in carrying out mechanized operations during community road maintenance. To ensure sustainability of these roads, districts might choose to use part of their allocation of the rural infrastructure fund to provide communities with sets of road toolkits.

22. **Other infrastructure.** In addition to the general criteria for investments in livestock infrastructure, livestock farmers must also:

- be organized into a legally constituted water users association with a bank account;
- make a pre-payment for dip tank rehabilitation for the first year's estimated operating costs, equivalent to a least 400 head of cattle being dipped; and
- have an investment cost for livestock water supplies not exceeding UGX 30 000 (USD 21) per head of cattle (in 1999 prices), committed to using the water point at peak periods of the year (i.e. cattle owned by paid up members of the users association) and proof of ownership over the land in question.

23. Overall responsibility for implementation of non-road infrastructure investments will lie with the district planning department with the relevant district department head or other senior specialists involved as required. The relevant technical department will undertake preliminary studies to ensure the development of realistic proposals. Assessment will involve carrying out detailed technical and economic evaluations and environmental impact assessments and the ranking of economically viable options in relation to the eligibility criteria. When necessary, technical back-up will come from the appropriate national agency and the relevant specialists in the PFT. Future users will participate throughout in accordance with the participatory planning process to help ensure long-term Sustainability of the investment. Construction will be contracted out to the private sector. Tender

<sup>1</sup> The AfDB is expected to finance the rehabilitation of rural feeder roads linked to AAMP investments under a parallel financing arrangement.



APPENDIX VII

document preparation, tender evaluations and contract supervision will be the responsibility of the head of the engineering department, with support from the infrastructure engineer in the PFT.

24. In some cases (e.g. wholesale market or cool storage facilities), infrastructure may be owned by a district or municipal council rather than an economic interest group in the community or small-business operator. In such cases, owners will have to establish confirmed, legally binding arrangements for management, leasing, or franchising by private-sector operators prior to any work commencing.

25. **Capacity-building.** Other programme resources will be allocated for capacity-building relating to rural infrastructure development. The allocation will finance staff training and mobility. District engineers, works supervisors (roads) and staff of the district planning department will receive refresher training in: (a) planning, road inventory and condition assessment as well as design aspects of community road improvement; (b) tender preparation, bid evaluation and contract negotiations and supervision; and (c) environmental management in road infrastructure development. Roads inspectors serving the AAMP priority subcounties will also receive refresher training with particular emphasis on their role in the overall supervision of community road improvement, and as the trainers of parish headmen and petty contractors in labour-intensive techniques of road construction and maintenance.

26. The programme will finance procurement of motorcycles for works supervisors (roads) at district level and for each of the county-based roads inspectors involved, based on 30% of the counties having subcounties with programme activities.

### Community Mobilization

27. The programme will finance a community mobilization programme to make smallholders, interest groups and communities aware of the programme and the activities that can be financed from the two funds. Programme support for community development will have three elements: (a) skills development; (b) community mobilization; and (c) institutional support. In addition to the essential features of community mobilization presented hereunder, further details of the component are given in Annex 2.

28. **Skills development.** At the beginning of PY-1, the programme will finance a five-day refresher course for the community development officer and one staff member from the production department in each district. These two in turn will train a team of three staff, one from each of the participating subcounties, the community development assistant, a field extension worker and a member of the works department with a refresher course in the second year. The subject matter will include dissemination of information, community mobilization, formation, operation and management of groups. If any selected subcounties do not have a community development assistant, then the vacancy will be filled by transfer. In addition, the programme will finance exchange visits for staff both within and outside the programme area, including participation in relevant workshops and seminars.

29. **Community mobilization.** Following the AAMP regional start-up workshop, the planning departments will organize: (a) a district start-up workshop in each district to be attended by the District Executive Committee, NGO representatives and subcounty council chairmen from the participating subcounties; and (b) start-up workshops in each of the participating subcounties attended by the sub-county councillors and representatives from the parishes and villages. The subcounty workshops will provide the forum for: (a) establishing contact between the programme and the communities, interest groups and associations; (b) highlighting investment opportunities available under AAMP; (c) explaining the various procedures and eligibility criteria. These workshops will draw up the initial programmes for creating an awareness of programme activities and for participatory rural appraisals.



APPENDIX VII

30. After the completion of the refresher training and start-up workshops, the programme will finance the three trained subcounty staff to work as a team, under the supervision of the community development officers, to carry out participatory rural appraisals in their respective subcounties to:

- identify existing interest groups;
- help establish new interest groups;
- ensure groups and communities are aware of the assistance AAMP can provide;
- assist the communities and interest groups identify their investment priorities in respect of agriculture and rural infrastructure;
- help identify proposals suitable for financing from the two AAMP funds for subsequent inclusion in the AWP/Bs; and
- with the help of the secretaries for mass mobilization, act as the link between the community and interest groups and associations and the technical staff of the specialized services, notably including agriculture and works.

31. The programme will also finance the use of radio announcements, newsletters, music, dance and drama and the functional literacy classes to increase the rural population's awareness of the programme and its activities. The secretaries for mass mobilization will also participate in community mobilization, follow up on programme activities with community leaders and leaders of interest groups. A particular task will be to ensure that the interest groups remain informed about economic opportunities.

32. The community development officers, assisted by the community development adviser and the programme support officers in the PFT will:

- plan, implement and monitor the community development activities in the subcounties;
- ensure that there is an integrated approach to the mobilization of communities and interest groups; and
- ensure that the technical content of the information provided during the mobilization process, for example in the newsletters, radio broadcasts and drama productions, is appropriate and accurate.

33. **Institutional support.** To improve the outreach capabilities of the community development staff, the programme will provide a four-wheel drive pick-up for each community development officer and bicycles for the community development assistants in each of the participating subcounties. The programme will also finance the cost of office equipment, promotional material (radio broadcasts, etc.), vehicle operating costs, field allowances for the staff and office running costs.

### Programme Facilitation

34. To assist the districts and the subcounties in their use of the agricultural commercialization fund and rural infrastructure fund, and generally to facilitate implementation, the programme will establish the PFT and finance the following;

- a programme facilitator, and support for M&E within MOLG's Donor Coordination Office in Kampala (equipment, vehicle, training, special studies, reviews and recurrent costs); and
- a small technical and financial team based in Mbarara within the vicinity of the programme area and reporting to the programme facilitator consisting of: (a) financial controller and an agricultural business development adviser hired on contracts; and (b) an infrastructure



APPENDIX VII

engineer, an agriculturalist, a M&E Adviser, two accountants<sup>2</sup>, a community development adviser and three programme support officers located in Mbarara, Kabale and Kabarole<sup>3</sup>, assigned from the respective ministries or districts.

35. In addition, the programme will finance the following:

- two internationally recruited short-term technical assistants to assist in setting up: (a) accounting, financial management, auditing and reporting procedures consistent with national systems (six months); and (b) appropriate M&E systems (three months);
- periodic short-term inputs from an experienced economist (11 months in total) to help the districts undertake economic evaluations when prioritizing infrastructure investments; and
- special studies, staff mobility, office equipment, allowances, operating costs and administrative support for the PFT staff in Kampala and the districts.

36. The PFT will constitute the secretariat to the Inter-ministerial Policy Committee for matters relating to AAMP. The programme facilitator will have overall authority for the PFT. The team will:

- train, advise and facilitate district/subcounty personnel as a means of developing their capacity to plan and manage their own priority programmes;
- assist district local governments to liaise with other stakeholders involved in the modernization of agriculture in their areas and develop mutually supportive and complementary programmes;
- assist chief administrative officers to access AAMP resources in support of eligible technical interventions, ensure that funding eligibility criteria are followed by the spending units, as well as ensure that districts accurately account for funds in a timely way; and
- monitor implementation progress and the use of programme funds within and across participating districts; assess the performance of districts and subcounties in terms of the minimum conditions and performance measures, undertake special studies, mid-term and programme completion reviews; and ensure timely audit reporting.

### B. Programme Management and Coordination

37. **National level.** Being the coordinating ministry for donor support to activities in Uganda's 45 districts, the MOLG will have overall responsibility for AAMP. Within the MOLG, the PFT will:

- ensure that districts and subcounties have administrations that meet the minimum conditions for participation under AAMP;
- provide technical and management guidance to the districts in respect of programme activities and national level coordination;
- procure major items (e.g. vehicles, equipment and technical assistance);
- liaise with IFAD and the cooperating institution;
- operate the special account;

<sup>2</sup> To be financed from the loan if no suitable candidates are available within the Government.

<sup>3</sup> The programme support officers based in Mbarara will serve Bushenyi, Mbarara, Ntungamo and the Sembabule districts; the one based in Kabale will serve Kabale, Kisoro and the Rukungiri districts; and the third in Kabarole will serve Bundibugyo, Kabarole and the Kasese districts.



APPENDIX VII

- facilitate the setting up of appropriate accounting, financial management auditing and reporting procedures at the district level, consistent with national systems and ensure that these are followed;
- review, consolidate and approve the AWP/Bs for submission to IFAD and its cooperating institution, ensure their subsequent inclusion in the district budgets and endorsement by the Inter-ministerial Policy Committee;
- maintain PFT records and accounts, consolidate the district and PFT records and accounts, process eligible programme expenditures and prepare withdrawal applications for submission to the Ministry of Finance, Planning and Economic Development (MFPED) and IFAD;
- consolidate district and PFT progress reports and submit six-monthly and consolidated annual progress reports to IFAD and the cooperating institution;
- prepare the annual financial statements for submission to IFAD and its co-operating institution and ensure programme accounts are audited; and
- establish M&E systems acceptable to IFAD, monitor programme performance, carry out an annual assessment of the performance of the districts and subcounties and organize the mid-term and programme completion reviews.

38. In undertaking these activities, the existing Inter-ministerial Policy Committee will assist the PFT and: (a) provide policy guidance in respect of key central Government policies (e.g. the modernization of agriculture); (b) decide whether the districts and subcounties meet the minimum conditions set for programme participation and confirm the results of the annual assessment of performance of districts and subcounties; (c) provide inter-ministerial and inter-departmental co-ordination where efforts at a lower level have been unsuccessful; and (iv) endorse the AWP/B, progress reports and audits.

39. The Inter-ministerial Policy Committee is chaired by the Permanent Secretary of MOLG. When programme activities are on the agenda the membership will comprise all the existing ministerial members with the following coopted: chief administrative officer from each district, the programme facilitator (secretary), technical specialists of the PFT, representatives of NARO, the Uganda National Farmers Association, as well as the Director of the Agricultural Secretariat.

40. **District Level.** Within the framework of the district development plans district administrations will implement AAMP activities guided by the decisions of the district council and under the management authority of the chief administrative officer. The district administration will:

- with PFT assistance select subcounties in accordance with the AAMP criteria in respect of poverty and potential for increased production and which meet the minimum conditions for participation under AAMP;
- prepare the district AWP/B for consolidation by the PFT and inclusion in the district budget and subsequent approval by the district council;
- implement programme activities included in the AWP/B;
- maintain the programme accounts and records, process eligible programme expenditures and prepare withdrawal applications for submission to the PFT for consolidation;
- prepare the district progress reports and submit six-monthly and consolidated annual progress reports to the PFT;
- prepare the district annual financial statements for submission to the PFT; and



APPENDIX VII

- monitor programme performance and participate in the mid-term and programme completion reviews.

41. The district planning department, as the secretariat to the district technical and planning committee, will be the critical point of linkage between the PFT and the districts. With guidance and support from the programme support officers, the planning department will collaborate with subcounty local governments to develop programmes for AAMP funding within their respective planning frameworks and the overall district development plan. Specific to community development support, Annex 2 elaborates on the role and responsibility of the district community development department.

42. **Subcounty level.** In eligible subcounties, the subcounty local government, under the control of the subcounty chief, will:

- carry out a programme of community mobilization and participatory planning resulting in the inclusion of proposals for the use of the agricultural commercialization fund and the rural infrastructure fund in the AWP/B;
- implement programme activities using funds allocated from the district programme in accordance with the AWP/B;
- maintain the programme accounts and records, prepare annual financial statements and prepare six-monthly and consolidated annual progress reports for submission to the district for consolidation across districts; and
- monitor programme performance and participate in the mid-term and programme completion reviews.

43. **Community level.** Community leaders, leaders of interest groups and members of group management committees will be involved in awareness creation and community mobilization, participatory planning and assessments of programme effectiveness. Communities and their leaderships will, under the guidance and coordination of subcounty technical planning committees, actively participate in defining work programmes which respond to local opportunities, demands and initiatives.