



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva – 71° período de sesiones
Roma, 6 y 7 de diciembre de 2000

INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE

A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA

REPÚBLICA UNIDA DE TANZANÍA

PARA EL

PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES

ÍNDICE

EQUIVALENCIAS MONETARIAS	iii
PESOS Y MEDIDAS	iii
ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
MAPA DE LAS ACTIVIDADES DEL FIDA	iv
MAPA DE LA ZONA DEL PROGRAMA	v
RESUMEN DEL PRÉSTAMO	vi
SINOPSIS DEL PROGRAMA	vii
PARTE I – LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA	1
A. La economía y el sector agrícola	1
B. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA en la República Unida de Tanzania	2
C. Estrategia de colaboración del FIDA con la República Unida de Tanzania	3
PARTE II – EL PROGRAMA	3
A. Zona del programa y grupo-objetivo	3
B. Objetivos y alcance	4
C. Componentes del programa	4
D. Costos y financiación	9
E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría	12
F. Organización y administración del programa	13
G. Justificación económica	13
H. Riesgos	14
I. Impacto ambiental	14
J. Complementariedad de los donantes	14
PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS	15
PARTE IV – RECOMENDACIÓN	15
ANEXO	
RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES INCLUIDAS EN EL CONVENIO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO	17



APÉNDICES

	Página
I. COUNTRY DATA (DATOS SOBRE EL PAÍS)	1
II. PREVIOUS IFAD LOANS TO THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA (PRÉSTAMOS ANTERIORES DEL FIDA A LA REPÚBLICA UNIDA DE TANZANÍA)	2
III. LOGICAL FRAMEWORK (MARCO LÓGICO)	3
IV. PROGRAMME COMPONENTS (COMPONENTES DEL PROGRAMA)	7
V. ORGANIZATION AND MANAGEMENT (ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN)	12
VI. POVERTY PROFILES, SELECTION CRITERIA AND MAJOR CONSTRAINTS (PERFIL DE LA POBREZA, CRITERIOS DE SELECCIÓN Y PRINCIPALES DIFICULTADES)	16
VII. DEVELOPMENT STAGES OF MFI – TRIGGERING MECHANISMS (ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS IMF – MECANISMOS DE ACTIVACIÓN)	17

EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Unidad monetaria	=	Chelines Tanzanianos (TZS)
USD 1,00	=	TZS 700
TZS 1,00	=	USD 0,0014

PESOS Y MEDIDAS

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

ABREVIATURAS Y SIGLAS

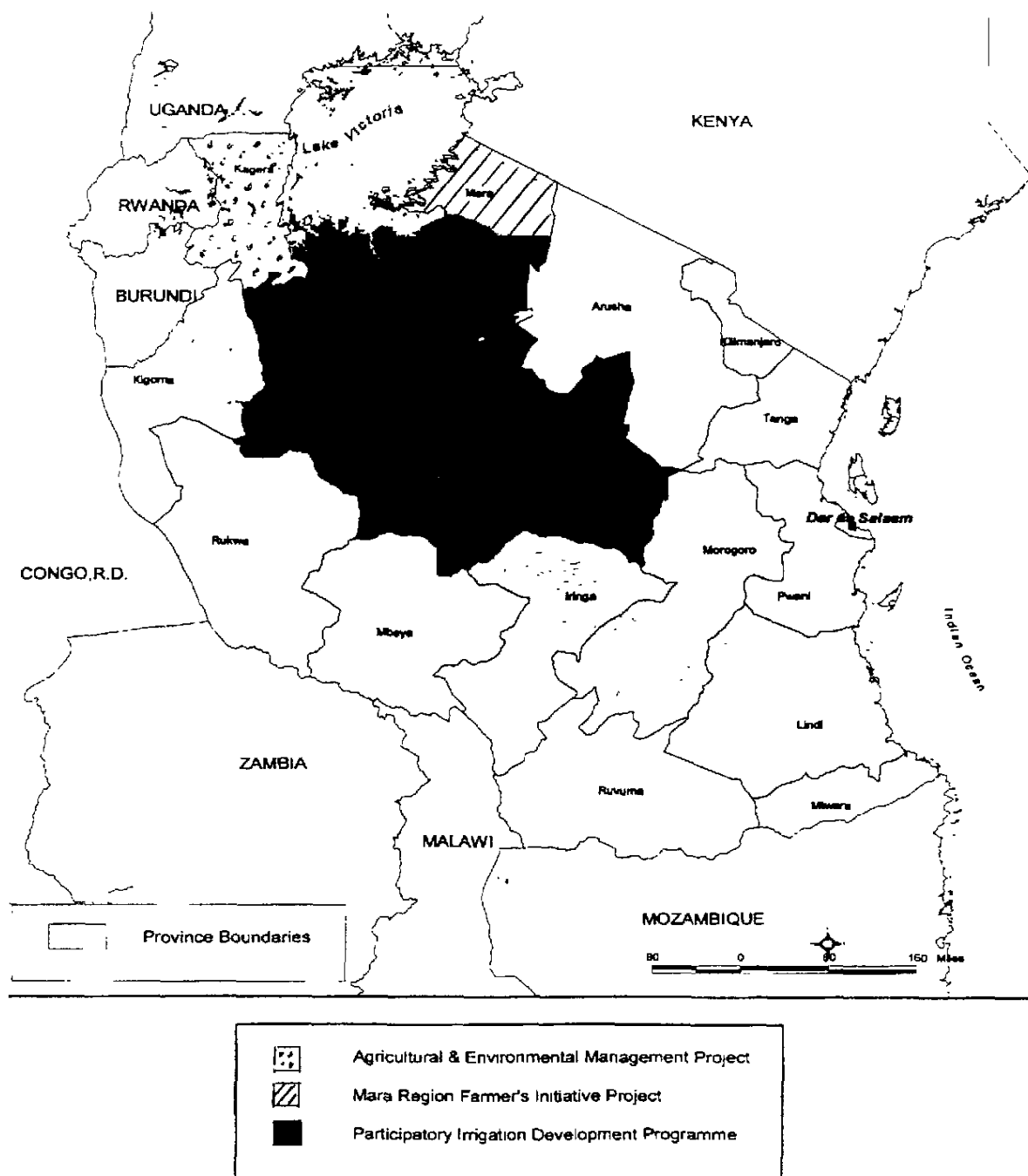
AAC	Asociación de ahorro y crédito
ACACT	Asociación de cooperativas de ahorro y crédito de Tanzania
AIMFT	Asociación de instituciones de microfinanciación de Tanzania
BDCR	Banco de Desarrollo Cooperativo Rural
CAC	Cooperativa de ahorro y crédito
IMF	Institución de microfinanciación
MFF	Mecanismo Flexible de Financiación
ONG	Organización no gubernamental
SyE	Seguimiento y evaluación
UAP	Unidad de Administración del Programa
UAZ	Unidad de Administración de Zona

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA UNIDA DE TANZANÍA

Ejercicio fiscal

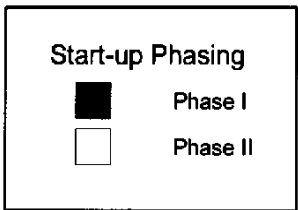
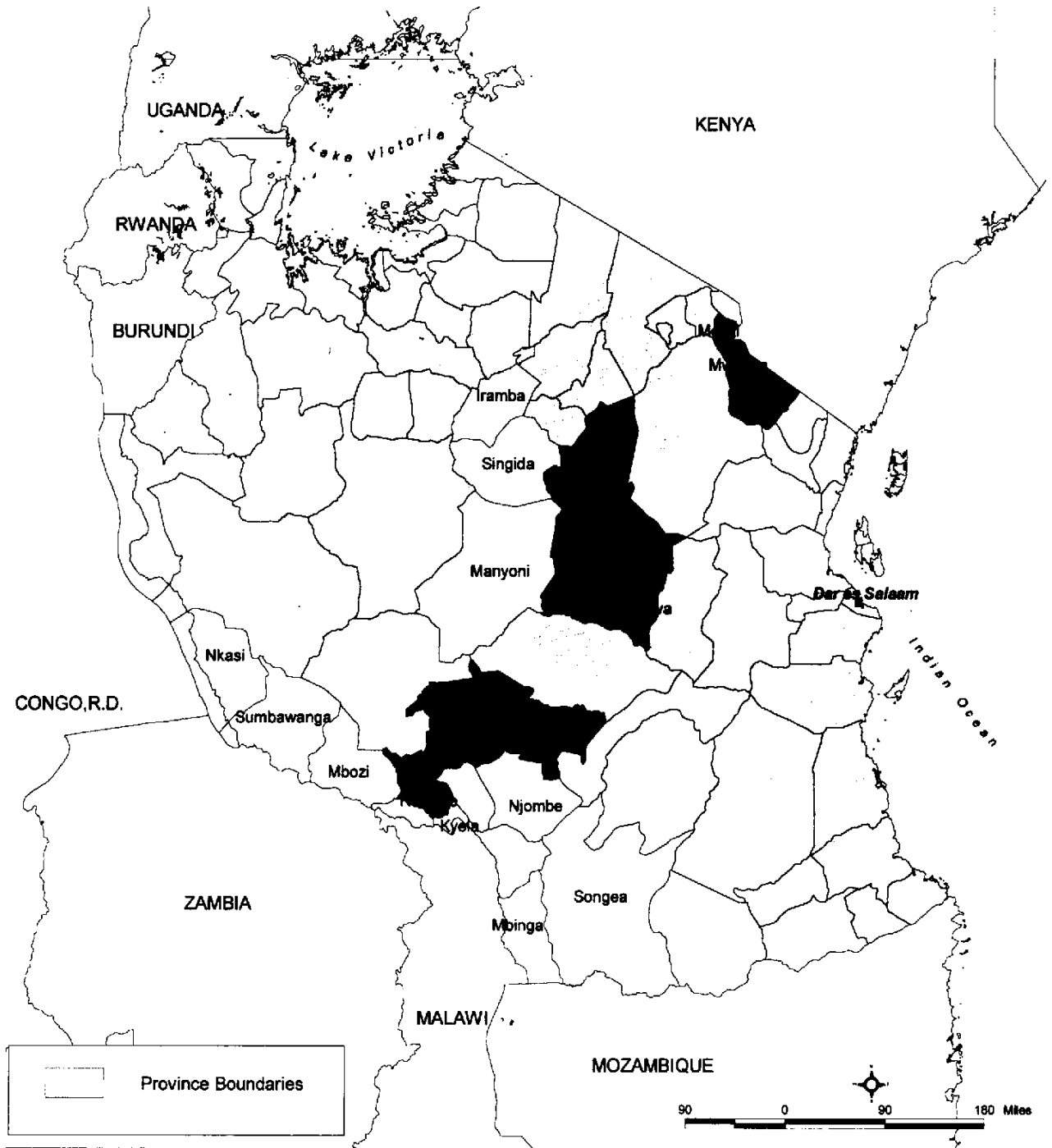
1° de julio – 30 de junio

MAPA DE LAS ACTIVIDADES DEL FIDA



Fuente: Informe de evaluación *ex ante*
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 demarcación de las fronteras o límites que figuran en él, ni acerca de las autoridades competentes.

MAPA DE LA ZONA DEL PROGRAMA



REPÚBLICA UNIDA DE TANZANÍA
PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES
RESUMEN DEL PRÉSTAMO

INSTITUCIÓN INICIADORA:	FIDA
PRESTATARIO:	República Unida de Tanzania
ORGANISMO DE EJECUCIÓN:	Ministerio de Finanzas
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA:	USD 23,8 millones
CUANTÍA DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:	DEG 12,8 millones (equivalentes a USD 16,3 millones, aproximadamente)
CONDICIONES DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:	Plazo de 40 años, incluido un período de gracia de diez, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual
COFINANCIADORES:	Gobierno de Suiza: USD 2,2 millones Fondo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo para el Desarrollo Internacional (Fondo de la OPEP): USD 2,2 millones
CUANTÍA DE LA COFINANCIACIÓN:	USD 4,4 millones
CONDICIONES DE LA COFINANCIACIÓN:	Donación – Gobierno de Suiza Préstamo – Fondo de la OPEP
CONTRIBUCIÓN DEL PRESTATARIO:	USD 2,7 millones
CONTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS:	USD 400 000
INSTITUCIÓN EVALUADORA:	FIDA
INSTITUCIÓN COOPERANTE:	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (OSP)

SINOPSIS DEL PROGRAMA

¿Quiénes son los beneficiarios? El Programa de Servicios Financieros Rurales tiene por grupo-objetivo a la población rural pobre, formada por agricultores marginales (que poseen dos o tres acres de tierra cultivable), campesinos sin tierra y mujeres que pertenecen o tienen intención de pertenecer a grupos de solidaridad rural e instituciones de microfinanciación (IMF) populares, como las cooperativas de ahorro y crédito (CAC), las asociaciones de ahorro y crédito (AAC), y los bancos comunales. El grupo-objetivo padece malnutrición e inseguridad alimentaria, y carece de oportunidades para generar ingresos. Las instituciones beneficiarias son instituciones populares como las IMF, organizaciones no gubernamentales locales (ONG) y los proveedores de servicios de formación del sector privado, que participarán directamente en la prestación de servicios microfinancieros esenciales a los pobres de las zonas rurales.

¿Por que son pobres? Los factores causales de la pobreza en la zona del programa son numerosos y tienen un carácter económico, social y político. No obstante, la pobreza se debe principalmente a las políticas anteriores del Gobierno, que tendían a excluir de forma intrínseca a los pobres del acceso a los servicios microfinancieros prestados por instituciones financieras formales. La pobreza puede atribuirse en gran parte a: i) la falta de capacitación, información y acceso a los recursos financieros, que impide a los pobres participar en las actividades que pueden generar ingresos; ii) la ausencia de un marco institucional apropiado y un entorno normativo favorable (por ejemplo, tipos de interés activos y pasivos, política microfinanciera nacional que induzcan a los pobres a ahorrar, invertir y adoptar decisiones en las IMF; iii) las estrictas formalidades legales y costumbres tradicionales que impiden a las mujeres ser miembro de las IMF (ya que no pueden ser cabeza de familia); iv) la falta de activos físicos tangibles de las mujeres, que les impide ofrecer las garantías colaterales necesarias para la obtención de créditos, y la escasez de recursos financieros, que no les permite pagar elevadas cuotas; y v) la falta del capital inicial necesario para que la población pobre amplíe su base de activos.

¿Qué hará por ellos el programa propuesto? La finalidad del programa es reducir la pobreza, promoviendo la capacidad de negociación social y el acceso a recursos financieros de la población pobre. En concreto, el programa: i) aumentará las posibilidades de acción de los campesinos pobres, eliminando los obstáculos jurídicos, reglamentarios y sociales que les impiden participar activamente en las operaciones de las IMF; ii) ofrecerá a los grupos-objetivo una formación basada en la demanda para mejorar sus capacidades empresariales y técnicas, de forma que puedan gestionar sus actividades agrícolas y de otro tipo de forma eficiente y eficaz; iii) ayudará a diseñar y desarrollar un amplio sistema financiero de carácter popular, que será propiedad de los miembros de las IMF, los cuales se encargarán también de su funcionamiento y administración de conformidad con la reglamentación cautelar del Banco de Tanzania; y iv) mejorará el acceso de los pobres rurales a distintos instrumentos financieros, como capital circulante, préstamos a plazo y arrendamientos financieros para aumentar sus oportunidades de generar ingresos y empleo.

¿Cómo participarán los beneficiarios en el programa? El programa se preparó mediante un proceso de intensa participación y consulta, que abarcó todas las etapas del ciclo del proyecto. Se procedió a una evaluación rural participativa, se organizaron talleres con las partes interesadas, reuniones con grupos de orientación y entrevistas formales e informales con objeto de identificar las necesidades y las dificultades de los beneficiarios, así como las medidas necesarias para resolver estas cuestiones durante la ejecución. Para lograr este objetivo, se recurrirá a las siguientes modalidades y mecanismos institucionales: i) las IMF (AAC, CAC y bancos comunales) se organizarán, y se les prestará apoyo, basándose en las demandas de los beneficiarios; ii) una junta directiva, elegida y nombrada por los miembros, organizará, administrará y gestionará las IMF; iii) se adoptarán medidas y criterios específicos para garantizar la participación de un determinado porcentaje de mujeres en las IMF, incluido el proceso de adopción de decisiones; y iv) se realizará de forma participativa un seguimiento y una evaluación de los efectos a fin de que puedan hacerse las modificaciones y ajustes necesarios habida cuenta de las recomendaciones y las propuestas realizadas.

**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE DEL FIDA A LA
JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO
A LA REPÚBLICA UNIDA DE TANZANÍA
PARA EL
PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES**

Someto el siguiente Informe y Recomendación sobre una propuesta de préstamo a la República Unida de Tanzania, por la cantidad de DEG 12,8 millones (equivalentes a USD 16,3 millones, aproximadamente), en condiciones muy favorables, para ayudar a financiar el Programa de Servicios Financieros Rurales. 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 FIDA¹**

A. La economía y el sector agrícola

1. **La economía.** Tanzania se extiende desde el ecuador hasta los 12 grados de latitud sur y ocupa una superficie de 945 200 km² en la costa del África oriental, incluidas las islas de Zanzíbar y Pemba. Su economía es fundamentalmente agrícola. La población ascendía en 1997 a 31,3 millones de personas y, aunque la densidad demográfica es baja (35 habitantes por km²), entre 1980 y 1997 hubo un rápido crecimiento demográfico, con un ritmo del 3,1% anual). Aproximadamente el 70% de la población vive en zonas rurales, en más de 8 000 aldeas. Con una renta per cápita de USD 170², Tanzania es uno de los países más pobres del mundo. Durante los últimos cinco años, ha avanzado mucho en la recuperación de la estabilidad macroeconómica mediante un proceso de liberalización del comercio, gestión eficaz del sector monetario y desreglamentación de la política de precios y los servicios de comercialización. Estas reformas han tenido una amplia repercusión en toda la economía, generando un ritmo medio de crecimiento económico anual del 4% aproximadamente durante 1995 y 1999, una reducción de los desequilibrios fiscales, del 30% en 1995 al 6,6% en junio de 2000, y un descenso de la tasa de inflación anual, del 21% en 1996 al 6% en abril de 2000. Asimismo, las reservas de divisas han aumentado de 1,5 a 4,5 meses de importación de mercancías durante el mismo período. No obstante, la deuda total del país, que se calcula en USD 8 000 millones, sigue siendo elevada, y a ella se dedica más del 40% del presupuesto nacional. La Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME) recientemente aprobada aligerará esta carga; sin embargo, la solución a largo plazo depende de la buena disposición de los donantes para conceder financiación en condiciones favorables y donaciones con objeto de aumentar la productividad y el crecimiento y garantizar así la sostenibilidad general de la economía.

¹ Para más información, véase el apéndice I.

² Informe sobre el Desarrollo Mundial, 1998.



2. **Sector agrícola.** La economía de Tanzania es predominantemente agrícola. Este sector genera el 55% del producto interior bruto (PIB) (1992-96), más del 80% de las exportaciones totales y el 90% aproximadamente del empleo. Los 3,5 millones de familias campesinas se dedican en su mayor parte a cultivos de subsistencia y cultivos comerciales en pequeña escala. Los principales cultivos de subsistencia, que representan el 55% de la producción agrícola total, son el maíz, el sorgo, el mijo, la mandioca, el arroz, el plátano, el trigo y las leguminosas. El rendimiento es bajo debido al escaso uso de insumos y al limitado acceso a las nuevas tecnologías. Las pequeñas explotaciones producen el grueso de las exportaciones agrícolas y más del 80% del valor de los cereales comercializados (maíz, arroz, sorgo y mijo). Después del descenso de la producción registrado entre el decenio de 1970 y mediados del de 1980, el sector agrícola de Tanzania ha crecido de forma moderada, aunque los niveles de producción sigan estando muy por debajo de su potencial: la productividad de la mayoría de los cultivos es considerablemente inferior a la del decenio de 1970, y el deterioro ambiental se ha extendido a muchas zonas rurales debido al uso inadecuado de la tierra y a la falta de tecnologías apropiadas. El crecimiento de la agricultura se ha debido principalmente a la ampliación de la superficie cultivada.

B. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA en la República Unida de Tanzania

3. Como el sector comercial muestra escasa disposición a prestar servicios financieros a los pequeños agricultores y las entidades paraestatales no han conseguido reactivar modalidades de financiación para atender a las necesidades de los pobres de las zonas rurales, el FIDA, en consulta con el Gobierno, ha iniciado varios programas experimentales basados en las estructuras locales y la movilización de ahorros, recurriendo a las CAC en lugar de fomentar los servicios financieros. En el Proyecto de Servicios Financieros Rurales y de Extensión Agraria en las Tierras Altas Meridionales, las actividades experimentales realizadas por intermedio de las CAC, que parecen haber tenido éxito, han permitido movilizar el ahorro de los pequeños agricultores por un importe de TZS 288 millones, y se ha recuperado el 91% de los préstamos concedidos a 192 CAC y 1 800 grupos oficiosos en las cuatro regiones abarcadas por el proyecto. Los ahorros han crecido un 70% anualmente. Cada grupo oficioso cuenta con 10 miembros, y alrededor del 40% de sus integrantes son mujeres.

4. Las repercusiones de la actividad de las CAC dentro de cada comunidad se ven claramente en el caso del proyecto de las tierras altas meridionales antes citado. En una evaluación de impacto realizada en 1999 se llegó a las conclusiones siguientes: i) *efectos en la producción*: los préstamos concedidos por intermedio de las CAC han permitido duplicar o triplicar la producción de los principales cultivos (por ejemplo: maíz, de 1 t/ha a entre 2,5 y 4,7 t/ha aproximadamente; papa común, de 4 t/ha a 10 t/ha, lo que ha dado lugar a un aumento de los ingresos netos de los agricultores del 300% y del 200%, respectivamente); ii) *desarrollo social*: la actividad de las CAC ha producido cambios estructurales básicos en la sociedad dando a los pobres acceso a una fuente de financiación, la posibilidad de adueñarse de la institución y de ocupar posiciones de poder en su dirección mediante la introducción de un marco jurídico, procedimientos de préstamo y políticas flexibles. Con este proceso, la nueva institución ha creado la capacidad necesaria para que los pobres tengan voz y voto en la gestión de las organizaciones locales de la sociedad civil; y iii) *viabilidad financiera*: las CAC han conseguido una considerable sostenibilidad gracias en parte a la reducción de los costos de transacción de los préstamos, pero también gracias a que han podido fomentar la confianza de los beneficiarios y fortalecer su compromiso de hacer los reembolsos sin demora, incrementar los ahorros y administrar las operaciones de manera eficaz en relación con los costos. Se estima que los costos de transacción han bajado un 25%, mientras que las tasas de ahorro y de reembolso han subido varias veces.

C. Estrategia de colaboración del FIDA con la República Unida de Tanzania

5. **El marco estratégico del FIDA y la justificación de los servicios financieros rurales.** Atendiendo a una solicitud del Gobierno, el FIDA decidió, en colaboración con otros donantes que participaban en la realización de reformas importantes en este subsector, estudiar las opciones que permitieran dar a los sectores más pobres de la comunidad acceso a los servicios financieros rurales. La implantación de CAC, de AAC y de bancos comunitarios constituye un punto de partida para el desarrollo de un sistema financiero rural asequible a los pobres. Ahora bien, para aumentar la eficiencia y la eficacia de los servicios financieros que prestan esas instituciones, el Gobierno necesita una asistencia considerable con objeto de diseñar y estructurar una organización financiera completa de ámbito nacional que comprenda los siguientes elementos esenciales: i) diseño y realización de marcos jurídicos e institucionales en los que puedan realizarse transacciones eficaces en el mercado financiero rural y que permitan a las IMF populares funcionar como bancos privados; ii) fortalecimiento de la capacidad institucional de las entidades financieras rurales, particularmente al nivel popular; iii) diseño y aprobación de normas cautelares y de otra índole, en particular la liberalización de los tipos de interés de depósitos y ahorros para un funcionamiento eficiente de las instituciones financieras rurales; iv) prestación de asistencia técnica a las instituciones interesadas (IMF) para que elaboren instrumentos de política, procedimientos y técnicas de gestión que permitan mejorar su eficiencia y su capacidad de servicio a las poblaciones rurales; y v) prestación de servicios esenciales de carácter no financiero para respaldar las actividades de comercialización y promoción. El programa contribuirá a realizar estos objetivos.

6. Dentro de este nuevo marco, las funciones de las IMF (incluidas las CAC) irán evolucionando paulatinamente y se concentrarán en la ampliación del número de miembros y en la movilización del capital social y de los ahorros en la etapa formativa (etapa 1). Posteriormente, en la etapa de consolidación (etapa 2), se espera que las IMF funcionen como intermediarios financieros, utilizando únicamente sus propios recursos, a medida que vayan cobrando confianza para funcionar como instituciones financieras. En esta etapa, las operaciones crediticias se limitarán a pequeños préstamos concedidos por períodos breves, lo que dará a las IMF la oportunidad de familiarizarse con las actividades de evaluación, desembolso y recuperación de los préstamos. La asistencia que se preste a las CAC en las etapas 1 y 2 se concentrará en el fomento de su capacidad operacional y de movilización de ahorros, mientras que en la etapa 3, de madurez, las CAC podrán, si su actividad se juzga satisfactoria, pedir préstamos a instituciones financieras a fin de iniciar operaciones crediticias como intermediarios financieros normales (para más detalles, véase el apéndice VII).

PARTE II – EL PROGRAMA

A. Zona del programa y grupo-objetivo

7. **Zona del programa.** El programa abarcará tres áreas –meridional, central y occidental– según un planteamiento gradual. En la primera fase se elegirán las regiones en que las operaciones anteriores del FIDA han creado las condiciones previas necesarias y un entorno propicio en cuanto a concienciación, capacidad operacional y viabilidad financiera para reproducir el modelo. Los criterios de selección de esas regiones son: i) la diversidad agroecológica y socioeconómica; ii) la existencia de actividades viables de generación de ingresos en la finca y fuera de la finca; iii) el predominio de hogares rurales pobres; iv) la elevada concentración de IMF y ONG registradas; y v) la existencia de instituciones financieras interesadas en prestar servicios a las IMF, las ONG y los grupos de solidaridad. La selección final de los distritos en cada zona dependerá de los compromisos que hayan contraído los consejos de distrito y de su contribución en forma de instalaciones y fondos.

8. **El grupo-objetivo.** El programa se destinará a los pobres rurales, que constituyen el 90% de la población rural en las tres zonas del programa. En concreto, se dirigirá a los grupos de solidaridad rurales, en particular los de mujeres y campesinos sin tierra, y a las IMF populares que les prestan servicios (las AAC, las CAC y los bancos rurales). Los perfiles detallados del grupo-objetivo en cuanto a nivel de pobreza, los criterios utilizados para seleccionarlo, las principales dificultades con que se encuentra el grupo y las intervenciones del programa destinadas a aliviar esas dificultades se exponen en el apéndice VI. Existen en la actualidad unas 395 CAC rurales y 68 AAC que, de diversas maneras, intervienen en las actividades de microfinanciación en la zona del programa. Durante la primera fase, se dará prioridad a las IMF que ya han sido beneficiarias de las anteriores intervenciones del FIDA y han demostrado su capacidad de gestión financiera, así como su capacidad para movilizar ahorros, conceder préstamos e incrementar su cobertura.

9. Se recurrirá a varios instrumentos para ayudar a las IMF populares a ofrecer a los agricultores pobres, las mujeres, los campesinos sin tierra y otros sectores vulnerables de la población rural un acceso más amplio y más fácil a los servicios de microfinanciación. Se procurará con especial determinación que el programa atienda a las prioridades y necesidades de los grupos-objetivo identificados durante las actividades de evaluación rural participativa, las reuniones técnicas de beneficiarios y las discusiones de grupo. Se insistirá particularmente en su deseo de tener acceso a actividades generadoras de ingresos más productivas y viables.

B. Objetivos y alcance

10. El FIDA ha contraído el compromiso a largo plazo de ayudar en la creación de un sistema financiero viable, transparente y diversificado en las zonas rurales. Los principales objetivos del programa serán: i) apoyar el diseño, la elaboración y la aplicación de una organización financiera arraigada en la aldea o el barrio en forma de bancos comunales o de AAC/CAC (denominadas instituciones de microfinanciación o IMF), y centrada principalmente en la movilización de ahorros, el sistema de pagos, la difusión de los servicios de financiación y la buena gestión; ii) mejorar la capacidad técnica, operativa y de cobertura de las IMF en cuanto a las operaciones de ahorro y préstamo, para permitirles prestar una amplia gama de servicios financieros a los pobres de las zonas rurales (que comprenden tanto individuos como grupos, en particular los campesinos sin tierra y las mujeres), a fin de que puedan dedicarse a actividades productivas y generadoras de ingresos, en función de criterios de selección apropiados y con métodos y modalidades adecuados; iii) conferir un poder efectivo a los pobres minimizando los obstáculos jurídicos, reglamentarios y sociales que limitan su participación activa en las IMF y dándoles la oportunidad de mejorar sus conocimientos y técnicas comerciales; y iv) fortalecer los instrumentos financieros, los conocimientos y la base de capital de las IMF populares y de los intermediarios financieros (bancos comerciales/bancos comunitarios) para que puedan beneficiarse de conseguir economías de escala, eficiencia y viabilidad y flexibilidad operacional.

C. Componentes del programa

11. El programa constará de tres fases que corresponden a una secuencia lógica de crecimiento y evolución de las IMF. Ahora bien, la ejecución de las actividades en cada una de las fases será relativamente flexible. El paso de una fase a la siguiente requerirá, esencialmente, el cumplimiento satisfactorio de una serie de indicadores de ejecución o jalones, condiciones necesarias para la iniciación de cada una de las fases propuestas (cuadro 1). Se financiarán cinco componentes según un planteamiento programático flexible en el que podrán hacerse ajustes durante la ejecución. Los elementos principales de esos componentes se exponen brevemente a continuación. Para una descripción completa de cada uno de ellos, véase el apéndice IV.

Aumento de la capacidad de gestión y mejora de los resultados de las instituciones de microfinanciación (IMF) populares

12. El objetivo principal de este componente consiste en fortalecer el funcionamiento operacional y financiero tanto de las IMF populares ya establecidas como de las recién creadas que respondan a las necesidades financieras de la población rural. En concreto, este componente servirá para financiar las actividades siguientes:

- a) **Marco operacional de las IMF:** i) en el ámbito nacional general, apoyo a las IMF en la elaboración de directrices detalladas de política (en materia de tipos de interés activos y pasivos, régimen de gobierno, gestión de riesgos y seguros) con miras a su aplicación; ii) fortalecimiento de la capacidad de supervisión, seguimiento y evaluación del impacto de las instituciones participantes mediante la formación y la prestación de asistencia técnica; iii) ayuda a las IMF para la puesta en práctica de las directrices prescritas, respetando las normas bancarias y llevando carteras de préstamos bien saneadas en cuanto a su viabilidad financiera; y iv) realización de estudios sobre las posibilidades de armonizar las leyes y reglamentos aplicables a las AAC y a las CAC para el mejor funcionamiento y desarrollo de la microfinanciación, incluidas la preparación y la graduación de grupos oficiosos tales como los grupos femeninos de solidaridad y las asociaciones de ahorro y crédito rotatorio (ROSCA).
- b) **Mejora de la capacidad de los proveedores de servicios de formación:** i) “*formación de formadores*”: se contratará una empresa o un instituto internacional de consultoría a fin de que organice dos cursillos de formación de 15 días cada uno para unos seis proveedores de servicios de formación sobre cuestiones de participación y género, gestión de IMF y financiación; ii) *evaluación de las necesidades de capacitación de las IMF*: los proveedores de servicios de formación contratados organizarán varios talleres iniciales para las IMF populares a fin de evaluar y determinar sus necesidades en materia de adiestramiento; y iii) *preparación de material didáctico*: en función de las evaluaciones detalladas de las necesidades de formación, los proveedores de servicios de formación prepararán los materiales didácticos necesarios y las metodologías de instrucciones sobre módulos básicos y genéricos, que se utilizarán para las actividades de formación a diversos niveles.
- c) **Fortalecimiento de la capacidad de gestión de las IMF.** Las principales actividades que habrán de financiarse en el marco de este subcomponente son: i) capacitación técnica de los miembros de comités, el personal, los miembros ordinarios (futuras dirigentes femeninas) en procedimientos de organización en general, teneduría de libros, cuestiones operacionales (ahorro y crédito) y gestión financiera; ii) capacitación de los funcionarios destacados sobre el terreno, con objeto de aumentar sus conocimientos sobre las características y diferencias de los diversos tipos de IMF populares, los derechos y obligaciones de los miembros, los deberes de los dirigentes y del personal, y los requisitos jurídicos y principios de cooperación; y iii) seguimiento y evaluación (SyE) de los proveedores de servicios de formación: se llevará a cabo un estudio anual de SyE de los cursos organizados por los proveedores de servicios de formación a fin de evaluar su calidad, funcionamiento y repercusiones. Tanto los beneficiarios como las autoridades del programa vigilarán y evaluarán detenidamente la actuación de los proveedores de servicios de formación.
- d) **Promoción de la participación en las IMF populares.** Se facilitarán fondos para intermediación social (que consistirá en campañas de los medios de comunicación social y campañas de promoción) a fin de intensificar la participación activa de los hombres y las mujeres de las zonas rurales en la constitución, la gestión y el funcionamiento de las



IMF populares. Se consignarán cantidades para financiar toda una gama de actividades, que comprenderán: i) campañas de los medios de comunicación social, en las que se utilizarán todos los medios y sistemas de comunicación disponibles, tales como la radio, la televisión, el material impreso, representaciones teatrales y redes de ordenadores; ii) material de enseñanza y de promoción sobre el ahorro y la inversión, preparado y difundido por conducto de los programas de las escuelas primarias y secundarias, con miras a proporcionar un conocimiento básico y una comprensión fundamental de las ventajas que esas actividades pueden reportar; y iii) talleres de comunicación para los instructores destacados sobre el terreno y las IMF, que se organizarán en diversos lugares, a fin de que se familiaricen con los conceptos básicos y las posibles ventajas que reportará a los beneficiarios la participación en las actividades de las IMF.

- e) **Apoyo institucional a las IMF populares.** Con arreglo al programa se facilitará lo siguiente: i) apoyo financiero para viajes de estudio y reuniones técnicas a nivel regional destinados a representantes de IMF, que podrán así intercambiar ideas y experiencias, y a representantes de las IMF modelo, que podrán visitar otras regiones; y ii) asistencia financiera para la compra de cajas fuertes y material básico y suministros de oficinas destinados a las IMF más adelantadas de las etapas 1 y 2 que tengan un historial de eficiencia probado.

Fomento de sistemas financieros rurales

13. Se consignarán cantidades para financiar los subcomponentes siguientes:

- a) **Vínculos innovadores entre las instituciones bancarias oficiales, los clientes rurales pobres y las IMF populares.** Se probarán varios productos y tecnologías innovadores que sirvan para establecer vínculos entre los bancos y las IMF populares, los grupos de solidaridad y los individuos. Varias entidades han manifestado ya su interés por participar en esta actividad; se trata del Banco Akiba, el Banco de Desarrollo Cooperativo Rural (BDCR), el Banco Cooperativo Kilimanjaro y el Banco Comunitario de Mufindi. Con arreglo a este subcomponente, se prestará apoyo a los bancos participantes, según la fórmula del reparto de costos, para fortalecer su capacidad técnica mediante, por ejemplo, la formación de los responsables de los préstamos en administración de créditos y en el uso de aplicaciones informáticas. Asimismo, se prestará apoyo a la capacitación del personal bancario básico (cajeros, contables, gerentes de oficinas) de determinadas sucursales situadas en zonas experimentales del programa en las “mejores prácticas” de microfinanciación, en particular en temas tales como el pleno reconocimiento de los derechos de la mujer y la seguridad alimentaria.
- b) **Vínculos innovadores entre las IMF constituidas al amparo de ONG y los clientes pobres de las zonas rurales.** El programa prestará apoyo a las operaciones innovadoras de microfinanciación realizadas por las ONG, según la fórmula del reparto de los costos: i) alentando el establecimiento de puntos de microfinanciación en las regiones rurales de las zonas del programa; y ii) vigilando el planteamiento modular de los microprestamos en colaboración con los posibles socios. Se financiarán también servicios de capacitación, según la fórmula del reparto de costos, para promover esas actividades.

- c) **Apoyo institucional a la dependencia de microfinanciación del Banco de Tanzania.** Se han proyectado varias actividades para ayudar al Banco de Tanzania a fortalecer su capacidad de microfinanciación. En este aspecto tendrá importancia decisiva la formación de personal de esa dependencia en las mejores prácticas de microfinanciación, sobre todo en lo que se refiere a la reglamentación y supervisión de las operaciones. Asimismo, se prestará asistencia complementaria para equipar y fortalecer el banco de datos de la dependencia de microfinanciación del banco.
- d) **Creación de agrupaciones de IMF.** La constitución de la Asociación de instituciones de microfinanciación de Tanzania (AIMFT) y el fortalecimiento de la Asociación de cooperativas de ahorro y crédito de Tanzania (ACACT) deben llevarse a cabo en función de la demanda de los miembros. La misión del FIDA en esta fase de evolución consistirá en actuar como catalizador que preste apoyo a esas entidades para facilitar las actividades de las IMF existentes. El apoyo a la AIMFT y a la ACACT se prestará, en escala experimental, en virtud de acuerdos contractuales que abarquen las funciones y los cometidos concretos de esas instituciones como agentes del Banco de Tanzania, y en particular para: i) decidir sobre las cuestiones no sometidas a la reglamentación y cautelar y supervisar la actuación de todas las IMF; ii) elaborar programas y materiales de capacitación; iii) establecer el formato de presentación de los estados financieros y difundir información; y iv) coordinar las iniciativas de microfinanciación patrocinadas por los donantes.

Potenciación de la capacidad de acción de la población rural pobre

14. La realización de este objetivo en términos operacionales implica: i) la reducción gradual de los obstáculos jurídicos, reglamentarios y sociales que limitan la participación efectiva de los pobres de las zonas rurales, en particular las mujeres y los campesinos sin tierra, en las IMF; ii) la ampliación de los conocimientos técnicos y comerciales de los pobres mediante la formación y la difusión de la investigación, la tecnología y las innovaciones; y iii) la creación en las IMF de condiciones económicas y políticas propicias, que permitan a los pobres tener acceso a los fondos para poder dedicarse a actividades viables generadoras de ingresos y basadas en la demanda, así como desempeñar funciones de adopción de decisiones en las instituciones.

- a) **Reducción de los obstáculos jurídicos y sociales con que tropiezan los pobres de las zonas rurales a fin de permitirles utilizar mejor las IMF y participar más en las operaciones de éstas.** Se prestará apoyo para realizar un estudio especial, destinado a ayudar al Gobierno a reconocer y comprender las limitaciones jurídicas e institucionales propias de las IMF, sus perfiles de riesgo, los obstáculos con que tropiezan en sus relaciones con las instituciones oficiales y su capacidad para cumplir las disposiciones legales sobre la presentación de estados financieros. Partiendo de ese estudio, se prepararán directrices concretas para que el Gobierno las estudie y las lleve a la práctica. A fin de aligerar las limitaciones en estas esferas, se organizará y financiará toda una gama de programas de capacitación a raíz de la evaluación de las necesidades de formación que se lleve a cabo en cada distrito.
- b) **Fomento de la capacidad de gestión y de los conocimientos técnicos.** Se organizarán varios programas de adiestramiento, que abarcarán desde la sensibilidad a las cuestiones de género hasta el desarrollo de los conocimientos comerciales. Estos programas se afinarán tras una evaluación de las necesidades de capacitación que se llevará a cabo durante la ejecución. Los principales elementos que comportará este programa serán: i) *formación de los miembros de las IMF en las cuestiones de género*, que tiene por objeto informar a los miembros de los comités, los miembros de las juntas directivas de las IMF, los funcionarios y los miembros en general sobre la necesidad y la importancia

de que las mujeres tengan igual acceso a los servicios de las IMF; ii) *formación de mujeres en técnicas de dirección*: en el estudio de evaluación rural participativa se puede ver que las dirigentes necesitan formación en métodos de dirección, conocimientos en materia de comunicación, fomento de la confianza, organización, dinámica de grupo y métodos básicos de teneduría de libros y contabilidad. Durante la fase I, unas 20 mujeres de cada uno de los tres distritos experimentales recibirán 30 días de formación distribuidos a lo largo de un período de seis meses. Se realizarán otros cursos de adiestramiento hacia el final del segundo y del tercer año del programa, respectivamente; iii) *capacitación en conocimientos económicos para microempresarios*: esta actividad tiene por objeto suplir en parte la falta de servicios de capacitación para microempresarios. Se ofrecerán cursillos de comercialización, gestión financiera y tesorería, diseño y promoción de productos, creación de redes, innovación y crecimiento económico; y iv) *intercambios comerciales para mujeres*: se organizarán varios viajes de negocios y de estudio para mujeres, en los que las participantes podrán adquirir nuevos conocimientos y técnicas en las esferas actuales y futuras de sus operaciones comerciales, incluidas las posibilidades de desarrollar asociaciones mutuamente beneficiosas y celebrar acuerdos contractuales de producción y comercialización. Se ofrecerán asimismo a las microempresarias, en colaboración con el sector privado y las ONG, períodos de aprendizaje en los que las participantes podrán adquirir conocimientos técnicos y comerciales en esferas pertinentes, tales como la elaboración fuera de la finca, la comercialización y las operaciones mercantiles, y el uso de tecnología en la finca.

- c) **Servicio de microfinanciación.** Este subcomponente tiene por objeto experimentar varios instrumentos de crédito que permitirán incrementar la financiación, en condiciones de mercado, de IMF seleccionadas. Esos instrumentos comprenden: i) *fondos para préstamos*: se abrirá la línea de crédito propuesta a los interesados y a los intermediarios financieros calificados (las IMF de la etapa 3) mediante un servicio de redescuento para fines de re préstamo; ii) *fondos para arrendamiento financiero*: se facilitarán fondos a las sociedades de arrendamiento financiero y las ONG que hayan funcionado con éxito a fin de que puedan prestar sus servicios en las zonas del programa durante la fase I. Se facilitarán a las futuras empresarias, en condiciones comerciales, fondos para el alquiler de instrumentos tales como máquinas de coser, congeladores, bombas de agua, equipo para enlatar fruta y para amasar. Las candidatas también recibirán una formación apropiada, por intermedio de las ONG, a fin de que generen las corrientes de efectivo necesarias para los reembolsos; iii) *fondos para participaciones en el capital*: estos fondos se facilitarán a los bancos comunitarios o a la Asociación de instituciones de microfinanciación de Tanzania con objeto de incrementar su poder de apalancamiento y ampliar sus operaciones de préstamo por intermedio de las futuras IMF de la etapa 3. Las condiciones de esos préstamos se determinarán de común acuerdo en negociaciones y se estudiarán y revisarán anualmente para adaptarlas a los movimientos del mercado; y iv) *fondos para seguros*: en vista de los riesgos inherentes a todos los tipos de préstamos rurales y a la alta probabilidad de muerte de los prestatarios a causa del SIDA, se experimentará la creación de un programa de seguros para reducir esos riesgos en el funcionamiento del servicio de microfinanciación del Programa de Servicios Financieros Rurales, que, según se espera, estará a cargo de las agrupaciones de IMF.

Seguimiento y evaluación (SyE) y evaluación del impacto

15. El sistema de SyE del programa permitirá preparar puntualmente para la Unidad de Administración del Programa (UAP), las unidades de administración de zona (UAZ), los comités de desarrollo de distrito y el comité de dirección del programa informes completos y fiables sobre la marcha de los trabajos materiales y la evolución financiera, así como información sobre los procesos y las repercusiones. Se financiará: i) la contratación de personal sustantivo (especialista en SyE,



auxiliar de SyE); ii) la adquisición de sistemas informáticos y de medios de transporte para la UAP y dos UAZ; iii) el costo íntegro de los talleres anuales de SyE que se organizarán a nivel nacional y a nivel de zona; y iv) los talleres internacionales y locales de asistencia técnica destinados a mejorar los sistemas de información sobre gestión y de seguimiento y evaluación, en función tanto de la calidad como del contenido, a fin de que esos sistemas constituyan herramientas de gestión eficientes para la adopción de decisiones. Se procederá a la contratación de consultores locales para la realización de estudios, en particular un estudio sobre un programa de referencia, y talleres sobre planificación participativa. Se efectuarán evaluaciones de impacto y exámenes de fase anuales.

Coordinación y gestión del programa

16. Con arreglo al programa se facilitarán: i) los fondos necesarios para que la UAP administre y coordine las actividades desde las oficinas de Mbeya; ii) financiación suplementaria para la oficina de enlace del FIDA en el Gabinete del Primer Ministro en Dar-es-Salaam, con objeto de facilitar los vínculos entre la UAP, el Gobierno, el FIDA y la institución cooperante; iii) otros costos operacionales tales como los de las oficinas de distrito y de zona; y iv) asistencia técnica de especialistas a nivel internacional y nacional con objeto de ayudar a los directores de programa a velar por el control de calidad en la prestación de los servicios. En el apéndice III figura un marco lógico detallado del programa.

D. Costos y financiación

17. El programa se llevará a cabo con arreglo a un Mecanismo Flexible de Financiación (MFF) durante un período de nueve años en tres fases claramente diferenciadas de tres años cada una. De conformidad con los principios del MFF, el desarrollo de la fase I y las experiencias adquiridas durante ese período servirán para orientar y determinar la evaluación efectiva de los costos para las fases II y III. En consecuencia, se ha utilizado un método de aproximación para estimar los costos de estas dos fases. Los costos totales del programa durante las tres fases se calculan en USD 23,8 millones, de los cuales USD 7 millones serán para la fase I y USD 12,1 millones y USD 4,7 millones para las fases II y III, respectivamente. El préstamo del FIDA aportará 16,3 millones, mientras que el saldo restante será aportado por dos cofinanciadores, el Gobierno de Suiza y el Fondo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo para el Desarrollo Internacional (Fondo de la OPEP) (USD 2,2 millones cada uno, por un total de USD 4,4 millones); el Gobierno de Tanzania (USD 2,7 millones); y los beneficiarios (USD 400 000). Varios otros cofinanciadores han también expresado provisionalmente su interés por participar en este programa durante las fases II y III. Las contribuciones del Gobierno consistirán principalmente en exenciones de impuestos y derechos y en suministro de locales de oficina para el programa. Como éste se llevará a cabo con arreglo al MFF, cada tramo subsiguiente del préstamo del programa sólo podrá desembolsarse una vez que se cumplan satisfactoriamente los jalones y los indicadores de ejecución establecidos (véase el cuadro 1). Para que las actividades puedan iniciarse lo antes posible, el FIDA ha aceptado consignar una donación de USD 75 000 en concepto de servicio de operaciones especiales (SOE) a fin de que la contratación de personal y la planificación detallada del primer año puedan iniciarse inmediatamente en cuanto se firme el préstamo. Los costos y el plan de financiación del programa se exponen detalladamente a continuación en los cuadros 2 y 3.

CUADRO 1: JALONES E INDICADORES DE EJECUCIÓN NECESARIOS PARA QUE SE INICIEN LAS FASES II Y III DE LA FINANCIACIÓN

Condiciones necesarias para la iniciación de la fase II
• Introducción progresiva de un marco legal, reglamentario y de supervisión de las IMF
• Capacidad demostrada de tres instituciones locales de capacitación para utilizar las mejores prácticas de organización y gestión de IMF, con el fin de satisfacer las necesidades de las IMF populares y las instituciones oficiales
• 25 IMF populares en la etapa 1
• 60 IMF populares en la etapa 2
• 25 IMF populares en la etapa 3
• Existencia de tres instituciones oficiales que hayan establecido relaciones con IMF y estén dispuestas a ofrecer más servicios rurales en las zonas afectadas por el programa
• Una IMF, constituida al amparo de ONG, que amplíe los servicios de arrendamiento financiero ofrecidos a mujeres y grupos solidarios de mujeres

Condiciones necesarias para la iniciación de la fase III
• Existencia de agrupaciones de IMF en funcionamiento y dispuestas a asumir la gestión de las actividades del programa sobre el terreno, y capacitadas para hacerlo
• Existencia de un marco legal, reglamentario y de supervisión de las IMF en funcionamiento en las zonas del programa
• N° de IMF que hayan completado la etapa 1
• N° de IMF que hayan completado la etapa 2
• N° de IMF interesadas en participar en el programa y dispuestas a hacerlo en la fase III compartiendo los costos
• Existencia de instituciones financieras oficiales que ofrezcan servicios viables en las zonas del programa
• Existencia de IMF, constituidas al amparo de ONG, que ofrezcan servicios o productos rurales viables en las zonas del programa

CUADRO 2: RESUMEN DE LOS COSTOS DEL PROGRAMA^a
(en miles de USD)

Componentes	Moneda nacional	Divisas	Total	Porcentaje de divisas	Porcentaje del costo básico total
1. Aumento de la capacidad de gestión y mejora de los resultados de las IMF populares	4 308,7	714,3	5 023,0	14	26
2. Desarrollo del sistema de financiación rural	930,1	926	1 856,1	50	10
3. Potenciación de la capacidad de acción de la población rural pobre	5 730,0	2 145,8	7 875,8	27	40
4. SyE y evaluación del impacto	925,9	623,7	1 549,6	40	8
5. Coordinación y gestión del programa	2 353,1	849,6	3 202,7	27	16
Costo básico total	14 247,8	5 259,4	19 507,2	27	100
Imprevistos de orden físico	694,7	96,7	791,4	12	4
Imprevistos por alza de precios	2 875,8	596,4	3 472,2	18	22
Costos totales del programa	17 818,3	5 952,5	23 770,8	25	126

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

CUADRO 3: PLAN DE FINANCIACIÓN^a
(en miles de USD)

Componentes	FIDA		Suiza		Fondo de la OPEP		Gobierno		Beneficiarios		Total		Divisas	Moneda nacional excluidos impuestos	Impuestos y gravámenes
	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%			
1. Aumento de la capacidad de gestión y mejora de los resultados de las IMF populares	3 541 773	57,3	962 378	15,6	962 378	15,6	570 525	9,2	147 606	2,4	6 184 661	26,0	808 355	4 805 781	570 525
2. Desarrollo del sistema de financiación rural	1 613 608	78,1	30 855	1,5	30 855	1,5	385 493	18,7	4 598	0,2	2 065 408	8,7	1 005 436	674 479	385 493
3. Potenciación de la capacidad de acción de la población rural pobre	7 088 347	74,6	1 097 682	11,6	1 097 682	11,6			219 536	2,3	9 503 247	40,0	2 417 716	7 085 532	
4. SyE y evaluación del impacto	1 418 622	74,0	77 358	4,0	77 358	4,0	343 537	17,9		-	1 916 874	8,1	713 229	860 108	343 537
5. Coordinación y gestión del programa	2 679 763	65,3	-	-		-	1 420 910	34,7		-	4 100 673	17,3	1 007 810	2 000 735	1 092 129
Desembolso total	16 342 113	68,7	2 168 273	9,1	2 168 273	9,1	2 720 465	11,4	317 740	1,6	23 770 864	100,0	5 952 546	15 426 634	2 391 683

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



E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría

18. **Adquisiciones.** La adquisición de bienes y servicios se llevará a cabo de conformidad con los procedimientos que establezca el Gobierno, en la medida en que sean compatibles con las directrices actuales del FIDA para tales adquisiciones. La contratación de consultores se hará de conformidad con las directrices de la institución cooperante. Cada plan de trabajo y presupuesto anuales contendrá un programa y un calendario de adquisiciones en los que se detallarán los bienes y servicios que se adquirirán. Se recurrirá a una licitación internacional para adquirir los bienes y servicios cuyo costo estimado sea igual o superior a USD 100 000. Se recurrirá a licitaciones locales para adquirir bienes y servicios cuyo costo se sitúe entre USD 20 000 y USD 100 000; y se procederá a un cotejo local de precios cuando los bienes o servicios cuesten entre USD 500 y USD 20 000. Las UAZ adquirirán directamente los suministros y servicios que puedan obtenerse en la zona correspondiente y cuyo coste sea inferior al equivalente de USD 500. La UAP adquirirá los suministros y servicios que vayan destinados a varias zonas o distritos o que no puedan ser obtenidos en las distintas zonas. Los vehículos, las motocicletas, las piezas de repuesto y el material de oficina se agruparán en conjuntos superiores a USD 100 000 para convocar una licitación internacional³.

19. **Desembolsos.** Los fondos del programa se desembolsarán a lo largo de un período de nueve años. Sólo podrán retirarse fondos de la cuenta del préstamo si se presenta una declaración certificada de gastos, cuando se trate de contratar: i) bienes y servicios (incluidos contratos) de un valor inferior a USD 50 000 o el equivalente en otra moneda; y ii) los costos de las actividades locales de capacitación y los costos operativos adicionales. No será necesario presentar al FIDA las pruebas documentales de estos gastos, pero deberán ser conservadas en las oficinas de la UAP o las UAZ para que puedan ser inspeccionadas por representantes del FIDA y de la institución cooperante.

20. A fin de permitir que el flujo de los fondos del programa y su gestión sean eficaces y facilitar la ejecución de éste, se abrirá una cuenta especial del programa, en USD, en un banco comercial con arreglo a términos y condiciones aceptables para el FIDA. La cuenta especial tendrá autorizada una asignación de USD 1,5 millones. Cuando se declare la efectividad del préstamo, el FIDA hará un depósito inicial de USD 1,5 millones, que se repondrán en función de las solicitudes que se presenten periódicamente para retirar fondos y que vayan acompañadas de la documentación de acompañamiento pertinente. El BDCR se encargará también de la gestión del Servicio de Microfinanzas del Programa de Servicios Financieros Rurales. Los fondos que se necesiten trimestralmente, de conformidad con el programa de trabajo y presupuesto anuales, se mantendrán en una cuenta corriente con todos los demás fondos que no estén asignados y que se mantengan en depósito.

21. **Cuentas y auditoría.** En armonía con las prácticas correctas de contabilidad, el Programa de Servicios Financieros Rurales mantendrá registros separados para reflejar con precisión los costos de los diferentes componentes y actividades financiados con los fondos del programa. Todas estas cuentas y registros serán objeto de una auditoría anual que llevará a cabo el Gobierno o una empresa de contabilidad independiente y reconocida que designará la UAP y que habrá de ser considerada aceptable por la institución cooperante y el FIDA. Las anotaciones contables y financieras auditadas, junto con la opinión del auditor, se someterán anualmente a la institución cooperante y al FIDA, a más tardar seis meses después del término de cada ejercicio fiscal.

³ Siempre que sea posible los vehículos y el equipo se deberán comprar por intermedio de la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición (OSIA) con el fin de reducir al mínimo los plazos de adquisición.

F. Organización y administración del programa

22. **Organización y administración del programa.** El programa será ejecutado por las IMF populares (AAC, CAC y bancos comunales), a través de sus respectivas juntas directivas y respetando los reglamentos precautorios y los mecanismos de orientación del Banco de Tanzania. Cada una de estas IMF establecerá los vínculos y relaciones de filiación que procedan con intermediarios financieros (bancos comerciales o cooperativos), basándose en su conveniencia y en los servicios y facilidades que se les ofrezcan. Las ONG y otras instituciones del sector privado y paraestatales ofrecerán asistencia a las IMF en sus distintas actividades de sensibilización, concienciación, capacitación, etc., mientras que los oficiales encargados del desarrollo comunitario a escala local y del desarrollo cooperativo serán los catalizadores principales de la organización, movilización y registro de grupos dentro del ámbito de acción de una IMF. El Gabinete del Primer Ministro asumirá la responsabilidad global del programa. La actual Oficina de Enlace del FIDA, dependiente del Departamento de Coordinación de Asuntos Públicos, en Dar-es-Salaam, servirá de oficina de enlace en las relaciones entre el Gobierno y el FIDA, mientras que la UAP que se establecerá en Mbeya será responsable de la ejecución, coordinación y supervisión de todas las actividades del programa sobre el terreno. Se establecerán UAZ, que estarán subordinadas y prestarán servicios en las zonas septentrional y central del programa, cuya base se localizará en Moshi, a partir del primer año del programa, y posteriormente, a partir del segundo año del programa, en Dodoma. La coordinación general del programa se logrará mediante el establecimiento de un comité directivo del programa que será presidido por la Secretaría permanente del Gabinete del Primer Ministro, y en el que habrá representantes de todos los ministerios y organismos participantes y de los principales donantes.

23. **Seguimiento y evaluación (SyE) y evaluación del impacto.** El carácter del programa, movido por la demanda, supone que deberá utilizarse un planteamiento participativo en todas las actividades de SyE, en las que intervendrán activamente todos los interesados. Éste: i) regirá todo el proceso de adopción de decisiones estratégicas del Programa de Servicios Financieros Rurales; y ii) abrirá la posibilidad de que los responsables introduzcan ajustes en el planteamiento de la ejecución del programa, su administración y organización, para satisfacer las necesidades de los beneficiarios en el marco de los objetivos establecidos y acordados. La responsabilidad general del seguimiento y evaluación será atribuida a la UAP y su especialista en estas cuestiones. Bajo las directrices del coordinador del programa, y remitiéndose expresamente al marco lógico dinámico, el especialista de SyE: i) realizará un estudio básico para facilitar la selección de muestras de hogares de referencia que serán supervisados en el curso de la ejecución del programa; ii) supervisará la ejecución de las actividades del programa para identificar los obstáculos y proponer soluciones; iii) controlará los progresos y el impacto a escala institucional y de los distintos grupos; y iv) facilitará la supervisión del impacto, a escala de los beneficiarios, mediante estudios anuales que realizarán por contrato proveedores independientes de servicios de SyE calificados (ONG e instituciones reconocidas de los sectores público y privado). Hacia el final de cada una de las fases, se llevará a cabo un examen de las mismas, precedido de una evaluación preterminal y una evaluación detallada del impacto, con el fin de recoger información sobre los cambios y modificaciones necesarios para mejorar la eficiencia del programa.

G. Justificación económica

24. **Análisis financiero.** Un programa de esta naturaleza tiene dos tipos de consecuencias demostrables: i) mejora de la situación económica de los hogares rurales pobres situados en la zona del programa, y principalmente de las mujeres, los campesinos sin tierra y otros grupos desfavorecidos; y ii) reforzamiento de la posición financiera de las IMF rurales que participan en el programa.

25. Los análisis financieros de las actividades de generación de ingresos típicas que se espera que se financien con préstamos de las IMF muestran que existe base suficiente para ampliar las actividades productivas viables en las zonas señaladas. Es importante indicar que el éxito de las inversiones depende sólo de la utilización de la tecnología adecuada y de un sistema de comunicaciones e información cuya cobertura pueda ser ampliada fácilmente mediante la utilización de las redes de servicios públicos u ONG. Con respecto a la producción agrícola, el análisis de los presupuestos de las explotaciones agrarias indica que cabe esperar que, si mejoran los insumos y la tecnología, los ingresos netos que se obtienen del maíz aumenten un 43%, y los procedentes del arroz un 37% en el distrito de Mwanza, suponiendo que se venda el 20% de la producción después de la cosecha.

26. Un número sustancial de hogares rurales se beneficiará del programa con bastante rapidez. Durante las tres fases, el número de hogares que se beneficiará del programa crecerá, estimándose que pasará de 55 000 a 219 450, y por último a 300 000.

H. Riesgos

27. La ejecución del programa exigirá un alto grado de competencia empresarial, exigencia a la que se dará respuesta a través del sistema de contratación previsto. En él se reconoce la independencia de las instituciones y organismos que participan en la ejecución y se ofrece un mecanismo para definir y valorar los resultados, así como la ejecución y coordinación de las actividades. A lo largo del programa en su conjunto, se prestará atención a evitar actividades que supongan un grado de riesgo inaceptable. Se han identificado los siguientes riesgos principales: i) la satisfacción de las necesidades estimadas de las IMF puede verse comprometida por exigencias políticas que no beneficien a la población pobre; ii) la formación local de los proveedores de servicios quizá no sea tan eficiente como exigiría el programa; y iii) las instituciones locales de financiación quizá no estén dispuestas a realizar actividades de microfinanciación en las zonas rurales. Cuando se diseñe el sistema de seguimiento, se adoptarán las medidas de salvaguardia pertinentes para minimizar estos riesgos.

I. Impacto ambiental

28. En una nota referente a la selección y determinación del ámbito de las cuestiones ambientales, que se preparó durante de la evaluación *ex ante*, se clasificó el programa dentro de la categoría "C", sobre todo porque su impacto sobre el medio ambiente sólo será ligeramente negativo. El Departamento del Medio Ambiente de la Oficina del Vicepresidente, ha elaborado directrices para la evaluación del impacto ambiental, según las cuales las propuestas de proyectos de los ministerios responsables han de ser presentadas para su examen y aprobación. El Gabinete del Primer Ministro solicitará a la Oficina del Vicepresidente la clasificación local adecuada. Antes de concederse fondos a una persona o grupo de personas, SERO *Lease and Finance Ltd.* (SELFINA) ofrecerá también formación y capacitación sobre aspectos ambientales. El programa tendrá un efecto positivo sobre el medio ambiente ya que promocionará prácticas mejoradas de cultivo y ganadería, gracias al uso de mejores paquetes técnicos, en los proyectos de préstamos que serán financiados por las IMF.

J. Complementariedad de los donantes

29. El programa servirá de complemento al proceso de descentralización del Gobierno, en especial porque mejorará la capacidad administrativa y de gestión de las IMF populares a escala de las aldeas, zonas y distritos, y reforzará las políticas de alivio de la pobreza y de microfinanzas nacionales que ha adoptado. Asimismo, servirá de complemento a una amplia gama de actividades de los donantes, cuyo objetivo es desarrollar los servicios financieros rurales, en particular el Proyecto sobre servicios rurales y de microfinanciación, financiado por el Banco Mundial, que está prestando apoyo al Banco de Tanzania mediante el establecimiento de un marco y unos sistemas de reglamentación y



supervisión de las IMF, y además un banco nacional de datos sobre las IMF. El Programa de Servicios Financieros Rurales, gracias a su colaboración con el BDCR, un 30% de cuyo capital es ahora propiedad del Organismo Danés de Desarrollo Internacional (DANIDA), servirá de complemento al programa de este banco de enlace con las IMF en los distritos rurales, actualmente en curso de ejecución. El programa servirá también de complemento a las actividades de reforzamiento de las instituciones del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, el Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA) y el Fondo Africano de Desarrollo (FAfD). También ha manifestado su interés en prestar apoyo a los programas de viajes de estudio de IMF en África oriental y occidental, que se iniciarán en el marco de este programa, la *Agence Française pour le Développement*.

PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS

30. Un Convenio de Préstamo entre la República Unida de Tanzania 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 Convenio de Préstamo negociado.
31. La República Unida de Tanzania está facultada por su legislación para contraer empréstitos con el FIDA.
32. Me consta que el préstamo propuesto se ajusta al Convenio Constitutivo del FIDA.

PARTE IV – RECOMENDACIÓN

33. 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 Unida de Tanzania, en diversas monedas, por una cantidad equivalente a doce millones ochocientos mil Derechos Especiales de Giro (DEG 12 800 000), con vencimiento el 1º de diciembre de 2040 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 CONVENIO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO

(Negociaciones sobre el préstamo concluidas el 28 de noviembre de 2000)

1. El Gobierno de la República Unida de Tanzania (el Gobierno) abrirá, y mantendrá posteriormente, una cuenta especial en un banco comercial que sea aceptable para el FIDA en la que se depositarán los recursos del préstamo con el fin de financiar el programa. La cuenta especial estará protegida contra compensaciones, incautaciones o embargos en los términos y condiciones que proponga el Gobierno y acepte el FIDA.
2.
 - a) El Gobierno garantizará que antes de que entre en vigor el Convenio de Préstamo la Unidad de Administración del Programa (UAP) abrirá, y mantendrá posteriormente, una cuenta del programa en chelines tanzanianos para las operaciones pertinentes (cuenta del programa) en un banco comercial que el FIDA considere aceptable. La UAP estará plenamente autorizada a operar la cuenta del programa. El Gobierno depositará anualmente en la cuenta del programa el importe de las contribuciones de contrapartida que se especifiquen en el plan de trabajo y presupuesto anual (PTPA) de cada año del programa.
 - b) Antes de que entre en vigor el Convenio de Préstamo, el Gobierno garantizará que cada Unidad de Administración de Zona (UAZ) abra, y mantenga posteriormente, una cuenta corriente en chelines tanzanianos para las operaciones del programa, en un banco comercial que el FIDA considere aceptable, en su respectiva zona del programa (en conjunto, las cuentas de las zonas). Las UAZ estarán plenamente autorizadas a operar con sus respectivas cuentas de zona. La UAP transferirá anualmente fondos de la cuenta del programa a las cuentas de zona respectivas que se especifiquen en el PTPA de cada año del programa.
3. El Gobierno garantizará que tan pronto como sea posible después de la entrada en vigor del Convenio de Préstamo, cada institución financiera que ejecute el componente de microfinanciación del programa abra, y mantenga posteriormente, una cuenta corriente en chelines tanzanianos para las operaciones del servicio de microfinanciación (cuentas del servicio de microfinanciación). Cada institución financiera estará plenamente autorizada a operar con su respectiva cuenta del servicio de microfinanciación. La Oficina del Primer Ministro (el organismo principal del programa) transferirá los fondos disponibles y demás recursos solicitados en el PTPA a cada institución financiera mediante las respectivas cuentas del servicio de microfinanciación para la ejecución del componente de microfinanciación, de conformidad con un convenio de préstamo subsidiario que concertará el Gobierno con cada institución financiera.
4. El Gobierno adoptará las medidas necesarias para garantizar que sus contribuciones de contrapartida destinadas al programa se reflejen con precisión en el presupuesto anual de inversiones públicas. Con tal fin el Gobierno procederá a efectuar las consignaciones presupuestarias correspondientes a cada ejercicio fiscal equivalentes a las contribuciones de contrapartida solicitadas en el PTPA del año pertinente del programa, y pondrá semestralmente esas consignaciones a disposición del organismo principal del programa. Estas contribuciones de contrapartida se destinarán

ANEXO

a proporcionar oficinas y a incrementar los salarios del personal oficial destacado al programa en asignaciones especiales de breve duración. Asimismo, el Gobierno eximirá de impuestos la importación, adquisición y suministro de todos los bienes y servicios financiados por el préstamo, y el valor de esas exenciones se acreditará a la obligación del Gobierno de proporcionar contribuciones de contrapartida al programa.

5. El Gobierno garantizará que la UAP establezca, y mantenga posteriormente, un sistema participativo de seguimiento y evaluación (SyE) en el plazo de tres meses a partir de la fecha de entrada en vigor del Convenio de Préstamo, con miras al seguimiento continuo del programa. La responsabilidad general del sistema de SyE corresponderá a la UAP y se desarrollará a nivel de los distritos y zonas del programa y del programa en general. El sistema de SyE incluirá los indicadores de seguimiento solicitados y aprobados por el FIDA. Anualmente se celebrarán talleres de examen tanto a nivel de la UAP como de las UAZ.

6. a) El Gobierno garantizará que durante la segunda mitad de la primera y de la segunda fase del programa (es decir, el tercer y el sexto años del programa) se lleve a cabo un examen de dichas fases basado en el mandato preparado por la UAP y aprobado por el FIDA. Entre otras cosas, los exámenes de las fases considerarán si se han alcanzado los objetivos del programa durante la fase de que se trate, los obstáculos encontrados y las recomendaciones sobre reorientación de las actividades y reasignación de recursos del programa que puedan ser necesarias para alcanzar los objetivos y suprimir los obstáculos. Antes de los exámenes, la UAP contratará a instituciones locales adecuadas o a empresas de consultoría para que realicen un estudio previo cuyos resultados se tendrán en cuenta en el examen posterior de la primera fase. El Gobierno garantizará que se invite a todas las partes interesadas a participar en los exámenes del programa.

b) Los resultados de los exámenes de la primera y de la segunda fase y las recomendaciones resultantes sentarán las bases para preparar un plan de acción y un diseño mutuamente aceptables para cada una de las fases segunda y tercera así como para la conclusión de una evaluación global del programa. El Gobierno garantizará que el plan de acción y el diseño y la preparación de los ulteriores exámenes haya concluido como mínimo tres meses antes de que hayan terminado las fases primera y segunda, lo que dará por resultado la reasignación de recursos del préstamo y la modificación de los documentos correspondientes. Las bases para el inicio de la financiación de la segunda fase figuran en el Convenio de Préstamo. Las correspondientes a la tercera fase se establecerán al final de la primera teniendo en cuenta los logros registrados, evaluados en el examen de la primera fase, y se incluirán en una adición al Convenio de Préstamo correspondiente a la segunda fase.

7. a) En el plazo de tres meses desde la fecha de entrada en vigor del Convenio de Préstamo, el Gobierno confirmará que su contralor y auditor general se encargarán de la auditoría de las cuentas relativas al programa. Con tal fin el coordinador del programa notificará oficialmente al contralor y auditor general la necesidad de auditar las cuentas de conformidad con las normas internacionales y las Condiciones Generales del FIDA. El Gobierno garantizará que cada institución financiera designe un auditor independiente de las cuentas del servicio de microfinanciación y que dichas cuentas se auditen de conformidad con las Condiciones Generales.

b) El Gobierno garantizará que el informe de auditoría del programa sea un informe pormenorizado basado en los estados financieros preparados de conformidad con principios de contabilidad aceptados generalmente que reflejen adecuadamente la marcha y las operaciones del programa.

8. El Gobierno garantizará que el personal básico del programa esté asegurado contra accidentes y riesgos para la salud en la medida compatible con sus procedimientos y reglamentaciones habituales.

ANEXO

9. El Gobierno, con arreglo al interés especial del programa por la mujer y las familias a cuyo frente se encuentren mujeres, garantizará que las mujeres estén representadas en todas las actividades del programa y que reciban beneficios adecuados de los resultados obtenidos.

10. El Gobierno garantizará la adopción de las disposiciones necesarias para que la junta regional de licitaciones disponga de autoridad para examinar todas las ofertas que se realicen para adquisiciones en el marco del programa.

11. Se especifica lo siguiente como condición para el desembolso de fondos en el componente de microfinanciación con respecto a todas las instituciones financieras: que el FIDA haya aprobado un proyecto de convenio de préstamo subsidiario entre el Gobierno y la institución financiera y que se haya entregado al FIDA copia firmada del convenio de préstamo subsidiario, sustancialmente en la forma aprobada.

12. A continuación se especifican las condiciones que deben cumplirse previamente a la entrada en vigor del Convenio de Préstamo:

- a) que se haya establecido debidamente el comité directivo del programa (CDP);
- b) que se haya establecido debidamente la UAP;
- c) que el Gobierno haya contratado y nombrado debidamente un coordinador del programa y el contralor financiero y que el FIDA lo haya aprobado, y que se haya seleccionado todo el restante personal profesional de la UAP de manera aceptable para el FIDA;
- d) que el Gobierno haya abierto debidamente la cuenta especial y la UAP la cuenta del programa;
- e) que el Gobierno haya adoptado disposiciones para entregar las contribuciones de contrapartida correspondientes al primer año del programa;
- f) que el FIDA haya aprobado el proyecto de manual de ejecución y que el CDP lo haya adoptado;
- g) que el Gobierno haya contratado a un proveedor de servicios de desarrollo y capacitación de las IMF mediante licitación internacional en consulta con el FIDA, en especial con el fin de proporcionar capacitación a los proveedores locales de servicios de formación para preparar manuales y procedimientos operativos de supervisión y seguimiento de las directrices que deban utilizar las IMF;
- h) que se haya firmado debidamente el Convenio de Préstamo y que la firma y su aplicación por el Gobierno hayan sido autorizadas y ratificadas debidamente mediante todas las medidas administrativas y gubernamentales necesarias; y
- i) que el Gobierno haya entregado al FIDA un dictamen jurídico favorable, emitido por el Ministro de Justicia, y que este dictamen sea aceptable para el FIDA tanto en la forma como en el fondo.

COUNTRY DATA

UNITED REPUBLIC OF TANZANIA

Land area (km² thousand) 1997 1/	884	GNP per capita (USD) 1998 2/	220
Total population (million) 1998 1/	32.1	Average annual real rate of growth of GNP per capita, 1990-98 2/	0.5
Population density (people per km²) 1998 1/	36	Average annual rate of inflation, 1990-98 2/	24.3
Local currency	Tanzanian Shilling (TZS)	Exchange rate: USD 1 =	TZS 700
Social Indicators		Economic Indicators	
Population (average annual population growth rate) 1980-98 1/	3	GDP (USD million) 1998 1/	8 016
Crude birth rate (per thousand people) 1998 1/	41	Average annual rate of growth of GDP 1/	
Crude death rate (per thousand people) 1998 1/	16	1980-90	n.a.
Infant mortality rate (per thousand live births) 1998 1/	85	1990-98	3
Life expectancy at birth (years) 1998 1/	47	Sectoral distribution of GDP, 1998 1/	
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	n.a.	% agriculture	45.7
Poor as % of total rural population 1/	n.a.	% industry	14.9
Total labour force (million) 1998 1/	16.4	% manufacturing	7.2
Female labour force as % of total, 1998 1/	49.2	% services	39.4
Education		Consumption, 1998 1/	
Primary school gross enrolment (% of relevant age group) 1997 1/	66.5	General government consumption (as % of GDP)	8.3
Adult literacy rate (% of total population) 1997 3/	71.6	Private consumption (as % of GDP)	83.3
Nutrition		Gross domestic savings (as % of GDP)	
Daily calorie supply per capita, 1996 3/	2 028	Balance of Payments (USD million)	
Prevalence of child malnutrition (height for age % of children under 5) 1992-98 1/	43.4	Merchandise exports, 1998 1/	589
Prevalence of child malnutrition (weight for age % of children under 5) 1992-98 1/	30.6	Merchandise imports, 1998 1/	1 365
Health		Balance of merchandise trade	
Health expenditure, total (as % of GDP) 1990-98 1/	n.a.	Current account balances (USD million)	
Physicians (per thousand people) 1990-98 1/	0.04	before official transfers, 1998 1/	-1 348
Percentage population without access to safe water 1990-97 3/	34	after official transfers, 1998 1/	- 907
Percentage population without access to health services 1981-92 3/	7	Foreign direct investment, 1998 1/	
Percentage population without access to sanitation 1990-97 3/	14	172	
Agriculture and Food		Government Finance	
Food imports as percentage of total merchandise imports 1998 1/	16.8	Overall budget surplus/deficit (including grants) (as % of GDP) 1997 1/	n.a.
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 1995-97 1/	120	Total expenditure (% of GDP) 1997 1/	n.a.
Food production index (1989-91=100) 1996-98 1/	100	Total external debt (USD million) 1998 1/	7 603
Land Use		Present value of debt (as % of GNP) 1998 1/	70.5
Arable land as % of land area, 1997 1/	3.5	Total debt service (% of exports of goods and services) 1998 1/	20.8
Forest area (km ² thousand) 1995 1/	325.1	Nominal lending rate of banks, 1998 1/	
Forest area as % of total land area, 1995 1/	36.8	26.7	
Irrigated land as % of cropland, 1995-97 1/	3.8	Nominal deposit rate of banks, 1998 1/	
		7.8	

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*, 20002/ World Bank, *Atlas*, 20003/ UNDP, *Human Development Report*, 1999

PREVIOUS IFAD LOANS TO THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA

Project Id	Project Name	Initiating Institution	Cooperating Institution	Lending Terms	Board Approval	Loan Effectiveness	Current Closing Date	Denominated Currency	Approved Loan/Grant Amount	Disbursement (as % of approved amount)
2	Mwanza/Shinyanga Rural Development Project	World Bank: IBRD	World Bank: IDA	HC ^{1/}	13 Apr 78	28 Feb 79	31 Dec 84	USD	12 000 000	0.790704696
176	Southern Highlands Smallholder Food Crop Project	IFAD	World Bank: IDA	HC	05 Sep 85	03 Aug 87	31 Dec 93	SDR	14 500 000	0.516053595
242	Smallholder Support Project in Zanzibar	IFAD	World Bank: IDA	HC	13 Sep 89	07 Mar 91	31 Dec 97	SDR	8 150 000	0.611001825
324	Southern Highlands Extension and Rural Financial Services Project	IFAD	World Bank: IDA	HC	06 Apr 93	30 Jun 93	30 Sep 00	SDR	11 500 000	0.984280976
455	Smallholder Development Project for Marginal Areas	IFAD	UNOPS	HC	06 Dec 89	05 Oct 90	31 Dec 97	USD	280 000	1
489	Mara Region Farmers' Initiative Project	IFAD	UNOPS	HC	06 Dec 95	25 Jun 96	30 Jun 03	USD	195 000	0.950346769
1006	Agricultural and Environmental Management Project	IFAD	UNOPS	HC	04 Dec 96	10 Sep 97	31 Dec 03	SDR	10 300 000	0.360297962
1086	Participatory Irrigation Development Programme	IFAD	UNOPS	HC	08 Sep 99	18 Feb 00	30 Sep 06	USD	75 000	0.952415733

^{1/} Highly concessional.



LOGICAL FRAMEWORK

Narrative Summary	Performance Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
<p>Programme Goal: Development of a comprehensive rural microfinance institutional framework to alleviate poverty by increasing the income, assets and food security of poor rural households</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Operationalization of a sustainable microfinance network for poverty alleviation • Proportion of poor receiving financial services • Proportion of poor effectively using financial services 	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment of sustainability of MFIs based on appropriate indicators • Baseline socio-economic survey of programme areas • Periodic programme impact studies 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of rural MFIs is a critical constraint on rural economic development. • There will be a stable macroeconomic environment for rural-sector growth. • Pro-poor macroeconomic policies will exist. • Government is committed to developing rural financial services (RFSs). • Programme is appraised as viable, is acceptable to the Government and donor funding is available. • Human threat from HIV/AIDS is diminished.
<p>Purpose: Enhanced capacity of the rural poor to mobilize savings and to invest in viable income-generating activities within the framework of a microfinance institution</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremental average savings per household • Incremental investment in productive activities • Incremental growth in household income 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparison between impact studies and baseline survey 	<p>Purpose to Goal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rural households find financially viable investment opportunities
<p>Outputs:</p>			<p>Outputs to Purpose:</p>
<p>1. Establishment of financially viable and sustainable grass-roots microfinancial institutions (MFIs) responding to the demands of their customers:</p>			
<p>1.1 Policy and operational framework for MFI established</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Based on national microfinance policy, Bank of Tanzania (BOT) supported in developing detailed implementation guidelines (on savings, interest and savings rate, recovery policy) • MFIs assisted in operationalizing the prescribed guidelines and manuals • Legal and regulatory guidelines established for application within the Government and MFIs 	<ul style="list-style-type: none"> • Approved implementation manuals and policy guidelines • Study on implementation of legal and regulatory system completed • Legal and prudential regulatory guidelines for supervision, monitoring and audit established 	<ul style="list-style-type: none"> • Donor resources are mobilized to complete preliminary studies on regulatory reforms, etc. • BOT and MFIs show willingness and are committed to following the prescribed policies and guidelines.
<p>1.2 Parastatal and NGO training institutions capable of training rural MFIs to operate as viable institutions responsive to the needs of their members</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No. of training institutions trained and assessed as competent training service providers • Training needs assessment of MFI carried out • No. of training-of-trainer (ToT) modules prepared • No. of topics/themes on gender aspects included in the ToT module 	<ul style="list-style-type: none"> • Contract completion reports for ToT contractors • Quarterly reports • Supervision reports 	<p>There are training institutions interested in learning new skills in microfinance and able to provide competitive and cost-effective training services to rural MFIs.</p>



APPENDIX III

<p>1.3 MFIs restructured, growing and efficiently managing their savings, loan portfolios and responding to the needs of their members including the poor and underprivileged</p>	<ul style="list-style-type: none"> No. of MFIs restructured Standard MFI financial performance indicators Equity indicators for MFI members No. of women-specific groups/MFIs effectively participating in the RFSP 	<ul style="list-style-type: none"> Periodic programme reports Annual reports of MFIs BOT MFI data bank TAMFI member reports SCCULT periodic reports Impact reports on equity The Cooperative Audit and Supervision Cooperation (COASCO) audit reports on SACCOs 	<p>Strong rural economic environment creates an increased demand for financial services and profitable investment opportunities for poor rural people.</p> <p>Suitable MFI leaders can be found and trained.</p> <p>Participatory approach leads to quick identification and implementation of appropriate programme inputs.</p> <p><i>Risk:</i> Re-training costs for MFIs due to HIV/AIDS-induced staff changes may be high.</p> <p><i>Risk:</i> MFI loan portfolio at risk may rise due to HIV/AIDS-induced financial problems among clients.</p>
<p>2. Development of Rural financial system:</p>			
<p>2.1 Establishment of backward and forward linkages with formal financial institutions, apex institutions and NGOs of a comprehensive framework for the promotion and rationalization of a rural financial system</p>	<ul style="list-style-type: none"> Existence of TAMFI chapters and operations Number of TAMFI members in programme zones Qualitative comments from professional banker association representatives Quantity of fund transfers between financial intermediaries Amount of savings mobilized 	<ul style="list-style-type: none"> TAMFI board meeting minutes Minutes of MFI Taskforce meetings Business reports of banks/MFIs Minutes of SCCULT Board meetings 	<p>BOT will demonstrate effective leadership in the policy arena.</p> <p>Stakeholders are willing to cooperate.</p>
<p>2.2 Monitoring and supervisory system of rural microfinancial services created in BOT and in the MFI Association</p>	<ul style="list-style-type: none"> No. of BoT staff trained in microfinance Legal study of MFIs completed Consultancy studies on microfinance National microfinance data bank established and maintained No. of workshops and seminars on rural microfinance Percentage of participating women in workshops and seminars on rural microfinance 	<ul style="list-style-type: none"> BOT Microfinance Unit periodic reports 	<p>BOT adopts a pragmatic legal and regulatory framework for rural financial institutions.</p> <p><i>Risk:</i> Excess supervision will cramp sector growth and innovation.</p>
<p>2.3 Conducive policy environment for MFIs created</p>	<ul style="list-style-type: none"> MFI Association operational in three pilot regions with published MFI policy guidelines Gender-sensitive MFI policy guidelines 	<ul style="list-style-type: none"> TAMFI reports BOT Microfinance Unit periodic reports. Impact reports of MFIs 	<p><i>Risk:</i> Policies may not be clearly communicated to the district-level administration.</p> <p><i>Risk:</i> Politically motivated policy distortions may exist at local level.</p>
<p>2.4 Rural financial institutions strengthened to meet the demands of rural clients and to facilitate accelerated rural-sector growth.</p>	<ul style="list-style-type: none"> No. of MFIs meeting BOT performance criteria No. of formal financial institution staff trained in microfinance No. of formal financial institutions and NGO-based MFIs participating in RFSP No. of innovative pilot projects strengthening linkages between formal financial institutions and informal MFIs No. and value of loans for equity contributions to community or cooperative banks Share and value of savings in formal financial institutions mobilized from informal MFIs 	<ul style="list-style-type: none"> Annual M&E reports 	<p>MFI apexes for all MFIs can be established from the grass-roots level, which can provide effective services to their MFI members and act as a delegated supervisory/regulatory agent to BOT.</p> <p>Formal financial institutions and NGO-based MFIs are interested in expanding into rural areas.</p> <p>Formal financial institutions and MFIs are interested in linkages to meet the financial needs of rural households.</p>



APPENDIX III

	<ul style="list-style-type: none"> No. of formal rural financial institutions supervised annually by BOT or appointed agent No. of workshops and seminars on RFS development and no. of participants % of women staff of formal institutions trained in microfinance No. of women's groups/ROSCA participating in RFSP 		
3. Empowerment of Rural People:			
3.1 Poor rural households, including women members, empowered to benefit from rural financial services	<ul style="list-style-type: none"> No. of rural women households benefiting from the programme % of targeted people accessing rural financial services % of women in decision-making roles % of women who have increased their income 	<ul style="list-style-type: none"> Impact reports Gender surveys 	Current culture is receptive to changes on gender issues within time frame of programme.
3.2 Capacity of rural households developed in financial management and business skills	<ul style="list-style-type: none"> No. of rural households trained in financial management and identification of investment opportunities No. of groups linked to business associations and alliances No. of workshops/seminars on business opportunities and marketing % of women participating in workshops/seminars on business opportunities and marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Quarterly reports Supervisory reports Baseline survey Impact assessment studies 	Basic education is adequate to absorb business training.
4. Programme coordination and management:			
4.1 Programme activities coordinated and managed cost-effectively	<ul style="list-style-type: none"> Programme Coordination Unit established, staffed, developing strategies, preparing AWPBs, monitoring programme activities and coordinating with other donors Programme steering committee established, reviewing and approving progress reports and AWPBs, providing policy guidance Two zonal Coordination Units established and staffed, preparing regional/district AWPBs, monitoring activities Three Regional Advisory Groups established advising on RFSP activities and coordinating with other development efforts Fully integrated M&E and management information system operational by end PY1 Impact assessment carried out annually 	<ul style="list-style-type: none"> Quarterly reports Supervision reports Mid-term reviews Programme completion report 	High calibre and highly motivated personnel can be contracted to effectively coordinate and manage the wide range of activities implemented by a large number of private-sector, non-governmental and parastatal agencies.
4.2 M&E and MIS systems created and operationalized effectively			

Activities (Phase I – 3 years):	Inputs: as specified in programme cost tables. Summary costs given below.		
Strengthening Grass-roots Microfinancial Institutions:	USD 1.88 million		
<i>Activity 1.1</i> <i>i. Preparation of implementation policy guidelines</i> <i>ii. Support studies and preparation of manuals for legal and regulatory framework for MFIs</i>	<ul style="list-style-type: none"> Operational framework for MFI finalized Biannual/annual reports and periodic assessment reports on disbursement and performance Guidelines of regular framework finalized 		
<i>Activity 1.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> Training needs assessment undertaken 		



INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT

APPENDIX III

i. Training of MFIs training institutions ii Study of MFIs	• Training manual prepared		
Activity 1.3 i. District PRAs ii. Media communication campaigns iii. Village information campaigns iv. MFI training v. Training and support for field officers vi. Study tours			
Developing Rural Financial Systems:	USD 1.26 million		
Activity 2.1 Support to BOT Microfinance Directorate			
Activity 2.2 Support for credit-based MFIs			
Activity 2.3 Model 1: Support for individual lending approach			
Activity 2.4 Model 2: Support for creating linkages between commercial banks and MFIs			
Activity 2.5 Model 3: Support for mixed lending approach			
Activity 2.6 Support for community and cooperative banks			
Activity 2.7 Support for TAMFI Chapters			
Empowering Rural People:	USD 1.85 million		
Activity 3.1 Empowerment of women			
Activity 3.2 Enterprise skills development			
Activity 3.3 Loan funds			
Activity 3.4 Partnership funds			
Monitoring & Evaluation	USD 0.66 million		
Programme Coordination and Management:	USD 1.31 million		
Activity 4.1 National-level activities i. Programme Coordination Unit ii Programme Steering Committee			
Activity 4.2 Zonal-level activities			
	<p>First phase programme costs: USD 6.96 million</p> <p>1. Improved managerial capacity and performance</p> <p>of grass-roots MFIs: USD 1.88 million</p> <p>2. Rural financial system development: USD 1.26 million 3. Empowerment of rural people: USD 1.85 million 4. M&E: 0.66 million 5. Programme coordination and management: USD 1.31 million Total programme costs: USD 23.77 million</p>		



	<p>1. Improved managerial capacity and performance</p> <p>of grass-roots MFIs: USD 6.18 million</p> <p>2. Rural financial system development: USD 2.06 million 3. Empowerment of the rural poor: USD 9.5 million 4. M&E and impact assessment: USD 1.93 million 5. Programme coordination and management: USD 4.1 million</p>		
--	---	--	--



PROGRAMME COMPONENTS

Improvement of managerial capacity and performance of grass-roots microfinance institutions

1. The main objective of this component is to strengthen through adequate capacity and institution-building the operational and financial performance of both existing and new grass-roots MFIs that meet the financial needs of the rural people. Specifically, this component will finance the following activities:

2. **Operational framework for grass-roots MFIs.** The World Bank-financed Rural and Microfinancial Services Project is presently providing the Government with some assistance in respect to the development of microfinance policy, the improvement of a legal framework, and operational guidelines. Under this programme, IFAD will only provide complementary financing to assist the Government in implementing and translating these agreed guidelines and policies in the field. The assistance will include certain key areas, in particular: (i) within the overall national framework, support the MFIs in developing detailed policy guidelines (on interest and savings rates, governance, risk management and insurance) for implementation; (ii) strengthen the capacity of the participating institutions in supervision, monitoring and impact assessment through training and technical assistance; (iii) help the MFIs to operationalize the prescribed guidelines, ensuring the required banking standards and maintaining sound portfolios in terms of financial viability; (iv) undertake studies on how the existing laws and regulations pertaining to SACCOs and SACAs could be harmonized for the best interests of microfinance development, etc.; and the existing unregistered informal groups such as women solidarity groups and ROSCAs, and the modalities and conditions under which these groups can become members of SACCOS and SACAS.

3. **Capacity-building of training service providers (TSPs).** A number of parastatal and NGO-based training institutions exist in the United Republic of Tanzania that can provide training to MFIs. But, they have not yet developed sufficient expertise in microfinance "best practices", nor are they fully familiar with innovative financial products and technologies, sound financial management, gender-specific and participatory approaches at the grass-roots level. Under this programme, IFAD will finance a comprehensive training programme consisting of the following activities: (i) *"Training of Trainers" Programme for TSPs:* An international consulting firm or institute will be contracted to organize two training courses of 15 days each for about six TSPs on participatory and gender issues, management of MFIs, and their finance. Tentative training course contents will be: grass-roots delivery techniques, training needs assessment techniques, enhancement of gender equity, legal and organizational structure of grass-roots MFIs, monitoring, development strategies for MFIs, mechanisms for expansion of the outreach of MFIs, design of new savings and credit products, loan portfolio and liquidity management, requirements and utilization of MIS, etc.; (ii) *Training needs assessment of MFIs:* Contracted TSPs will organize a number of initial workshops for grass-roots MFIs to assess and identify their training needs; (iii) *Preparation of training material:* On the basis of detailed training needs assessments, TSPs will prepare the required training materials and instructional methodologies on core and generic modules that will be used for training at various levels.

4. **Strengthening MFI management capacity.** The main activities to be financed under this sub-component are: (i) technical training will be provided for committee members, staff, ordinary members, and potential and future women leaders in overall organization, bookkeeping, operational matters (savings and credit) and financial management; (ii) training for field officers who deal with SACCOs and SACAs will be provided at district level with the objective of increasing their awareness of the characteristics of and differences between the various types of grass-roots MFIs, the rights and obligations of members, the duties of leaders and staff, and the legal requirements and cooperative



principles. The average length of each course will be seven days, and on an average 15 field officers will participate in such courses; and (iii) monitoring and evaluation of TSPs will be carried out. The programme will carry out an annual monitoring and evaluation of the training courses conducted by TSPs to assess their quality, performance and impact. The performance of TSPs will be strictly monitored and evaluated by both the recipients and the programme authority.

5. Promotion of participation in grass-roots MFIs. Finance will be provided for social intermediation (consisting of mass media communication and promotional campaigns) that aim to enhance the active participation of both rural women and men in the formation, management and operation of grass-roots MFIs. Provision will be made to finance a range activities: (i) media communication campaigns will be undertaken using the services of community development officers (CDOs), cooperative officers (COs) and experienced local NGOs. All existing communication media and systems such as radio, television, printed materials, drama and computer networks will be used for this purpose. Necessary funds for the purchase of equipment, vehicles, support services, including operational costs and allowances, will be provided; (ii) educational and promotional material regarding savings and investments will also be prepared and disseminated through school curriculum to primary and secondary schools with a view to providing basic knowledge and understanding of the benefits to be obtained from these activities; and (iii) communication Workshops for field trainers and MFIs will be organized at various locations to help them to familiarise themselves with the basic concepts and the possible benefits to be obtained by beneficiaries through their participation in MFI activities.

6. Institutional support for grass-roots MFIs. The programme will finance: study tours and workshops for (i) MFI representatives to exchange ideas and experiences mostly at regional level, with some study tours, however, organized for model MFIs to visit other regions or countries; and (ii) the MFIs with proven track records to enhance their administrative and management capacity, thereby enabling them to discharge their responsibilities efficiently and effectively. Support will be in the form of purchasing money safes and basic office materials and supplies. In the case of SACCOs that have a large number of members (such as Wino and Kindi), basic computer hardware and appropriate software will be provided on a cost-sharing basis for maintaining a database on members, and establishing accounting and management information systems on financial services transactions.

Rural financial system development

7. Provision will be made to finance the following sub-components: innovative linkages between formal banking institutions, poor rural clients and grass-roots MFIs. Under this sub-component, a number of innovative products and technologies will be tested linking banks to grass-roots MFIs, solidarity groups and individuals. Institutional analyses carried out by IFAD suggest that a number of possible partners are interested in participating in this programme, including: the Akiba Bank, CRDB, KCB and the Mufindi Community Bank. To accomplish this objective, the programme will support the participating banks, which will meet the agreed criteria for entry into the programme in pilot regions in various activities such as the training of loan officers in credit administration and computer applications, on a cost-sharing basis. It may also support the training of key bank staff (tellers, accountants, branch managers) at selected branches within programme pilot zones in microfinance “best practices”, including topics such as gender empowerment and food security. Depending on needs, the participating financial institutions will be supported for developing computerized loan administration/management information systems for loan officers to monitor individual borrowers and manage overall loan portfolios.

8. Innovative linkages between NGO-based MFIs and poor rural clients. NGO-based microcredit operations have been successfully established in urban areas, and many poor people, especially women, have benefited through investing in small income-generating activities. To widen the access of these services to communities in rural areas, the programme will support the innovative



operations of successful NGOs on a cost-sharing basis by: (i) encouraging them to establish microfinance “delivery outlets” in rural areas in programme zones; and (ii) piloting the modular approach of the microleasing in collaboration with potential partners. An IFAD mission identified a number of existing institutions interested in collaborating with the programme such as Promotion of Rural Initiatives and Development Enterprise (PRIDE Tanzania), Small Industries Development Organization (SIDO), and the Akiba Bank. To be eligible for programme support, interested institutions will be shortlisted by the PMU based on appropriate selection criteria. Support will be provided to cover the costs relating to operating expenses, purchase of computers and transport; seed capital will also be provided to initiate credit operations. Necessary training will be financed on a cost-sharing basis to promote these activities.

9. Institutional support for the microfinance unit of BOT. A number of activities have been formulated to assist BOT to strengthen its capacity in microfinance. Central to this will be training of the microfinance unit in microfinance best practices especially concerning regulation and supervision of microfinance. Annual stakeholder workshops and an international study tour will also be financed as an integral part of the development of the capacity of BOT in microfinance activities. Supplementary assistance will also be provided to further equip and strengthen the data bank of the microfinance unit of BOT. IFAD financing will only be used to track the development of the rural microfinance sector and to record its overall performance and impacts on the economy.

10. Institution building for MFI apex associations. The various bilateral donors, and the Government are presently supporting the Tanzanian Association of Microfinance Institutions (TAMFI) to act as an apex institution for grass-roots MFIs. Similarly, SCCULT is presently acting as an apex institution for SACCOs. This programme considers that the formation of TAMFI and further strengthening of SCCULT should be driven by the demand of its members. The role of IFAD in this evolutionary phase will that of a catalytic agent providing support to these institutions to facilitate the activities of the existing MFIs. Support to both TAMFI and SCCULT will be provided, on a pilot scale, based on contractual agreements to cover specific responsibilities and assignments as agents of BOT to: (i) undertake the non-prudential regulation and supervision of all MFIs; (ii) design training curricula and materials; (iii) develop financial reporting formats and knowledge dissemination; and (iv) coordinate donor-sponsored initiatives in microfinance. While this programme will help the setting-up of regional chapters in the Dodoma, Kilimanjaro and Mbeya regions, it is expected that the operations and maintenance costs of SCCULT and regional TAMFI chapters in Phases II and III will be covered by the fees collected by TAMFI and SCCULT from their constituent members.

Empowerment of the rural poor

11. The empowerment component will help the rural poor to participate in the proposed programme with the opportunity to augment their social, political and financial power to achieve their goals. Translation of this objective in operational terms involves the following: (i) the gradual reduction of legal, regulatory and social barriers constraining the active and effective participation of the rural poor, especially women and landless, within MFIs; (ii) development of the business and technical skills of the poor through training and extension of research, technology and innovations; and (iii) creation of conducive economic and political conditions within MFIs to allow the poor to access funds for engaging in viable demand-driven income-generating activities as well as to assume decision-making roles within the institutions.

12. Reduction of the legal and social barriers to the rural poor and increasing their use of MFIs and participation in MFI operations. A special study will be supported that is geared to assisting the Government in recognizing and understanding the inherent legal and institutional limitations of MFIs, their risk profiles, their inaccessibility to formal institutions and their limited capacities to comply with statutory reporting requirements, and to ensuring that appropriate remedial measures are



taken. To alleviate constraints in this particular area, a broad spectrum of training programmes will be organized and financed following the training needs assessment exercise undertaken in each district.

13. Development of skills. A number of training programmes will be organized ranging from gender sensitivity and leadership-building to business-skills development. The broad nature and coverage of each of these training programmes, as indicated in the programme, will be further refined through a TNA exercise to be undertaken during implementation. The major elements to be covered under this programme will be as follows: (i) *Gender training of MFI members*: This training is intended to raise the awareness of committee members, MFI board members, officials and the broad membership of the need and importance of giving women equal access to MFI services. Each training session will be conducted for three days based on formulated modules; and it is expected that 25 people will attend each session. In total, there will be three sessions in ten villages in three districts in all three zones; (ii) *Leadership training for women*: PRA exercise indicates that women leaders need training in various aspects, with emphasis on leadership and communications skills, confidence-building, organization, group dynamics, basic bookkeeping and maintenance of accounts. During Phase I, some 20 women from each of the three pilot districts will receive training for a month to be spread over a period of six months. Further training courses will be conducted towards the end of PY2 and PY3 respectively. Provision will be made for the preparation of training modules and other operational costs; (iii) *Business skills training for microentrepreneurs*: This activity aims to partially resolve the lack of training services for microentrepreneurs. Short courses will be offered in marketing, financial and cash management, product design and promotion, networking, innovation and business growth; and (iv) *Business exchanges for women*: A number of study and business tours of 3/4 days' duration will be organized to enable women to acquire new skills and knowledge in existing and potential areas of their business operations, including the possibilities of developing mutually beneficial partnerships and contractual arrangements in production and marketing. Apprenticeships will also be offered to microentrepreneurs to acquire technical and business knowledge in relevant fields such as off-farm processing, marketing and trade, and the use of on-farm technology.

14. Microfinance facility. The objective of this sub-component is to experiment on a limited scale with a variety of lending instruments to provide incremental financing, at a market rate, to selected MFIs; in the following distinct forms: (i) *Loan funds*: The proposed line of credit will be channelled from the participating local financial intermediaries using a rediscounting facility to Stage III MFIs for on-lending purposes. This will allow the members of MFIs to access loans for productive and viable income-generating activities in both agricultural and non-agricultural sectors; (ii) *Lease funds*: The programme will provide funds on an experimental basis to existing successful leasing companies and NGOs (such as SELFINA, SEBA) to extend their services to programme areas during the first phase. The lease financing, which has been successfully tested in other parts of the country, will be made available to prospective women entrepreneurs at a market rate for items such as sewing machines, freezers, water pumps, fruit canning and mixing equipment. The eligible selected candidates will also receive appropriate training through the NGOs to enable them to generate sufficient cash flow needed for repayments. Provision will be made to establish necessary support networks among the beneficiary women's groups to exchange ideas relating to operational issues of their business and the measures needed to resolve them. A 15% deposit will be required on equipment, with repayments to be made on a monthly basis at a market rate; and (iii) *Equity funds*: The programme funds will be provided to community banks or TAMFI to increase their leverage in terms of extending their loan operations through prospective MFIs categories in Stage 3. Conditions for such lending will be agreed at loan negotiations, and annually reviewed and revised to match market movements; and (v) *Insurance fund*: Because of the risk involved in all types of rural lending and the increasing threat of borrower mortality due to HIV/AIDS, the programme will pilot the establishment of an insurance programme to alleviate such risks in the use of RFSP microfinance facility financing ideally to be operated by MFI apex associations. However, this will be dependent on the demand of MFIs for its establishment and the ability of the borrowers to provide matching contributions for premiums on a 50:50 basis.



Monitoring and evaluation (M&E) and impact assessment

15. The overall goal of the component, using M&E, will be to provide timely, adequate and reliable physical and financial progress information, and processes and impact information to the PMU, ZMUs, district development committees and the Programme Steering Committee. Within this goal, RFSP will finance: (i) recruitment of key staff (M&E specialist, M&E assistant) and provision of transport to help monitoring, data collection and impact assessment study; (ii) computers and double cab 4x4 pick-ups for the PMU and two ZMUs; (iii) full financing for annual national M&E workshops to be undertaken at national and zonal levels; and (iv) international and local technical assistance to cover the development and annual upgrading of the RFSP management information and M&E systems. Local consultants will be retained for studies including a programme baseline study and participatory planning workshops. Annual and phase review impact assessments will be undertaken.

Programme coordination and management

16. The programme will (i) provide funding needed to enable the programme management unit under the Prime Minister's Office to manage and coordinate the programme operating from offices in Mbeya; and (ii) provide supplementary financing for the IFAD Liaison Office with PMO in Dar-es-Salaam to facilitate PMU/Government/IFAD/cooperating institution linkages; (iii) cover other operational costs at district and zonal offices; and (iv) provide specialist international and national technical assistance to support the programme managers to ensure quality control in service delivery supported by the programme. A detailed logical framework of the programme is shown in Appendix III 4.

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

I. INTRODUCTION AND BACKGROUND

1. The basic strategic framework of organization and management rests with beneficiaries who will have a role to play in implementation along with participation from civil-society organizations, NGOs and the private sector. The role of the Government is that of facilitator, concentrating on core functions such as supervision, monitoring, regulation and providing a conducive policy environment.

II. PROGRAMME ORGANIZATION AND EXECUTING AGENCIES

2. Programme implementation will be decentralized to the districts. At the grass-roots level, the programme will be implemented through the respective MFI boards of directors. The charters and constitutions of these institutions will be appropriately modified to enable them to operate and function as financial institutions using microbanking principles following the prudential norms and BOT regulations.

3. Chart 1 illustrates the organizational structure of the programme: A programme management unit will operate within the Department of Coordination of Government Business (DCGB) under the responsibility of PMO while being located in Mbeya to handle the implementation, coordination and supervision of all programme activities. Liaison with DCGB/PMO in Dar-es-Salaam will be maintained through the existing IFAD Liaison Office within DCGB. The PMU will be supported by two zonal management units established to service the northern programme areas to be based in Moshi in PY1 and subsequently the central programme areas in Dodoma from PY2.

4. The **responsibilities of the PMU** will include, but not necessarily be limited to: (i) preparation of AWPBs; (ii) overall management and supervision of all RFSP components; (iii) procurement of goods and services including contracts with training services providers and institutions, NGOs and other partners; (iv) direction of field operations and liaison with participating solidarity groups, MFIs, formal institutions, TSPs, district councils, international TSPs and contracted international and national technical assistance; (v) financial management and accounting; (vi) regular M&E and impact assessments; and (vii) preparation and timely submission of reports.

5. **PMU staffing** will consist of a programme coordinator, financial controller, training and gender specialist, M&E specialist and an assistant coordinator (south) and M&E assistant (south) to handle south zone activities. The major responsibilities of the PMU will be to: (i) provide policy, administrative and technical direction; (ii) coordinate and monitor programme activities; and (iii) direct and supervise all ZMU functions and planned activities.

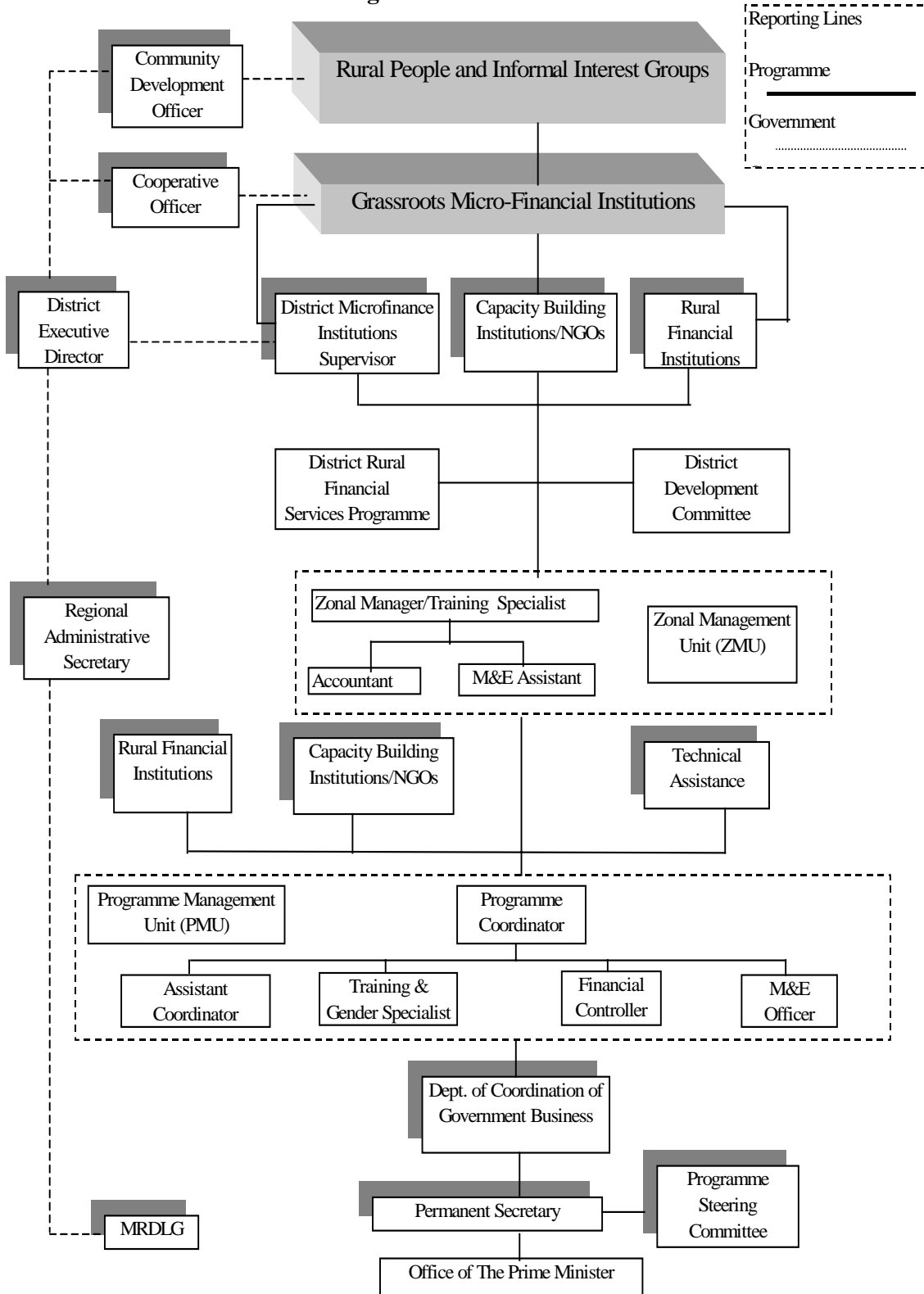
6. **Zonal management units.** The PMU and the assistant coordinators will coordinate, administer and directly supervise and monitor programme activities at the district level working together with district cooperative offices (DCOs). Line ministry field staff including DCOs and district community development officers and their subordinates will work directly under the District Executive Director (DED). Under the programme, district microfinance institutions supervisors (DMFISs) will be recruited to work with the DED. DMFISs will subsequently ensure that all MFIs are adequately supervised when introducing new procedures under the programme, and that BOT and RFSP inspection and reporting requirements are adhered to. The zonal teams will be responsible for: the preparation of AWPBs for the activities to be implemented under ZMU; coordination of training; coordination of institutional support for the participating MFIs and other formal institutions including the procurement of goods; approval of monthly workplans for the participating districts; formal



institutions payment for contracted services; performance monitoring; progress reports; and supporting DMFISs in their roles of secretaries to district RFSP subcommittees.



Chart 1. Organizational Structure





7. **Programme steering committee (PSC).** Overall guidance and coordination will be provided by a PSC chaired by the Permanent Secretary PMO. The PSC will oversee the direction of the programme and ensure complementarity with programmes and projects financed by other donors. The primary tasks of the PSC will include: (i) the interpretation and resolution of policy issues; (ii) the approval of AWPBs of the RFSP and all implementing parties; (iii) the approval of contractual partners; (iv) the regular review of financial flows and implementation performance in line with the inputs and outputs within the RFSP dynamic logical framework; (v) the review and approval of actions arising from evaluation recommendations; and (vi) ensuring of coordination with other projects is effective. The PSC will meet quarterly and have representatives from the key ministries and implementing partners.

8. **District rural financial services programme subcommittee.** A district RFSP subcommittee reporting to the district development committee (DDC) will be established in each selected district to help coordinate field planning and implementation. The district subcommittee will meet at least quarterly and on an ad hoc basis as required. It will be chaired by the District Executive Officer (DED) and will have the following members: a representative of the Regional Administrative Secretary, a district planning officer, district cooperative officer, district community development officers, the zonal manager/training specialists; and co-opted members from participating training institutions and MFI associations.

9. **Technical assistance for programme management.** The PMU will coordinate and supervise all RFSP technical assistance; however, their costs have been assigned to the component (1-3) that they service.

III. IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS AND RESPONSIBILITIES

10. **Uptake of services in response to demand from beneficiary MFIs.** Implementation of the programme components and activities will be demand-driven, depending on: (i) the preparedness and willingness of the beneficiary grass-roots MFIs and solidarity interest groups to become involved; (ii) the interest of parastatal and NGO training institutions to learn new training techniques in microfinance and deliver these to rural MFIs; and (iii) the willingness of financial intermediaries (banks and NGO-based MFIs) to be trained in microfinance and deliver new products and services in the programme areas.

11. **Contracted implementing partners:** The programme will be implemented through legally binding contractual agreements between the PMU/ZMUs and the implementing agencies. Contracts will follow open-tendering procedures and include time-bound action plans and clauses allowing contract termination with appropriate notice in the event of underperformance. The programme will not create new institutions but rather provide logistical and operational support to existing ones. The principal parties involved in the implementation of the programme under contractual arrangements with the PMU/ZMU will include:

- (i) *At national level:* (a) BOT for MFI registration, regulation, supervision and inspection and RFSP monitoring within its national database; (b) CRDB as the RFSP programme banker and manager of RFSP wholesale loan funds; and (c) international MFI training services providers to train RFSP staff and local TSP trainers in MFI capacity-building for Stage-1-3 MFI.
- (ii) *At the Zonal Level:* CRDB branches and the Kilimanjaro Co-operative Bank for MFI banking services.
- (iii) *At the District Level:* (a) District Council Administration DCOs and district community development officers (DCDOs) and local NGOs for MFI contact and assistance; (b) Tanzania Postal Bank (TPB), National Microfinance Bank (NMB) and



APPENDIX V

community banks for banking services; and (c) local training institutions as TSPs for MFI capacity-building.

- (iv) *At the ward and village levels:* (a) CDOs, COs and NGOs for rural appraisal and MFI liaison; and (b) MFI Boards of Directors and solidarity group officials for MFI service development following capacity-building assistance.

12. The PMU/ZMU functions will no longer be required from PY9 since sustainable MFIs and MFI/formal institution linkages will be operating and the MFI apex organizations will be undertaking the key MFI coordination and supervision roles.

**POVERTY PROFILES, SELECTION CRITERIA AND MAJOR CONSTRAINTS**

Target group	Selection criteria	Major constraints	Programme instruments
Poor rural households	<p>There are no selection criteria as 90% of the rural population are considered "poor". Common characteristics of group are:</p> <ul style="list-style-type: none"> • own up to 2-3 acres farmland • have problems buying farm inputs • sell labour • Woman-headed households, including all eligible working women. • are landless 	<ul style="list-style-type: none"> • lack of capital • lack of investment opportunities • lack of secure and rewarding places to save money • social and institutional barriers for women and landless to access loans • inflexible collateral requirements • high transaction costs • lack of management and business skills 	<ul style="list-style-type: none"> • organizing rural poor into viable solidarity groups • improving management to mobilize savings to members who need capital • increasing the number of effective MFIs • providing training in microenterprise • linking MFIs vertically to banks to facilitate financial intermediation • rationalizing legal and regulatory requirements to remove social and institutional barriers • requiring all solidarity groups and MFIs to have at least 35% women members to be eligible for support
Informal solidarity groups	Existing potential financially viable community-based organizations and solidarity groups		
Registered rural grass-roots MFIs (SACCOs, SACAs)	<p>Financial criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • demonstrated capacity to increase savings and other forms of capital • willingness to share training and institutional support costs • potential to become financially self-sustaining <p>Institutional criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • representational management • inclusive membership policies <p>Location:</p> <ul style="list-style-type: none"> • favour MFIs in poorest areas, but located in potential growth centres 	<p>Financial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • low profits or even losses • eroding financial reserves • large percentage of loans portfolio at risk <p>Institutional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • low technical capacity • low management capacity • few members • bad image in market <p>Legal and regulatory framework:</p> <ul style="list-style-type: none"> • complex registration procedures • undue concentration of power with the Registrar of Cooperatives • absence of supervision and audit within SACAs 	<p>Financial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepare annual business plan by MFIs to mobilize savings and increase memberships • increase profit through diversification of loan portfolio, including credit wholesaling and retailing • support viable MFIs with loan funds to increase outreach <p>Training:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MFI management trained • MFI members trained • gender training • microentrepreneurs trained <p>Institutional development:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vertical linkages promoted in financial services sector • creation of effective supervision and regulation framework

DEVELOPMENT STAGES OF MFIs – TRIGGERING MECHANISMS

Stage 1	Stage 2	Stage 3
Indicators for Restructuring and Formation	Indicators for Consolidation	Indicators for Maturity
<ul style="list-style-type: none"> • MFI should have by-laws/regulations/constitution and be registered. • Management, supervision and credit committees should be established with defined tasks. • There should be 25 members in new MFIs and 50 in restructured MFIs. • Every member (an individual or group) should have a minimum one share of TZS 10 000 and have paid entrance fee of TZS 1 000. • A campaign should have been initiated to increase the membership by enrolling new depositors and non-members in the area. • A campaign should have been initiated to increase the share capital. • Savings should be voluntary, and savings deposits freely withdrawn. • Savings mobilization from members and non-members at interest rates slightly below bank rate should be effectively started. • Proper lending policies and procedures should have been formulated. • Credit should be linked with savings as a reasonable multiple, and individual loans should have a maximum limit. • Restructured MFIs should discontinue new loans until the recovery percentage reaches 60% of the amount due and should make adequate provision in the accounts for doubtful loans and write off bad debts. • Lending to members should only be from MFIs' own resources. • A simple and functioning bookkeeping system should be established. • Arrangements should be made for audit of the accounts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of members should be at least 200. • Minimum share capital should be TZS 2 million. • Directors/managing committee members and staff should have been trained. • Policy should be implemented increasing members by 20% per annum. • There should be diversification of the membership profile by admitting poor people through the acceptance as members of groups, such as women solidarity groups, and people with different types of income-generating activities. • There should be an increase of savings mobilization by 20% per annum. • Credit committee members should have been trained in loan appraisal and loan follow-up. • Loans should be advanced up to one year with fully cost-recovering market interest rates, and use of one type of loan collateral or a mixture of different types, e.g., savings, loan guarantors, mortgage, group guarantee. • MFI should not be involved in non-financial activities. • Loan recovery should be 95% or above with proper provision for doubtful loans. • A bookkeeper should have been appointed. • The prescribed accounting system should exist. • Audit of the accounts should be up to date • Microfinance best practices should be adopted. • Interest in being members of microfinance networks should exist. 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of members should be 500. MFI should have an active policy of converting customers/depositors as members. • Membership profile should be diversified. • Savings mobilization should be continuous. • MFI should have good experience with a diversified loan portfolio and loan repayment of 95% or above, with proper provision for doubtful loans. • Focus should be only on the provision of different types of financial services. • Members should effectively participate in institutional affairs through general meetings. • Microfinance best practices should be followed in all operations. • There should be good governance and effective management by the Board of Directors. • Adequate number of staff should be employed and properly trained. • Accounts should be updated and annual accounts should be audited. • Own resources should be accumulated by retraining earnings. • There should be compliance with minimum performance standards in terms of outreach, operational efficiency, profitability and sustainability as formulated by BOT. • Effective loan demand should exist for short-term and medium-term loans that cannot be satisfied by the internally mobilized resources. • There should be an interest in establishing operational linkages with financial institutions/banks.

