

A

FIDA

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Junta Ejecutiva – 79º período de sesiones

Roma, 10 y 11 de septiembre 2003

INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE

A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA

REPÚBLICA RWANDESA

PARA EL

PROYECTO DE PROMOCIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y LAS MICROEMPRESAS RURALES – FASE II

ÍNDICE

	PÁGINA
EQUIVALENCIAS MONETARIAS	iii
PESOS Y MEDIDAS	iii
ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO	iv
RESUMEN DEL PRÉSTAMO	v
SINOPSIS DEL PROYECTO	vi
PARTE I – LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA	1
A. La economía y el sector rural	1
B. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA	2
C. Estrategia de colaboración del FIDA con Rwanda	2
PARTE II – EL PROYECTO	3
A. Zona del proyecto y grupo-objetivo	3
B. Objetivos y alcance	4
C. Componentes	5
D. Costos y financiación	7
E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría	10
F. Organización y administración	10
G. Justificación económica	11
H. Riesgos	12
I. Impacto ambiental	12
J. Características innovadoras	13
PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS	13
PARTE IV – RECOMENDACIÓN	14
 ANEXO	
RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES INCLUIDAS EN EL CONVENIO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO	 15

APÉNDICES

	Página
I. COUNTRY DATA (DATOS SOBRE EL PAÍS)	1
II. PREVIOUS IFAD FINANCING (PRÉSTAMOS ANTERIORES DEL FIDA)	2
III. LOGICAL FRAMEWORK (MARCO LÓGICO)	3
IV. RURAL POVERTY, MAIN PROBLEMS TO BE SOLVED, GOVERNMENT AND IFAD PRIORITIES (POBREZA RURAL, PRINCIPALES PROBLEMAS POR RESOLVER, PRIORIDADES DEL GOBIERNO Y DEL FIDA)	9
V. PRIORITY NEEDS OF TARGET GROUPS AND PROJECT PROPOSALS (NECESIDADES PRIORITARIAS DE LOS GRUPOS-OBJETIVO Y PROPUESTAS DE PROYECTO)	11
VI. RESPONSIBILITY MATRIX FOR PROJECT IMPLEMENTATION (MATRIZ DE RESPONSABILIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO)	12
VII. ORGANIGRAMME DU PROJECT (ORGANIGRAMA DEL PROYECTO)	13

EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Unidad monetaria	=	Franco Ruandés (RWF)
USD 1,00	=	RWF 500
RWF 1,00	=	USD 0,002

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

BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BDR	Banco de Desarrollo de Rwanda
BNR	Banco Nacional de Rwanda
GTZ	Organismo Alemán de Cooperación Técnica
IMF	Instituciones de microfinanciación
MINICOM	Ministerio de Comercio, Industria, Promoción de las Inversiones, Turismo y Cooperativas
ONG	Organización no gubernamental
PEME	Pequeñas empresas y microempresas
PTPA	Programa de trabajo y presupuesto anuales
SyE	Seguimiento y evaluación
UBPR	Unión de Bancos Populares de Rwanda
UCP	Unidad de coordinación del proyecto

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA RWANDESA

Ejercicio fiscal

1º de enero – 31 de diciembre

REPÚBLICA RWANDESA
PROYECTO DE PROMOCIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
Y LAS MICROEMPRESAS RURALES – FASE II

RESUMEN DEL PRÉSTAMO

INSTITUCIÓN INICIADORA:	FIDA
PRESTATARIO:	República Rwandesa
ORGANISMO DE EJECUCIÓN:	Ministerio de Comercio, Industria, Promoción de las Inversiones, Turismo y Cooperativas (MINICOM)
COSTO TOTAL DEL PROYECTO:	USD 17,6 millones
CUANTÍA DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:	DEG 10,65 millones (equivalentes a USD 14,9 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.
COFINANCIADOR:	Ninguno
CONTRIBUCIÓN DEL PRESTATARIO:	Gobierno: USD 2,7 millones
INSTITUCIÓN EVALUADORA	FIDA
INSTITUCIÓN COOPERANTE:	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS)

SINOPSIS DEL PROYECTO

El proyecto. La finalidad del proyecto es promover el desarrollo de las microempresas rurales con objeto de: i) mejorar el nivel de vida de los grupos rurales desfavorecidos; y ii) aumentar la contribución del sector secundario a la economía de Rwanda.

¿Quiénes son los beneficiarios? El proyecto se centra en las pequeñas empresas y microempresas (PEME) que, a efectos del programa, se dividen en tres grupos: las de subsistencia, las emergentes y las que están en expansión. Las PEME de subsistencia son microempresas activas o potencialmente activas que tienen un capital de inversión o de explotación inferior a 15 000 francos rwandeses (RWF). Las emergentes son más dinámicas, con frecuencia estacionales y con un capital de inversión o de explotación que oscila entre RWF 15 000 y RWF 150 000; y realizan sobre todo actividades tradicionales o artesanales. Las PEME en expansión son empresas a tiempo completo, especializadas y más modernas, que presentan un potencial de crecimiento y que tienen un capital de inversión o de explotación situado entre RWF 150 000 y RWF 1,5 millones. Se prestará particular atención a los grupos muy vulnerables, entre los que figuran las mujeres, especialmente las que son cabeza de familia (22% a nivel nacional); la población rural joven sin educación y desempleada o subempleada; los hogares a cargo de niños y huérfanos; los campesinos sin tierra; las familias afectadas por el virus de inmunodeficiencia humana/síndrome de inmunodeficiencia adquirida VIH/SIDA; y los ex soldados reasentados en zonas rurales.

¿Qué hará por ellos el proyecto? Centrándose en una colaboración dinámica entre los grupos vulnerables más pobres y prestando particular atención a las cuestiones de género, el proyecto: i) promoverá el desarrollo de PEME viables; ii) formará a individuos dotados de potencial empresarial; iii) prestará apoyo a las iniciativas locales en función de la demanda; iv) reforzará la capacidad de las organizaciones comunitarias y de otras partes interesadas; y v) facilitará a los segmentos más pobres de la población rural acceso a los servicios financieros. El objeto principal es prestar asistencia a las PEME para que se conviertan en fuentes seguras de ingresos suplementarios para los grupos rurales, particularmente en las zonas de mayor densidad de población y mayor presión sobre la tierra, y contribuir a la diversificación de la economía de Rwanda mediante la promoción de los sectores secundario y terciario. Debido a la creciente demanda que pesa sobre ambos sectores, las oportunidades de autoempleo aumentan significativamente, especialmente en la esfera del comercio ambulante, los talleres de reparaciones y la artesanía. Las actividades de apoyo del proyecto, incluido el crédito, se adaptarán a las diferentes categorías operacionales de PEME (de subsistencia, emergentes y en expansión). En el caso de las PEME emergentes y de subsistencia, por ejemplo, se utilizarán programas de aprendizaje para facilitar la transferencia de tecnologías de los empresarios expertos y establecidos a los nuevos empresarios.

¿Cómo participarán los beneficiarios en el proyecto? Además de la prestación directa de apoyo a los empresarios, el proyecto trata de crear un ambiente propicio para el desarrollo de las PEME. El proyecto se ejecutará en función de la demanda y de las prioridades de los beneficiarios en todas sus fases, desde la identificación de las actividades hasta la planificación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación. Un componente importante del proyecto será la promoción de la alfabetización y la potenciación, y se insistirá especialmente en dar a conocer a los beneficiarios las cuestiones relacionadas con el desarrollo local. La alfabetización funcional de adultos proporcionará la estrategia y el punto de partida para trabajar con los grupos más pobres. El proyecto responderá a las demandas de los grupos rurales y de sus organizaciones de base, en colaboración con las cuales establecerá instituciones financieras locales que serán administradas por los propios beneficiarios.

**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE DEL FIDA
A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA
REPÚBLICA RWANDESA
PARA EL
PROYECTO DE PROMOCIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
Y LAS MICROEMPRESAS RURALES – FASE II**

Someto el siguiente Informe y Recomendación sobre una propuesta de préstamo en condiciones muy favorables a la República Rwandesa, por la cantidad de DEG 10,65 millones (equivalentes a USD 14,9 millones, aproximadamente), para ayudar a financiar el Proyecto de Promoción de las Pequeñas Empresas y las Microempresas Rurales – Fase II. 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 (UNOPS) 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 rural

1. Rwanda es un país superpoblado y de escasos recursos. Su población de ocho millones de habitantes es predominantemente rural (90%) y crece aproximadamente a un ritmo del 3% anual. El genocidio de 1994 destruyó gran parte de la infraestructura social y económica del país, los recursos humanos y la capacidad institucional. La situación volvió a la normalidad con el restablecimiento de la paz y el regreso de los refugiados entre 1995 y 1996. El producto interno bruto (PIB) en 1996 sólo llegó al 72% del nivel que tenía en 1990. El ingreso per cápita, que era de USD 250 en 1993, descendió a USD 180 en 1996 y se ha recuperado hasta llegar a USD 230 en 2001. Tras las reformas de política introducidas por el Gobierno para estimular la recuperación económica, se ha registrado un crecimiento sostenido. La balanza fiscal mejoró sustancialmente como resultado de la reforma tributaria, una política fiscal prudente, la recuperación de las exportaciones y el aflujo masivo de donaciones y préstamos exteriores en condiciones muy favorables. La cotización del franco rwandés se ha mantenido relativamente estable. Sin embargo, el bajo precio del café y el elevado precio del petróleo han ejercido una fuerte presión sobre la balanza de pagos.

2. La principal actividad económica de los Rwandeses es la agricultura, que se practica en todo tipo de tierras, incluidas las tierras de escasa calidad y en fuerte declive. El crecimiento de la producción agrícola de Rwanda, que fue del 0,5% al año en el decenio de 1980, descendió a -3,9% en el decenio de 1990. Aunque aumentó la producción de los principales cultivos, el rendimiento en la mayoría de los casos disminuyó. Gran parte del incremento de la producción se debió al aumento de la superficie cultivada y no a la mejora de la productividad. El lento crecimiento económico del sector agrícola refleja la limitación de la base de recursos, el descenso de la fertilidad del suelo y la escasa utilización de insumos modernos. Consciente de las escasas oportunidades de mejorar el empleo en el sector agrícola, el Gobierno ha adoptado la política de estimular las actividades rurales no agrícolas para aumentar el nivel de ingreso rural.

¹ Para más información, véase el apéndice I.

3. En su “Visión 2020” y en la Estrategia de Reducción de la Pobreza, el Gobierno identificó seis objetivos fundamentales. En el contexto del presente proyecto los más importantes son: el desarrollo agrícola y rural para generar ingresos al margen de la agricultura e introducir nuevas tecnologías; la promoción del sector privado, incluido el fomento de la organización formal de empresas informales; el desarrollo de los recursos humanos; el aumento de los niveles de educación y el tratamiento del VIH/SIDA (con especial énfasis en la mujer); y la mejora de la gestión pública, incluida la descentralización y las estrategias sectoriales.

B. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA

4. Las principales enseñanzas extraídas en Rwanda desde la reactivación de las actividades del FIDA en 1996 se resumen como sigue: i) es necesario reforzar la capacidad de las comunidades locales para asegurarse de que las comunidades son capaces de funcionar y de mantener los servicios desarrollados por los proyectos; ii) los beneficiarios de los proyectos deben identificarse con las actividades de desarrollo y ser capaces de planificar actividades basadas en sus necesidades y prioridades; iii) las actividades de descentralización del Gobierno progresan rápidamente, generando nuevas oportunidades para los niveles inferiores del gobierno local y las organizaciones de la sociedad civil a nivel comunitario, y para la asociación de organizaciones no gubernamentales (ONG) con la empresa privada en el proceso de desarrollo a través de la contratación externa de servicios; y iv) las cuestiones de crédito y de la vinculación adecuada con las oportunidades de mercado han resultado fundamentales para el proceso de alivio de la pobreza.

5. Las enseñanzas extraídas de la primera fase del Proyecto de Promoción de las Pequeñas Empresas y las Microempresas Rurales forman la base de las propuestas formuladas en la segunda. La experiencia de Rwanda muestra que, para que surjan PEME, se necesitan los elementos siguientes: i) tecnología avanzada para aumentar la productividad, una gestión más rentable de las actividades y la adopción de normas adecuadas de calidad para aprovechar las oportunidades de mercado; ii) una mejora de la capacidad profesional de los microempresarios, lo que implica el conocimiento de nociones esenciales de comercio, administración y tecnología avanzada para modernizar el sector; iii) la percepción entre los productores rurales de la necesidad de organizarse en su propio beneficio; y iv) la existencia de un mercado para los productos de las PEME (determinado a su vez por la capacidad adquisitiva de la población local) y, finalmente, v) la mejora del acceso de los productores rurales al crédito (prestando apoyo a unas instituciones de microfinanciación (IMF) viables que puedan ofrecer servicios financieros adecuados en las zonas rurales).

C. Estrategia de colaboración del FIDA con Rwanda

6. **La política de erradicación de la pobreza de Rwanda.** El proyecto reflejará y apoyará la estrategia institucional del FIDA al menos en dos áreas principales. En primer lugar, su enfoque descentralizado permite a los beneficiarios participar en los procesos de planificación y ejecución al tiempo que las actividades de desarrollo de las organizaciones profesionales permitirán a los empresarios establecer y desarrollar relaciones de mercado con diversos agentes económicos. Desde el punto de vista de los organismos gubernamentales y del sector privado, la capacidad local aumentará a nivel nacional, provincial, de distrito y local, gracias a las actividades de fortalecimiento institucional del proyecto. En segundo lugar, como también sirve de vehículo para el establecimiento de un programa sectorial más amplio, el proyecto apoyará al Gobierno en la creación de un entorno político propicio para las empresas y microempresas rurales y la financiación.

7. **Actividades de erradicación de la pobreza de otros donantes importantes.** Se espera que en total los donantes aporten USD 1 478 millones en el período comprendido entre 2001 y 2005, de los que USD 219 millones están destinados al desarrollo rural. Los principales donantes que prestan apoyo a la agricultura, la industria y el comercio son: el Banco Mundial, el Banco Africano de

Desarrollo (BAfD), el FIDA, los Estados Unidos, la Unión Europea, Bélgica, los Países Bajos y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Se intensificará la colaboración entre el FIDA y los donantes que intervienen en el desarrollo de las PEME rurales para facilitar la coordinación y la complementariedad de las actividades. El FIDA prestará su apoyo y participará activamente en el proceso de armonización y descentralización en curso en Rwanda.

8. **La estrategia del FIDA en Rwanda.** En el *Marco Estratégico del FIDA (2002-2006)* se establecen tres objetivos estratégicos: reforzar la capacidad de los pobres de las zonas rurales y sus organizaciones; fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales productivos y la tecnología; y aumentar el acceso a los servicios financieros y los mercados. En el contexto del Marco Estratégico del FIDA, se elaboró la estrategia regional para África oriental y meridional sobre la base de una evaluación global de la pobreza rural en la región. Se identificaron cuatro prioridades estratégicas regionales: i) promover vínculos comerciales eficaces y justos; ii) desarrollar sistemas financieros rurales; iii) mejorar el acceso a las tierras y al agua, y su gestión; iv) crear un sistema mejor de conocimientos, información y tecnología.

9. El documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) aprobado en diciembre de 2002 indica tres esferas básicas de intervención: i) hacer hincapié en un desarrollo institucional que potencie las organizaciones del grupo-objetivo y amplíe su función; ii) aprovechar todos los medios posibles de aumentar los ingresos de la población rural pobre, incluidas las medidas destinadas a aumentar la producción de alimentos y cultivos comerciales, reducir los efectos de las imperfecciones del mercado y mejorar el sistema de incentivos de los productores rurales; iii) insistir en las posibles sinergias entre los diferentes proyectos del FIDA en curso en el país.

10. **Justificación del proyecto.** El proyecto se ajusta a la política del Gobierno y del FIDA y contribuirá a la reducción de la pobreza, la mejora de la seguridad alimentaria, el aumento de los ingresos de la población rural pobre y la ordenación sostenible de los recursos naturales. Su objetivo es reducir las numerosas limitaciones que condicionan a las PEME y apoyar el desarrollo de la base de recursos de la población rural pobre. Con una fuerte participación de los beneficiarios, en el marco del proyecto se ejecutará una serie coherente de actividades interrelacionadas e interdependientes que facilitará el acceso a los mercados, generará ingresos más elevados y estables para los productores rurales más desfavorecidos y establecerá una plataforma nacional para el debate sobre políticas relativas a las PEME. Como resultado, el Gobierno dispondrá de mecanismos para la ejecución de su política de reducción de la pobreza mediante actividades concretas a nivel comunitario en beneficio de la población rural pobre.

PARTE II – EL PROYECTO

A. Zona del proyecto y grupo-objetivo

11. **La zona del proyecto.** El proyecto cubrirá gradualmente la totalidad del país y buscará en particular la complementariedad con otros proyectos financiados por el FIDA y otros donantes que se ejecutan en zonas rurales. Desde el primer momento se prestará especial atención a desarrollar la capacidad de las organizaciones profesionales locales y se movilizará al sector privado para que asuma la responsabilidad de prestar servicios sostenibles a las PEME.

12. Dada la naturaleza heterogénea del área de intervención, el proyecto adoptará diferentes planteamientos en cada zona. La **zona 1** abarca las provincias de Ruhengeri, Byumba y Umutar. Aprovechando los resultados obtenidos en la primera fase, el proyecto se retirará gradualmente de esta zona, transfiriendo plenamente la prestación de servicios a las PEME a las organizaciones profesionales. Esta experiencia servirá de base para desarrollar la estrategia de retirada del proyecto de otras provincias. En la **zona 2**, que cubre las provincias de Kibungo y Kigali Ngali (Kigali rural),

las actividades completarán las del Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones y, en particular, apoyarán la elaboración de productos agrícolas y la diversificación de las actividades de generación de ingresos. La **zona 3** abarca las provincias de Kibuye, Gisenyi y Cyangugu, que bordean parte del lago Kivu. Debido a su elevada proporción de personas vulnerables, se concederá prioridad a Kibuye. En Gisenyi y Cyangugu, a partir del tercer año, el proyecto cooperará con proyectos financiados por el BAFD y planificados por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. La **zona 4** abarca las provincias de Butare, Gikongoro y Gitarama (a partir del tercer año). Se buscará la coordinación, cooperación y complementariedad de actividades con todos los asociados en el desarrollo, especialmente con el Organismo Alemán de Cooperación Técnica (GTZ), que se ha unido al Foro de ONG y complementa las actividades de apoyo a la artesanía. Los métodos desarrollados servirán de modelo para otras zonas del proyecto.

13. El **principal grupo-objetivo** está integrado por la población rural pobre y sus organizaciones, en particular los grupos vulnerables², entre los que se incluyen: i) las mujeres y las familias a cargo de mujeres; y ii) los jóvenes rurales que no han recibido educación; iii) los niños y huérfanos que son cabeza de familia; iv) los pobres rurales sin tierras; v) las familias afectadas por el VIH/SIDA; y vi) los ex soldados reasentados en zonas rurales

B. Objetivos y alcance

14. Para mejorar el nivel de vida de los grupos rurales más desfavorecidos, el proyecto se centrará en la promoción de microempresas rurales (particularmente para grupos vulnerables); el desarrollo de organizaciones profesionales capaces de prestar servicio a las PEME y el apoyo del desarrollo de una política nacional y de una plataforma de diálogo para las PEME.

15. Más concretamente, los objetivos del proyecto son: i) promover el desarrollo de PEME viables y sus organizaciones profesionales de manera que puedan responder a las necesidades del grupo-objetivo; y ii) mejorar los resultados y la productividad de las PEME gracias al acceso a servicios no financieros sostenibles; iii) promover el uso de tecnologías adecuadas, la observancia de normas de calidad aceptables y el mejor acceso a los mercados; iv) mejorar el acceso a servicios financieros adaptados a las exigencias de las PEME; y v) mejorar el marco institucional y jurídico de las PEME.

16. La finalidad principal del proyecto es prestar asistencia a las PEME para que se conviertan en fuentes importantes de ingresos suplementarios para los grupos rurales, particularmente en las zonas de elevada densidad de población y fuerte presión sobre la tierra, y contribuir a la diversificación de la economía de Rwanda mediante la promoción de los sectores secundario y terciario. Dada la creciente demanda que pesa sobre ambos sectores, las oportunidades de autoempleo están aumentando notablemente, especialmente en los sectores del comercio en pequeña escala, los talleres de reparaciones y la artesanía.

17. A efectos del proyecto, las PEME se clasifican en tres grandes grupos: de subsistencia, emergentes y en expansión. Las actividades de apoyo del proyecto, incluido el crédito, se ajustarán a las necesidades específicas de cada categoría operacional. En el caso de las PEME de subsistencia y las de nueva creación, un programa de aprendizaje facilitará la transferencia de tecnología de los empresarios expertos y establecidos a los nuevos empresarios.

² Grupos caracterizados por la ausencia o la escasez de medios o capacidades que les permitan adoptar medidas preventivas o responder adecuadamente a sucesos que pongan en peligro la satisfacción de sus necesidades esenciales o sus aspiraciones a una vida mejor.

C. Componentes

18. El proyecto se ejecutará a lo largo de un período de siete años dividido en tres etapas. La primera, de dos años, se dedicará al afianzamiento de las operaciones, la segunda, de tres, cubrirá la expansión, la reproducción y consolidación. La tercera etapa, de dos años, consistirá en un traspaso gradual de las actividades a las instituciones locales.

Creación de capacidad (Componente 1) (USD 2,1 millones)

19. Este componente consta de tres subcomponentes. **La toma de conciencia y la movilización comunitaria** consolidarán las capacidades empresariales de los operadores de PEME y sus organizaciones, especialmente las PEME de subsistencia. Las actividades de toma de conciencia y movilización comunitaria se iniciarán durante el primer año del proyecto a fin de establecer las bases de su ejecución. Este proceso de sensibilización, combinado con una evaluación diagnóstica participativa, ayudará a las autoridades locales, los asociados técnicos (proveedores de servicios externos) y las comunidades de beneficiarios en cuestión a adquirir un mayor conocimiento de los objetivos del proyecto.

20. **Gracias a la creación de capacidad básica** se establecerá un sistema sostenible de prestación de servicios a las PEME. Tras la evaluación diagnóstica se capacitará a los beneficiarios y se les prestará ayuda para establecer PEME y desarrollar asociaciones. Los beneficiarios recibirán ayuda a través de programas especializados de capacitación y alfabetización funcional de adultos, la información y documentación que se les facilite, la estructuración de grupos de responsabilidad colectiva, el intercambio de visitas y la asistencia para establecer el marco jurídico de las asociaciones. Además, se prestará apoyo a las organizaciones profesionales (federaciones, cámaras) para reforzar su capacidad organizacional y sus dotes de administración y negociación, y prepararlas para asumir la responsabilidad de prestar servicios a las PEME. Estas organizaciones profesionales son la clave del proyecto y representan el principal mecanismo de prestación de servicios a las PEME sobre la base de la recuperación de costos.

21. **Apoyo normativo a las PEME.** El proyecto prestará su apoyo al Ministerio de Comercio, Industria, Promoción de las Inversiones, Turismo y Cooperativas (MINICOM) en el establecimiento de una plataforma nacional de interesados que permita el intercambio de información y asesoramiento sobre cuestiones normativas, institucionales y jurídicas, pertinentes al desarrollo de PEME.

Apoyo a las PEME rurales (Componente 2) (USD 6,4 millones)

22. El componente 2 comprende tres subcomponentes. **Apoyo a la formación técnica y administrativa.** Se elaborará una serie de programas de capacitación en apoyo del desarrollo de las PEME. Los participantes que hayan superado con éxito las actividades de sensibilización y formación del componente 1 podrán ingresar en un programa de aprendizaje, mediante el cual se enseñará a los empresarios principiantes los conocimientos técnicos y profesionales necesarios. En cambio, a los empresarios nuevos y a los más adelantados se les impartirá formación administrativa y contable en cursos posteriores por separado. Gracias a la formación recibida sobre solicitud de préstamos y gestión del crédito, los empresarios desarrollarán su capacidad de redactar solicitudes de préstamos y administrar o reembolsar los préstamos. Se enseñarán las tecnologías adecuadas y se organizarán viajes de estudio nacionales e internacionales para las PEME más adelantadas a fin de mejorar su técnica y la calidad de sus productos y servicios.

23. **Apoyo a la comercialización.** Dentro de este subcomponente, los productores recibirán apoyo para desarrollar sus organizaciones a fin de que sean más competitivos y convengan en un sistema de fijación de precios. Los cursos de comercialización incluyen: i) el establecimiento de normas de calidad para ciertos productos (carpintería, cestería, actividades durante la estación seca); ii) la

innovación en la diversificación y el embalaje de productos; y iii) el embalaje, la fijación de precios, la distribución y la publicidad. Se construirán lonjas comerciales en los distritos y provincias, y una de esas lonjas, en Kigali, permitirá a los artesanos promocionar sus productos en el mercado. El proyecto apoyará la participación de miembros del grupo-objetivo en ferias comerciales, provinciales e internacionales. Para profundizar en el conocimiento de los mercados se realizarán estudios de comercialización específicos a nivel del subsector y de la cadena de productos. Se preparará también un sistema de información para las PEME.

24. **Apoyo y asistencia técnica.** El Fondo de desarrollo tecnológico de la primera fase del proyecto se convertirá en un subcomponente de apoyo técnico que ayudará a los artesanos en la utilización de las tecnologías adecuadas y en la mejora tecnológica. Proporcionará también capacitación en tecnologías sencillas e innovadoras. El proyecto trabajará con institutos de investigación locales o nacionales.

Apoyo a las instituciones de microfinanciación (Componente 3) (USD 3,0 millones)

25. El proyecto dispondrá de tres líneas de crédito: i) capital inicial (RWF 15 000-200 000) a través de los centros locales de financiación o de las IMF existentes; ii) crédito regular a través de las instituciones existentes (RWF 150 000-1 500 000); iii) crédito de inversión para las PEME más adelantadas (RWF 1 000 000-5 000 000). Las actividades de este componente tienen por objeto que el proyecto facilite el “ascenso” de las PEME de una categoría operacional inferior a otra más avanzada. Los servicios financieros propuestos se situarán dentro del marco más amplio del proceso de aprendizaje del grupo-objetivo. Este proceso se basa en una progresión gradual en términos de provisión de créditos y movilización del ahorro, que debería constituir en todo momento del 20% al 30% de la cuantía del último préstamo recibido. Para los aprendices, este mínimo se puede reducir, al tiempo que se buscan incentivos alternativos adecuados para los empresarios más pobres.

26. **Apoyo a los bancos y a las IMF formales.** El proyecto establecerá categorías de actividades según el tipo de crédito: i) para los fondos de capital inicial el proyecto apoyará iniciativas como las de la Unión de Bancos Populares de Rwanda (UBPR) y el Centro de Financiación de Redes de Empresarios, a fin de establecer puntos de servicio (cajeros) en los distritos; ii) para el crédito regular, el objetivo es crear una asociación sostenible entre las PEME en expansión y las IMF presentes en las provincias y distritos. Las actividades se centrarán en la elaboración de productos de crédito para las PEME (adecuados a sus características técnicas y a su formación) y en la creación de acceso a líneas de crédito que transfieran parte del riesgo crediticio al asociado financiero; iii) para el crédito de inversión y la refinanciación de las IMF, las actividades se llevarán a cabo tanto con el Banco de Desarrollo de Rwanda (BDR) como con bancos comerciales. El objetivo principal de ello es facilitar el acceso de las PEME más avanzadas al crédito, ya que han dejado de recibir la asistencia de la UBPR o de instituciones similares (con un límite máximo para los préstamos de RWF 3 millones). Un objetivo adicional es facilitar a los centros de servicios financieros locales viables y a las IMF registradas acceso al capital de refinanciación a fin de integrarlas en el sistema bancario nacional y desarrollar su capacidad de adaptar los recursos del proyecto y el ahorro de los miembros al crédito comercial.

27. **Apoyo a los centros financieros locales.** Sobre la base de las necesidades específicas de las PEME se establecerán centros locales de financiación para promover el ahorro y distribuir crédito en las zonas rurales. El proyecto apoyará a las organizaciones existentes para que abran nuevas filiales o ayudará a las filiales existentes a mejorar sus operaciones. Cuando no se puedan utilizar o ampliar las organizaciones existentes, el proyecto apoyará el establecimiento de nuevos centros locales de financiación en forma de cooperativa. Por lo que se refiere concretamente al ahorro, la condición jurídica y reglamentaria de los centros locales de financiación se establecerá de acuerdo con las instrucciones sobre microfinanciación publicadas recientemente por el Banco Nacional de Rwanda (BNR). Un reducido grupo de expertos nacionales se encargará de la redacción de procedimientos y

directrices para instructores, el análisis de datos, las auditorías externas, los estudios de asesoramiento y los contactos con el BNR. Los costos serán sufragados inicialmente por el proyecto y, cuando sea viable, los centros locales de financiación pagarán gradualmente los servicios que reciban.

Coordinación y administración del proyecto (Componente 4) (USD 3,2 millones)

28. La administración del proyecto se hará mediante una estructura descentralizada compuesta por una Unidad de coordinación del proyecto (UCP) y seis oficinas descentralizadas. La UCP se encargará de la coordinación, la administración y el seguimiento y evaluación (SyE) de las actividades. La UCP estará integrada por un coordinador, tres jefes de componente, un especialista en SyE, un contable y un experto en información. El proyecto establecerá oficinas descentralizadas a nivel provincial para coordinar la ejecución e integrar al grupo-objetivo y otros miembros de la sociedad civil en el proceso de aprobación y establecimiento de PEME. Para asegurar el apoyo y el seguimiento de las actividades a nivel local habrá una oficina provincial con una plantilla básica integrada por un jefe de oficina/experto en SyE y por especialistas en PEME y microfinanciación.

D. Costos y financiación

29. El costo total del proyecto se estima en USD 17,6 millones, incluidos los imprevistos de orden físico y por alza de precios. El proyecto será financiado con un préstamo del FIDA de USD 14,9 millones. El costo total no incluye las contribuciones del beneficiario ya que no pueden calcularse de antemano. Sin embargo, el beneficiario asumirá principalmente los gastos de cofinanciación de las inversiones (de ser posible en metálico y, si no en especie, facilitando, por ejemplo, mano de obra local para la construcción o materias primas) y los gastos de mantenimiento, que serán totalmente sufragados por las PEME, las asociaciones y las organizaciones profesionales. El costo total estimado del proyecto excluye también las contribuciones del beneficiario al capital de explotación y a los costos operacionales de las IMF. La financiación de contrapartida del Gobierno se estima en USD 2,7 millones y cubrirá todos los impuestos y derechos.

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

Componentes	Moneda nacional	Divisas	Total	Porcentaje de divisas	Porcentaje del costo básico
1. Creación de capacidad					
Toma de conciencia y movilización	153,6	115,8	269,4	43	2
Creación de capacidad básica	1 197,0	257,1	1 454,1	18	10
Apoyo normativo a las PEME	129,2	226,8	356,0	64	2
Subtotal	1 479,8	599,7	2 079,5	29	14
2. Apoyo a las PEME rurales					
Apoyo a la formación técnica y administrativa	1 529,5	655,5	2 185,0	30	15
Apoyo a la comercialización	549,4	249,6	799,0	31	5
Apoyo y asistencia técnica	1 036,4	2 343,7	3 380,2	69	23
Subtotal	3 115,3	3 248,8	6 364,2	51	43
3. Apoyo a las instituciones de microfinanciación					
Apoyo a los bancos y las IMF formales	878,0	64,0	942,0	7	6
Apoyo a los centros locales de financiación	1 592,7	516,1	2 108,9	24	14
Subtotal	2 470,7	580,1	3 050,9	19	21
4. Coordinación y administración del proyecto					
Establecimiento de la UCP	1 587,2	254,8	1 842,0	14	13
Oficinas provinciales	1 162,8	211,7	1 374,5	15	9
Subtotal	2 750,0	466,5	3 216,5	15	22
Costo básico total	9 815,9	4 895,2	14 711,1	33	100
Imprevistos de orden físico	509,5	345,6	855,1	40	6
Imprevistos por alza de precios	1 670,7	329,3	2 000,0	16	14
Costos totales del proyecto	11 996,1	5 570,1	17 566,2	32	119

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

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

	Gobierno		IFAD		Total		Divisas	Moneda nacional (excl.) impuestos	Derechos e impuestos
	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%			
1. Creación de capacidad									
Toma de conciencia y movilización	59,2	18,0	269,5	82,0	328,7	1,9	131,9	137,6	59,2
Creación de capacidad básica	311,1	17,8	1 433,2	82,2	1 744,3	9,9	298,8	1 134,4	311,1
Apoyo normativo a las PEME	73,8	18,0	336,1	82,0	409,9	2,3	254,0	82,1	73,8
Subtotal	444,0	17,9	2 038,8	82,1	2 482,8	14,1	684,7	1 354,1	444,0
2. Apoyo a las PEME rurales									
Apoyo a la formación administrativa y técnica	498,7	18,0	2 271,8	82,0	2 770,5	15,8	775,1	1 496,7	498,7
Apoyo a la comercialización	178,9	18,0	815,0	82,0	993,9	5,7	289,1	525,9	178,9
Apoyo y asistencia técnica	692,0	18,0	3 152,5	82,0	3 844,5	21,9	2 624,1	528,4	692,0
Subtotal	1 369,6	18,0	6 239,3	82,0	7 608,9	43,3	3 688,3	2 551,0	1 369,6
3. Apoyo a las instituciones de microfinanciación									
Apoyo a los bancos y las IMF formales	16,9	1,6	1 056,5	98,4	1 073,4	6,1	72,8	983,7	16,9
Apoyo a los centros de financiación locales	307,4	12,2	2 215,1	87,8	2 522,5	14,4	590,3	1 624,9	307,4
Subtotal	324,2	9,0	3 271,6	91,0	3 595,9	20,5	663,1	2 608,6	324,2
4. Coordinación y administración del proyecto									
Establecimiento de la UCP	286,4	12,8	1 955,8	87,2	2 242,3	12,8	291,4	1 664,5	286,4
Oficinas provinciales	227,8	13,9	1 408,6	86,1	1 636,4	9,3	242,8	1 165,8	227,8
Subtotal	514,3	13,3	3 364,4	86,7	3 878,7	22,1	534,1	2 830,3	514,3
Total	2 652,1	15,1	14 914,1	84,9	17 566,2	100,0	5 570,1	9 344,0	2 652,1

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

E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría

30. **Adquisiciones.** El proyecto se ajustará a los procedimientos y directrices del Gobierno y del FIDA. La responsabilidad general de las adquisiciones y la firma de contratos corresponderá a la UCP. Concretamente, todos los vehículos, bienes y equipos de valor superior a USD 100 000 se adquirirán mediante procedimientos de cotejo internacional de precios. Los bienes cuyo costo oscile entre USD 20 000 y USD 100 000 se adquirirán mediante licitación nacional. Las obras públicas por valor superior a USD 20 000 se adjudicarán por licitación nacional. Los bienes y las obras públicas por valor inferior a USD 20 000 se adjudicarán mediante procedimientos de licitación con ofertas de tres proveedores acreditados como mínimo. La asistencia técnica se contratará en términos y condiciones satisfactorios para el FIDA. Continúan las negociaciones con la Junta Nacional de Licitaciones sobre los procedimientos de licitación y la descentralización, y el FIDA se ha unido recientemente al grupo de representantes del Gobierno y los donantes que trabaja en la armonización y la descentralización.

31. **Desembolsos.** Los recursos del préstamo se desembolsarán a lo largo de siete años. Para facilitar la ejecución del proyecto se abrirá y utilizará una cuenta especial en dólares de los Estados Unidos en un banco comercial aceptable para el FIDA. La asignación autorizada será de USD 1 millón. El FIDA depositará la cantidad de USD 600 000 en la cuenta especial y el saldo de la asignación autorizada se desembolsará cuando el desembolso global del proyecto haya alcanzado DEG 1 millón. Se retirarán fondos de la cuenta del préstamo del FIDA de conformidad con los procedimientos de desembolso del FIDA, utilizando declaraciones certificadas de gastos en la forma convenida por el prestatario, el FIDA y la institución cooperante. La documentación justificativa de dichas declaraciones certificadas se conservará para que pueda ser examinada durante las misiones de supervisión y la auditoría anual de las cuentas del proyecto.

32. **Cuentas y auditoría.** Se abrirá una cuenta central del proyecto (en RWF) en la que se ingresarán fondos tanto de la cuenta especial como de la contribución de contrapartida del Gobierno. El Gobierno hará un depósito inicial por el equivalente a USD 30 000 y alimentará regularmente la cuenta en función de las necesidades del programa de trabajo y el presupuesto. Las cuentas del proyecto estarán sometidas a una auditoría anual independiente de conformidad con las directrices del FIDA.

F. Organización y administración

33. El Ministerio de Hacienda y Planificación Económica se encargará de supervisar el proyecto y delegará las responsabilidades de coordinación y administración en el MINICOM. Se establecerá un Comité directivo nacional del proyecto. La coordinación a nivel provincial será responsabilidad del Comité de coordinación provincial del proyecto. Con el apoyo de las seis oficinas provinciales, la UCP se encargará de la coordinación y de la administración general del proyecto. Se preparará un calendario para el establecimiento, la expansión de las actividades, la consolidación y el cierre gradual de las seis oficinas provinciales. Se contratará a operadores del sector privado para prestar los servicios necesarios en el marco de los componentes 1 y 2. Para el componente 3, la microfinanciación se contratará con las IMF, las ONG y los bancos comerciales competentes, con el apoyo de una reducida unidad de proyecto adscrita a la UCP y las oficinas provinciales. Los operadores del sector privado contratarán los servicios de asesores rurales de empresas para la capacitación de instructores. Cada asesor rural se encargará de entre 150 y 200 PEME y asesorará o formará a las microempresas y a las organizaciones profesionales locales. Estas organizaciones son federaciones, asociaciones, y cámaras profesionales, y el proyecto las capacitará para prestar los servicios requeridos por las PEME. Apoyándose en las PEME de mayor éxito, las organizaciones profesionales seleccionarán a asesores de empresas que desempeñarán funciones de asesoramiento y ejecutarán programas de aprendizaje al tiempo que se siguen ocupando de la administración de sus

propias PEME. Podrán asesorar a las PEME sobre cuestiones relacionadas con la administración, la tecnología y la comercialización. Inicialmente, los asesores de empresa recibirán cierta retribución con cargo al proyecto, pero cuando las actividades se amplíen este apoyo se interrumpirá y los asesores de empresas cobrarán una cuota a las PEME.

34. **Sostenibilidad y estrategia de retirada.** Desde el primer momento el proyecto se centrará en ayudar a las organizaciones profesionales a prestar servicios retribuidos a las microempresas. En función de los resultados de las organizaciones profesionales, las oficinas provinciales se cerrarán gradualmente y la responsabilidad de la prestación continuada de servicios a las PEME se transferirá a las organizaciones profesionales y a los operadores del sector privado. Este proceso aprovechará la experiencia de la primera fase, en que las organizaciones profesionales y los asesores de empresa comenzaron a asumir responsabilidades, y de la colaboración con el GTZ en Butare. El desmantelamiento gradual de la oficina actual del proyecto en Byumba (que sirve también a Ruhengeri) ha comenzado ya y en el plazo de dos años todas las funciones se transferirán a las organizaciones profesionales y a los operadores del sector privado, lo que constituirá un modelo para otras provincias. El proyecto contratará por un año los servicios de un experto para ayudar a las organizaciones profesionales de Byumba y Ruhengeri a asumir plenamente su labor. Sobre la base de esta experiencia, se elaborará una estrategia que se utilizará en las demás provincias.

35. **Planificación, seguimiento y evaluación del proyecto.** El coordinador del proyecto y el especialista en SyE tendrán la responsabilidad de la planificación y el SyE. Sin embargo, en la preparación de los programas de trabajo y presupuestos anuales (PTPA) intervendrá todo el personal, los proveedores de servicios contratados y los beneficiarios. Basándose en las metodologías de planificación y examen participativos, y en la experiencia anterior, se prepararán planes específicos para todas las provincias e instituciones comprendidas en el proyecto y para la UCP.

36. El sistema de SyE tiene por objeto ayudar a la administración del proyecto, los proveedores de servicios y los beneficiarios a ejecutar eficazmente el proyecto y comprobar si se cumplen los fines y objetivos. El marco lógico, revisado y actualizado regularmente, junto con los PTPA, serán los instrumentos principales del SyE del proyecto. Cada tres meses el proyecto organizará reuniones participativas por provincias, cada vez en un distrito diferente. Al final de la primera fase se procederá a una evaluación diagnóstica de las necesidades que sirva de base de planificación durante el período inicial. Para realizar un seguimiento eficaz se someterá el proyecto a una observación crítica constante de los resultados alcanzados, las actividades necesarias para alcanzarlos, la provisión de los recursos necesarios y los presupuestos requeridos y los gastos reales de esas actividades. Un resultado clave será la preparación oportuna de informes generales sobre la marcha de los trabajos con periodicidad trimestral, semestral y anual. Tras el segundo año se hará una reunión de medio término para evaluar el éxito de los criterios y los resultados y el impacto logrados. Además, se establecerá un sistema de evaluación regular interna y externa utilizando consultores e instituciones nacionales.

G. Justificación económica

37. Se prevé que el proyecto produzca diversos efectos y beneficios económicos, tanto directos como indirectos. Además de traspasar las operaciones en 11 de los distritos comprendidos en la fase I, a lo largo de siete años, el proyecto cubrirá aproximadamente 48 distritos (de un total de 98) en las 11 provincias.³ Alrededor del 50% de los representantes y alcaldes de distrito elegidos localmente en la zona del proyecto recibirán capacitación en enfoques participativos y desarrollo local. Cada distrito podrá utilizar una plataforma consultiva que agrupe a las PEME (representadas por cooperativas,

³ El proyecto cubrirá más de 40 distritos en las 8 provincias cubiertas por la fase II del proyecto, en parte en colaboración directa con otros asociados en el desarrollo. El proyecto supervisará también los 11 distritos que recibieron apoyo en el marco de la fase I una vez que, a partir del tercer año del proyecto, se ponga fin gradualmente a la fase II.

órganos profesionales y federaciones), los representantes elegidos localmente y las autoridades administrativas. Las mujeres constituirán al menos el 30% de los beneficiarios directos y estarán representadas en la misma proporción en los organismos decisorios. Se establecerán PEME nacionales y locales sostenibles y estructuras de apoyo de las IMF, y organizaciones representativas de las PEME (federaciones, cooperativas u órganos profesionales). En total se prevé que 10 000 PEME (incluidas las 3 200 PEME actualmente cubiertas por la fase I) recibirán apoyo y que más de 100 000 pobladores rurales se beneficiarán directa o indirectamente del efecto combinado de las actividades del proyecto. Además, se reforzará la capacidad y la base de recursos del sector financiero de manera que pueda administrar el ahorro y conceder préstamos a las PEME. Se promoverá el acceso a la financiación en las zonas rurales remotas mediante el establecimiento de 80 centros financieros.

38. Aunque es difícil medir el impacto económico de un proyecto basado en la demanda y en los procesos como el que nos ocupa, se ha preparado una serie de perfiles de empresa para actividades representativas y se ha evaluado la sensibilidad de las actividades. Se han analizado 15 empresas típicas cuya tasa de rendimiento financiero oscilaba entre el 10% y el 91%. Una estimación provisional sobre el número de empresas de cada categoría arrojó un rendimiento económico del 33%. Los rendimientos financieros internos varían enormemente y son muy sensibles, por lo que un 8% de aumento del costo reduce el rendimiento económico al 12%. Durante la ejecución del proyecto se supervisarán los resultados de las PEME (componente 2) y se ayudará a los empresarios a mejorar sus resultados y reducir riesgos. Se informará a los nuevos empresarios de los perfiles y rendimientos financieros a fin de que puedan decidir con conocimiento de causa.

H. Riesgos

39. Se han identificado seis riesgos que podrían comprometer los resultados del proyecto: i) la dificultad de introducir un enfoque participativo y llegar a soluciones que respondan a la demanda; ii) la posible rivalidad entre las autoridades administrativas locales y las instituciones y federaciones profesionales, que podría retrasar el consenso durante el proceso de elaboración de la planificación participativa de la evaluación diagnóstica y la selección de las PEME que reúnan las condiciones necesarias para recibir el apoyo del proyecto; iii) posibles problemas con la transferencia sostenible de responsabilidades a las PEME en materia de prestación de servicios a las organizaciones profesionales; iv) posible falta de flexibilidad del BNR a la hora de aceptar el mecanismo propuesto para el establecimiento de centros locales de financiación y el apoyo a éstos, especialmente en lo referente al ahorro; v) posibles problemas de colaboración con la UBPR para poner en práctica el sistema de crédito y las oficinas rurales; y vi) insuficiente colaboración entre los bancos y las IMF en el seguimiento y establecimiento de un sistema viable de desembolso de créditos y reembolso de préstamos. Estos riesgos se han tenido en cuenta al diseñar las actividades y enfoques del proyecto. Se espera que el enfoque participativo y los programas sustanciales de capacitación atenúen algunos de los riesgos. Además, el BNR ha expresado su voluntad de apoyar el enfoque propuesto y la creación de centros locales de financiación con carácter experimental y examinará y evaluará sus resultados durante la fase de ejecución.

I. Impacto ambiental

40. Las intervenciones del proyecto se realizarán en tierras de diversos tipos, lo que hace difícil predecir a priori el impacto ambiental; como resultado de ello, el proyecto se ha clasificado en la categoría B. Las PEME que reciban el apoyo del proyecto serán sometidas a un análisis (simplificado) del impacto ambiental tanto durante el estudio de su viabilidad como durante su establecimiento y su evaluación *ex post*. Uno de los criterios de la selección de las PEME será su impacto ambiental positivo. Además, en el apoyo a la movilización comunitaria, la capacitación y el apoyo técnico a la concepción y seguimiento de las actividades de base se tendrán en cuenta cuestiones relacionadas con la ordenación sostenible de los recursos naturales. Se promoverán medidas específicas para evitar o

corregir los impactos ambientales negativos, por ejemplo, cuando las PEME se dediquen a la producción de carbón vegetal, la repoblación forestal será obligatoria. EL proyecto establecerá contactos con el Ministerio de Tierras, Reasentamiento y Medioambiente para realizar estudios ambientales específicos.

J. Características innovadoras

41. De acuerdo con la estrategia del FIDA, el proyecto adoptará un enfoque innovador, participativo y orientado a la demanda, que vincule firmemente la ejecución del proyecto a las prioridades de los beneficiarios y no a la consecución de objetivos materiales predeterminados. Este enfoque aprovecha la experiencia obtenida en África con la ejecución de programas de ordenación de tierras, desarrollo local y servicios financieros rurales. Se basa en: i) un fuerte componente que promueva la alfabetización funcional de adultos (como medio de llegar a los empresarios potenciales pobres) y la capacitación; ii) la participación de los beneficiarios en todas las fases del proyecto, la percepción de la necesidad de un desarrollo sostenible autónomo, la capacidad de respuesta de los proyectos a las demandas de los grupos locales y el apoyo efectivo para desarrollar las organizaciones comunitarias y profesionales; iii) el apoyo a las instituciones financieras locales, establecidas y administradas por la población rural; y iv) el apoyo sobre la base de contratos a las organizaciones del sector privado y otros proveedores locales de servicios; v) un mecanismo de financiación rural jurídicamente autónomo, independiente de los ministerios técnicos, que refuerce la consulta y la colaboración entre los donantes principales; vi) el énfasis, desde el primer momento, en transferir la responsabilidad de la prestación de servicios de los mecanismos temporales del proyecto a las organizaciones profesionales; y vii) el reforzamiento de la descentralización y la coordinación entre los asociados en el desarrollo de las zonas rurales de Rwanda y la promoción de un marco legislativo, normativo y estratégico para las PEME.

PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS

42. Un convenio de préstamo entre la República Rwandesa 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.

43. La República Rwandesa está facultada por su legislación para contraer empréstitos con el FIDA.

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

PARTE IV – RECOMENDACIÓN

45. 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 Rwandesa, en diversas monedas, por una cantidad equivalente a diez millones seiscientos cincuenta mil derechos especiales de giro (DEG 10 650 000), con vencimiento el 15 de diciembre de 2043, o antes de esa 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.

Lennart Båge
Presidente

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

(Negociaciones concluidas el 10 de julio de 2003)

1. El Gobierno de la República Rwandesa (el Gobierno) pondrá a disposición de la UCP los recursos del préstamo de conformidad con las disposiciones de los PTPA y de sus procedimientos nacionales habituales de asistencia para el desarrollo a efectos de la ejecución del proyecto.
2. El Gobierno pondrá igualmente a disposición de la UCP durante el período de ejecución del proyecto, como contribución de contrapartida, una suma total de USD 2 652 100, que representa la totalidad de derechos, impuestos y gravámenes sobre los bienes y servicios necesarios para el proyecto adquiridos localmente, excepto los derechos de aduana sobre los bienes importados, para los que se concederá una exención. A petición de la UCP y sobre la base de los PTPA, el Gobierno efectuará en la cuenta del proyecto un depósito inicial de USD 30 000, correspondiente a las necesidades del primer año del proyecto. La cuenta del proyecto será alimentada regularmente por el Gobierno de conformidad con los PTPA. Los fondos de contrapartida se incluirán en el programa de inversiones públicas.
3. A fin de que se sigan prácticas ambientales apropiadas, el Gobierno, en el marco del proyecto, adoptará o hará adoptar las medidas necesarias en materia de gestión de plaguicidas y con este objeto se asegurará de que ninguno de los plaguicidas adquiridos en el marco del proyecto figure entre los prohibidos por el Código Internacional de Conducta para la Distribución y Utilización de Plaguicidas de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), en sus sucesivas versiones enmendadas, ni esté incluido en los cuadros 1 (extremadamente peligrosos) o 2 (muy peligrosos) de la clasificación de plaguicidas por su grado de riesgo recomendada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y orientaciones para esa clasificación, 1996-1997, en sus sucesivas versiones enmendadas.
4. El sistema de SyE se revisará y ajustará durante la fase II del proyecto a fin de asegurar: i) el seguimiento de la marcha y los resultados de las actividades previstas en los PTPA y realizadas por las asociaciones, organizaciones profesionales, las federaciones, las IMF y los prestatarios de servicios externos o los asesores de empresas rurales; ii) la evaluación de la pertinencia de los métodos y estrategias de ejecución así como de los mecanismos particulares de coordinación y seguimiento de los componentes del proyecto; iii) la evaluación de la participación efectiva de los beneficiarios en todas las fases de la ejecución; y iv) el impacto de las actividades en los beneficiarios. Este sistema se basará en la situación de referencia establecida para cada zona (panorama de las empresas por distritos y monografías provinciales) antes del comienzo de la ejecución del proyecto. Los datos de SyE se presentarán desglosados por grupo social y sexo, y en su conjunto.
5. En la contratación del personal del proyecto no se admitirá discriminación de ningún tipo. La contratación se hará por concurso anunciado en la prensa nacional, según los procedimientos actuales del Gobierno y sobre la base de contratos de duración determinada. La contratación de los funcionarios principales del proyecto, es decir el coordinador de la UCP, el oficial administrativo y financiero, los oficiales encargados de los componentes, el oficial de SyE y los oficiales responsables de las unidades regionales —y, si procede, la rescisión de sus contratos— se decidirán de acuerdo con el FIDA. El rendimiento del personal del proyecto se evaluará con carácter anual y los contratos se podrán rescindir en función del resultado de esas evaluaciones. La contratación y supervisión del personal de apoyo (secretarios, choferes, guardianes) se someterá a los procedimientos vigentes en la República Rwandesa. A título excepcional, el Gobierno procederá a una evaluación de los resultados del personal superior contratado en la fase I del proyecto. Al término de esa evaluación, y en consulta con el FIDA, el Gobierno decidirá si prolongar o no los contratos.

6. El Gobierno velará por que el personal del proyecto esté cubierto con un seguro de enfermedad y accidentes, según las prácticas habituales vigentes en la República Rwandesa.
7. El Gobierno se compromete, en caso de cualificaciones y competencias semejantes, a privilegiar las candidaturas de mujeres, especialmente para los cargos técnicos que se cubrirán en el marco del proyecto.
8. El desembolso está sujeto al cumplimiento de las condiciones siguientes:
 - a) No se harán retiros de fondos de ningún tipo hasta que el Gobierno haya depositado en la cuenta del proyecto la suma de USD 30 000, correspondiente al primer pago de los fondos de contrapartida.
 - b) No se harán retiros de fondos con cargo a la categoría de desembolsos de “fondos de crédito” hasta que se haya firmado un convenio de préstamo subsidiario con un banco comercial.
 - c) No se harán retiros de fondos con cargo a la categoría de desembolsos de “fondos de capitalización” hasta que se haya estipulado un contrato con cada una de las IMF interesadas.
9. El préstamo entrará en vigor con sujeción al cumplimiento de las siguientes condiciones:
 - a) que se haya contratado al coordinador del proyecto y el FIDA no se haya opuesto a ello;
 - b) que se haya preparado el pliego de condiciones para la contratación del resto del personal principal del proyecto;
 - c) que el Gobierno haya enviado al FIDA un dictamen favorable, expedido por el Ministerio de Justicia o cualquier otra autoridad competente en la materia, aceptable tanto en la forma como en el fondo.

COUNTRY DATA

RWANDA

Land area (km² thousand) 2001 1/	25	GNI per capita (USD) 2001 1/	220
Total population (million) 2001 1/	7.93	GDP per capita growth (annual %) 2001 1/	4.5
Population density (people per km²) 2001 1/	352	Inflation, consumer prices (annual %) 2001 1/	3
Local currency	Rwanda Franc (RWF)	Exchange rate: USD 1 =	RWF 500
Social Indicators		Economic Indicators	
Population (average annual population growth rate) 1995-2001 1/	5.5	GDP (USD million) 2001 1/	1 703
Crude birth rate (per thousand people) 2001 1/	44	Average annual rate of growth of GDP 2/	
Crude death rate (per thousand people) 2001 1/	22	1981-1991	1.6
Infant mortality rate (per thousand live births) 2001 1/	96	1991-2001	1.9
Life expectancy at birth (years) 2001 1/	40	Sectoral distribution of GDP 2001 1/	
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	n/a	% agriculture	40
Poor as % of total rural population 1/	n/a	% industry	22
Total labour force (million) 2001 1/	4.72	% manufacturing	10
Female labour force as % of total 2001 1/	49	% services	38
Education		Consumption 2001 1/	
School enrolment, primary (% gross) 2001 1/	119 a/	General government final consumption expenditure (as % of GDP)	12
Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 2001 1/	32	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	86
Nutrition		Gross domestic savings (as % of GDP)	2
Daily calorie supply per capita, 1997 2/	n.a.	Balance of Payments (USD million)	
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2001 3/	43 a/	Merchandise exports 2001 1/	85
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2001 3/	24 a/	Merchandise imports 2001 1/	250
Health		Balance of merchandise trade	-165
Health expenditure, total (as % of GDP) 2001 1/	5 a/	Current account balances (USD million)	
Physicians (per thousand people) 2001 1/	n/a	before official transfers 2001 1/	-328
Population using improved water sources (%) 2000 3/	41	after official transfers 2001 1/	-118
Population with access to essential drugs (%) 1999 3/	0-49	Foreign direct investment, net 2001 1/	2 a/
Population using adequate sanitation facilities (%) 2000 3/	8	Government Finance	
Agriculture and Food		Overall budget deficit (including grants) (as % of GDP) 2001 1/	n/a
Food imports (% of merchandise imports) 2000 1/	n/a	Total expenditure (% of GDP) 2001 1/	n/a
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 2000 1/	3	Total external debt (USD million) 2001 1/	1 283
Food production index (1989-91=100) 2001 1/	110	Present value of debt (as % of GNI) 2001 1/	40
Cereal yield (kg per ha) 2001 1/	1 000	Total debt service (% of exports of goods and services) 2000 1/	11
Land Use		Lending interest rate (%) 2001 1/	n/a
Arable land as % of land area 2000 1/	36	Deposit interest rate (%) 2001 1/	n/a
Forest area as % of total land area 2000 1/	12		
Irrigated land as % of cropland 2000 1/	..		

a/ Data are for years or periods other than those specified.

1/ World Bank, *World Development Indicators* CD ROM 2003

2/ UNDP, *Human Development Report*, 2000

3/ UNDP, *Human Development Report*, 2003

PREVIOUS IFAD FINANCING

	Project/Programme	Initiating Institution	Cooperating Institution	Lending Terms	Board Approval	Loan Effectiveness	Current Closing Date	Loan/Grant Acronym	Denominated Currency	Approved Loan/Grant Amount	Disbursement (as % of approved amount)
79	Byumba Rural Development Project	IFAD	AfDB	HC	17 Dec 81	1 Apr 83	30 Jun 90	G-I-86-RW L-I-79-RW	SDR SDR	920 000 9 080 000	100% 99%
150	Birunga Maize Project	IFAD	World Bank: IDA	HC	11 Sep 84	9 Oct 85	31 Dec 98	L-I-150-RW	SDR	3 750 000	87%
232	Gikongoro Agricultural Development Project	IFAD	World Bank: IDA	HC	30 Nov 88	22 Dec 89	30 Jun 01	G-I-528-RW L-I-232-RW	USD SDR	22 000 8 350 000	64% 100%
264	Byumba Agricultural – Phase II Development Project	IFAD	AfDB	HC	01 Oct 90	5 Nov 91	30 Dec 01	G-I-528-RW L-I-264-RW	USD SDR	22 000 6 350 000	50% 76%
314	Intensified Land Use Management Project in the Buberuka Highlands	IFAD	UNOPS	HC	02 Dec 92	23 Jul 96	30 Jun 04	L-I-314-RW	SDR	6 750 000	73%
500	Rural Small and Micro-enterprise Promotion Project	IFAD	UNOPS	HC	17 Apr 96	2 Mar 98	31 Dec 03	L-I-411-RW	SDR	3 750 000	69%
1059	Rwanda Returnees Rehabilitation Programme	IFAD	UNOPS	G	11 Sep 97	24 Oct 97	30 Jun 01	G-I-377-RW G-I-528-RW	SDR USD	2 100 000 22 000	100% 64%
1149	Umutara Community Resource and Infrastructure Development Project	IFAD	UNOPS	HC	04 May 00	5 Dec 00	30 Jun 11	G-I-45-RW G-I-96-RW L-I-537-RW	USD USD SDR	100 000 100 000 11 850 000	97% 91% 11%
1222	Umutara Community Resource and Infrastructure Development Twin Project	IFAD	UNOPS	HC	06 Dec 01	26 Sep 02		L-I-573-RW G-I-135-RW	SDR USD	9 400 000 100 000	
1232	Smallholder Cash and Export Crops Development Project	IFAD	UNOPS	HC	11 Dec 02			L-IL596-RW	USD	12 300 00	

Source : Country Strategic Opportunities Paper (COSOP), December 2003

LOGICAL FRAMEWORK

Descriptive Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Risks (R) / Assumptions (A)
1. MAJOR OBJECTIVE			
1.1. Promotion of rural microenterprises for the vulnerable, to develop professional organizations to provide services to SMEs and to support the development of a national policy and dialogue platform for SMEs.	<ul style="list-style-type: none"> - Increases in rural incomes - Diversification of rural income sources - Improvements in rural livelihoods, particularly among the rural poor and women 	<ul style="list-style-type: none"> - National statistics - MINICOM statistics - Ministry for Finance and Economic Planning (MINECOFIN) studies and impact assessments - Project studies and impact assessments - UNOPS supervision reports - Project progress reports 	<ul style="list-style-type: none"> A. Stable socio-political and economic climate A. Effective decentralization policy A. Private sector incentives applied A. Legal recognition of SME professional organizations A. Synergy with other national and sectoral programmes R. Difficulties targeting the poorest R. Project objectives hijacked by local pressure groups
2. SPECIFIC OBJECTIVES			
2.1. To promote SMEs and set up a network of private sector operators and professional organizations for SMEs in the provinces to provide demand-driven services, focusing in particular on vulnerable groups.	<ul style="list-style-type: none"> - Number of new SMEs - No. of organized unions/associations - No. of organized federations - No. of concerned provinces (out of 11) - No. of concerned districts (out of 98) - No. of organized/registered Solidarity Credit Groups - No. of professional organizations capable of taking over project activities - No. of groups capable of providing support to SMEs 	<ul style="list-style-type: none"> - Activity reports of federations - Activity reports of SME associations - National statistics - Specific project reports/studies - Supervision reports - Consultancy reports - Project progress reports 	<ul style="list-style-type: none"> A. Government political initiative R. Poor capacity of private sector service providers A. Services provided to SMEs are transparent, simple and useful R. Low level of training of associations R. Focus on local pressure groups R. Support services exert too strong an influence R. Political interests dominate within POs
2.2. The technical, non-financial services supplied to SMEs have improved the technical capacities of enterprises and the quality and diversification of products	<ul style="list-style-type: none"> - Extent of appropriate technology uptake for improving production - Extent of new technology uptake for diversifying activities - Evolution of the financial profitability of activities - Number of available technologies included in the Technical Reference Guide in Kinya-Rwanda - Number of new technologies used by beneficiaries 	<ul style="list-style-type: none"> - National statistics - Studies and impact assessment reports - Regular project reports - Regular External Service Provider (ESP) reports - Supervision reports - Project progress reports - Technical Reference Guide 	<ul style="list-style-type: none"> A. Services provided to SMEs are transparent, simple and useful A. Improved literacy of the target group R. High production costs R. Resistance in adopting new technology
Descriptive Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Risks (R) / Assumptions (A)
2.3. Technology promotion to improve quality of SME products	<ul style="list-style-type: none"> - Increased production and sales - Diversification of activities - Increased quantity and quality of SME products - Adoption of improved technologies - Improved profitability 	<ul style="list-style-type: none"> - Activity reports of the public service sector - Activity reports of private bodies - National statistics - Regular project reports - Supervision reports - Consultancy reports - Project progress reports 	<ul style="list-style-type: none"> A. Possibility of increasing output and quality of production A. Adequate availability of inputs and a competitive pricing structure A. Increasing purchasing power R. Marketing capacity R. Negative price development for SME products and services R. Competition from imported products

2.4. Improved and increased financial services available to SMEs and POs	<ul style="list-style-type: none"> - Number of MFIs/banks providing services to SMEs - Number of loans to SMEs - Loan amount - No. of Solidarity Credit Groups - Savings deposited - Loans to vulnerable groups and women - Credit repayment 	<ul style="list-style-type: none"> - Activity reports of the public service sector - Reports from banks and MFIs - National statistics - Specific project reports/studies - Consultancy reports - Project progress reports 	<p>A. Political will at the national and provincial level</p> <p>A. Transparent, simple and effective financial service delivery</p> <p>R. Low level of professionalism</p> <p>R. Inadequate presence and capacity by MFIs</p> <p>R. Inadequate capacity of POs</p>
2.5. An operational system has been established that is capable of ensuring a diversified and lucrative market (internal and external) for SME products	<ul style="list-style-type: none"> - Demand for SME products and services exceeds the supply - Diversification of SME activities - Quantitative and qualitative progress of SME product development 	<ul style="list-style-type: none"> - Public service statistics - Reports by SME associations - Regular project reports - Supervision reports - Project progress reports 	<p>A. Quantity and quality of production is ensured</p> <p>A. Lucrative prices and the availability of inputs are ensured</p> <p>A. Improved purchasing power of the local population</p> <p>R. Weak capacity and cohesion of associations</p> <p>R. Weak markets</p> <p>R. Price trends for SME products and services are negative</p>
2.6. Development of a national stakeholder platform to exchange information and advise on policy, institutional and legal issues.	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholder platform established - Representatives selected and meetings held - Results of platform 	<ul style="list-style-type: none"> - Information reports, - Project progress reports 	<p>A. Political support for platform</p> <p>A. Stakeholder willingness to participate.</p> <p>R. Unrepresentative participation</p> <p>R. Development from exchange platform into policy advisory function.</p>

Descriptive Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Risks/Assumptions
3. RESULTS			
Component 1			
<p>R1 There is ample commitment to the project's SME development activities on the part of local groups and other stakeholders</p> <p>R2 All project partners appreciate the targeting of the most disadvantaged groups</p> <p>R3 Project methodology is understood and accepted by all partners</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Number of communities, cells and sectors wishing to participate in project activities - No. of partners from the public and private sector wishing to participate in project activities - No. of communities that have identified the most disadvantaged groups for receipt of project support - Percentage of SMEs that are part of the target groups 	<ul style="list-style-type: none"> - National statistics - Activity reports of the public service sector - Activity reports of private bodies - Regular project reports - Supervision reports - Consultancy reports - Project progress reports 	<p>A. Enabling government policy</p> <p>A. Planned project activities are transparent, simple, and understandable</p> <p>A. ESPs are available and skilled</p> <p>A. Local teams & local project agents are effective</p> <p>A. Solid understanding of the project's objectives and approach on the part of professional organizations and local stakeholders</p> <p>R. Marginalization of the most disadvantaged population groups</p>
<p>R4 The mobilization of pre-selected communities has allowed communities to carry out diagnostic assessments and come to a preliminary identification of SMEs</p> <p>R5 Literacy levels of target groups have improved and contribute to better SME management</p> <p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No. of SMEs identified for project funding - No. of functional adult literacy trainees - No. of trainees capable of reading and writing after the sessions - No. of apprentices trained in management - Activity reports of federations - No. of communities that have carried out an SME diagnostic assessment - No. of pre-selected communities - No. of diagnostic assessments carried out 	<ul style="list-style-type: none"> - Activity reports of associations - Regular project reports - Supervision reports - Consultancy reports - Project progress reports 	<p>A. External Service Providers are available and skilled</p> <p>A. Solid understanding of the project's objectives and approach by professional organizations and local stakeholders</p> <p>R. Support services exert too much influence on community decisions</p> <p>A. Active beneficiary participation in functional adult literacy training</p> <p>R. Low levels of participation in functional adult literacy training by women and vulnerable groups</p>

R6 Project activities have contributed to strengthening the management capacities of local institutions and locally elected representatives with respect to local development initiatives	<ul style="list-style-type: none"> - Number and frequency of provincial and district fora, themes, no. of participants - No. and frequency of national workshops, themes, no. and profile of participants - Extent to which these workshops and fora contribute to smooth project implementation 	<ul style="list-style-type: none"> - Activity reports of the public service sector - Activity reports of private bodies - Regular project reports - Supervision reports - Consultancy reports - Project progress reports 	<ul style="list-style-type: none"> A. Local institutions are committed to project objectives A. Planned project activities are transparent, simple, and understandable A. External Service Providers are available and skilled A. Solid understanding of the project's objectives and approach on the part of professional organizations and local stakeholders
R7 Project activities have contributed to ESP capacity-building with respect to SME support services	<ul style="list-style-type: none"> - Number of ESPs identified - No. of operational ESPs - No. and quality of ESP services provided 	<ul style="list-style-type: none"> - ESP activity reports - Regular project reports - Supervision reports 	<ul style="list-style-type: none"> A. Planned project activities are transparent, simple, and understandable A. ESPs are available and skilled
R8 Project activities have contributed to the emergence of professional organizations and to the strengthening of their capacities	<ul style="list-style-type: none"> - Number of registered professional organizations - No. of operational professional organizations - No. of SME support activities - No. of associations applying what they have learned during training sessions 	<ul style="list-style-type: none"> - Activity reports of federations - Activity reports of associations - Regular project reports - Supervision reports - Consultancy reports - Project progress reports 	<ul style="list-style-type: none"> A. Planned project activities are transparent, simple, and understandable A. Solid understanding of the project's objectives and approach on the part of professional organizations and local stakeholders R. Marginalization of the most disadvantaged population groups
R9 Project activities have contributed to the establishment of Community Solidarity Groups	<ul style="list-style-type: none"> - Number of Community Solidarity Groups registered - No. of Community Solidarity Groups operational - No. of Community Solidarity Group members who are MFI clients - No. of loans backed up by Community Solidarity Groups 	<ul style="list-style-type: none"> - ESP activity reports - Regular project reports - Supervision reports 	<ul style="list-style-type: none"> A. Planned project activities are transparent, simple, and understandable A. Solid understanding of the project's objectives and approach on the part of professional organizations and local stakeholders R. Marginalization of the most disadvantaged population groups

Descriptive Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Risks /Assumptions
Component 2			
R10. SMEs earmarked for support have been identified on the basis of needs expressed during a participatory process in rural areas that targets the most disadvantaged groups	<ul style="list-style-type: none"> - Number of SMEs assisted compared to the proposals emerging from the community diagnostic assessments (by province and district) - Volume of investment requested per SME and total investments - Categorization of SMEs and investments requested by type/sector of activity 	<ul style="list-style-type: none"> - Regular project reports - Supervision reports - Consultancy reports - ESP activity reports - Project progress reports 	<ul style="list-style-type: none"> A. Enabling government policy A. Transparency and simplicity of the methodology R. Weaknesses of professional organizations R. Support services exert too much influence on decisions by professional organizations
R11. Investments identified at the grass-roots (SMEs) benefit from technical and financial support from the project	<ul style="list-style-type: none"> - Number and percentage of SMEs financed with respect to the no. and percentage of SMEs requesting financing and investments - Categorization of SMEs and investments funded by type/sector of activity - Average time the project takes to respond and average time it takes to implement - Quantity and quality of technical assistance to SMEs - No. and categories of in-/direct SME beneficiaries 	<ul style="list-style-type: none"> - National statistics - Activity reports of the public service sector - Activity reports of private bodies - ESP activity reports - Regular project reports - Supervision reports - Consultancy reports - Project progress reports 	<ul style="list-style-type: none"> A. Transparency, simplicity and usefulness of the services provided to SMEs R. Public and private support service providers are not very professional R. MFIs provide little support R. Weaknesses of professional organizations R. Support services exert too much influence on decisions by professional organizations
R12. There is substantial participation by communities and their organizations in the implementation of activities	<ul style="list-style-type: none"> - Nature and percentage of community contributions to SME financing (by SME category) - Number of SMEs established by local population groups and their professional organizations alone - Implementation of work by type of implementing body - Degree of participation of professional 	<ul style="list-style-type: none"> - MINICOM statistics - Activity reports of the public service sector - Activity reports of private bodies - ESP activity reports - Regular project reports - Supervision reports - Consultancy reports 	<ul style="list-style-type: none"> A. Enabling government policy A. Transparency and simplicity of the methodology R. Weaknesses of professional organizations R. Support services exert too much influence on decisions by professional organizations R. Weak mobilization of local contributions within the timeframe and norms agreed upon

	organizations, youth and women in the implementation and management of SME activities - Nature of the contribution of local institutions and locally elected representatives to implementation	- Project progress reports	R. Low interest and qualifications of small local entrepreneurs
R13. Methodology and training activities have created the necessary conditions for practical SME replication	- Number of new SMEs established and/or replicated spontaneously following project activities	- ESP activity reports - Regular project reports - Supervision reports	A. Enabling government policy A. Transparency and simplicity of the methodology
R14. Cross-cutting activities and other support measures contributing to SME development have been carried out	- Number of study themes and action-research protocols for SME development - Nature and volume of information provision services and other marketing support activities	- Activity reports of the public service sector - Activity reports of private bodies - ESP activity reports - Regular project reports - Supervision reports	A. Transparency and simplicity of the methodology A. Partners in SME development are skilled
R15. The promotion of new and appropriate technologies has contributed to improving SME performance and activity diversification	- Evolution of the financial profitability of activities following the uptake of new & adapted technologies - No. of SMEs by commodity chain/subsector that have adopted new technologies - No. and nature of new production technologies fine-tuned and disseminated - No. of new SME activities resulting from adoption of other technologies - No. of crafts persons and institutes supported by technical assistance - Quantities sold and prices of SME products	- ESP activity reports - Regular project reports - Supervision reports - Consultancy reports - Project progress reports	A. Transparency and simplicity of the methodology A. Availability of the Technical Reference Guide R. Weaknesses of professional organizations R. Support services exert too much influence on decisions by professional organizations

Descriptive Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Risks/Assumptions
Component 3			
R16. A network of new and strengthened existing MFIs is operational, financially viable and autonomous	- Number of MFIs established and effective membership and evolution thereof - No. of new members and evolution of strengthened MFIs - Proportion of women in new MFIs - Relative membership (no. of members/target group) - Financial ratios of new MFIs	- Reports of MFI supervisory bodies - M&E reports and activity reports of the BNR and BRD - Records kept by MFIs supported - Impact assessments - Regular project reports - Supervision reports	A. Registration procedures for MFIs are short A. Reliable financial partners exist A. Complementarity between project funding to MFIs and other credit sources
R17. POs improve the quality of the loan portfolio by supporting SMEs and MFIs	- Level of training, loans and repayment - Solidarity groups established - Loan applications/issued - Repayment	- Reports of MFI supervisory bodies - M&E reports and activity reports of MFIs/banks. - Regular project reports - Supervision reports	R. Inadequate support from enterprise trainers R. Inadequate attention to target group A. Capacity of technical assistance to provide adequate support
R18. Institutions specialized in microfinance are strengthened and national bodies functional	- Number of institutions that have received project support - Emergence of new institutions - Functioning of national bodies	- Reports of MFI supervisory bodies - Reports of the participating MFIs/banks - Regular project reports - Supervision reports	A. The MFI regulatory framework has been elaborated within a short timeframe and has been well adapted A. Specialized institutions are well qualified A. Registration procedures for MFIs are short A. Reliable financial partners exist
R19. Improved access by SMEs to savings and start-up credit	- Increased capitalization of SMEs - Access to savings and credit	- M&E reports and activity reports of the BNR and BRD - Regular project reports - Supervision reports	A. LFCs reach a membership of 30 000 and 60 000 start-up loans. R. Inadequate savings prevent the issuing of credit. R. Inadequate follow-up by LFCs.
R20. Access to normal credit by disadvantaged groups evolves	- Rise in the number of beneficiaries - Proportion of women and youth among	- Reports of MFI supervisory bodies - M&E reports and activity reports of the BNR and	A. Registration procedures for MFIs are short A. Reliable financial partners exist

progressively as a result of the apprentice programme	beneficiaries <ul style="list-style-type: none"> - Amounts and volume of loans given out - Types of activities and sectors financed - No. of start-up capital loans given out and recovery rate - No. of Investment Fund loans given out & paid back 	BRD <ul style="list-style-type: none"> - Records kept by supported MFIs - Impact assessments - Regular project reports - Supervision reports 	A. Complementarity between MFI project funding and other credit sources A. Specialized institutions are well qualified R. MFIs are not available and weak
R21. The POs support the development of LFCs in credit start-up and savings	<ul style="list-style-type: none"> - Number of LFCs - Support provided by the POs 	<ul style="list-style-type: none"> - Reports of the POs and LFCs - Regular project reports - Supervision reports 	A. Establishment of 80 LFCs R Inadequate support from POs
R22 Sustainability of the LFCs, its Cooperative Union and technical services.	<ul style="list-style-type: none"> - The Cooperative Union approved by the BNR - The Permanent Support Institution (PSI) for technical support operational and self-sufficient - POs actively involved in monitoring LFCs - LFCs become self-sufficient 	<ul style="list-style-type: none"> - Agreement with BNR - Progress report from PSI - Audits 	R. Delay in finalizing the cooperative agreement R. Higher credit risks threatening sustainability R. Low productivity of SMEs threatening service payments
R23 Establishment of institutions delivering normal credit to SMEs	<ul style="list-style-type: none"> - Number of branches issuing normal credit to SMEs, - Number of loans issued 	<ul style="list-style-type: none"> - Reports from banks, - Reports from POs - Project progress reports 	R. Insufficient credit institutions and/or limited release of credit due to poor relations among banks/POs/SMEs.
R24. Investment credit to leader SMEs	<ul style="list-style-type: none"> - Number of banks (branches) involved, - Number of loans issued 	<ul style="list-style-type: none"> - Reports from banks, - Reports from Pos - Project progress reports 	R. Insufficient credit institutions and/or limited release of credit due to poor relations among banks/OPs/SMEs.
R25. Refinancing by banks of the LFCs	<ul style="list-style-type: none"> - Number of banks (branches) involved, - Number of loans 	<ul style="list-style-type: none"> - Reports from LFCs and banks - Reports from PSI - Project progress reports 	R. Insufficient credit institutions and/or limited release of credit due to poor relations among banks/POs/SMEs.
R26. Support measures (studies, assistance) have been implemented	<ul style="list-style-type: none"> - Number of studies carried out - Time needed to provide, and quality of, technical support services - Time needed and pace of MFI registration by BNR - Efficiency of the MFI supervisory system 	M&E reports and activity reports of the BNR and BRD <ul style="list-style-type: none"> - Impact assessments - Regular project reports - Supervision reports 	A. Transparency and simplicity of relations with ESPs A. Partners active in SME development are well qualified

Descriptive Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Risks/Assumptions
Component 4			
R 27. The resources, resource management and activity implementation mechanisms of the project have been fine-tuned and are operational	<ul style="list-style-type: none"> - No. and qualifications of human resources involved in project coordination and management (PCU and decentralized offices) - The management system and operations guidelines work well - Equipment and means to cover operational costs have been mobilized - Number of ESPs (and their qualifications) and consultants mobilized by topic, effectiveness and cost - Training activities at the PCU and beneficiary level - Observance of the activity implementation plan 	<ul style="list-style-type: none"> - Regular project reports - M&E reports - Annual audit reports - Supervision reports - Consultancy reports - Project progress reports - National statistics - ESP activity reports 	A. Human and physical resources are rapidly made available by IFAD and the Government A. Contract management is well organized A. Good division of responsibilities between the PCU and the decentralized offices A. Good cooperation with other ministries R. Poor qualifications of project officers R. Low commitment of officers to project activities R. Low degree of beneficiary participation in project activities
R28. The 'hardware' and 'software' for coordination and M&E are established and functional	<ul style="list-style-type: none"> - The system of coordination works well - The M&E system works well - Degree of activity by provincial and district fora - Degree of collaboration with other donors - Frequency of supervision missions 	<ul style="list-style-type: none"> - Regular project reports - M&E reports - Annual audit reports - Supervision reports - National statistics - ESP activity reports 	A. Contract management is well organized A. Good division of responsibilities between the PCU and the decentralized offices A. Good cooperation with other ministries R. Poor qualifications of project officers R. Low commitment of officers to project activities

			R. Low degree of beneficiary participation in project activities
R29. Decentralized offices are functional and project activities are increasingly decentralized	<ul style="list-style-type: none"> - Functioning of decentralized offices - Number of SMEs approved, funded and established by the decentralized offices - The system of coordination at the decentralized level works well - The M&E system at the decentralized level works well 	<ul style="list-style-type: none"> - Regular project reports - M&E reports - Annual audit reports - Project studies - Supervision reports 	<ul style="list-style-type: none"> A. Human and physical resources are rapidly made available by IFAD and the Government A. Good division of responsibilities between the PCU and the decentralized offices A. Provincial and district fora are effective R. Poor qualifications and commitment of project officers R. Low degree of beneficiary participation in project activities R. Weak cooperation and collaboration among decentralized line agencies
R30. The conditions for the withdrawal of project support and for the sustainability of activities correspond	<ul style="list-style-type: none"> - Number of sectors (by province) with good SME development, where SMEs work without project support - Degree of collaboration with other donors - Number of sectors (by province) with good SME development, where SMEs work with limited project support 	<ul style="list-style-type: none"> - Regular project reports - M&E reports - Annual audit reports - Supervision reports - Consultancy reports - Project progress reports - ESP activity reports 	<ul style="list-style-type: none"> A. Good collaboration with project partners R. Poor qualifications of project officers R. Low commitment of officers to project activities R. Low degree of beneficiary participation in project activities R. Weak capacity and cohesion of professional organizations
4. ACTIVITIES	Budget	USD	
A. Capacity-building	Component 1	2.08 million	
B. SME support	Component 2	6.4 million	
C. Rural MFI support	Component 3	3.05 million	
D. Project coordination and management	Component 4	3.2 million	
TOTAL		14.7 (17.6 million with contingencies)	

RURAL POVERTY, MAIN PROBLEMS TO BE SOLVED, GOVERNMENT AND IFAD PRIORITIES

Priority Areas	Government	IFAD	Major Issues	Actions Needed
Decentralization	High	High	<p>Very recent experience, in practice :</p> <ul style="list-style-type: none"> Government and donor attention concentrated at the provincial and district levels, much less attention paid to the lower levels of local governments, which are much nearer to IFAD's target group. Government and donor culture still induces excessive transfer dependency, peoples' priorities assessed using the concept of 'priority needs' impedes identification of effective demand and seizing of real stakeholder commitment. Limited technical and managerial capacity of decentralized units of line ministries. Inadequate training on how to operate more autonomously Cultural resistance to bottom-up planning in certain circles Relationships with provincial and district authorities and with central headquarters not well defined under decentralization Role of development committees (cell, sector, and district) vis-à-vis decentralized units of line ministries still poorly defined More progress on fiscal decentralization linked with improved expenditure control. 	<ul style="list-style-type: none"> Design projects to help strengthen local government at the cell and sector level, develop the emerging self-help culture, minimize transfer dependency; and turn 'beneficiaries' into 'local development partners'. Help cell and sector coordinators perform local government functions: mobilize peoples initiatives; promote self-help, common-interest group formation; plan rather than implement local projects of common interest groups; and facilitate access to external resources from all sources, including technical assistance to design microprojects. Support service provision requested by local communities through cell and sector coordinators, insist on community contribution adequate to secure local commitment to operate and maintain supported micro projects. Train decentralized units of line ministries to understand and apply effective participatory approaches. Support central government in developing relationships with decentralized units that will lead to more autonomy in planning and implementing activities.
Support to microfinance institutions	Moderate	High	<ul style="list-style-type: none"> Concentration of government and donor attention on the need for 'credit' results and inadequate attention to opportunities for rural savings mobilization by institutions that would invest in the areas where such savings are mobilized. Absence of capillary structured rural financial markets in which microinstitutions provide financial services on a sustainable basis to local creditworthy clients and establish commercial relationships with commercial, development and people's banks. Lack of an adequate, flexible, and realistic legal framework conducive to the development of a sustainable network of farmer-initiated and managed microfinance institutions. 	<ul style="list-style-type: none"> Stop asking commercial, development and people's banks to do what they are not designed to do Support any scheme that would promote the establishment of sustainable rural financial intermediaries with full participation by the people Assist the Government in drafting adequate legislation to create an enabling environment for rural financial services, protect savings, make credit accessible to the poor at whatever interest they are willing to pay, and open the door to viable financial relationships among local microfinance institutions and commercial and development banks
Technology generation and transfer in cropping and livestock	High	High	<ul style="list-style-type: none"> Still a top-down 'extension service'. Limited staffing, too many vacant posts, inadequate training of the staff of the decentralized units of MINAGRI and insufficient operational resources at their disposal. Not enough demand-driven research. Poor evaluation of the impact of technical packages and inputs distributed to farmers. Limited relationships between research and extension officers and generally loose coordination between research programmes and extension activities. 	<ul style="list-style-type: none"> Introduce participatory diagnosis of farmers' problems. Identify genuine innovators among farmers (including women) and work with them on their own innovations and to test technician-initiated innovations. More demand-driven research on technologies that can be easily adopted by all farmers to solve the problems being experienced. Ensure that farmers request solutions conducive to improved soil and soil-fertility conservation. Complete range privatization on an equitable basis and with due attention to the current role of livestock in farming systems.
Promotion of rural small and microenterprises engaged in non-farming income-generating activities	Moderate	High	<ul style="list-style-type: none"> A number of small projects of private NGOs and international donors support SMEs in different, often unsustainable ways and in an uncoordinated manner. Limited knowledge about the current state, development 	<ul style="list-style-type: none"> Improve activities initiated under the IFAD RSMEPP and spread them to other areas. Coordinate SME promotion activities with development of rural financial markets and microfinance institutions and with measures

Priority Areas	Government	IFAD	Major Issues	Actions Needed
			<p>potential and needs of the subsector.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vague government development strategy for the subsector, lack of linkages with technical training programmes, policies to improve product markets, marketing skills and infrastructure, and programmes to develop rural financial markets. 	<p>aimed at improving market information, skills and organizations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop linkages with appropriate private operators that can provide innovative market linkages and methods
Support to community infrastructure	High	High	<ul style="list-style-type: none"> • Safe water supply is still a problem in many parts of the country. • People are ready to form water committees, contribute to investment and establish facility maintenance funds, but matching funds are inadequate to meet demand. • People are ready to pay for smaller quantities of water than those set by the Government as the standard for project design. • Insufficiently developed network of private enterprises stocking spare parts and providing other maintenance services. • Need for more health centres, sustainable policy to ensure adequate stock of medicines, and doctors and trained nurses. • Need for a fund to finance small infrastructure requested by the community on a matching grant basis, with full devolution of investment decisions to the community level. 	<ul style="list-style-type: none"> • Increase resources for water supply in support of policies aiming at investment cost-sharing with communities, and full recovery of operation and maintenance costs. • Make contracts for equipment supply to small water projects subject to establishment of a network of after-sale services by private suppliers. • Reduce government standards to match demand. • Support government policy in improving health care facilities sustainably, including support to private and NGO initiatives. • Increase national campaigns to fight AIDS. • Support local initiatives to develop community infrastructure with small matching grant funds devolved to community level, introducing the concept of using a list of non-eligible activities, and the principle of ex-post control to activate fund disbursement.
Gender	Moderate	High	<ul style="list-style-type: none"> • Inadequate training of gender officers at the provincial and district level • Insufficient basic education of rural women, limited support to poor women to access higher education • Lack of attention to specific needs of women for training in technical skills • Ineffective implementation of measures designed to increase women's participation and proactive role in development project activities 	<ul style="list-style-type: none"> • Train gender officers • Concentrate on those activities that women's groups consider most important • Outsource implementation of women-in-development activities to qualified NGOs • Build a truly 'equal opportunities' environment, rather than earmarking posts for women irrespective of their interests, motivations and qualifications • Support active women's groups in acquiring influence in local governments

PRIORITY NEEDS OF TARGET GROUPS AND PROJECT PROPOSALS

Typology of Local Partners	Expected Effective Demand	Project Response
Vulnerable households	<ul style="list-style-type: none"> • Off-season employment opportunities • Ways to increase own food production • Improved access to land • Access to social services • Access to assets other than land • Fuelwood 	<ul style="list-style-type: none"> • Support rural small and microenterprises • Involve vulnerable households in project activities (group participation) • Match investment contributions expected from vulnerable households to their effective capacity to share costs
Poor and average households	<ul style="list-style-type: none"> • Safe water supply • Access to education • Improved access to health care • Access to financial services • Fuelwood supplies 	<ul style="list-style-type: none"> • Support rural infrastructure • Provide functional literacy programmes (particularly for women) • Develop microfinance institutions based on savings mobilization and 'kick-start' grants • Promote private nurseries and agroforestry
Smallholder crop farmers	<ul style="list-style-type: none"> • Higher-yielding planting material for food crops • Ways to obtain better producer prices for surplus production • Linkages to markets for cash crops and inputs to increase cash-crop production • Technologies for soil and soil-fertility conservation that can be adopted under current economic conditions and land ownership fragmentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Support private, improved seed multiplication • Promote seed marketing under accurate labelling • Design cash-crop promotion project based on farmers' associations and linkages with private enterprise • Introduce a new approach to technology generation and transfer • Support provincial agricultural research stations • Exchange information and experiences internationally and interregionally on successful agricultural technology development
Owners of large livestock	<ul style="list-style-type: none"> • Ways to improve productivity of grazing areas and to produce and conserve fodder without reducing other crop production • Access to grazing areas for cattle • Better animal health services • Assistance to improve cattle production potential (milk) • Access to better marketing and processing facilities 	<ul style="list-style-type: none"> • Establish adaptive research and technology testing • Support equitable range privatization • Support private paraveterinarians • Help Government enact adequate legislation regulating paraveterinarians
Small-stock owners (mostly women)	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance in restocking • Better animal health care • Better animal production technology and access to inputs 	<ul style="list-style-type: none"> • Support private paraveterinarian services for women • Support women's groups in trading in inputs
Small family rural enterprises and medium-sized rural entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> • Better access to markets • Technical training • Credit and other forms of start-up financial support 	<ul style="list-style-type: none"> • Extend RSMEPP activities • Advise on adapted technologies and support private technicians skilled in microproject preparation • Establish linkages with development of rural financial markets

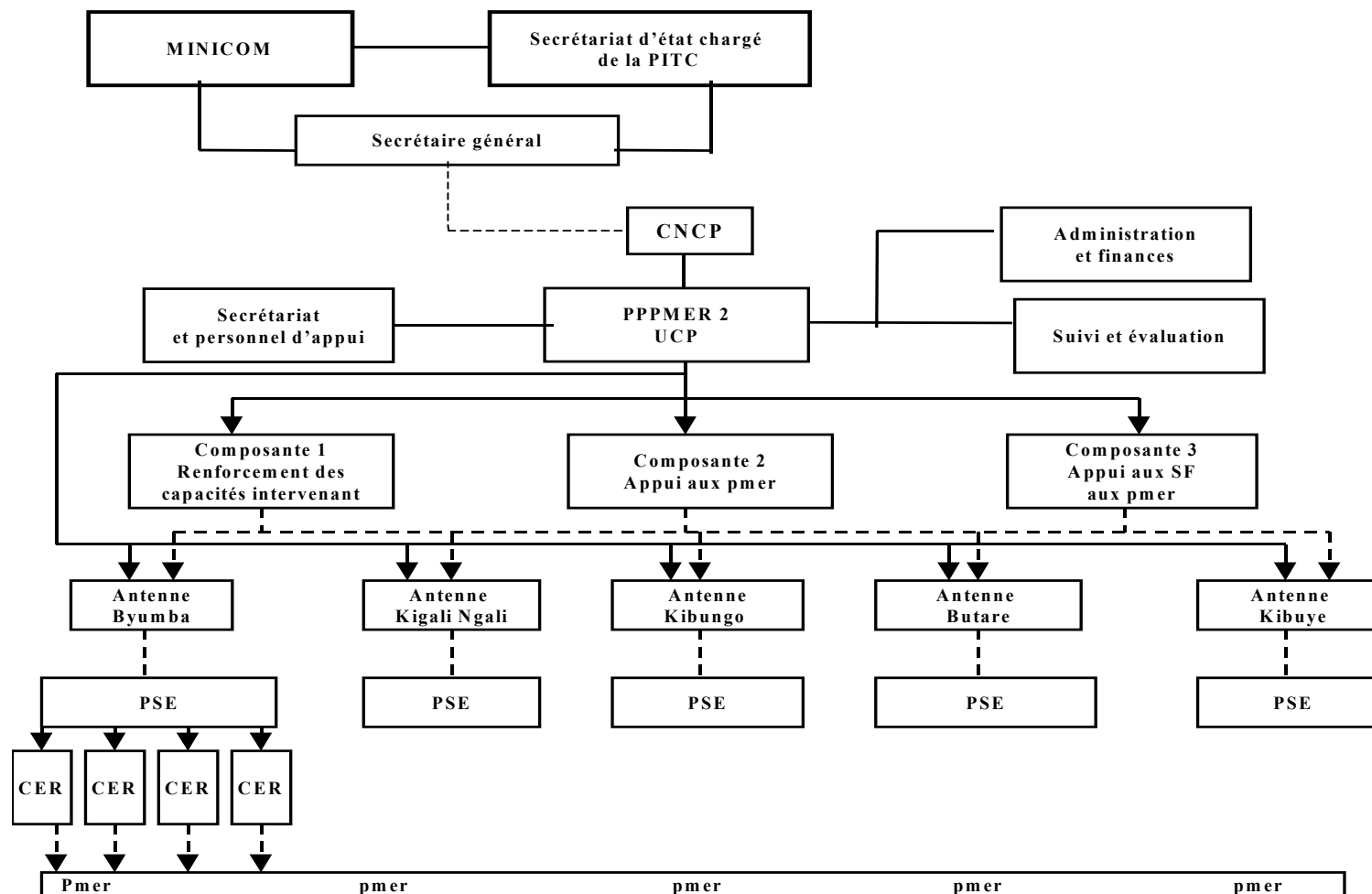
RESPONSIBILITY MATRIX FOR PROJECT IMPLEMENTATION

Who	Sensitization Information (SI)	Participatory Diagnostic Assessment	Planning for Priority SMEs	Implementation Priority SMEs
Rural population groups <ul style="list-style-type: none"> - SME promoters - Farmers - Different social groups - Associations - Grass-roots/professional organizations - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Setting up of SI sessions - Community mobilization - Active participation of local population groups in SI sessions 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilization of different groups - Setting up the participatory diagnostic assessment - Active participation of different representative groups - Ownership of the diagnostic assessment 	<ul style="list-style-type: none"> - Active participation of various groups - Preparation and ownership of SMEs by local groups - Identification of cash and in-kind contributions by local groups - Submission of requests for support to partners - Negotiations with partners 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilization of beneficiaries - Partnership organization - Work organization - Active participation in SME establishment - Ownership of implemented activities - Contributions (partial financing, work, local materials) - Internal monitoring and self-evaluation
Vulnerable groups <ul style="list-style-type: none"> - Women - Unemployed youth - Former army youth - Families affected by HIV/AIDS - Migrants - Rural landless poor 	<ul style="list-style-type: none"> - Setting up of SI sessions - Community mobilization - Active participation of local groups in SI sessions 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilization of various groups - Setting up the participatory diagnostic assessment - Active participation of different representative groups - Ownership of the diagnostic assessment 	<ul style="list-style-type: none"> - Active participation of various groups - Preparation and ownership of SMEs by local population groups - Identification of cash and in-kind contributions by local groups - Submission of requests for support to partners - Negotiations with partners 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilization of beneficiaries - Partnership organization - Work organization - Active participation in SME establishment - Ownership of implemented activities - Contributions (cofinancing, work, local materials) - Internal monitoring and self-evaluation
Specialized external partners <ul style="list-style-type: none"> - NGOS, associations - Beneficiaries, members of the private sector (consultants, crafts persons, etc.) - Projects 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitation - Methodological support - Implementation 	<ul style="list-style-type: none"> - Methodological support as requested by beneficiaries - Technical assistance by request 	<ul style="list-style-type: none"> - Methodological support by request - Technical assistance by request - Negotiations by request 	<ul style="list-style-type: none"> - Technical assistance by request - Partnership - Financing - M&E
Technical line agencies <ul style="list-style-type: none"> - MINICOM - MINECOFIN - MINAGRI - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitation - Methodological support - 	<ul style="list-style-type: none"> - Methodological support as requested by beneficiaries - Technical assistance by request 	<ul style="list-style-type: none"> - Methodological support by request - Technical assistance by request - Negotiations by request 	<ul style="list-style-type: none"> - Technical assistance by request - Partnership - Financing - M&E
Local public administration <ul style="list-style-type: none"> - Provincial officers - District officers 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitation 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation - Advice, relationship with provincial and district plans 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation - Advice, relationship with provincial and district plans - Transmission to partners - Participation in negotiations 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrative support - Legal support - Partnership - Monitoring
Locally elected representatives <ul style="list-style-type: none"> - District officers - Other local government bodies 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizational support - Active participation 	<ul style="list-style-type: none"> - Active participation - Ownership 	<ul style="list-style-type: none"> - Active participation - Ownership - Search for funding - Negotiations 	<ul style="list-style-type: none"> - Active participation - Partnership - Cofinancing - Implementation - Internal monitoring

ORGANIGRAMME DU PROJET

PROJET POUR LA PROMOTION DES PETITES ET MICRO ENTREPRISES RURALES

ORGANIGRAMME DU PPPMER 2



PITC Promotion des investissements, du tourisme et des coopératives
 — Relations hiérarchiques
 - - - Relations non hiérarchiques

Niveau

KIGALI

MINICOM

UCP

APPENDIX VII

PROVINCES

Antenne

PSE/CER

DISTRICT

CER

LOCALITES

pmer

INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT

A