

a

FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva – 86º período de sesiones
Roma, 12 y 13 de diciembre de 2005

INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE

A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE ASISTENCIA FINANCIERA A LA

REPÚBLICA DE KENYA

PARA EL

**PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS
DE PEQUEÑOS PRODUCTORES**

ÍNDICE

	PÁGINA
EQUIVALENCIAS MONETARIAS	iii
PESOS Y MEDIDAS	iii
ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
MAPA DE LA ZONA DEL PROGRAMA	iv
RESUMEN DE LA FINANCIACIÓN	v
SINOPSIS DEL PROGRAMA	vi
PARTE I – LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA	1
A. La economía y el sector agrícola	1
B. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA	2
C. Estrategia del FIDA en Kenya	3
D. Justificación y enfoque del programa	3
PARTE II – EL PROGRAMA	6
A. Zona del programa y grupo-objetivo	6
B. Meta y propósitos	6
C. Componentes	7
D. Costos y financiación del programa	9
E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría	12
F. Organización y gestión	13
G. Beneficios y justificación económica	14
H. Riesgos	14
I. Impacto ambiental	15
J. Características innovadoras	15
PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS	16
PARTE IV – RECOMENDACIÓN	16
 ANEXO	
 RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES INCLUIDAS EN EL CONVENIO DE FINANCIACIÓN NEGOCIADO	 17

APÉNDICES

	PÁGINA
I. COUNTRY DATA (DATOS SOBRE EL PAÍS)	1
II. PREVIOUS IFAD FINANCING IN KENYA (FINANCIACIÓN ANTERIOR DEL FIDA EN KENYA)	2
III. LOGICAL FRAMEWORK (MARCO LÓGICO)	3
IV. ORGANIGRAMME – PROGRAMME ORGANIZATION AND MANAGEMENT (ORGANIGRAMA – ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA)	6

EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Unidad monetaria	=	Chelín keniano (KES)
USD 1,00	=	KES 74,8
KES 1,00	=	USD 0,0134

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 ha	=	2,47 acres

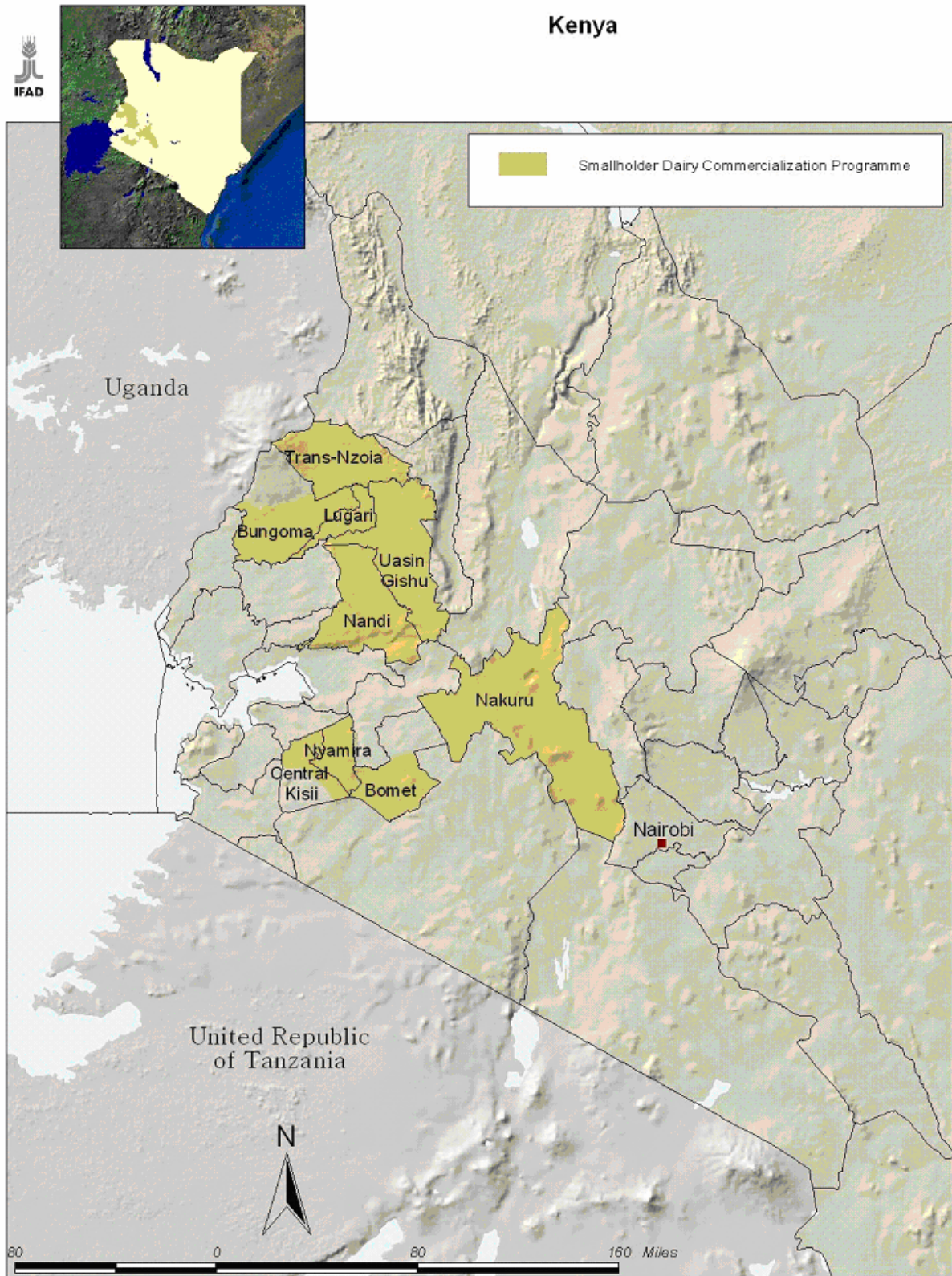
ABREVIATURAS Y SIGLAS

COSOP	documento sobre oportunidades estratégicas nacionales
UCP	unidad de coordinación del programa

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE KENYA Ejercicio financiero

Del 1° de julio al 31 de junio

MAPA DE LA ZONA DEL PROGRAMA



The designations employed and the presentation of the material in this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of IFAD concerning the delimitation of the frontiers or boundaries, or the authorities thereof.

Fuente: FIDA.

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

REPÚBLICA DE KENYA

**PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS
DE PEQUEÑOS PRODUCTORES**

RESUMEN DE LA FINANCIACIÓN

INSTITUCIÓN INICIADORA:	FIDA
PRESTATARIO:	República de Kenya
ORGANISMO DE EJECUCIÓN:	Ministerio de Fomento de la Ganadería y la Pesca
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA:	USD 19,75 millones
CUANTÍA DE LA FINANCIACIÓN DEL FIDA:	Préstamo: DEG 12 100 000 (equivalentes a USD 17,49 millones, aproximadamente) Donación: DEG 590 000 (equivalentes a USD 845 000, aproximadamente)
CONDICIONES DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:	Plazo de 40 años, incluido un período de gracia de 10, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual
COFINANCIADORES:	Ninguno
CONTRIBUCIÓN DEL RECEPTOR:	USD 920 000
CONTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS:	USD 500 000
INSTITUCIÓN EVALUADORA:	FIDA
INSTITUCIÓN COOPERANTE:	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

SINOPSIS DEL PROGRAMA

El programa. En el marco del programa se promoverá un clima propicio para el desarrollo de la industria lechera del sector no estructurado impulsado por las fuerzas del mercado y se colaborará con los pequeños productores y vendedores de productos lácteos para fortalecer su capacidad de aprovechar las oportunidades de mercado mejorando su nivel de comprensión del mercado y sus conocimientos técnicos sobre los procesos de producción.

¿Quiénes son los beneficiarios? El grupo-objetivo está formado por productores lecheros de escasos recursos y agricultores dedicados a la producción lechera intensiva en pequeña escala que cultivan menos de 1,5 ha, así como vendedores ambulantes de leche y encargados de pequeños puestos locales de venta de productos lácteos. Se beneficiarán de las actividades del programa unos 24 000 hogares dedicados a la producción y el comercio de leche (lo que equivale a unas 120 000 personas) organizados en 600 grupos en nueve distritos. Las actividades previstas también beneficiarán aproximadamente a 300 vendedores ambulantes de leche y 90 encargados de puestos de productos lácteos. Se espera que aproximadamente el 65% de los beneficiarios del programa sean mujeres ya que éstas realizan buena parte de las tareas de la producción lechera y están a cargo de una proporción importante de los hogares.

¿Por qué son pobres? Son pobres principalmente debido a la falta de recursos, los bajos niveles de producción y la incapacidad de intensificarla, y a la lejanía de los principales centros de comercialización de productos lácteos. A raíz de la poca calidad de los piensos y la deficiencia de los regímenes de alimentación de los animales, las fluctuaciones estacionales de la disponibilidad de forraje que conllevan oscilaciones en el abastecimiento de leche al mercado, la organización ineficiente de los productores, la deficiencia de la infraestructura rural y el escaso acceso a los servicios de inseminación artificial impiden que el sector de los pequeños productores lecheros alcance su pleno potencial y obstaculizan la evolución natural del sector hacia la venta de una mayor proporción de la producción de leche a las plantas procesadoras.

¿Que hará el programa por ellos? Mediante el programa se promoverá el desarrollo del sector de la producción lechera en pequeña escala y del pequeño comercio relacionado con esa producción gracias a una mejor orientación al mercado de quienes se dediquen a esas actividades. Como resultado de ello, se espera que aumenten la producción, el volumen de productos comercializados y los ingresos, y que mejoren la situación nutricional y la seguridad alimentaria, lo cual contribuirá a reducir la pobreza de los dos grupos-objetivo: los pequeños productores lecheros y las personas dedicadas a actividades del mercado lechero no estructurado. Las actividades del programa se ejecutarán durante un período de seis años con arreglo a cinco componentes: a) conocimientos especializados en materia empresarial y de organización; b) apoyo técnico a los pequeños productores lecheros; c) mejoramiento de la cadena de comercialización de la producción lechera; d) apoyo en materia de políticas e instituciones, y e) coordinación y gestión del programa.

¿Cómo participarán los beneficiarios en el programa? Los beneficiarios del programa participarán en él a través de sus propios grupos y organizaciones de productores lecheros. Mediante un proceso basado en empresas lecheras orientadas al mercado se apoyará a estos grupos para que su labor se vaya convirtiendo gradualmente en actividades empresariales o comerciales rentables centradas principalmente en la leche o los productos lácteos. Los beneficiarios del programa, junto con otros interesados, participarán activamente en diversos órganos de consulta para asegurar que se tengan en consideración sus limitaciones, problemas y necesidades. El paso gradual de un sistema basado en el reparto de costos inicial a la autosuficiencia de los pequeños productores y procesadores en pequeña escala constituye la base del programa, que se centra en el sector privado y está orientado al mercado, y es el factor decisivo para garantizar la sostenibilidad del programa a largo plazo.

Costo del programa y plan de financiación. El costo total del programa, que tendrá una duración de seis años, será de USD 19,75 millones, que se financiarán mediante un préstamo del FIDA de USD 17,49 millones y una donación del FIDA de USD 845 000, que suponen aproximadamente el 92,8% del costo total. El Gobierno de Kenya cubrirá los impuestos y derechos por un valor total de USD 920 000 (el 4,7%) mientras que los beneficiarios aportarán aproximadamente USD 500 000, o el equivalente al 2,6% del costo total del programa. La mayor parte de los fondos se dirigirá al fomento de la capacidad de los pequeños productores y vendedores de productos lácteos, mientras que con la donación del FIDA se financiarán la asistencia técnica a largo plazo y las reformas en materia de políticas.

**INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE DEL FIDA
A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE ASISTENCIA FINANCIERA
A LA REPÚBLICA DE KENYA
PARA EL
PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS
DE PEQUEÑOS PRODUCTORES**

Someto el siguiente Informe y recomendación sobre una propuesta de asistencia financiera a la República de Kenya, que comprende un préstamo de DEG 12 100 000 (equivalentes a USD 17,49 millones, aproximadamente), en condiciones muy favorables, y una donación de DEG 590 000 (equivalentes a USD 845 000, aproximadamente) para ayudar a financiar el Programa de Comercialización de Productos Lácteos de Pequeños Productores. El préstamo tendrá un plazo de 40 años, incluido un período de gracia de 10, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual. Tanto el préstamo como la donación serán administrados por la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos en calidad de institución cooperante del FIDA.

PARTE I – LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA¹

A. La economía y el sector agrícola

1. **La economía.** Aunque sólo el 18% de la superficie del país es apta para la agricultura, las características singulares de clima y altitud de esas zonas han hecho posible que Kenya tenga un sector agrícola relativamente avanzado y muy diversificado. El país es un exportador reconocido de té, productos hortícolas, café y pelitre y su subsector lechero es uno de los mejor desarrollados de la región. La producción agrícola es el pilar de la economía y genera aproximadamente el 80% de los ingresos por concepto de exportación, aunque la proporción del producto interno bruto (PIB) correspondiente a la agricultura se ha reducido hasta aproximadamente el 16%. No obstante, esta proporción aumenta hasta más del 50% si al calcularla se tienen en cuenta las actividades relacionadas con la agricultura, y el sector agrícola sigue siendo la principal fuente de subsistencia para gran parte de la población de Kenya. Se espera que el sector agrícola genere en el futuro la mayor parte del crecimiento económico del país y será decisivo para que se alcancen los objetivos del Gobierno en materia de reducción de la pobreza. Tras casi un decenio de estancamiento, el crecimiento económico alcanzó el 4,3% en 2004 y se prevé que llegue al 5% en el presente año gracias al aumento de las exportaciones de productos hortícolas y del turismo. La inflación se mantiene a un nivel bajo de aproximadamente el 3,5%, pero este año aumentará considerablemente debido al incremento en los precios del petróleo.

2. **Pobreza.** Se estima que actualmente Kenya tiene unos 31,5 millones de habitantes y el Gobierno ha informado de reducciones en los ingresos per cápita, que han pasado de USD 271 en 1990 a USD 239 en 2002. La proporción de la población que vive en la pobreza era del 49% en 1990 y ha aumentado hasta un 56% en 2001. Kenya no pasa de ocupar el 20º lugar, empezando por el final, en la lista de países basada en los indicadores del desarrollo humano. La tasa de crecimiento demográfico es sólo del 2,3% aunque este año ha aumentado. Esta tasa poco elevada (que era del 4,1% hace 10 años) se debe a una combinación de los buenos resultados de las campañas de planificación familiar y al aumento de los fallecimientos por VIH/SIDA, que actualmente es la principal causa de muerte de la población joven y de mediana edad de Kenya. Tres cuartas partes de

¹ Para más información véase el apéndice I.

los pobres viven en zonas rurales. Si bien las personas más pobres viven en las tierras marginales (en su mayoría áridas) del norte del país, más del 85% de los pobres vive en las zonas de potencial alto y medio que constituyen solamente el 18% de la superficie del país.

3. **Políticas nacionales para un crecimiento favorable a los pobres.** En mayo de 2003 el Gobierno puso en marcha su estrategia de recuperación económica para la creación de riqueza y empleo, con la reanudación del crecimiento económico y la reducción de la pobreza como objetivos principales. La estrategia pone de relieve lo siguiente: a) el progreso en la gestión de los asuntos públicos y la reducción de la corrupción; b) la atención a las cuestiones de salud y educación; c) la continuación de la reforma estructural de la economía; d) la conservación y la distribución equitativa de los recursos naturales, y e) la promoción del desarrollo del sector privado. El Gobierno también ha puesto en marcha su estrategia para revitalizar la agricultura (junio de 2003), que asigna al sector agrícola una función decisiva en la generación de un crecimiento económico que reduzca la pobreza.

B. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA

4. **Asistencia y cartera del FIDA.** Durante los pasados 20 años Kenya se ha beneficiado de asistencia financiera por valor de unos USD 147 millones —USD 129 millones en concepto de préstamos y USD 18 millones en forma de donaciones del Fondo Belga de Supervivencia—². En colaboración con el Gobierno y sobre la base de una auditoría física y financiera de los activos financieros vigentes de todos los préstamos y donaciones, se han cerrado los proyectos no productivos y se han establecido nuevos procedimientos para hacer frente a la complejidad de los procesos de presupuestación gubernamental. En el año 2000, tras algún progreso en cuanto a la solución de problemas de gestión financiera y administración de los proyectos, el FIDA aprobó su primer proyecto nuevo para Kenya en un período de seis años.

5. Desde 2002 ha habido un proceso ininterrumpido de diagnóstico de problemas y debate sobre ellos con el Gobierno encaminado a alcanzar soluciones viables que permitan mejorar la ejecución de las actividades. El FIDA ha debido hacer un seguimiento firme y decidido de diversas cuestiones durante varios años y aunque el progreso no ha sido rápido, ha sido alentador y constante. Cada consenso alcanzado se ha aplicado en todos los proyectos del FIDA en curso y en el diseño de proyectos nuevos. Las principales enseñanzas que se han tenido en cuenta para el programa propuesto son las siguientes:

- a) para garantizar la puntualidad en la ejecución y la transparencia de la gestión financiera, el personal encargado de establecer la unidad de coordinación del proyecto (UCP) y de trabajar en ella debe ser contratado mediante un proceso competitivo. Los procedimientos financieros se han simplificado: el FIDA ha supervisado el establecimiento de una función de auditoría interna continua encargada a una empresa de auditoría que se aplica a todos los proyectos financiados por el Fondo en Kenya y que también se aplicará al presente programa.
- b) A diferencia de las intervenciones anteriores del FIDA, que eran de carácter multisectorial, el programa propuesto se centra únicamente en el sector lechero y no abarca medidas de apoyo social, aunque se llevarán a cabo muchas actividades de formación para fomentar la capacidad en materia de potenciación de la capacidad de acción.
- c) Para mejorar la focalización, se han elaborado criterios claros por lo que se refiere a las zonas geográficas que abarcará el programa y se han definido grupos-objetivo específicos de productores y vendedores pobres dedicados a los productos lácteos.

² Para la financiación anterior del FIDA en Kenya véase el apéndice II.

- d) Para elaborar los enfoques sostenibles que apoyará el programa se han examinado las consecuencias ambientales de todos los aspectos de la producción lechera.
- e) Para mejorar la ejecución de las actividades del programa en beneficio de los grupos-objetivo, se han incluido en él iniciativas de asistencia técnica a largo plazo y labores normativas, que se financiarán en el marco de una donación del FIDA.

C. Estrategia del FIDA en Kenya

6. Si bien el sector agrícola de Kenya sigue teniendo un potencial considerable, el documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP)³ elaborado por el FIDA pone de manifiesto la necesidad de centrar la atención en las zonas de potencial medio y elevado, que son las zonas donde vive la mayor parte de las personas pobres. El COSOP pone de relieve la grave situación por lo que se refiere al acceso al agua (en un país que se considera deficitario en recursos hídricos según los criterios utilizados a nivel mundial) y las consecuencias de la degradación ambiental (que reduce el potencial de las actividades agrícolas como medio de subsistencia sostenible para las personas pobres de las zonas rurales y pone en peligro los ecosistemas frágiles). De forma acorde con el Marco Estratégico del FIDA, las esferas de atención prioritaria definidas en el COSOP son: a) el fomento de la capacidad en materia de gestión de los asuntos públicos a nivel local; b) la mejora de la ordenación de los recursos hídricos para la agricultura y la conservación del medio ambiente; c) el fortalecimiento de los servicios agrícolas basados en el mercado y la mayor integración de los pobres en los mercados agrícolas a nivel nacional, y, en el futuro, d) el apoyo a la financiación rural. Al concentrar su atención en los pobres de zonas rurales densamente pobladas, el FIDA podrá conseguir un mayor impacto con un costo de gestión de proyectos menor gracias a los préstamos de volumen mediano, cada uno por valor de unos USD 17,5 millones, concedidos en el marco del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS), y al mismo tiempo podrá sentar las bases para que se dedique más atención al apoyo a los vínculos con el mercado, de forma acorde con la importancia que el Gobierno de Kenya asigna a la agricultura como el sector de crecimiento más importante por lo que se refiere a resolver el problema de la pobreza.

D. Justificación y enfoque del programa

7. El subsector lechero de Kenya es uno de los de mayor volumen y más desarrollado del África subsahariana, genera más del 3,5% del PIB y registra una tasa de crecimiento del 4% anual, mientras que esa tasa es del 1,2% para la agricultura en general. Se estima que actualmente unos 800 000 pequeños productores dependen de las actividades del sector lechero para su subsistencia, aunque es posible que esa cifra alcance los 1,2 millones. Estos productores generan empleo para otras 365 000 personas, además de emplear a miembros de sus familias. Tanto el subsector lechero como la venta ambulante de leche generan empleo remunerado, y estos puestos de trabajo benefician al sector más pobre de la población rural y urbana. Se estima que en Kenya el consumo anual per cápita de leche de la población urbana se sitúa entre los 125 y los 150 litros, mientras que el de los hogares rurales que deben adquirir la leche puede llegar a reducirse hasta los 20 litros, aunque los hogares de las zonas rurales de producción lechera consumen anualmente más de 20 litros de leche. Nairobi es el principal mercado para la leche pasteurizada envasada, y le siguen Mombasa, Kisumu y Nakuru.

8. Con la liberalización económica que tuvo lugar hace 15 años el sector no estructurado se ha convertido en la fuerza dominante del comercio de productos lácteos. Aproximadamente el 42% de la leche comercializada se vende directamente desde las explotaciones a los consumidores, y otro 32% a tiendas, puestos y vendedores de productos lácteos. **Así pues, aproximadamente el 75% de la leche comercializada, se vende al margen del sector del procesamiento.** Este predominio del sector no estructurado se debe a que los consumidores prefieren la leche sin procesar y a las ineficiencias del subsector estructurado. Los vendedores del sector no estructurado ofrecen mejores precios a los

³ Documento EB 2002/76/R.10.

productores que los procesadores de productos lácteos y venden la leche a los consumidores a precios que son inferiores en un 40% a los de la leche procesada envasada. A pesar de que los compradores de leche la hierven, el peligro para la salud pública que puede suponer la leche comercializada fuera del sector estructurado es motivo de preocupación debido a las posibilidades de adulteración y a deficiencias de higiene en la manipulación de la leche.

9. Para los pequeños agricultores pobres, la producción lechera ha sido tradicionalmente una actividad que integra los beneficios de las pequeñas explotaciones y les confiere valor, hace mejorar la situación nutricional del hogar y genera ingresos. Hay muchas oportunidades de aumento de las ventas de leche tanto a nivel nacional como regional: los pequeños productores se encuentran en buena situación para producir leche y Kenya ya cuenta con capacidad de procesamiento y es competitiva a nivel regional. El potencial de creación de empleo de los sistemas de producción, procesamiento y comercialización de la leche en pequeña escala también es importante.

10. Las limitaciones que figuran a continuación son características del subsector lechero: el acceso deficiente a los mercados; la poca calidad de los piensos y regímenes de alimentación inadecuados; las fluctuaciones estacionales en la disponibilidad de forraje, que generan problemas de abastecimiento de leche al mercado; el escaso acceso a los servicios de inseminación artificial, por lo que se utilizan sementales de potencial genético desconocido; la deficiente aplicación de la reglamentación relativa a los movimientos de ganado; la insuficiencia de la atención veterinaria y su elevado costo; las deficiencias de la infraestructura rural y las carencias en materia de cooperativas y grupos de productores lecheros. Estos factores impiden que el sector evolucione de forma natural hacia una situación en que una mayor proporción de la leche comercializada se venda al sector estructurado.

11. **Función y objetivo del programa.** En el marco del Proyecto para pequeños productores lecheros financiado por el Departamento de Desarrollo Internacional (DDI) del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte que se ha cerrado recientemente ya se ha realizado una labor importante relacionada con el marco de políticas, mientras que el Programa de desarrollo lechero de Kenya financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que todavía está en curso, se centra más en los grupos de productores y procesadores de mayor entidad que operan en las fases iniciales del proceso de producción. El sector privado desempeña una función cada vez más importante en la prestación de servicios a los productores, aunque la reglamentación de los servicios y la calidad de los insumos son motivo de preocupación. El programa propuesto apoyado por el FIDA potenciará la capacidad de acción de los pequeños productores de escasos recursos y de los agricultores dedicados a la producción lechera intensiva en pequeña escala con el objetivo de hacer aumentar la producción y apoyar el proceso en curso del diálogo sobre políticas y la reforma del subsector lechero, especialmente por lo que se refiere a medidas para resolver las preocupaciones en materia de salud pública.

12. **Enfoque a nivel popular.** Debido al escaso nivel de conocimientos que los pequeños productores lecheros tienen sobre los insumos fundamentales para mantener y aumentar la producción de leche, estos productores no exigen los servicios que les corresponderían como agentes que operan en el mercado. A fin de complementar y fortalecer la respuesta del sector privado, los pequeños productores lecheros deben comprender la importancia vital de los servicios fundamentales (como los relacionados con los piensos, la inseminación artificial y la atención sanitaria adecuada) y exigir acceso a esos servicios a unos precios competitivos. Además, necesitan mejorar sus conocimientos empresariales para lograr un nivel razonable de ingresos. También tienen que estar mejor informados sobre la forma en que las decisiones técnicas que adoptan en materia de ordenación pecuaria repercuten en sus ingresos. Puesto que la producción lechera es importante para las mujeres, todas las actividades del programa cumplirán los criterios de proporcionalidad en materia de género.

13. El proceso basado en **empresas lecheras orientadas al mercado**⁴ será el elemento central del enfoque del programa. Este proceso ayudará a los beneficiarios del programa a ir aumentando los ingresos que obtienen de la leche y los productos lácteos. Los tres pilares del enfoque son la participación de los productores y la potenciación de su capacidad de acción, la prestación de servicios impulsada por la demanda y las asociaciones. El enfoque de empresas lecheras orientadas al mercado también se caracteriza por procurar que las actividades del sector lechero vayan convirtiéndose en actividades comerciales rentables centradas principalmente en la leche y los productos lácteos. El enfoque tiene tres fases: en la primera fase los grupos ya existen o se establecen y se ponen en funcionamiento; en la segunda fase se llevan a cabo pocas actividades, con cierta medida de participación en el mercado y un rendimiento limitado; en la tercera fase los beneficiarios adoptan un enfoque plenamente orientado al mercado y se establecen empresas rentables.

14. Las intervenciones del programa están dirigidas a favorecer que los grupos o las personas participantes vayan pasando gradualmente por las tres frases del proceso.

- a) En la **primera fase** aumenta la actividad colectiva (por ejemplo, se establecen contactos con proveedores de insumos para adquirir pienso al por mayor) y los ingresos mejoran de forma evidente. La confirmación de que las actividades producen buenos resultados y no se interrumpen (una situación que a este nivel bajo de actividad puede cuantificarse utilizando los volúmenes de producción o los pequeños incrementos del nivel de ingresos) indicará que el grupo está preparado para pasar a la siguiente fase. Cada grupo o persona puede decidir cuándo y cómo realizará su paso a la fase siguiente.
- b) En la **segunda fase**, una vez transcurrido cierto tiempo y cuando se hayan ampliado las perspectivas del grupo y su conocimiento sobre las oportunidades de mercado, el grupo podrá decidir aumentar su capacidad para ampliarse y aceptar un nivel de riesgo más elevado. Este es un factor de limitación importante del proceso actual de formación de grupos y constituye la fase más importante del enfoque de empresas lecheras orientadas al mercado. La mayor parte de los recursos del programa se dedicará a apoyar actividades de capacitación técnica para ayudar a los beneficiarios a obtener los conocimientos necesarios para enfrentarse a la cuestión del riesgo.
- c) En la **tercera fase** los grupos se convierten en entidades comerciales y amplían y consolidan sus actividades. También deberían poder demostrar que han llevado a cabo actividades de producción lechera de forma ininterrumpida y que esas actividades son rentables y generan ingresos regulares para los miembros de los grupos. En este momento puede considerarse que la entidad de que se trate (que puede ser un grupo de autoayuda, de mujeres, una cooperativa o una empresa) ha alcanzado la madurez.

15. **Estrategia de retirada.** En el diseño del programa se han incluido disposiciones para la puesta en marcha de organizaciones de beneficiarios desde el nivel local hasta el nacional, se pone de relieve la importancia de ir pasando de un sistema basado en el reparto de costos inicial a la autosuficiencia financiera y se da importancia y se apoya el paso al desarrollo de los pequeños productores y los procesadores y vendedores en pequeña escala orientado al mercado y centrado en el sector privado como elemento clave para que los beneficios del programa sean sostenibles. Cuando termine el programa se habrán establecido diversas actividades en el sector lechero comercialmente sostenibles e vinculadas entre ellas, que estarán integradas con los proveedores de bienes y servicios físicos y financieros. Esto se complementará con un sistema de representación de los pequeños productores y

⁴ Sobre la base de diversas actividades en materia de producción lechera ensayadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) que produjeron resultados satisfactorios, la misión de formulación ha elaborado el enfoque de empresas lecheras orientadas al mercado, que ha sido examinado y ultimado por la misión de evaluación *ex ante* y el Gobierno.

los procesadores y vendedores en pequeña escala en foros de interesados establecidos desde el nivel local hasta el nacional a fin de que quede asegurada la promoción de sus intereses económicos y de que estos intereses se tengan en cuenta en el entorno normativo y jurídico. Cuando el FIDA y el Gobierno hayan evaluado el enfoque del programa se estudiará la posibilidad de ampliarlo hacia otras zonas de producción lechera del país.

PARTE II – EL PROGRAMA

A. Zona del programa y grupo-objetivo⁵

16. **Zona del programa.** Se han elegido zonas concretas de nueve distritos⁶ con arreglo al análisis del Sistema de Información Geográfica (SIG) de una serie de indicadores relativos a la producción lechera y al potencial de producción lechera, el acceso a los mercados y la incidencia de la pobreza rural. En esos nueve distritos entre el 42% y el 64% de la población es pobre.

17. **Grupo-objetivo.** La identificación de los grupos-objetivo se ha basado en los conocimientos sobre el sector lechero no estructurado que se han reunido en Kenya durante los pasados años gracias a experiencias gubernamentales y de investigación. Los grupos-objetivo estarán formados por productores lecheros de escasos recursos y agricultores dedicados a la producción lechera intensiva en pequeña escala que cultivan una superficie inferior a 1,5 ha, los agricultores pobres que producen cultivos y poseen una o varias vacas lecheras y los pequeños agricultores a tiempo parcial, los vendedores ambulantes de leche y los encargados de puestos y locales de venta de productos lácteos en pequeña escala. Aproximadamente el 36% de las granjas de escasos recursos dedicadas a la producción de leche están encabezadas por mujeres y, según algunos estudios, incluso en los hogares encabezados por hombres son principalmente las mujeres quienes se encargan exclusivamente de los ingresos derivados de la producción lechera. Por estas razones, se espera que aproximadamente el 65% de los beneficiarios directos de programa sean mujeres.

18. **Enfoque para la focalización.** Las operaciones del programa se llevarán a cabo en zonas de comercialización lechera, cada una de las cuales estará compuesta por un grupo de entre 500 y 800 pequeños productores lecheros de los nueve distritos seleccionados. Estas zonas de comercialización lechera se elegirán utilizando criterios relativos a la pobreza, el acceso a los mercados y la producción lechera en zonas donde la mayoría de los productores lecheros pueden clasificarse en alguna de las cuatro categorías de pequeños productores lecheros y de las dos categorías de vendedores de productos lácteos en pequeña escala definidas por el programa. Los grupos de pequeños productores lecheros de las zonas de comercialización lechera serán el punto de partida para las intervenciones del programa. Los grupos de productores lecheros que determine el programa prepararán planes de empresas lecheras, pondrán en marcha y administrarán sus propias actividades de comercialización e irán pasando por las fases del proceso basado en empresas lecheras orientadas al mercado.

B. Meta y propósitos

19. La meta general del programa es aumentar los ingresos de los hogares pobres de las zonas rurales cuyos medios de subsistencia dependen principalmente de la producción y el comercio de productos lácteos. El programa tiene dos propósitos: a) mejorar el rendimiento financiero de las actividades de producción y comercialización orientadas al mercado de los pequeños comerciantes, mejorando la información sobre las oportunidades de mercado, aumentando la productividad, reduciendo los costos, agregando valor a los productos y estableciendo relaciones comerciales más

⁵ El FIDA ha encargado un estudio exhaustivo de focalización titulado *Targeting Pro-Poor Investment in the Kenyan Dairy Sector* al Instituto Internacional de Investigaciones Ganaderas (IIIG) de Nairobi.

⁶ Véase el mapa para la situación y los nombres de los distritos del programa.

fiables, y b) generar oportunidades de autoempleo y otras oportunidades de obtención de ingresos para los hogares rurales mediante las actividades de producción lechera orientadas al mercado que resulten del fortalecimiento de las organizaciones de productores. En el marco del programa se colaborará con el Gobierno a fin de mejorar el entorno para el desarrollo de la industria lechera centrado en el sector privado y orientado por la demanda, y conseguir que los grupos de pequeños productores y vendedores de productos lácteos mejoren su capacidad de aprovechar las oportunidades de mercado⁷.

C. Componentes

20. **Conocimientos especializados en materia empresarial y de organización.** Con el programa se ofrecerá a los beneficiarios los conocimientos en materia empresarial, de organización y gestión que necesitan para beneficiarse plenamente de las actividades de comercialización de la producción, procesamiento y venta orientadas al mercado en el ámbito del sector estructurado. Entre las actividades que se financiarán figuran: talleres de sensibilización a nivel local; estudios de referencia y estudios sobre las necesidades de capacitación; viajes de intercambio educativo, y plantas piloto de procesamiento de leche y producción de biogás en pequeña escala en cada distrito participante. También se fomentará considerablemente la capacidad de los grupos de pequeños productores, procesadores y vendedores de productos lácteos para que vayan pasando por las distintas fases del proceso basado en empresas lecheras orientadas al mercado mediante la contratación de proveedores de servicios como el Instituto de Capacitación Lechera. Se aplicará un enfoque participativo e integrador para garantizar que las personas dedicadas a actividades del sector lechero y los grupos de productores, procesadores y vendedores, los grupos de autoayuda y los grupos de mujeres, tanto si son de nueva creación como ya establecidos, así como las sociedades cooperativas, mejoren sus operaciones sobre una base comercial sólida.

21. La capacitación abarcará temas como los siguientes: dinámica de grupos, funciones y participación de los miembros y equidad de género; teneduría de libros y contabilidad, conocimientos empresariales, conocimientos de gestión, contratación comercial, planificación y desarrollo de empresas, negociación comercial y ética empresarial, y gestión general de los hatos de vacas lecheras (producción higiénica de leche, cría de terneros y hembras de reposición, producción de pastos y forraje, control y tratamiento de las enfermedades y principios básicos para la alimentación de las vacas lecheras). También se tratarán cuestiones sociales como la nutrición adecuada, el fomento de la conciencia sobre el VIH/SIDA, la conservación del medio ambiente, la eliminación de desechos y la producción de biogás, y las tecnologías para reducir el volumen de pérdida de leche. Se suministrará apoyo para ayudar a que los proveedores de servicios financieros creen productos financieros para las empresas lecheras. Se ofrecerá apoyo técnico para promover los vínculos entre los operadores financieros existentes y los grupos de productores lecheros, de modo que los grupos de empresas lecheras orientadas al mercado sean capaces de preparar propuestas de inversión financiables por los operadores financieros locales.

22. **Apoyo técnico a los pequeños productores lecheros.** Con este componente se abordarán los problemas de producción que actualmente limitan la capacidad de producción de leche de los pequeños productores lecheros. A fin de que aumente la productividad, se apoyarán medidas destinadas a incrementar la producción de forraje y de piensos y mejorar los conocimientos de los agricultores sobre la función de la genética y la reproducción en la explotación del ganado lechero, la capacitación técnica en materia de lucha contra las enfermedades, sistemas para garantizar la calidad de la leche y la manipulación correcta de la leche por parte de los pequeños vendedores, y la promoción de prácticas y tecnologías de bajo costo que ahorren mano de obra.

⁷ Véase el marco lógico del programa en el apéndice III.

23. Por lo que se refiere a los recursos de piensos, se promoverá la elaboración de materiales de extensión y el apoyo de extensión en materia de formulación de piensos en las explotaciones, formas de combinar y utilizar los residuos de cosechas y de otro tipo, sistemas de rotación de cultivos forrajeros y otros cultivos, y la mejora de los piensos y el forraje disponibles a nivel local. Las actividades de extensión también se centrarán en la mejora de la producción de forraje y su conservación, las estrategias de alimentación con piensos, la utilización y el racionamiento del forraje y los piensos durante la estación seca, la promoción de pequeñas fábricas de pienso, el establecimiento y la explotación de centros de reproducción de plantas forrajeras seleccionadas y la lucha contra las enfermedades de dichas plantas. También se impartirá capacitación sobre la importancia de no racionar el agua a las vacas en lactación y sobre métodos sencillos de recoger agua en los hogares (captación de agua de los tejados). Además de capacitar a los productores lecheros sobre la importancia del potencial genético en la producción de leche, se financiará en el marco del programa un examen sobre la utilización de los servicios de inseminación artificial en los nueve distritos de ejecución, se elaborarán mecanismos para integrar a los pequeños productores lecheros en los programas nacionales de mejoramiento genético de los animales y se diseñará un sistema adecuado para el registro de las razas que utilizan dichos productores. Además, se financiará un estudio sobre la incidencia de las enfermedades transmitidas por las garrapatas.

24. **Mejoramiento de la cadena de comercialización de la producción lechera.** Este componente centrará la atención en mejorar los vínculos comerciales de los pequeños productores, procesadores y vendedores de productos lácteos con los mercados locales para ese tipo de productos y aumentar su acceso al sector de procesamiento estructurado. También se apoyará el establecimiento de arreglos contractuales mejorados entre los grupos-objetivo y los agentes encargados de recoger la leche, los centros de refrigeración y las plantas procesadoras en mayor escala a fin de aumentar el rendimiento que esos grupos obtienen de la leche que producen y de los productos que elaboran con ella. Los conocimientos especializados en materia de comercialización y negociación serán un aspecto fundamental de las actividades de fomento de la capacidad para mejorar los vínculos comerciales y el acceso a los mercados de los pequeños productores. A fin de difundir regularmente información sobre los mercados de comercialización de productos lácteos y de insumos para la producción pecuaria, con el programa se establecerá un sistema de información sobre el mercado de bajo costo en el Centro de Información del Sector Lechero de la Junta Lechera de Kenya. Se alentará la adopción gradual de normas de calidad para los productos lácteos aumentando la concienciación al respecto y fomentando la capacidad de los productores, procesadores y vendedores de productos lácteos y los consumidores de leche. También se financiarán dos estudios, uno sobre las necesidades de infraestructura viaria rural de los productores lecheros y otro sobre la viabilidad de iniciar un programa de promoción de la leche en las escuelas. Con fondos de la donación del FIDA se diseñará y pondrá en marcha un subprograma de producción y comercialización de leche de cabra a cargo de mujeres muy pobres.

25. **Apoyo en materia de políticas e instituciones.** Con este componente se contribuirá a crear un entorno normativo y jurídico que permita atender las necesidades de desarrollo económico de los pequeños productores de leche y los procesadores y vendedores de productos lácteos en pequeña escala. La labor en materia de políticas se centrará en la modernización del marco jurídico para que tenga en cuenta al sector lechero no estructurado y en el fortalecimiento de las instituciones clave del subsector para asegurar la prestación de servicios en un marco liberalizado. La labor en materia de políticas prevista en el marco del programa se centrará en apoyar el proceso de consulta de los interesados sobre el proyecto de ley para el sector lechero todavía pendiente, la finalización del proyecto de política en materia de piensos, la revisión de los proyectos de ley relativos a los piensos y los fertilizantes, la formulación de una política nacional sobre la cría de animales y un estudio estratégico de reestructuración de la estación central de inseminación artificial. Teniendo en cuenta la naturaleza innovadora del enfoque de empresas lecheras orientadas al mercado, se elaborarán programas y materiales de capacitación específicos adecuados para los productores y vendedores de

productos lácteos. El Instituto de Capacitación Lechera recibirá asistencia técnica durante tres años y también se beneficiará de mejoras en los planes de estudios y la infraestructura para fortalecer su capacidad de impartir capacitación especializada en cuestiones empresariales, de organización y de carácter técnico a pequeños productores y grupos de comerciantes del sector lechero.

26. **Coordinación y gestión del programa.** Se establecerá una UCP con sede en Nakuru para coordinar las actividades propuestas y supervisar la ejecución sobre el terreno de las intervenciones del programa según lo dispuesto en los planes operativos anuales (POA). La UCP se encargará de la coordinación y gestión de la ejecución del programa, la elaboración de materiales y enfoques de capacitación orientados al mercado y la contratación de los servicios que ello requiera, el enlace con otras actividades apoyadas por donantes en el sector lechero y la presentación de informes sobre el programa.

D. Costos y financiación del programa

27. **Costos.** El programa se ejecutará durante un período de seis años con un costo total estimado en USD 19,75 millones. El valor total de la financiación en divisas será de USD 4,17 millones, lo que corresponde aproximadamente al 21% de los costos totales. El cuadro 1, que figura a continuación, contiene un resumen los costos del programa por componente.

CUADRO 1: RESUMEN DE LOS COSTOS DEL PROGRAMA POR COMPONENTE^a
(en millones de USD)

Componentes	Moneda nacional	Divisas	Total	Porcentaje de divisas	Porcentaje del costo básico
Conocimientos especializados en materia empresarial y de organización	4,15	0,63	4,78	13	26
Apoyo técnico a los pequeños productores lecheros	3,34	0,84	4,18	20	22
Mejoramiento de la cadena de comercialización de la producción lechera	2,25	0,64	2,89	22	16
Apoyo en materia de políticas e instituciones	1,86	1,02	2,88	36	16
Coordinación y gestión del programa	3,04	0,80	3,84	21	21
Costo básico total	14,64	3,93	18,57	21	100
Imprevistos de orden físico	0,08	0,06	0,14	42	1
Imprevistos por alza de precios	0,85	0,18	1,04	18	6
Costos totales del programa	15,58	4,17	19,75	21	106

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

28. **Plan de financiación.** El programa estará financiado por el FIDA, el Gobierno y los beneficiarios. El FIDA aportará una cuantía total de USD 18,33 millones, lo que equivale al 92,8% de los costos totales del programa, de los cuales USD 17,49 millones serán en forma de préstamo en condiciones muy favorables y USD 845 000 constituirán una donación con arreglo a la modalidad por países. Con la donación del FIDA se financiará la asistencia técnica internacional a largo plazo, la formulación de políticas, el proceso de confirmación de los interesados y las actividades piloto de producción de leche de cabra que llevarán a cabo las mujeres⁸. El Gobierno cubrirá los derechos e impuestos por una cuantía total de USD 920 000 (el 4,7% de los costos del programa). La contribución de los beneficiarios en el ensayo de las tecnologías en materia de piensos y de las plantas de refrigeración y procesamiento se ha valorado en unos USD 500 000, que equivalen al 2,6% de los costos totales del programa y será en forma de trabajo, materiales y efectivo. En el cuadro 2, que figura a continuación, se presenta el plan de financiación del programa por componente.

⁸ Las actividades financiadas por medio de la donación se indican en cursiva en el marco lógico del programa que figura en el apéndice III.

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

Componentes	Gobierno		Préstamo del FIDA		Donación del FIDA		Beneficiarios		Total		Divisas	Moneda nacional (excluidos impuestos)	Derechos e impuestos
	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%			
Conocimientos especializados en materia empresarial y de organización	0,03	0,6	5,00	98,2	-	-	0,06	1,2	5,09	26,0	0,67	4,39	0,03
Apoyo técnico a los pequeños productores lecheros	0,16	3,7	4,06	91,4	-	-	0,22	4,9	4,45	22,7	0,89	3,39	0,16
Mejoramiento de la cadena de comercialización de la producción lechera	0,07	2,2	2,68	87,5	0,11	3,0	0,22	7,2	3,08	15,6	0,68	2,33	0,07
Apoyo en materia de políticas e instituciones	0,23	8,1	2,06	71,2	0,73	20,6	-	-	3,02	15,3	1,07	1,73	0,23
Coordinación y gestión del programa	0,42	10,3	3,69	89,7	-	-	-	-	4,11	21,0	0,87	2,83	0,42
Costos totales del programa	0,92	4,7	17,49	89,2	0,84	3,5	0,50	2,6	19,75	100,0	4,17	14,66	0,92

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

E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría

29. **Adquisiciones.** Todos los bienes y servicios financiados con cargo al préstamo del FIDA se adquirirán con arreglo a la reglamentación del Gobierno y las directrices del FIDA para la adquisición de bienes. La adquisición de vehículos, equipo y material se realizará al por mayor en la medida en que sea posible. Los bienes cuyo valor previsto sea igual o superior a USD 200 000 se adquirirán mediante un proceso de licitación pública internacional. Los bienes por valor inferior a USD 200 000 se adquirirán mediante un proceso de licitación pública internacional limitada en el que también podrán participar proveedores locales. Los contratos por un valor inferior a USD 50 000 y la asistencia técnica nacional se adquirirán mediante un proceso de licitación nacional limitada. Para la asistencia técnica internacional se utilizará la licitación internacional limitada. La contratación de servicios con ONG o empresas de consultoría se realizará con arreglo a un contrato modelo que preparará la UCP y deberá ser aprobado por el FIDA y la institución cooperante.

30. **Desembolsos.** El Banco Central de Kenya abrirá una cuenta especial extraterritorial en dólares de los Estados Unidos para los fondos del préstamo del FIDA. Cuando el programa haya entrado en vigor y lo solicite el Gobierno, el FIDA depositará USD 600 000 en la cuenta especial para financiar los gastos correspondientes a los seis primeros meses. Los fondos de la cuenta especial se repondrán periódicamente con arreglo a las directrices del FIDA hasta la cuantía máxima autorizada de USD 1 millón, después de que se hayan presentado las declaraciones de gastos y la documentación justificativa de las cuantías desembolsadas. Se abrirá una cuenta en dólares de los Estados Unidos en un banco comercial que recibirá los fondos de la donación del FIDA y se realizará un depósito inicial en esa cuenta por valor de USD 120 000 para financiar los gastos relacionados con las cuestiones políticas y la contratación de asistencia técnica internacional antes de la fecha de efectividad del préstamo.

31. **Registros materiales y financieros.** La UCP mantendrá al corriente registros fidedignos de: a) la cuenta especial y la cuenta bancaria de la donación; b) todos los estados de cuentas del programa y declaraciones de gastos que se hayan recibido de los titulares de las cuentas del programa, incluidas las fechas de recibo de las declaraciones de gastos e información detallada sobre todos los comprobantes de pagos; c) la cuenta de la UCP; d) todas las solicitudes de retiro de fondos presentadas a la institución cooperante, y e) un inventario general de los bienes adquiridos en el marco del programa. La UCP se encargará de comprobar que la documentación remitida por los organismos de ejecución sea completa y coherente y se presente de forma puntual e investigará todas las irregularidades en un plazo de 14 días tras la recepción del documento de que se trate.

32. **Auditoría interna continua.** Del mismo modo que en los demás proyectos financiados por el FIDA y el Gobierno, se introducirá asistencia técnica en forma de una auditoría interna continua con miras a seguir consolidando las medidas positivas que el Gobierno ha adoptado para mejorar la disciplina, la gestión y la responsabilización financieras. El resultado principal de esta asistencia técnica serán informes financieros fidedignos y periódicos. La auditoría interna continua facilitará la tarea de la UCP por lo que se refiere a identificar situaciones de congestión en la gestión financiera a medida que se vayan produciendo y ayudará a adoptar las medidas correctivas adecuadas cuando sea oportuno.

33. **Auditoría del programa.** La oficina nacional de auditoría consolidará y examinará todas las cuentas, incluidas la cuenta especial y la cuenta bancaria de la donación, y las declaraciones de gastos de cada ejercicio financiero. El informe de auditoría completo se presentará al FIDA y a la institución cooperante en un plazo de seis meses a contar desde el final del ejercicio financiero.

F. Organización y gestión⁹

34. El principal organismo de ejecución del programa será el Ministerio de Fomento de la Ganadería y la Pesca. Este organismo colaborará con el Ministerio de Desarrollo de las Cooperativas y Comercialización, el Departamento de Servicios Sociales (del Ministerio de Asuntos de la Mujer, Deportes, Cultura y Servicios Sociales) y el Ministerio de Agricultura para ofrecer servicios de extensión y servicios de movilización de la comunidad. Otros asociados a nivel regional, de distrito y de división serán la Junta Lechera de Kenya, el Instituto de Investigación Agrícola de Kenya y otros interesados pertinentes de la sociedad civil y el sector privado y los grupos de productores lecheros.

35. Se establecerá un comité directivo nacional del programa, formado por representantes de los ministerios participantes y de los interesados clave (procesadores, productores y vendedores del sector) y presidido por el Secretario Permanente del Ministerio de Fomento de la Ganadería y la Pesca. Este comité se reunirá cada seis meses y se encargará de garantizar que las actividades del programa se ejecuten con arreglo a las políticas y procedimientos nacionales y se coordinen con otros programas de desarrollo. El comité directivo examinará todos los informes del programa y los POA. El coordinador del programa será el secretario del comité.

36. La UCP se establecerá en el Ministerio de Fomento de la Ganadería y la Pesca y su plantilla estará formada por personal competente contratado individualmente. Esta unidad tendrá su sede en Nakuru y se encargará de las actividades cotidianas de coordinación del programa, la gestión de los contratos y los servicios de apoyo de los asociados en la ejecución, la preparación puntual de los POA y la supervisión de las actividades de ejecución del programa. Se contratará un asesor técnico internacional para los primeros tres años del programa que trabajará en el Instituto de Capacitación Lechera de Naivasha.

37. El **equipo de coordinación del programa a nivel de los distritos** se encargará de coordinar y supervisar las actividades del programa en cada uno de los nueve distritos de ejecución del programa y estará formado por los funcionarios técnicos gubernamentales pertinentes, el funcionario regional de la Junta Lechera de Kenya y representantes del Instituto de Investigación Agrícola de Kenya y de las ONG que participen en actividades de producción lechera. El funcionario de ganadería del distrito actuará como coordinador y se encargará de la supervisión y el seguimiento de la ejecución sobre el terreno. La UCP, en colaboración con el equipo de coordinación del programa a nivel de los distritos, finalizará la formulación de criterios y disposiciones para la elección de los beneficiarios y los lugares de ejecución a fin de incluirlos en el manual de ejecución del programa. Los **equipos de planificación y ejecución a nivel de las divisiones** llevarán a cabo las actividades de planificación y ejecución con los grupos de productores lecheros en las zonas de comercialización lechera. Estas actividades abarcarán la preparación y el seguimiento de los planes de empresas lecheras en colaboración con dichos grupos.

38. **Seguimiento y evaluación.** Los indicadores de seguimiento del programa se han elaborado de conformidad con los indicadores de referencia que el Gobierno utiliza habitualmente para los programas de desarrollo y con el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) del FIDA y se prevé que los datos se desglosen por género¹⁰. Se financiará con cargo al programa un estudio de base a fin de establecer indicadores de referencia para los datos, una revisión a mitad de período y un informe final del programa.

⁹ Véase el apéndice IV: Organigrama - organización y gestión del programa.

¹⁰ Véase un conjunto inicial de indicadores por componente en la columna titulada “*Objectively Verifiable Indicators*” del marco lógico del programa en el apéndice III.

G. Beneficios y justificación económica

39. **Beneficiarios.** El programa está diseñado para llegar a 24 000 hogares organizados en 600 grupos durante un período de seis años. Suponiendo que la tasa de adopción de las iniciativas del programa por parte de los miembros de los grupos sea del 60%, se calcula que unos 14 400 pequeños productores lecheros se beneficiarán del programa. Se prevé que un 85% (12 240) de los beneficiarios serán productores lecheros semiintensivos de escasos recursos y el 15% (2 160) productores intensivos. Además, se espera que un 15% de los productores semiintensivos pasen al sistema intensivo, mientras que 300 comerciantes y 90 encargados de puestos de productos lácteos o procesadores también se beneficiarán del programa. Se espera que aproximadamente el 65% de los beneficiarios sean mujeres.

40. **Beneficios.** Con el programa se promoverá el desarrollo del subsector de los pequeños productores lecheros y de las actividades conexas de comercialización en pequeña escala y su integración en el mercado lechero nacional. Se espera que, gracias a ello, aumente el volumen de producción lechera, la cantidad de productos comercializados y el nivel de los ingresos y mejore la situación nutricional, lo cual contribuirá a reducir la pobreza tanto entre el grupo-objetivo directo del programa (los pequeños productores lecheros) como en el secundario (los pobres de las zonas rurales y urbanas que intervienen en el mercado lechero no estructurado). Además, se mejorarán los conocimientos empresariales del grupo-objetivo, se promoverá una mayor eficiencia en los métodos de producción y se mejorará la sanidad animal. Se prevé que el rendimiento de la mano de obra familiar aumente aproximadamente en un 70% en la producción lechera semiintensiva y en un 200% en la intensiva. Las inversiones en equipo de procesamiento sencillo (refrigeradores) tienen una tasa interna de rendimiento económico situada entre el 132% y el 192%. Esta tasa es de un 389% para las inversiones en las actividades de venta de productos lácteos y de un 298% para las inversiones en las actividades de los encargados de puestos de productos lácteos o los procesadores en pequeña escala. La tasa general de rendimiento del programa es de un 25%, un porcentaje que se reduce al 17% si los beneficios se retrasan dos años.

H. Riesgos

41. La leche desnatada en polvo subvencionada por los países desarrollados hace tiempo que influye en los precios de la leche en Kenya, y éste es un factor de riesgo que sigue existiendo. No obstante, se prevé que la demanda global general de productos lácteos aumentará durante los próximos años y se prevé que los precios se mantendrán a un nivel relativamente alto. Además, Kenya forma parte de la Comunidad de África Oriental, una organización que en 2006 adoptará un arancel común del 25% para la leche y los productos lácteos. Debido a que el programa procura evitar la transformación de los grupos de beneficiarios en entidades oficiales excepto en la medida necesaria para que se conviertan en empresas viables orientadas al mercado, pueden plantearse problemas sobre su situación jurídica cuando se trate de acceder a los servicios financieros. El programa procurará resolver este riesgo promoviendo explícitamente mejores vínculos con los proveedores de servicios financieros a nivel local e impartiendo capacitación a los grupos sobre la forma de acceder a los servicios financieros. En el pasado el Gobierno ha actuado con lentitud en la aprobación de la legislación en apoyo de la reforma de las políticas del sector lechero. No obstante, actualmente el Gobierno ha renovado su compromiso de reformar el subsector lechero, y la política al respecto se ha desvinculado del proyecto de ley para ese sector. Se espera que a finales de 2005 se haya terminado de formular esa política y que a finales de 2006 el proyecto de ley sobre el sector lechero se haya presentado al gabinete. Se destinarán fondos de la donación del FIDA para apoyar estos procesos.

I. Impacto ambiental

42. Las cuestiones ambientales pertinentes para el programa propuesto son las relativas a: la contaminación y el agotamiento de los recursos hídricos; la eliminación de los desechos de origen animal; la eliminación de los residuos de leche en las explotaciones, y los efluentes procedentes de las actividades de elaboración de la leche. Hay dos cuestiones relacionadas con la producción de leche que pueden suponer un peligro para la salud. A nivel de las explotaciones, el estiércol y los residuos de piensos compuestos pueden convertirse en criaderos de moscas que pueden transmitir enfermedades. Las bolsas de plástico no biodegradable que los comerciantes del sector no estructurado utilizan de forma generalizada para envasar la leche pueden causar la muerte de niños y ganado en caso de que éstos las ingieran.

43. El programa se ejecutará en zonas con un régimen bimodal de precipitaciones que anualmente reciben unos 1 000 mm o más de lluvia. A nivel de las explotaciones, los grupos-objetivo practican un sistema de cultivo mixto con una gestión adecuada del ciclo de los nutrientes, de modo que hay pocas posibilidades de que los desechos de los animales pasen a los sistemas hídricos naturales de los que se depende para obtener el agua de uso doméstico. Los comerciantes de leche del sector no estructurado utilizan aproximadamente el 55% de la leche que se produce y vinculan directamente a los productores con los consumidores —el resto de la producción lechera entra en el mercado a través de los canales de distribución del sector estructurado—. Toda la leche sobrante se utiliza para alimentar terneros o cerdos. Las plantas procesadoras que promueve el programa cumplirán la reglamentación de ordenación ambiental vigente en materia de efluentes procedentes de desechos orgánicos e inorgánicos. En las actividades de capacitación se incluirán medidas para reducir en la mayor medida posible la multiplicación de las moscas. Por lo que se refiere a los materiales de envasado que utilizarán los vendedores de leche, la formulación de directrices y reglamentaciones ambientalmente sostenibles será un producto del programa para el sector no estructurado. El impacto ambiental negativo general de las actividades del programa probablemente será mínimo y el programa está clasificado en la categoría B.

J. Características innovadoras

44. La importancia especial que el programa asigna a mejorar la productividad del subsector lechero no estructurado y el hecho de que incluya a los vendedores ambulantes de leche en el grupo-objetivo facilitará la integración del subsector en la cadena de valor de los productos lácteos del sector estructurado. El hecho de que el programa esté orientado al mercado, la importante participación del sector privado y el apoyo sistemático a todos los segmentos de la cadena de valor de los productos lácteos son características innovadoras en el contexto de Kenya. También lo es la importante participación de los beneficiarios del programa en el diálogo sobre políticas y los procesos legislativos, gracias a lo cual muchos de ellos podrán influir en la orientación y el desarrollo del subsector. Otras innovaciones del programa son las modalidades de ejecución específicas en materia de focalización, información y tecnología en apoyo del enfoque de empresas lecheras orientadas al mercado; la contratación de proveedores de servicios del sector privado, y una actividad específica para crear productos financieros adecuados al subsector lechero.

PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS

45. Un convenio de financiación entre la República de Kenya y el FIDA constituye el instrumento jurídico para la concesión de la asistencia financiera propuesta al receptor. Se adjunta como anexo un resumen de las garantías suplementarias importantes incluidas en el convenio de financiación negociado.
46. La República de Kenya está facultada por su legislación para contraer empréstitos con el FIDA.
47. Me consta que la asistencia financiera propuesta se ajusta a lo dispuesto en el *Convenio Constitutivo del FIDA*.

PARTE IV – RECOMENDACIÓN

48. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe la asistencia financiera propuesta de acuerdo con los términos de la resolución siguiente:

“RESUELVE: que el Fondo conceda un préstamo a la República de Kenya, en diversas monedas, por una cantidad equivalente a doce millones cien mil derechos especiales de giro (DEG 12 100 000), con vencimiento el 15 de diciembre de 2045, o antes de esta fecha, y un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual, el cual, con respecto a los demás términos y condiciones, se ajustará sustancialmente a los presentados a la Junta Ejecutiva en este Informe y recomendación del Presidente.

RESUELVE ADEMÁS: que el Fondo conceda una donación a la República de Kenya, en diversas monedas, por una cantidad equivalente a quinientos noventa mil derechos especiales de giro (DEG 590 000), la 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 FINANCIACIÓN NEGOCIADO**

(Negociaciones concluidas el 17 de noviembre de 2005)

1. El Ministerio de Fomento de la Ganadería y la Pesca (el “Ministerio”) del Gobierno de Kenya (el “Gobierno”) abrirá y posteriormente mantendrá, en un banco comercial propuesto por el Gobierno y aceptable para el FIDA, una cuenta bancaria de la donación en moneda local para recibir los recursos de la donación destinados a financiar el programa. La cuenta bancaria de la donación recibirá fondos de la cuenta de la donación que se habrán ingresado en una cuenta del Tesoro en dólares de los Estados Unidos.
2. El Ministerio abrirá y posteriormente mantendrá, en un banco comercial propuesto por el Gobierno y aceptable para el FIDA, una cuenta corriente en moneda local para recibir de la cuenta especial los recursos derivados del convenio de financiación para financiar las operaciones del programa. La tesorería de cada distrito del programa abrirá y posteriormente mantendrá, en la sucursal local del mismo banco, una cuenta en moneda local para financiar las operaciones del programa en el distrito.
3. **Auditoría interna continua de los proyectos financiados por el Gobierno y el FIDA.** El Gobierno solicitará las observaciones de la autoridad competente sobre los borradores de los documentos contractuales para la auditoría interna continua y el fomento de la capacidad financiera de los proyectos en curso financiados por el Gobierno y el FIDA, actividades que serán llevadas a cabo por el proveedor de servicios acordado, y posteriormente transmitirá los documentos contractuales a los respectivos oficiales contables de los organismos principales del programa para que los firmen a más tardar el 31 de diciembre de 2005. Los documentos contractuales para el programa propuesto serán firmados por el oficial contable del Ministerio dentro de los tres meses siguientes a la entrada en vigor del convenio de financiación.
4. **Política y proyecto de ley sobre el sector lechero.** El Ministerio emprenderá una serie de consultas con las partes interesadas de la industria lechera con el propósito de ultimar un proyecto de política del sector lechero y un proyecto de ley sobre el sector lechero para presentarlos a la aprobación del Gabinete a más tardar en julio de 2006 y julio de 2007, respectivamente.
5. **Tipos de licencias.** El Ministerio velará por que:
 - a) en julio de 2006, a más tardar, se establezcan tipos de licencias para los procesadores de leche y productos lácteos en pequeña escala y los encargados de puestos y locales de venta de productos lácteos;
 - b) en diciembre de 2006, a más tardar, la Junta Lechera de Kenya prepare un tipo de licencia, junto con un programa de capacitación, para pequeños vendedores de leche y productos lácteos, y
 - c) en diciembre de 2006, a más tardar, la Junta Lechera de Kenya estudie de qué manera los vendedores ambulantes de leche y productos lácteos pueden ser integrados y reconocidos como parte de la cadena de producción y comercialización lechera, y en julio de 2007, a más tardar, prepare el tipo de licencia apropiado.
6. **Junta Lechera de Kenya.** El Ministerio se asegurará de que los pequeños productores del sector lechero estén debidamente representados en el consejo directivo de la Junta Lechera de Kenya.

7. **Memorando de entendimiento.** A más tardar el 30 de diciembre de 2006, el Ministerio concertará un memorando de entendimiento con el Programa Nacional de Extensión Agrícola y Ganadera para definir ámbitos de colaboración, a fin de fomentar las sinergias y evitar la repetición de actividades.

8. **Perspectiva de género: ejecución, dotación de personal y gestión del programa.** El Gobierno y cada una de las partes en el programa velarán por que en las modalidades de ejecución se tenga en cuenta la perspectiva de género, en todas las actividades del programa las mujeres beneficiarias estén plena y equitativamente representadas y las mujeres se beneficien debidamente de los resultados del programa. En el marco del programa se ofrecerá formación en cuestiones de género y la asistencia de expertos en la materia. Se intentará conseguir una participación equitativa de las mujeres en la UCP. La selección y contratación del personal clave del programa se efectuará teniendo en cuenta la perspectiva de género y, en igualdad de condiciones, se dará preferencia a las mujeres candidatas.

9. **Prácticas de gestión de plaguicidas.** A fin de que se sigan prácticas ambientales apropiadas conforme a lo dispuesto por el FIDA, el Gobierno velará por que todos los organismos de ejecución adopten prácticas adecuadas de gestión de plaguicidas en el marco del programa y con este objeto se asegurará de que ninguno de los plaguicidas utilizados en el marco del programa figura entre los prohibidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación o la Organización Mundial de la Salud.

10. **Seguro del personal del programa.** El Gobierno contratará un seguro para todo el personal del programa contra el riesgo de enfermedad y accidente conforme a las prácticas habituales de la administración pública nacional y de acuerdo con los procedimientos previstos.

11. **Seguimiento y evaluación.** El Gobierno velará por que la UCP establezca un sistema participativo de planificación, seguimiento y evaluación en el plazo de 12 meses a partir de la entrada en vigor del convenio de financiación. Dicho sistema se basará en las conclusiones del estudio de base. Los indicadores del sistema participativo se perfeccionarán, también de manera participativa, durante el primer año del programa y entre ellos figurarán los que requiere el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) del FIDA.

12. **Suspensión.** El FIDA suspenderá, total o parcialmente, el derecho del Gobierno a presentar solicitudes de retiro de fondos de la cuenta del préstamo en caso de que el informe de auditoría previsto en el convenio de financiación no se haya concluido satisfactoriamente en el plazo de 12 meses contados a partir del término del período de presentación de información financiera establecido en el convenio.

13. **Condiciones para la efectividad del convenio.** A continuación se especifican las condiciones que deberán cumplirse para la efectividad del convenio de financiación:

- a) que el Ministerio haya asignado a la UCP dos vehículos con tracción en las cuatro ruedas y en buen estado de funcionamiento (certificado por el Ministerio de Obras Públicas), con los conductores correspondientes, y haya renovado los locales de la oficina de producción ganadera del distrito en Nakuru para instalar a tres profesionales de la UCP y a su personal de apoyo;
- b) que el Gobierno haya abierto en debida forma la cuenta especial;

- c) que se haya firmado debidamente el convenio de financiación y que se hayan adoptado todas las medidas administrativas y oficiales necesarias para autorizar y ratificar debidamente la firma y el cumplimiento de dicho convenio por el Gobierno, y
- d) que el Gobierno haya remitido al FIDA un dictamen jurídico favorable, emitido por la autoridad competente u otro asesor jurídico aprobado por el FIDA, cuya forma y contenido sean aceptables para el FIDA.

14. **Condiciones que han de cumplirse para el retiro de fondos.**

- a) A continuación se especifican las condiciones que han de cumplirse para el retiro de fondos de la cuenta del préstamo:
 - i) que el Ministerio haya firmado contratos de trabajo con el coordinador del programa, el contable del programa y el encargado de las adquisiciones;
 - ii) que el comité directivo nacional esté debidamente constituido y haya celebrado por lo menos una reunión, de la que se hayan redactado minutas;
 - iii) que se hayan seleccionado las zonas de comercialización lechera de cada distrito abarcado por el programa durante el primer año del programa;
 - iv) que el Ministerio haya preparado una lista de cinco candidatos con la cualificación y la experiencia apropiadas para ocupar el puesto de asesor técnico del Instituto de Capacitación Lechera a fin de proceder a la elección final, que será aprobada por el FIDA, y
 - v) que el Gobierno haya consignado las estimaciones presupuestarias para el primer año del programa en las estimaciones impresas basadas en el plan operativo anual aprobado por el FIDA.
- b) No obstante lo dispuesto en el apartado a) *supra*, podrán retirarse de la cuenta de la donación fondos hasta un total de USD 130 000 para prestar asistencia técnica nacional y organizar talleres de apoyo a las políticas adoptadas.

APPENDIX I

COUNTRY DATA

KENYA

Land area (km² thousand) 2002 1/	569	GNI per capita (USD) 2002 1/	360
Total population (million) 2002 1/	31.35	GDP per capita growth (annual %) 2002 1/	-0.9
Population density (people per km²) 2002 1/	55	Inflation, consumer prices (annual %) 2002 1/	2
Local currency	Kenyan Shilling (KES)	Exchange rate: USD 1 =	KES 76
Social Indicators		Economic Indicators	
Population (average annual population growth rate) 1996-2002 1/	2.3	GDP (USD million) 2002 1/	12 330
Crude birth rate (per thousand people) 2002 1/	35	Average annual rate of growth of GDP 1/ 1982-1992	4.4
Crude death rate (per thousand people) 2002 1/	16	1992-2002	2.0
Infant mortality rate (per thousand live births) 2002 1/	78	Sectoral distribution of GDP 2002 1/	
Life expectancy at birth (years) 2002 1/	46	% agriculture	16
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	n/a	% industry	19
Poor as % of total rural population 1/	n/a	% manufacturing	13
Total labour force (million) 2002 1/	16.3	% services	65
Female labour force as % of total 2002 1/	46	Consumption 2002 1/	
Education		General government final consumption expenditure (as % of GDP)	19
School enrolment, primary (% gross) 2002 1/	96 a/	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	71
Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 2002 1/	16	Gross domestic savings (as % of GDP)	10
Nutrition		Balance of Payments (USD million)	
Daily calorie supply per capita	n/a	Merchandise exports 2002 1/	2 094
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2002 3/	35 a/	Merchandise imports 2002 1/	3 277
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2002 3/	21 a/	Balance of merchandise trade	-1 183
Health		Current account balances (USD million)	
Health expenditure, total (as % of GDP) 2002 1/	8 a/	before official transfers 2002 1/	n/a
Physicians (per thousand people) 2002 1/	n/a	after official transfers 2002 1/	84
Population using improved water sources (%) 2000 3/	57	Foreign direct investment, net 2002 1/	50
Population with access to essential drugs (%) 1999 3/	0-49	Government Finance	
Population using adequate sanitation facilities (%) 2000 3/	87	Overall budget deficit (including grants) (as % of GDP) 2002 1/	n/a
Agriculture and Food		Total expenditure (% of GDP) 2002 1/	n/a
Food imports (% of merchandise imports) 2002 1/	12	Total external debt (USD million) 2002 1/	6 031
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 2002 1/	314 a/	Present value of debt (as % of GNI) 2002 1/	37
Food production index (1989-91=100) 2002 1/	124	Total debt service (% of exports of goods and services) 2002 1/	14
Cereal yield (kg per ha) 2002 1/	1 484	Lending interest rate (%) 2002 1/	19
Land Use		Deposit interest rate (%) 2002 1/	6
Arable land as % of land area 2002 1/	8 a/		
Forest area as % of total land area 2002 1/	3 a/		
Irrigated land as % of cropland 2002 1/	2 a/		

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

1/World Bank, World Development Indicators CD ROM 2004

2/UNDP, *Human Development*, 2000

3/UNDP, *Human Development*, 2004

PREVIOUS IFAD FINANCING IN KENYA

Loan/Grant Number	Project Name	Approved	Current	Board Approval	Loan/Grant Effectiveness	Current	Cooperating Institution	Project Status	Disbursed of Approved
		Amount (USD)	Amount (USD)			Closing Date			
A. Investment Projects									
25	Second Integrated Agriculture Development Project	17,000,000	2,184,000	18-Dec-79	19-Jun-80	30-Jun-90	WB/IDA	Closed	15%
132	National Extension Project	6,000,000	4,961,000	13-Sep-83	22-Dec-83	30-Jun-91	WB/IDA	Closed	83%
188	Animal Health Services Rehabilitation Programme	8,000,000	6,734,000	30-Apr-86	2-Dec-87	31-Dec-93	WB/IDA	Closed	84%
238	Kwale and Kilifi District Development Project	8,000,000	3,565,000	25-Apr-89	13-Mar-90	30-Jun-96	WB/IDA	Closed	45%
S-27	Coast Arid and Semi-Arid Lands Development Project	15,700,000	14,201,000	12-Dec-90	9-Jul-92	30-Jun-00	UNOPS	Closed	54%
S-39	Eastern Province Horticulture & Traditional Food Crops	10,970,000	8,887,089	2-Dec-93	14-Jul-94	31-Dec-07	UNOPS	Ongoing	62%
366	Western Kenya District-Based Agricultural Dev. Project	11,650,000	6,228,000	5-Dec-94	27-Jun-95	31-Dec-03	UNOPS	Closed	15%
422	Second National Agricultural Extension Project	9,370,000	747,000	11-Sep-96	29-Nov-96	31-Mar-98	WB/IDA	Closed	8%
547	Central Kenya Dry Areas Project	10,920,000	10,919,000	7-Dec-00	1-Jul-01	31-Mar-09	UNOPS	Ongoing	22%
599	Mount Kenya East Pilot Project for NRM	16,740,000	16,740,000	11-Dec-02	1-Jul-04	31-Mar-12	UNOPS	Ongoing	3%
620	Southern Nyanza Community Development Project	15,557,000	15,557,000	18-Dec-03	10-Aug-04	31-Mar-12	UNOPS	Ongoing	8%
Total Investment Projects		129,907,000	90,723,089						
B. Grant Projects									
BSF-1-KE	Pilot - Farmer's Group and Com. Support Project (Siaya)	1,860,000	1,860,000	4-Jan-85	4-Jan-85	14-Jan-92	UNOPS	Closed	100%
BSF-7-KE	Farmers'Group and Community Support Project	6,500,000	5,785,000	11-Dec-90	18-Oct-91	31-Dec-96	UNOPS	Closed	89%
BSF-6-KE	Nyeri - Dry Area Project	3,500,000	2,345,000	29-May-91	18-Oct-91	31-Dec-01	UNOPS	Closed	67%
BSF-2-KE	Kwale and Kilifi District Development Project	215,000	197,800	7-Sep-93	7-Sep-93	30-Jun-97	IFAD	Closed	92%
BSF-6-Sup02	Kenya Women Finance Trust - Phase I	210,000	210,000	7-Sep-93	7-Sep-93	31-Dec-96	IFAD	Closed	100%
BSF-6-KWFT	Kenya Women Finance Trust - Phase II	750,000	720,000	26-May-97	26-May-97	30-Sep-02	IFAD	Closed	96%
BSF-33-KE	Central Kenya Dry Area Project	4,100,000	4,100,000	30-Oct-00	1-Jul-01	31-Mar-09	UNOPS	Ongoing	39%
BSF-11-Sup	Kenya Women Finance Trust - Phase III	1,500,000	1,500,000	6-Oct-03	2-Apr-04	31-Dec-09	IFAD	Ongoing	26%
Total Investment Projects		18,635,000	16,717,800						

LOGICAL FRAMEWORK

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators (OVIs) ^a	Means of Verification (MOV)	Assumptions
<p>Development Goal To increase the income of poor rural households that depend substantially on production and trade of dairy products for their livelihoods</p>	<ul style="list-style-type: none"> Household income 	<ul style="list-style-type: none"> Baseline and impact surveys Household surveys 	<ul style="list-style-type: none"> Relevant legislation framework enacted and enforced Relevant policy approved by government
<p>Programme Purposes (i) to improve the financial returns of market-oriented production and trade activities in the smallholder dairy sub-sector (ii) to expand dairy related employment and income-generating opportunities in rural areas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Volume and share of milk marketed/total produced Average price of milk at farm-gate Lower production costs per litre of milk No. of new jobs and enterprises in the dairy sector 	<ul style="list-style-type: none"> Baseline and impact surveys PCU monitoring and evaluation (M&E) reports Price records from low cost market information system (LCMIS) Household surveys Group enterprise reports/records 	<ul style="list-style-type: none"> Equitable conditions for dairy sub sector trade in the East African Community Ongoing demand for milk and dairy products
<p>Outputs (by component)</p>			
<p>A. Organizational and Enterprise Skills Smallholder dairy sub-sector market orientation is enhanced through: A.1 improved group organization A.2 training delivered to groups A.3 MODE approach applied A.4 enhanced capacity of farmers, traders and small-scale processors for business planning and enterprise development research/analysis (MODE/individuals) A.5 improved dairy enterprise financing available A.6 dairy enterprise plans A.7 improved negotiation skills and contracts</p>	<ul style="list-style-type: none"> Group constitution elaborated and used 500 groups trained in improved milk production, reduced losses and enterprise development broken down by gender Increased sales' value by 15% Profitable balance sheet Enterprise Plans prepared by groups At least five financial Dairy Enterprises Products developed One plan finalized per group Improved contracts developed between producers and processors/traders 	<ul style="list-style-type: none"> Groups'/individual records (M&E system) Training reports from service provider/training institution Groups'/individual records (M&E system) Dairy Enterprise Plans prepared and printed for the group PCU activity reports/technical consultant reports Number of entrepreneurs accessing financial products Written model contracts available 	<ul style="list-style-type: none"> Current policy and legal framework are supportive of group activities Timely implementation of group development and range of capacity-building activities by PCU/service providers/training institutions

^a OVI's in *italics** indicate programmed activities to be financed by an IFAD grant of USD 845 000

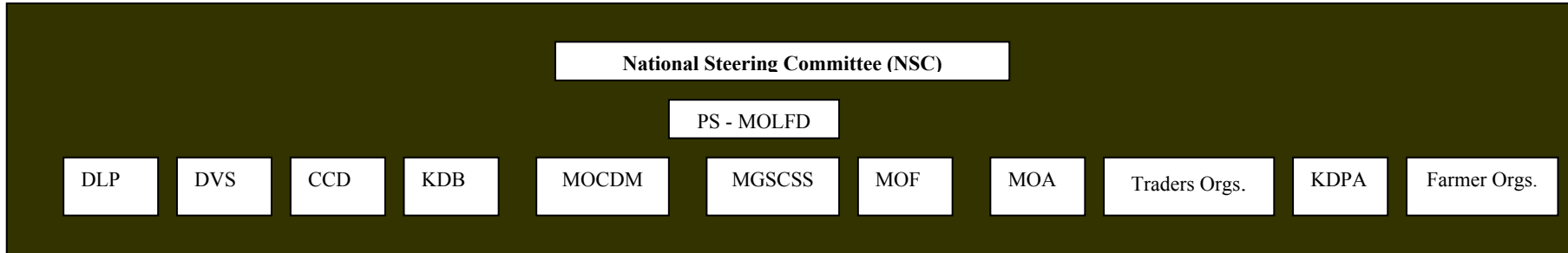
Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators (OVIs) ^a	Means of Verification (MOV)	Assumptions
<p>B. Technical Support to Smallholder Dairy Producers Smallholder dairy farming productivity enhanced and production costs reduced through:</p> <p>B.1 increased technical capacity on appropriate feed strategies (production, sources, conservation and utilization of fodder) and enhanced availability of good quality feed and fodder</p> <p>B.2 establishment of small-scale feed mills</p> <p>B.3 improved linkages to commercial inputs stockists</p> <p>B.4 reduced cost of milk production</p> <p>B.5 improved capacity of public and private sector providers to deliver good quality and cost-effective AI/breeding and other technical services</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 25% increase in fodder production at farm level • Fodder availability at farm level during the dry season • Number of small-scale mills established and functioning • Number of small-scale dairy farmers using industrial/purchased inputs (fertilizers, concentrates fodder seeds, etc.) broken down by gender. • Milk production cost reduced by 23% • 10% increase in no. of farmers using by gender artificial insemination (AI) services • Less than two AI shots/cow on average • Smallholders actively involved in the breeding services by gender 	<ul style="list-style-type: none"> • Farm-level records and surveys (M&E system) • Impact surveys • Stockist records • Annual reports • Farm-level records and surveys (M&E system) • Reports of AI service providers • Dairy Recording System Kenya • Less than two shots per cow • Membership records of breeding organizations 	<ul style="list-style-type: none"> • Milk price remains attractive • High competition among producers for farmers milk • Harmonization/privatization of breeding and AI service provision
<p>C. Development of the Milk Marketing Chain Market linkages of smallholder dairy farmers strengthened through:</p> <p>C.1 establishment of an effective LCMIS</p> <p>C.2 Dairy Information Centre set up</p> <p>C.3 information gathering and elaboration of a strategy for local infrastructure improvement (e.g. roads)</p> <p>C.4 groups of dairy farmers and milk enterprises better able to market their products</p> <p>C.5 improved linkages with existing financial service providers</p> <p>C.6 short-term training on milk processing</p> <p>C.7 successful School Milk Programme tested and ready for up-scaling</p> <p>C.8 <i>Goat milk production and marketing*</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • No. of clients requesting info from zero baseline by gender • Cost-recovery/sustainability by end of programme • No. of users grow by 25%/year after PY2 by gender • Opportunity cost/feasibility report produced and shared with community • Uptake of strategy by Government/other partners • No of groups trained broken down by gender • No. of post-harvest projects financed by gender • No. of new dairy financial products mainstreamed by FIs • 65 short term training courses held, attendance by gender • Uptake of School Milk Programme by Government/other partners • 12 pilot programmes set up • <i>No of women's groups provided with goats on cost sharing basis, additional income generated*</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Service-provider annual reports • PCU annual reports • KDB report • Funding approval/project documents from CDF/Local Authority Transfer Fund or other funding partner • PCU annual reports • Annual reports of FIs • PCU/Training reports • Funding allocated by Government/other partners • PCU activity reports • PCU activity reports and household surveys 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenya Dairy Board (KDB) focuses on information needs of smallholder dairy farmers • Sufficient research capacity to design and carry out study • Dynamic financial institutions (FIs) interested to target market-oriented dairy sector • No liquidity constraints among FIs serving smallholder dairy sector • Government/schools interested in School Milk Programme

^a OVI's in *italics** indicate programmed activities to be financed by an IFAD grant of USD 845 000

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators (OVIs) ^a	Means of Verification (MOV)	Assumptions
<p>D. Support to Policy and Institutions A conducive environment for the development of the smallholder dairy sub-sector created through:</p> <p>D.1 <i>policy and legal frameworks suitable to and agreed upon by relevant stakeholders*</i></p> <p>D.2 strengthening of key institutions relevant to the dairy sector in a liberalized environment (KDB and Central Artificial Insemination Station [CAIS])</p> <p>D.3 upgrading of Dairy Training Institute (DTI) to better respond to the needs of a market-oriented dairy sector</p> <p>D.4 improved research and service oriented training made available</p> <p>D.5 small dairy cooling/processing units successfully tested for technical, financial and market viability</p> <p>D.6 improved milk/dairy products quality standards</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Improved government communications • <i>Consultative forums on Dairy Bill complete*</i> • <i>Draft feed policy prepared*</i> • <i>Feed and Fertilizer Bills finalized*</i> • <i>Strategic plan for breed harmonization prepared*</i> • <i>Strategic plan for AI Service Provision prepared*</i> • Shared/satisfactory set of rules, regulations and guidelines governing operations of milk traders • 20% increase in no. of milk traders registered with KDB and licensed to operate legally • Course curricula upgraded/tailored to users' needs • 30% increase in training requests service by dairy operators (by gender) • >10 training modules developed • <i>TA recruited and providing technical support*</i> • Proven financial and technical viability of five types of improved cooling/heating processing units • 30% decrease in bacterial counts in milk traded • 10% increase in no of milk traders registered and trained 	<ul style="list-style-type: none"> • Response time to enquiries, improved inter-ministerial networking on dairy information • Gazetting of Bills and government/Cabinet approval of policy • Plan printed by Government following stakeholder consultations • New training guidelines printed and distributed • KDB registrations records • 20% increase in demand for training places after year 2 • Curriculum printed and training capacity defined • Training modules printed • 50% increase in no of training courses delivered • Report on techno-economic assessment of cooling/processing units • Milk quality testing by service provider • KDB records 	<ul style="list-style-type: none"> • The Government will continue to support the changes in policy to ensure autonomy and financial sustainability of KDB and CAIS. • Sufficient staff capacity at DTI • Appropriate relevant training programmes by DTI • Sufficient local market for post-harvest processed products
<p>E. Programme Management and Coordination Effective coordination, management and implementation of programme activities</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PMU established, fully staffed and actually managing activities in programme areas and addressing gender barriers and HIV/AIDS awareness building • Annual workplans and budgets (AWPBs) timely prepared and approved • Percentage of realizations/disbursement of AWPBs 	<ul style="list-style-type: none"> • PCU reports • AWPBs • Bank statements • Annual External Audit Reports • Supervision Mission Report 	<ul style="list-style-type: none"> • PCU is able to coordinate public and private sector service providers for activities' implementation • Timely financial flows and accounting at district and PCU

^a OVI's in *italics** indicate programmed activities to be financed by an IFAD grant of USD 845 000

ORGANIGRAMME – PROGRAMME ORGANIZATION AND MANAGEMENT



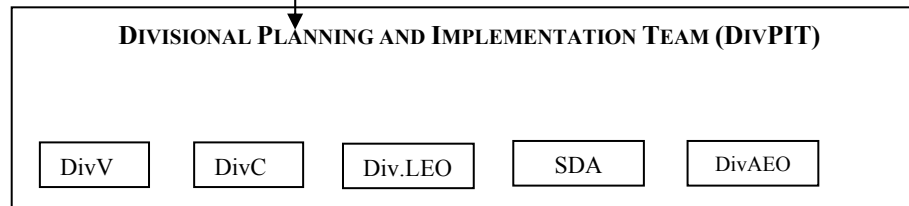
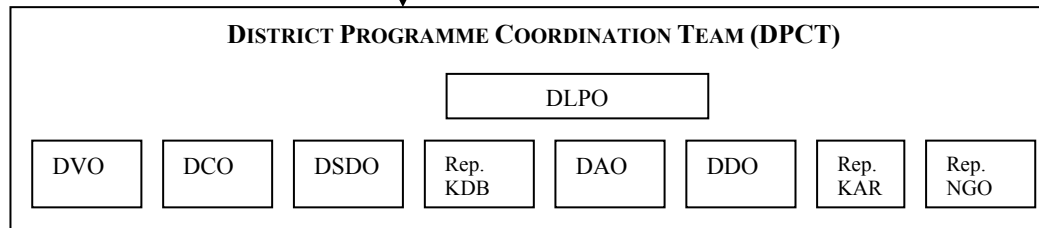
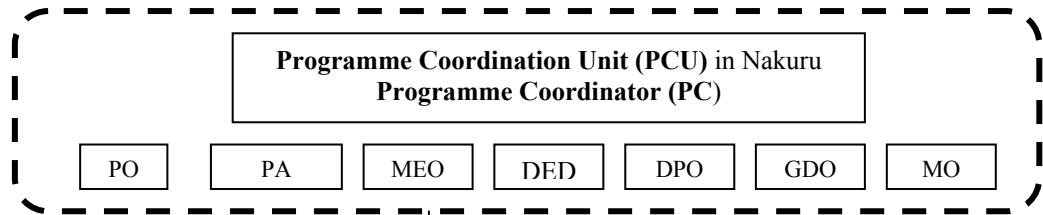
6

Acronyms PCU:

PA	Programme Accountant
MEO	Monitoring & Evaluation Officer
DEDO	Dairy Enterprise Development Officer
DPO	Dairy Production Officer.
GDO	Group Development Officer.
MO	Marketing Officer
PO	Procurement Officer.

Acronyms DPCT:

DLPO	District Livestock Production Officer
DVO	District Veterinary Officer
DCO	District Cooperative Officer
DSDO	District Social Development Officer
DAO	District Agricultural Officer
DDO	District Dairy Officer
KARI	Kenya Agricultural Research Institute



Producers (farmers), Processors, Milk traders, Distributors, Retailers.

Acronyms NSC:

DLP	Dept of Livestock Production
DVS	Dept of Veterinary Services
CCD	Commission of Cooperative Development
KDB	Kenya Dairy Board
MOCDM	Ministry of Cooperative Development & Marketing
MGSCSS	Ministry of Gender, Sports, Culture & Social Services
MOF	Ministry of Finance
MOA	Ministry of Agriculture
KDPA	Kenya Dairy Processors

Acronyms DivPIT:

DivVO	Divisional Veterinary Officer
DivLEO	Divisional Livestock Extension Officer.
DivCO	Divisional Cooperative Officer
SDA	Divisional Social Development Assistant
DivAEO	Divisional Agricultural Extension Officer

