

a

FIDA

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Junta Ejecutiva – 88º período de sesiones

Roma, 13 y 14 de septiembre de 2006

INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE

A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE

DONACIÓN CON ARREGLO A LA MODALIDAD DE DONACIONES POR PAÍSES

A LA

FUNDACIÓN DE DESARROLLO PARTICIPATIVO DE ANURADHAPURA

EN APOYO DEL

PROYECTO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Y LA MICROFINANCIACIÓN EN SRI LANKA

Para aprobación

Nota para los Directores Ejecutivos

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación.

Al fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones.

Sana Jatta

Gerente del Programa del País

Tel.: (+39) 06 5459 2446

Correo electrónico: s.jatta@ifad.org

Las consultas relativas al envío de documentos para este período de sesiones deben dirigirse a:

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

ÍNDICE

EQUIVALENCIAS MONETARIAS	iii
PESOS Y MEDIDAS	iii
RECOMENDACIÓN DE APROBACIÓN	iv
I. ANTECEDENTES	1
II. JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA PARA EL FIDA	2
III. EL PROYECTO PROPUESTO	3
IV. RESULTADOS Y BENEFICIOS PREVISTOS	4
V. DISPOSICIONES PARA LA EJECUCIÓN	4
VI. COSTOS Y FINANCIACIÓN INDICATIVOS DEL PROYECTO	5
VII. RECOMENDACIÓN	6
APÉNDICES	
I. PROJECT COSTS AND FINANCING (COSTOS Y FINANCIACIÓN DEL PROYECTO)	1
II. DESCRIPTION OF THE PROJECT (DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO)	2
III. LOGICAL FRAMEWORK (MARCO LÓGICO)	6
IV. KEY ASSUMPTION IN FINANCING PLAN AND PROJECT COST ESTIMATE FORMULATION (SUPUESTOS CLAVE EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE FINANCIACIÓN Y LA ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO)	9
V. ORGANIZATIONAL CHART (ORGANIGRAMA)	10

EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Unidad monetaria	=	rupia (LKR)
USD 1,00	=	LKR 102,04
LKR 100,00	=	USD 0,98

PESOS Y MEDIDAS

1 kilogramo (kg)	=	2,204 libras (lb)
1 000 kg	=	1 tonelada métrica (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 ac

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA SOCIALISTA DEMOCRÁTICA DE SRI LANKA

Ejercicio financiero

Del 1° enero al 31 diciembre

RECOMENDACIÓN DE APROBACIÓN

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación de una donación con arreglo a la modalidad de donaciones por países a la Fundación de Desarrollo Participativo de Anuradhapura en apoyo del Proyecto de desarrollo de la capacidad institucional y la microfinanciación en Sri Lanka en la forma descrita en el párrafo 25.

INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE
A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE
DONACIÓN CON ARREGLO A LA MODALIDAD DE DONACIONES POR PAÍSES
A LA
FUNDACIÓN DE DESARROLLO PARTICIPATIVO DE ANURADHAPURA
EN APOYO DEL
PROYECTO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL
Y LA MICROFINANCIACIÓN EN SRI LANKA

Someto el siguiente Informe y recomendación sobre una propuesta de donación a la Fundación de Desarrollo Participativo de Anuradhapura de Sri Lanka en apoyo de la ejecución del Proyecto de desarrollo de la capacidad institucional y la microfinanciación, por un valor de USD 552 000 para un período de tres años.

I. ANTECEDENTES

1. En 1996, el FIDA puso en marcha el Proyecto de Desarrollo Rural Participativo en la Provincia Centro-Septentrional¹, que se llevó a cabo en el distrito de Anuradhapura de Sri Lanka hasta diciembre de 2003. El proyecto contenía componentes de movilización social, riego y construcción de pozos para actividades agrícolas, extensión agrícola y ganadera, desarrollo de las tierras altas, crédito, comercialización y actividades sociales.
2. En el componente de movilización social, que inicialmente estuvo financiado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, se aplicó un enfoque que esa agencia había elaborado anteriormente y que estaba basado en pequeños grupos y agentes de movilización social a nivel de las aldeas. Estos agentes se elegían entre la población-objetivo y recibían capacitación del proyecto para promover la creación de pequeños grupos de cinco a 10 miembros a nivel de las aldeas. Los miembros de cada grupo elegían a los demás miembros según criterios de afinidad y confianza. Aunque el proyecto no llevó a cabo ninguna iniciativa específica por lo que se refiere al género, las mujeres constituyeron entre el 80% y el 90% de los miembros de los grupos.
3. Se alentó a los pequeños grupos a poner en marcha programas de movilización de ahorros con arreglo a modalidades ideadas por sus miembros. Los fondos comunes resultantes se utilizaban entonces para conceder préstamos dentro del mismo grupo. Puesto que había bastante demanda de este tipo de préstamo, los plazos de vencimiento se mantuvieron cortos, sin que superaran los seis meses, a fin de que hubiera un elevado nivel de rotación de fondos de modo que más miembros del grupo pudieran beneficiarse de los préstamos. Los miembros del grupo decidían cuáles serían los tipos de interés, con la condición de que estos últimos estuvieran orientados al mercado.
4. Los miembros de los grupos recibían apoyo para sus actividades generadoras de ingresos principalmente a través de capacitación en gestión y conocimientos especializados, pero también mediante el suministro de información de mercado y la creación de oportunidades comerciales. Los grupos también promovían actividades en materia de salud y educación y gracias a ellos hubo un empoderamiento de las mujeres para que participaran efectivamente en los asuntos familiares y de las aldeas.

¹ Véase el apéndice I.

5. En la mayoría de las aldeas se promovieron varios pequeños grupos y éstos se reunieron en un nuevo foro, la organización de la aldea, que generalmente estaba formada por entre cinco y siete pequeños grupos. Las funciones de dicha organización son las mismas que las de los pequeños grupos, pero en mayor escala. Debido al creciente número de pequeños grupos y de organizaciones de aldeas, se consideró necesaria una representación a nivel de división, que es el nivel administrativo más bajo. En las 15 divisiones que abarcaba el proyecto se establecieron federaciones de división formadas por las organizaciones de las aldeas. Las federaciones ofrecen capacitación a los miembros de los grupos y de las organizaciones de las aldeas. Mediante fondos suministrados por el proyecto y recursos propios, estas federaciones conceden préstamos de mayor cuantía a miembros de los grupos y también a organizaciones de las aldeas para que represten los fondos a sus miembros.

6. Para completar la estructura institucional, el proyecto promovió el establecimiento de la federación del distrito, en la que están representadas las 15 federaciones de las divisiones. La federación de distrito se denomina Fundación de Desarrollo Participativo de Anuradhapura. Al principio se consideraba que esta entidad sustituiría a la unidad de gestión del proyecto cuando éste hubiera finalizado, pero actualmente la estrategia de la federación del distrito es limitar sus actividades a seguir operando y ampliando una red viable de microfinanciación antes de diversificar sus actividades para llevar a cabo todas las que antes correspondían al proyecto.

7. Cuando el proyecto finalizó, se habían formado un total de 3 930 pequeños grupos y 396 organizaciones de las aldeas, con unos 18 000 miembros en total, es decir, el equivalente del 27% de la población de la zona del proyecto. La estructura institucional también abarca las 15 federaciones de división y la federación del distrito o Fundación de Desarrollo Participativo de Anuradhapura. Se han movilizado ahorros por valor de LKR 15 millones, aproximadamente. La cuantía media de los préstamos que toman los miembros de los grupos es de unas LKR 5 000 (USD 50) y las tasas de reembolso se sitúan entre el 95% y el 98%. Los préstamos se utilizan para la agricultura (el 78% de todos los préstamos), actividades de generación de ingresos y comercio en pequeña escala. Hay una demanda elevada de oportunidades ahorro y préstamo, que en buena parte está desatendida.

II. JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA PARA EL FIDA

8. La ejecución del Proyecto de Desarrollo Rural Participativo en la Provincia Centro-Septentrional ha llevado a que parte del grupo-objetivo se organizara en pequeños grupos y organizaciones de aldeas muy dinámicos, que progresivamente fueron agrupándose a niveles superiores. Éste es un logro importante que debe seguir recibiendo apoyo para que alcance su pleno desarrollo, ya que las federaciones a nivel de las divisiones y el distrito no acabaron de establecerse hasta los últimos años del proyecto. Por esta razón es posible que las federaciones no se beneficien suficientemente del apoyo del proyecto antes de llegar a la madurez y existe la necesidad evidente de que prosiga el apoyo externo, a pesar del impresionante nivel de movilización de recursos internos. Actualmente, la Fundación es lo bastante fuerte para operar independientemente, pero todavía no es autosuficiente por lo que se refiere a los recursos financieros, ya que el nivel de ingresos procedente de intereses de los préstamos a las federaciones de división aún es reducido, y carece del capital necesario para ampliar sus actividades. Por otra parte, el Gobierno no está en situación de ayudar a la Fundación por distintas razones, entre ellas la limitación de sus recursos financieros. La donación de FIDA subsanará esta carencia y ayudará a la Fundación mejorando su estructura de capital de modo que pueda ampliar sus operaciones para alcanzar la madurez y la autosuficiencia financiera a largo plazo. Así pues, la justificación principal del proyecto es proporcionar los recursos necesarios para que la Fundación pueda seguir desarrollándose y ampliándose. La donación del FIDA también mejorará la capacidad de los miembros y promoverá las actividades de generación de ingresos de la Fundación.

9. El proyecto propuesto es plenamente compatible con la estrategia del FIDA en Sri Lanka descrita en el documento sobre oportunidades estratégicas nacionales de 2004. También es compatible con los objetivos estratégicos de la política de donaciones del Fondo. Además, se aplicará en estrecha

coordinación con el Programa de Asociación y Apoyo a los Medios de Subsistencia en la Zona Seca financiado por el FIDA. La experiencia obtenida durante el anterior Proyecto de Desarrollo Rural Participativo en la Provincia Centro-Septentrional en materia de establecimiento de los grupos de autoayuda, que acabaron convirtiéndose en la Fundación Anuradhapura, constituye el marco para la ejecución de diversas actividades del Programa de Asociación y Apoyo a los Medios de Subsistencia en la Zona Seca. En particular, la movilización social de las comunidades para realizar actuaciones prioritarias y llevar a cabo actividades de promoción de la microfinanciación consistirá principalmente en ampliar el alcance de algunas de enseñanzas extraídas anteriormente gracias a la Fundación.

10. El Proyecto para el Adelanto Económico Regional de Matale, actualmente en curso y en el punto medio de la fase de ejecución, también se beneficiará del proyecto propuesto financiado por la donación, ya que se está preparando la reorientación de sus actividades de microfinanciación de forma similar a la utilizada para apoyar la formación de la Fundación Anuradhapura. Esto debería permitir una mejor elaboración de la estrategia de retirada del proyecto de Matale.

III. EL PROYECTO PROPUESTO

11. El proyecto contribuirá a mejorar las condiciones de vida de los hogares pobres y de bajos ingresos del distrito de Anuradhapura. El proyecto tiene dos objetivos inmediatos: a) la creación y expansión de iniciativas sostenibles de microfinanciación y de microempresas destinadas a los miembros de la Fundación a fin de mejorar los ingresos de los hogares, y b) fortalecer la capacidad institucional de la Fundación para garantizar que sus miembros estén emprendiendo efectivamente actividades de generación de ingresos y de promoción de microempresas. Los principales componentes del proyecto son los siguientes: i) fomento de la capacidad institucional, y ii) desarrollo de la microfinanciación.

Fomento de la capacidad institucional

12. Antes de iniciar la ejecución del proyecto propuesto se evaluarán las necesidades específicas de la Fundación de Desarrollo Participativo de Anuradhapura en materia de desarrollo institucional. Sobre la base de las conclusiones de esta evaluación se ejecutará un programa de apoyo apropiado. Este programa abarcará lo siguiente: a) prestar el apoyo técnico y administrativo (y también financiero) necesario para las 15 federaciones de división y para las organizaciones de las aldeas y los grupos de autoayuda que las forman; b) canalizar los fondos de ahorros movilizados de los miembros y complementados por las donaciones de contrapartida pertinentes procedentes de los recursos para donaciones del FIDA, hacia las organizaciones de las aldeas y los grupos de autoayuda para que éstos los represten; c) facilitar la vinculación de los miembros de la Fundación con el sistema bancario formal del distrito de Anuradhapura; d) suministrar los medios de transporte, el equipo y los materiales necesarios; e) construir un local de oficinas sencillo para la Fundación; f) impartir capacitación en diversos aspectos de la gestión de la microfinanciación; g) establecer un sistema adecuado de seguimiento y evaluación a nivel de las organizaciones de las aldeas y de división, y h) hacer que haya intercambio de experiencias y prácticas óptimas entre los miembros de esos grupos.

Desarrollo de la microfinanciación

13. Durante el anterior Proyecto de Desarrollo Rural Participativo en la Provincia Centro-Septentrional, los miembros de los grupos tomaron prestada una cuantía media de LKR 5 789 y buena parte de la demanda no se pudo atender debido a la escasez de fondos. El proyecto propuesto ofrecerá donaciones de contrapartida a la Fundación de Desarrollo Participativo de Anuradhapura para complementar los ahorros que movilicen las organizaciones de las aldeas y los grupos de autoayuda. Estos fondos se utilizarán conjuntamente como fondos prestables para represtarlos, con arreglo a un sistema rotario, a las federaciones de división, las organizaciones de las aldeas y los grupos de autoayuda. Se prevé que durante el proyecto la cuantía media de los préstamos aumente hasta LKR 10 000. La decisión sobre las modalidades de préstamo y depósito corresponde a

los distintos niveles de la federación y la federación del distrito (esto es, la Fundación) se encarga de garantizar la uniformidad general de esas modalidades. La Fundación tiene la estrategia de promover vínculos entre los pequeños grupos y las organizaciones de las aldeas que den buenos resultados y el sector bancario. Así pues, con arreglo a criterios de resultados, apoyará a grupos a todos los niveles y los vinculará con instituciones de microfinanciación o bancos comerciales y rurales de modo que esos grupos tengan acceso directo a productos de préstamo.

IV. RESULTADOS Y BENEFICIOS PREVISTOS

14. El proyecto se centrará en las mujeres pobres del medio rural del distrito de Anuradhapura como grupo-objetivo. Se prestará más atención a los beneficios específicos que las mujeres puedan obtener del proyecto, tanto por lo que se refiere a la mejora de las condiciones de vida como a la participación en la gestión de la Fundación.

15. El proyecto promoverá el incremento del número de miembros de la Fundación intensificando y ampliando las organizaciones de las aldeas ya existentes y abarcando aldeas que no quedaron incluidas en el Proyecto de Desarrollo Rural Participativo en la Provincia Centro-Septentrional. Las nuevas aldeas se elegirán con arreglo a criterios de incidencia de la pobreza. Así pues, el número de miembros de los grupos aumentará hasta 30 000 personas y la cobertura se ampliará a otras 200 aldeas de otras seis divisiones de secretaría divisional, es decir, Galnewa, Ipalogama, Kekirawa, Nochchiyagama, Thalawa y Thambuththegama.

16. Se prevé que unas 20 000 personas, principalmente mujeres, utilicen productivamente los préstamos de microfinanciación y depositen ahorros de forma regular en las organizaciones de las aldeas y las federaciones de las divisiones. Se podrá disponer de servicios de financiación rural en las aldeas a tasas competitivas, y los miembros de los grupos podrán intervenir de forma efectiva en la gestión de esos servicios. Según el uso al que se destinen los préstamos, variarán los aumentos en los niveles de ingresos; por ejemplo se prevé que los ingresos agrícolas aumenten en un 65%, aproximadamente.

17. Se espera que la Fundación llegue a ser una institución de microfinanciación financieramente sostenible. Las actividades se diversificarán de acuerdo con las necesidades explícitas y las decisiones de sus miembros. La donación del FIDA ayudará a capitalizar la Fundación, lo cual le permitirá atraer otros recursos externos. El Consejo provincial centro-septentrional y su Servicio público provincial ofrecerán su mayor apoyo a la Fundación para que llegue a ser una institución de microfinanciación reconocida jurídicamente. Algunas ONG de la provincia han podido lograr que sus instituciones alcanzaran la categoría de instituciones financieras plenamente reconocidas jurídicamente y esta experiencia también se utilizará como ejemplo. El sistema jurídico del país favorecería el empeño de convertir la Fundación en una institución de microfinanciación con una condición jurídica plenamente reconocida.

V. DISPOSICIONES PARA LA EJECUCIÓN

18. El proyecto se ejecutará bajo la responsabilidad general del Comité Ejecutivo de la Fundación de Desarrollo Participativo de Anuradhapura (federación del distrito). El director general de la federación del distrito se encargará de las actividades cotidianas de ejecución, que abarcarán lo siguiente: la preparación de los planes operativos anuales, la administración de la cuenta del proyecto, que también requerirá la firma del contable de la federación del distrito, y el seguimiento de los progresos en la ejecución y del impacto de las actividades. También presentará informes mensuales al Comité Ejecutivo sobre los progresos realizados y los problemas que se hayan abordado.

19. El Comité Ejecutivo examinará los planes operativos anuales, así como los informes trimestrales y anuales preparados por el director general y los presentará a la aprobación de la asamblea de la federación del distrito. Esta última será la responsable final de examinar y aprobar las declaraciones financieras anuales.

20. El Comité Ejecutivo recibirá asesoramiento en materia de políticas y ejecución de la Junta provincial centro-septentrional del Programa de Asociación y Apoyo a los Medios de Subsistencia en la Zona Seca. La Junta estará presidida por el secretario jefe de la provincia centro-septentrional y entre cuyos miembros figurarán representantes del director general de la federación del distrito, el secretario distrital de Anuradhapura, un representante de la Cámara de Comercio y representantes de las organizaciones de la comunidad. El director distrital del Programa de Asociación y Apoyo a los Medios de Subsistencia en la Zona Seca ejercerá las funciones de secretario de la junta provincial. La Junta se reunirá a solicitud del Comité Ejecutivo.

21. El marco reglamentario y de supervisión en el que se llevarán a cabo las actividades de prepréstamo del proyecto tiene tres categorías principales: i) instituciones financieras reglamentadas por el Banco Central con arreglo a las disposiciones de la ley de bancos de 1988, que abarca a todos los bancos comerciales, los bancos regionales de desarrollo rural y los bancos de ahorro y desarrollo; ii) las cooperativas, reglamentadas por el Departamento de Cooperativas, y iii) las ONG formalmente constituidas que operan con arreglo a un marco de “regulación suave” según las disposiciones de la ley de ordenación de sociedades y la ley de organización de los servicios sociales voluntarios. En consonancia, el marco que se aplicará a las operaciones de microfinanciación del proyecto se decidirá según la categoría de las instituciones de crédito participativas con las que se vinculen las entidades del proyecto.

22. La ejecución de las actividades del proyecto a nivel de federación de división será responsabilidad del comité de división. El director de división se encargará de las actividades cotidianas y presentará informes mensuales al comité. La aprobación de los planes operativos anuales, los informes trimestrales y anuales y los estados financieros anuales corresponderá a la asamblea de la federación de división.

23. El FIDA supervisará directamente el proyecto con apoyo de la unidad de gestión distrital del Programa de Asociación y Apoyo a los Medios de Subsistencia en la Zona Seca.

VI. COSTOS Y FINANCIACIÓN INDICATIVOS DEL PROYECTO

24. El proyecto propuesto tendrá una duración de tres años. Su ejecución requerirá un volumen total de financiación de USD 905 000. La donación del FIDA aportará USD 552 000, lo que equivale al 61% del total. La contribución del Gobierno de Sri Lanka y los fondos de la Fundación —éstos últimos en forma de donaciones de contrapartida del fondo de crédito rotatorio establecido en el marco del anterior Proyecto de Desarrollo Rural Participativo en la Provincia Centro-Septentrional— ascenderán a USD 353 000 (el 39% del total).

Categoría	FIDA (USD)	Gobierno a través del anterior Proyecto de Desarrollo Rural Participativo en la Provincia Centro-Septentrional (USD)	Total (USD)
Fomento de la capacidad institucional	274 400	–	274 400
Donaciones de contrapartida del FIDA y del fondo de crédito rotatorio del anterior Proyecto de Desarrollo Rural Participativo en la Provincia Centro-Septentrional	131 500	303 000	434 500
Gastos ordinarios	135 100	27 000	162 100
Otros costos operacionales	11 000	23 000	34 000
Total	552 000	353 000	905 000

VII. RECOMENDACIÓN

25. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe la donación propuesta de acuerdo con los términos de la resolución siguiente:

RESUELVE: que el Fondo, con objeto de financiar el Proyecto de desarrollo de la capacidad institucional y la microfinanciación en Sri Lanka, durante un período de tres años, conceda una donación a la Fundación de Desarrollo Participativo de Anuradhapura, por una cantidad que no exceda los quinientos cincuenta y dos mil dólares de los Estados Unidos (USD 552 000), 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

PROJECT COSTS AND FINANCING^a

Category	IFAD					Government through former NCPPRDP (US\$)	Total (US\$)
	Year 1	Year 2	Year 3	Total in Rs	Total in US\$		
Institutional capacity-building							
Vehicle	3 000 000			3 000 000	29 400		
Motorcycles	1 500 000			1 500 000	14 700		
Computer set-up	1 600 000			1 600 000	15 700		
Building district Foundation	2 000 000			2 000 000	19 600		
Training and advisory services	6 000 000	7 000 000	6 900 000	19 900 000	195 000		
Subtotal	14 100 000	7 000 000	6 900 000	28 000 000	274 400		274 400
Matching grants from IFAD and the former NCPPRDP revolving fund	1 565 000	4 650 000	7 200 000	13 415 000	131 500	303 000	434 500
Recurrent expenditures							
District foundation	1 111 000	1 466 000	1 222 000	3 799 000	37 200	27 000	
Division federations	3 332 000	3 332 000	3 332 000	9 996 000	98 000		
Subtotal	4 443 000	4 798 000	4 554 000	13 795 000	135 100	27 000	162 100
Other operating costs of the Foundation	11 224 000			11 224 000	11 000	23 000	34 000
Total	31 332 000	16 448 000	18 654 000	66 434 000	552 000	353 000	905 000

^a Discrepancies in totals are due to rounding up of figures.

APPENDIX II

DESCRIPTION OF THE PROJECT

A. General

1. The IFAD-funded NCPPRDP was implemented from 1996 to 2003. Its objective was to improve incomes of poor rural households to exceed the poverty line and to address the issue of malaria incidence, the main cause of ill health and low labour productivity. The project, with a total cost of US\$19.5 million, had seven components, namely (i) social mobilization (22% of total costs); (ii) water resource development (45%); (iii) agriculture development (8%); (iv) storage, processing and income generation (2%); (v) rural finance (13%); (vi) health and nutrition improvement (3%); and (vii) project management (7%). The project area included 15 divisional secretary divisions in the Anuradhapura District. An IFAD loan of US\$8.5 million financed 44% of total costs. Other external cofinanciers included the Swedish International Development Cooperation Agency and the World Food Programme.

2. The project adopted a participatory village planning approach and in that framework undertook an important programme of social mobilization. Small groups of five to ten members, co-opted on the basis of affinity and trust, were established for the purpose of participatory village planning as well as for savings mobilization and internal lending to members. By the end of the project, a total of 3,930 small groups had been formed with a membership of about 18,000 persons. Women represent 80-90% of members. Several small groups in the same village combined to form the village organization: a total of 396 have been set up. These groups and organizations have now been in place for three years. The project promoted the establishment of 15 division federations of village organizations and of a District Participatory Development Foundation, set up in 2003. The structure of small groups, village organizations and federations thus represents the interests of the project beneficiaries.

3. According to a project impact assessment carried out in May 2003, about 25% of all village households in the project area and over half of the target group households had become members of small groups. The proportion of the poor in the total membership varies between small groups and village organizations but averages less than half of all members. This is the result of the initial approach of savings mobilization: although the poor do save, the problem is often the group requirement to save on a regular basis.

4. By the end of 2003, the savings mobilization efforts had resulted in a total amount accumulated by the small groups of Rs 12.5 million and of about Rs 3 million at the level of the village organizations. In addition, the project had provided revolving village development funds of Rs 25,000 to each village organization. The second most important result was the opportunity to arrange labour exchange for agriculture. Small groups and village organizations also provided opportunities for women to assume leadership roles, although men were over-represented in these positions.

5. Amounts borrowed directly from the small group funds usually do not exceed Rs 1500-2000; whereas loans from the village organization or the division federation can amount to Rs 10,000, although the average amount borrowed is about Rs 5,200 (US\$52). Borrowing has been mostly for crop and livestock production (78% of the number of loans); the remaining loans were taken out for income-generating activities and small trade. Although most loans are taken out by female members of small groups, the use of loan funds for agriculture is often managed by their husbands. Repayment rates range between 85% and 98%.

6. Division federations provide several services, including the promotion of improved nutrition and sanitation. Most federations also provide individual life and disability insurance against payment of a fee.

APPENDIX II

B. Structure

7. Members of small groups elect their chairperson and treasurer, and can also become individual members of village organizations against the payment of an entry fee of Rs 100. The general meeting of the village organization appoints the office bearers, who include the chairperson, treasurer and secretary. In addition, the village organization appoints a village manager and a social mobilizer, who are responsible for member training, awareness raising and implementation of village development activities. These officials are not paid; they perform a voluntary service for the benefit of their own community.

8. The chairpersons of the village organizations located in a division constitute the general meeting of the division federation. The meeting appoints the Division Committee, which includes the federation chairperson, treasurer and secretary. Similar to the village organizations, the federation has at least one staff function of federation manager.

9. At the district federation, all 15 division chairpersons constitute the Executive Committee, which elects from its own members the district chairperson, treasurer and secretary. At present, the district has a staff that includes a general manager and several managers for fields such as social mobilization, monitoring and evaluation, accounting and resource development. An external Advisory Board includes specialists in community development.

C. Strategy

10. NCPPRDP had not been designed with a clear exit strategy and the role of the Foundation at the end of the project had not been fully taken into account. Initial strategy options considered for the Foundation focused on the continuation and follow-up of all project activities, while also emphasizing the need for institutional and financial sustainability of the institution.

11. The strategic focus therefore had to be narrowed down on the basis of two essential considerations:

- The membership structures, such as small groups and village organizations were initially constituted for the purpose of initiating savings mobilization and micro-loan programmes, and member selection was on the basis of affinity and trustworthiness and not necessarily on participation in one or more other project activities. Although the Foundation has been successful in implementing the microfinance programme with project assistance, it is not yet technically and financially sustainable and therefore it should strengthen its initial function as a microfinance agency before diversifying into other former project activities;
- If the Foundation is to become a sustainable, representative institution that promotes the interests of the poor rural households in the district, it has to become a sound and financially independent agency. Microfinance represents a sector where financial sustainability is in principle attainable. This is not the case with other former project activities such as crop demonstrations, infrastructure maintenance, tank rehabilitation and agro-well construction or health and nutrition advisory services. This is not to undervalue the importance of each of these activities, but rather to emphasize that their implementation requires budget-spending agencies rather than financially autonomous institutions. For the sake of financial sustainability, the Foundation should therefore focus on the microfinance sector.

APPENDIX II

12. On this basis, the essential elements of the Foundation's strategy are as follows:

Goal

13. The activities of the Foundation will contribute to the improvement of the living conditions of poor and low-income households in the district.

Immediate Objectives

14. In its activities, the Foundation will pursue two immediate objectives:

- that a sustainable microfinance network is in place and is expanding;
- that the membership is effectively undertaking income-generating activities and microenterprises with the aim of improving household income.

Strategy

15. To achieve the immediate objectives, the Foundation will implement a strategy that is based on the following overall considerations:

- **Focus on the poor.** Only about half of the present membership is poor and membership is based on affinity and trust rather than income criteria. The Foundation will therefore ensure that its operating modalities and criteria will correspond to the capacities and resources of poor households and it will actively promote the poor to become members;
- **Focus on women.** Women represent 80-90% of the membership and the Foundation will actively promote the further participation of women. Particular focus will be on the use of loan funds for women's own income-generating activities; the promotion of women in key positions at all levels in the Foundation, commensurate with their proportion in the overall membership; and support to empowerment through the small groups.

16. The Foundation seeks to develop microfinance and microenterprise activities of its members, while at the same time strengthening its own institutional structure. For these three main fields of activities, it will apply the following specific strategies:

Microfinance

17. Microfinance development will remain based on the establishment of small groups of mainly women members, self-selected on the basis of trust and affinity. A fair representation of the poor will be promoted. Small groups will initiate compulsory saving mobilization programmes according to modalities agreed by the group members. Variation in modalities between groups, according to member capacities, will be part of the strategy. Using the group common fund, internal group lending will be promoted according to modalities defined by the members. Small-group members will be encouraged to become active members of the relevant village organization. Small-group members will be eligible for individual loans from the division federation; and the group as a whole will also be able to obtain refinancing from the division federation according to modalities established by the district federation members. Part of the Foundation's strategy is to promote linkages among well performing small groups, village organizations and the banking sector. Training of group members and staff at all levels in microfinance techniques, accounting and management will be provided.

APPENDIX II

Microenterprise

18. Members will be supported in the implementation of their microenterprise activities. For that purpose, the Foundation will provide vocational and management training. The Foundation will also actively promote market linkages, broker contracts and provide market information.

Institutional Development

19. Regarding institutional development, the Foundation strategy is based on the following considerations:

- The essential responsibility of apex institutions in the divisions and the district is to serve the interests of the members in the small groups and the village organizations. They will remain small and cost-effective;
- Women will be promoted to key positions, commensurate with their proportion (80-90%) in overall membership;
- Voluntary commitment to the organization will be encouraged. However, several essential staff positions that require full-time commitment will gradually become remunerated. Staff contracting will be on fixed-term basis, no permanent contracts will be provided and performance incentives will be applied;
- Cost-effective staff training will be made available at all levels when required;
- The Foundation will mobilize appropriate internal and external resources to become a financially viable agency serving the interests of its members. Once this has been achieved, it may consider diversifying its activities according to demands from the membership;
- When the Foundation considers it has sufficient management capacities, it may act as a service provider for Government or donor agencies on the basis of precisely defined programmes, contracts and remuneration schedules.

LOGICAL FRAMEWORK

Objectives	Indicators	Means of Verification	Assumptions
<p>Goal</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Improvement of living conditions of poor and low-income households in the district 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Household income data ❖ Nutrition data by gender ❖ Education and health household data by gender 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Household surveys ❖ Evaluation and impact studies ❖ Statistics 	
<p>Purpose</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Development of microfinance and microenterprise activities of the members of the foundation ❖ Building up the institutional capacity of the foundation 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No. of borrowers by gender ❖ Loan recovery rates ❖ Profitability and efficiency indicators ❖ No. and type of microenterprises by gender ❖ Turnover and profitability ❖ Member income levels ❖ Expenditure on nutrition, education and health ❖ Social status of women, leadership functions assumed by women 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Household surveys ❖ Evaluation and impact studies ❖ District and division statistics ❖ Foundation annual reports 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Macroeconomic environment remains positive and conducive to growth ❖ Security situation consolidated ❖ Market demand for income-generating activity output keeps expanding ❖ Increased household incomes used for improved living and social conditions rather than for conspicuous consumption

Objectives	Indicators	Means of Verification	Assumptions
<p>Output 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ Federations have capacity to cover increasing number of villages and poor clients more effectively ✧ Members effectively trained by federations and social activities undertaken ✧ Women increasingly assume leadership positions 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ No. of members by gender; no. of small groups and village organizations ✧ % of division population covered ✧ poverty incidence among members by gender ✧ field presence federation staff ✧ staff costs per loan ✧ No. of staff and members trained by gender ✧ No. training sessions, participants by gender ✧ Post-training follow-up advisory services ✧ Education and health status members ✧ Women in leadership positions in village institutions and federations 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Household surveys ✧ Evaluation and impact studies ✧ District and division statistics ✧ Foundation annual reports 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Staff motivation remains high ✧ Equipment used efficiently
<p>Output 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ Federations, village organizations and small groups meet effective demand for microfinance loans and other financial services ✧ Loan resources are effectively revolving and keep their real value 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ No. and amount of loans by gender ✧ Repayment rates by gender ✧ Volume of deposits by gender ✧ Insurance activities ✧ Share of village organizations and federations in rural microfinance market ✧ Aggregate and incremental loans financed ✧ Real value assets 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Household surveys ✧ Evaluation and impact studies ✧ Microfinance sector studies ✧ District and division statistics ✧ Foundation annual reports 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Market interest rates and inflation remain acceptable

Objectives	Indicators	Means of Verification	Assumptions
<p>Output 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ Services provided to village organizations and small groups ✧ Annual audits for federation accounts carried out and results acceptable ✧ Federation delivery costs remain low and profitability increases 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Frequency and timeliness of audit reports, auditor opinions ✧ Profit and loss accounts, federation balance sheets 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Evaluation and impact studies ✧ District and division statistics ✧ Foundation annual reports ✧ Audit reports 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Finance available in a timely manner

KEY ASSUMPTIONS IN FINANCING PLAN AND PROJECT COST ESTIMATE FORMULATION

Division Federation

- **Membership.** Number increases from 1,150 at present to 4,000 and remains stable thereafter. The proportion of members saving and borrowing with the federation increases from 25% to 75%, reflecting increasing demand for larger loans.
- **Social mobilizers.** The density of social mobilizers decreases over time, assuming that the members are increasingly capable of taking on some of the mobilizers' functions.
- **Interest rates.** The current interest rate structure reflects the need for capitalization at the district and division levels. The deposit rate is relatively high, rendering the federation's own resources costly. It has been assumed the rate will decline over time to 3% per annum. The interest structure should be reviewed once financial viability has been achieved.
- **Average loan size.** Taking into account strong demand, it has been assumed that average loan size will increase to Rs 10,000. The loan ceiling has been set at Rs 20,000.
- **Deposits.** Average deposits by all members are expected to rise from Rs 500 to Rs 1,500. It has been assumed that a federation will keep 20% of its deposits in reserve and use up to 80% for lending purposes. Loanable funds required in excess of the division federation's own funds and deposits will be borrowed from the district federation.
- **Staff.** Levels have been maintained at a minimum. Remuneration for full-time staff has been introduced through a two-year phasing-in period to avoid financial overburdening. As soon as profits are realized, 12.5% will be used for staff incentives.

District Federation

- **Division federations.** The number of division federations remains at 15.
- **Training.** The district federation implements the project training activities and maintains a limited annual training programme.
- **Staff.** The same assumptions have been made as for division federation staff.

ORGANIZATIONAL CHART



