

Signatura:	EB 2007/91/R.14
Tema:	8 b) iii)
Fecha:	21 agosto 2007
Distribución:	Pública
Original:	Inglés

**S**



**FIDA**  
FONDO INTERNACIONAL  
DE DESARROLLO  
AGRÍCOLA

Dar a los pobres de las zonas rurales  
la oportunidad de salir de la pobreza

## **República Unida de Tanzania**

### **Programa sobre oportunidades estratégicas nacionales**

Junta Ejecutiva — 91º período de sesiones  
Roma, 11 y 12 de septiembre de 2007

---

Para **examen**

## **Nota para los Directores Ejecutivos**

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

A 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:

### **Samuel Eremie**

Gerente del Programa en el País

Tel.: (+39) 06 5459 2079

Correo electrónico: [s.eremie@ifad.org](mailto:s.eremie@ifad.org)

Las peticiones de información sobre el envío de la documentación del presente 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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>iii</b>
<b>Mapa de las operaciones del FIDA en el país</b>	<b>iv</b>
<b>Resumen de la estrategia en el país</b>	<b>v</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Contexto nacional</b>	<b>2</b>
A. Situación económica, agrícola y de la pobreza rural	2
B. Políticas, estrategias y contexto institucional	4
<b>III. Enseñanzas de la experiencia del FIDA en el país</b>	<b>5</b>
A. Resultados, impacto y desempeño anteriores	5
B. Enseñanzas extraídas	6
<b>IV. Marco estratégico del FIDA en el país</b>	<b>7</b>
A. Ventaja comparativa del FIDA en el país	7
B. Objetivos estratégicos	8
C. Oportunidades de innovación	10
D. Estrategia de focalización	11
E. Vinculaciones con las políticas	13
<b>V. Gestión del programa</b>	<b>14</b>
A. Gestión del COSOP	14
B. Gestión del programa en el país	14
C. Asociaciones	15
D. Gestión de los conocimientos y las comunicaciones	16
E. Marco de financiación con arreglo al PBAS	17
F. Riesgos y gestión del riesgo	17
 <b>Apéndices</b>	
<b>I. COSOP consultation process</b> (Proceso de consulta del COSOP)	<b>1</b>
<b>II. Country economic background</b> (Antecedentes de la economía del país)	<b>6</b>
<b>III. COSOP results management framework</b> (Marco de gestión de los resultados del COSOP)	<b>7</b>
<b>IV. Previous COSOP results management framework</b> (Marco de gestión de los resultados del COSOP anterior)	<b>8</b>
<b>V. CPE agreement at completion point</b> (Acuerdo en el punto de culminación de la EPP)	<b>10</b>

**Expedientes principales**

<b>Expediente principal 1: Rural poverty and agricultural/rural sector issues</b>	<b>12</b>
(La pobreza rural y las cuestiones relativas a los sectores agrícola y rural)	
<b>Expediente principal 2: Organizations matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats [SWOT] analysis)</b>	<b>14</b>
(Matriz de organizaciones [análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – análisis FODA])	
<b>Expediente principal 3: Complementary donor initiative/partnership potential</b>	<b>20</b>
(Posibilidades complementarias de asociaciones o iniciativas con donantes)	
<b>Expediente principal 4: Target group identification, priority issues and potential response</b>	<b>21</b>
(Identificación del grupo-objetivo, cuestiones prioritarias y posible activación)	

## Abreviaturas y siglas

AIF	Asociación Internacional de Fomento
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
IMF	institución de microfinanciación
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
MKUKUTA	Estrategia nacional de crecimiento y reducción de la pobreza (territorio continental) [sigla swahili]
MKUZA	Estrategia nacional de crecimiento y reducción de la pobreza (Zanzíbar) [sigla swahili]
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SyE	seguimiento y evaluación
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

## Mapa de las operaciones del FIDA en el país

### The United Republic of Tanzania

#### Map of IFAD Operations in the Country



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.

Map compiled by IFAD

#### Fuente: FIDA

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

## Resumen de la estrategia en el país

1. El objetivo del programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) para la República Unida de Tanzania, que abarca el período 2007-2013, es incorporar todos los proyectos cofinanciados por el FIDA en los sistemas nacionales. El primer ciclo, que abarca de 2007 a 2010, coincide con el período de la Estrategia nacional de crecimiento y reducción de la pobreza (conocida popularmente por sus siglas en swahili MKUKUTA, que es la estrategia para el territorio continental, y MKUZA, que es la estrategia para Zanzíbar), el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010) y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF). El segundo ciclo seguirá a la evaluación del primero. El COSOP constituye la cuarta parte de la estrategia conjunta de asistencia para la República Unida de Tanzania, que es un instrumento de mediano plazo dirigido a gestionar la cooperación para el desarrollo entre el citado país y el grupo de los asociados en el desarrollo.
2. Con unos ingresos nacionales brutos per cápita de USD 340, la República Unida de Tanzania es uno de los países más pobres del mundo. Asimismo, la pobreza tiene un pronunciado carácter rural: el 90% de los pobres viven en zonas rurales. A fin de reducir la proporción de población rural pobre del 39% al 24% para 2010, en la MKUKUTA está previsto lograr una tasa de crecimiento agrícola de entre el 5% y el 10% anual. Los principales problemas que hay para mejorar el crecimiento, según el examen del sector que se hizo en 2006, son los siguientes: i) las nuevas fuentes de crecimiento; ii) la productividad agrícola; iii) la industria agroalimentaria; iv) los incentivos para los productores; v) la participación de los pobres en los procesos de desarrollo; vi) el clima de inversiones en el sector, y vii) el gasto público en el sector.
3. El FIDA se ha fijado cuatro objetivos estratégicos para dar respuesta a los objetivos y los problemas del sector agrícola previstos en la MKUKUTA y la MKUZA.
  - **Objetivo estratégico 1. Mejora del acceso a tecnologías y servicios que potencien la productividad.** El FIDA incrementará su aportación a la financiación en común del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola, que abarca todo este sector, para procurar que dicho programa ayude, de manera efectiva, a cumplir los objetivos sectoriales de la MKUKUTA. De la suma estimada de USD 316 millones que costará la primera fase del citado programa, hasta la fecha se han comprometido un total de USD 139 millones. El Fondo ha comprometido USD 40 millones y la Asociación Internacional de Fomento (AIF), USD 90 millones. Los demás contribuyentes son la Unión Europea, Irish Aid y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). La contribución que se propone hacer el FIDA incrementará la capacidad del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola de favorecer el aumento de la productividad, por ejemplo aumentando el grado de mecanización de las labores agrícolas.
  - **Objetivo estratégico 2. Aumento de la participación de las organizaciones de agricultores en la planificación del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola.** La consecución de este objetivo permitirá desarrollar la capacidad de las organizaciones de pequeños agricultores y de pastores de participar, de manera más efectiva, en los procesos de planificación del citado programa a nivel de distrito, habida cuenta de que los planes de distrito constituyen los principales

instrumentos de inversión en dicha intervención. El FIDA ayudará a mejorar la capacidad que tienen las organizaciones de pequeños agricultores de defender sus intereses, planificar sus actividades y entablar negociaciones.

- **Objetivo estratégico 3. Aumento del acceso a unos servicios de financiación rural sostenibles.** A partir de 2010, el FIDA extraerá las enseñanzas del actual Programa de Servicios Financieros Rurales por los medios siguientes: i) favoreciendo la creación de organizaciones centrales que aglutinen a las instituciones de microfinanciación (IMF) para incrementar el poder negociador de estas instituciones; ii) promoviendo la ampliación, a escala nacional, de las fórmulas exitosas obtenidas por medio de dicho programa, y iii) estudiando otras fuentes de financiación a mediano plazo de los activos fijos.
  - **Objetivo Estratégico 4. Aumento del acceso de las empresas rurales a los mercados y a las oportunidades.** A partir de 2010, el FIDA fomentará la reproducción de los elementos exitosos del Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola en otras regiones y facilitará el desarrollo de unos mercados sostenibles de insumos y productos agrícolas. Asimismo, vinculará las actividades del citado programa con las del Programa de Apoyo a las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas Rurales, que parte de un enfoque basado en la cadena de valor.
4. Habida cuenta del mandato del FIDA y de los escasos recursos de que dispone, su estrategia fundamental de actuación en la República Unida de Tanzania durante el período del COSOP será la de concertar asociaciones.



# República Unida de Tanzania

## Programa sobre oportunidades estratégicas nacionales

### I. Introducción

1. En el presente programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) se expone el marco de asociación entre el FIDA y la República Unida de Tanzania durante el período de seis años comprendido entre 2007 y 2013. Este COSOP sucede al último, cuya aplicación terminó en diciembre de 2006. Ha sido elaborado por el equipo del programa en el país<sup>1</sup>, en colaboración con el Gobierno, el grupo de asociados en el desarrollo, el sector privado y diversas organizaciones de la sociedad civil. Después de haberse mantenido un diálogo inicial con el Gobierno, el grupo de asociados en el desarrollo y el personal de los proyectos del FIDA en octubre y noviembre de 2006 y de haber hecho un estudio preparatorio para analizar las lecciones extraídas de la labor del Fondo en la República Unida de Tanzania, se celebró en Dar es Salaam, en marzo de 2007, un taller de diseño del COSOP dirigido a las partes interesadas. En el taller, que fue inaugurado por el Ministro de Hacienda y al que asistió el Presidente Adjunto encargado del Departamento de Asuntos Externos del FIDA, se ofrecieron directrices con respecto a los objetivos estratégicos del COSOP. En junio de 2007, visitó la República Unida de Tanzania una misión que celebró consultas con las organizaciones de agricultores y sometió el proyecto de COSOP a la aprobación de las partes interesadas. En el apéndice I figuran las conclusiones del proceso de consulta.
2. El COSOP constituye la cuarta parte de la estrategia conjunta de asistencia a la República Unida de Tanzania, que es el marco de gestión de la cooperación para el desarrollo entre dicho país y el grupo de asociados en el desarrollo. La primera parte de la estrategia conjunta de asistencia es el documento marco del Gobierno. Las partes segunda y tercera constituyen el documento conjunto del programa elaborado por el grupo de asociados en el desarrollo atendiendo a la Estrategia nacional de crecimiento y reducción de la pobreza, que se basa en los resultados (y a la que se conoce popularmente por sus siglas en swahili MKUKUTA, que es la estrategia para el territorio continental, y MKUZA, que es la estrategia para Zanzíbar). En el primer ciclo del COSOP se define la aportación del FIDA a la MKUKUTA y la MKUZA durante el período 2007-2010, en consonancia con el marco del gasto público a mediano plazo. Se efectuará un examen del primer ciclo antes de confirmar el compromiso de gasto del Fondo para el segundo, que se extiende de 2010 a 2013. Asimismo, el COSOP está alineado con el Marco Estratégico del FIDA y con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) en la prestación de apoyo al programa "Una ONU". El período del COSOP abarca dos ciclos de financiación del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS), que se extiende de 2007 a 2012.

---

<sup>1</sup> El equipo del programa en el país consta del gerente del programa en el país, el asistente de programas, el asesor jurídico, un oficial de préstamos y varios especialistas en comunicaciones radicados en Roma, el oficial del FIDA en el país, el gerente de operaciones en el país asignado por la institución cooperante (la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos), los coordinadores de los proyectos respaldados por el FIDA y varios representantes del Ministerio de Hacienda, la Oficina del Primer Ministro, la secretaría del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola y dos organizaciones de la sociedad civil.

## II. Contexto nacional

### A. Situación económica, agrícola y de la pobreza rural

#### Antecedentes de la economía del país

3. **Crecimiento económico constante y estabilidad política.** La República Unida de Tanzania, que, en 2005, registraba una población de 38,3 millones de habitantes y una superficie de 945 100 kilómetros cuadrados, es el país más grande de África oriental, región que componen también Kenya y Uganda. Tiene un clima tropical y un paisaje variado que favorecen el turismo. Habida cuenta de que la tasa anual de crecimiento es del 1,7%, está previsto que la población alcance la cifra de 49,3 millones de habitantes en 2020. La República Unida de Tanzania ha disfrutado de bastante estabilidad política desde que se independizó y su Presidente, el Excmo. Sr. Jakaya Kikwete, que resultó elegido a finales de 2005, se ha comprometido a proseguir con las reformas económicas del último decenio. El PIB, ha crecido, pasando del 4% en el decenio de 1990 al 6,8% en 2005. La tasa de inflación es baja (4,3%) y la tasa de interés real era del 9,5% en 2004. No obstante, la economía es vulnerable debido a su dependencia de la ayuda; la ayuda per cápita ascendió de USD 29 en 1999 a USD 46 en 2004. El importe total de la deuda externa era de USD 7 900 millones en diciembre de 2005, cifra que equivalía aproximadamente al 65% del PIB. De conformidad con la Iniciativa para el Alivio de la Deuda Multilateral, se cancelarán USD 3 800 millones de deuda en el período 2006-2044. En el análisis de la sostenibilidad de la deuda, que hicieron en 2006 los funcionarios del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, se llegó a la conclusión de que la deuda del país era sostenible con escaso riesgo, siempre que se mantuvieran el crecimiento económico y los buenos resultados de las exportaciones.
  4. **Un país pobre, pero con buenas perspectivas.** La República Unida de Tanzania, cuyos ingresos nacionales brutos per cápita eran de USD 340 en 2005, es uno de los países más pobres del mundo. Alrededor del 58% de la población vivía por debajo de la línea de pobreza de 1 dólar al día en el año 2000. En 2006, el 38% de los niños menores de cinco años padecían malnutrición y el país ocupaba el puesto 162 de un total de 177 según el índice de desarrollo humano. Hay tres novedades recientes que es probable que afecten a la estructura y al desempeño de la economía durante el período del COSOP. El primero de ellos es el turismo, que ha crecido a un promedio del 6,7% en los últimos cuatro años y plantea el siguiente problema: ¿cómo aumentar el acceso de las comunidades rurales a los beneficios derivados del turismo? En segundo lugar, ha comenzado la prospección intensiva de yacimientos de petróleo en el Valle del Rift y en los fondos marinos cercanos al litoral. En la Conferencia de África oriental sobre el petróleo, celebrada en marzo de 2007, el Presidente Kikwete recomendó sensatamente que había que elaborar unos acuerdos institucionales para procurar que la República Unida de Tanzania no sufriera la "maldición de los recursos" que sufrían la mayoría de los países productores de petróleo del continente y que se plasmaba en trastornos sociales y en el empobrecimiento de las comunidades productoras de petróleo. En tercer lugar, los acuerdos de asociación económica entre la Unión Europea y el Grupo de Estados de África, el Caribe y el Pacífico, que entrarán en vigor en enero de 2008, y la afiliación de la República Unida de Tanzania a dos grupos regionales, que son la Comunidad de África Oriental y la Comunidad del África Meridional para el Desarrollo, abrirán el mercado tanzano a la Unión Europea y a una competencia más fuerte por parte de Kenya y Sudáfrica.
- #### La agricultura y la pobreza rural
5. **La agricultura se expande, pero hay peligro de inseguridad alimentaria.** La economía de la República Unida de Tanzania es primordialmente agrícola. En 2005, la agricultura empleaba al 80% de la mano de obra y representaba el 45,6% del PIB, mientras que los servicios comerciales y financieros representaban el 27% y la industria, el 12,5%. Los cultivos comerciales principales son el café, los anacardos, el algodón, el azúcar, el tabaco, el té y el sisal, así como las especias de Zanzibar. La

proporción de ingresos en divisas que aporta el sector ha disminuido (del 43% en 2000 al 23% en 2005), debido al estancamiento que han sufrido las exportaciones tradicionales en comparación con la expansión de otras exportaciones, como las de oro. Sin embargo, están apareciendo nuevos cultivos de exportación. El valor de las exportaciones hortícolas y florícolas ascendió de USD 9 millones en 1999 a USD 14 millones en 2004. En 2005, el subsector de los cultivos representó el 79% del PIB agrícola; la ganadería, el 8,7%; la silvicultura y la caza, el 6,7%, y la pesca, el 5,4%. En conjunto, la tasa de crecimiento del sector agrícola se ha acompasado al ritmo del crecimiento demográfico, que del 3,2% del período 1990-2000 ha pasado al 4,9% del período 2000-2004 y al 5,2% de 2005. Sin embargo, esa tasa de crecimiento no es suficiente para reducir, de manera ostensible, la pobreza de las zonas rurales. Aunque la República Unida de Tanzania no esté considerada un país deficitario en alimentos y produzca normalmente más del 90% de los alimentos que requiere su población, la dependencia del sector agrícola con respecto a la lluvia hace que la obtención de alimentos constituya una grave preocupación para muchos hogares de las zonas semiáridas del centro y el norte. Asimismo, las elevadas pérdidas poscosecha (del 40% de los cultivos perecederos y del 20% de los cereales), los deficientes sistemas de distribución y los bajos ingresos favorecen también la inseguridad alimentaria.

6. **La pobreza tiene carácter rural.** Casi el 90% de los pobres viven en las zonas rurales y dependen de la venta de productos agrícolas para obtener el 75% de los ingresos en efectivo de sus hogares. En el año 2000, el 39% de la población rural vivía por debajo de la línea de pobreza nacional, en comparación con el 30% de la población de las zonas urbanas y el 36% de la población total. Hay otros indicadores del desarrollo humano que demuestran la existencia de diferencias entre las zonas rurales y las urbanas. Por ejemplo, sólo el 53% de la población rural tenía acceso a fuentes domésticas de agua potable en 2003, frente al 73% de la población de las zonas urbanas. Hay que lograr una tasa de crecimiento real anual de los ingresos per cápita de las zonas rurales del 2% al 3% si se desea reducir la pobreza a la mitad para 2010. La agricultura puede ayudar, en gran medida, a aliviar la pobreza, gracias a tres factores: i) el sector es el mayor empleador de mano de obra; ii) el 80% de los pobres ejercen actividades agrícolas, y iii) se han hecho estudios en que se ha comprobado que, debido al valor agregado y al efecto multiplicador del consumo, el crecimiento agrícola representa, de hecho, el 60% de la tasa de crecimiento del 5% del PIB, cifra que es dos veces superior al impacto inicial del crecimiento en el sector.
7. **Los requisitos principales para mejorar el crecimiento agrícola** que identificó el Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales, Medio Ambiente y Cooperativas en el examen del sector agrícola de 2006 han determinado el diseño del presente COSOP. Son los siguientes: i) la creación de nuevas fuentes de crecimiento en respuesta a los mercados; ii) el incremento de la productividad agrícola; iii) la mejora de la industria agroalimentaria y la transformación de productos para potenciar el empleo en las zonas rurales; iv) el ofrecimiento de incentivos a los productores de cultivos alimentarios y cultivos destinados a la exportación; v) el fomento de la participación de la población rural pobre en el crecimiento y el desarrollo agrícolas; vi) la mejora del clima de inversión en el sector, y vii) el incremento del gasto público, que en el presupuesto de 2005/2006 había sido del 3,7%, para cumplir el objetivo de la Nueva Alianza para el Desarrollo de África de que dicho gasto sea del 10% antes de que termine 2015.

## **B. Políticas, estrategias y contexto institucional**

### **Contexto institucional nacional**

8. En el expediente principal 2 se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las instituciones que habrán de aplicar el COSOP.
9. La Oficina del Primer Ministro y el Ministerio de Administración Regional, Gobierno Local y Departamentos Especiales de Zanzíbar coordinan las labores de gobierno y ejecutan los programas regionales y de distrito. El Ministerio de Agricultura, Seguridad Alimentaria y Cooperativas y el Ministerio de Desarrollo Ganadero del territorio continental, y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente de Zanzíbar son los ministerios principales competentes en materia de desarrollo agrícola. El Ministerio de Industria, Comercio y Comercialización se encarga del desarrollo de los mercados agrícolas y de las pequeñas y medianas empresas. El territorio continental se divide en 21 regiones administrativas y Zanzíbar, en cinco; esas regiones se dividen, a su vez, en distritos. Con arreglo a la política descentralizadora del Gobierno, los distritos reciben las consignaciones de recursos destinadas a los proyectos de administración y desarrollo locales directamente del Tesoro nacional. La mayoría de esas instituciones públicas adolecen de falta de capacidad técnica y tendrán que recibir apoyo, por intermedio del COSOP, para adquirir esa capacidad.
10. La Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de la República Unida de Tanzania, que representa al sector privado, posee una extensa red en las zonas rurales y tiene influencia en el presupuesto público. El Consejo Agrícola y la Red nacional de grupos de agricultores se están convirtiendo en asociaciones nacionales de grupos de productores de gran escala y de pequeña escala, respectivamente. Sin embargo, ambos órganos necesitarán apoyo para acrecentar su capacidad de atender las necesidades de sus miembros y celebrar diálogos sobre actividades de promoción y políticas. Están apareciendo nuevos servicios gracias a las asociaciones de agricultores, las organizaciones profesionales, el sector privado y las instituciones de microfinanciación (IMF) rurales. Asimismo, también habrá que prestar apoyo a esas asociaciones para que creen redes de distrito y de ámbito nacional y aumenten así su poder de negociación con otras partes interesadas.

### **Estrategia nacional de reducción de la pobreza rural**

11. En la MKUKUTA (2005) y la MKUZA (2006) se definen tres grupos de resultados: i) crecimiento económico y reducción de la pobreza de ingresos; ii) mejora de la calidad de vida y del bienestar social, y iii) gestión pública y rendición de cuentas. En las estrategias se reconoce la gran disparidad que hay entre las zonas urbanas y las rurales por lo que respecta a la pobreza. En el documento conjunto del programa, se sitúa al FIDA en el primer grupo, lo que está en consonancia también con los objetivos del Marco Estratégico del Fondo. El objetivo principal de ese grupo es obtener un crecimiento del PIB de entre el 6% y el 8% en el próximo decenio. Los objetivos previstos en la MKUKUTA para el sector agrícola son los siguientes: i) incremento del crecimiento agrícola del 5% al 10%; ii) incremento del crecimiento del subsector ganadero del 2,7% al 9%; iii) incremento de la producción alimentaria de 9 millones de toneladas a 12 millones de toneladas; iv) reducción de la población rural que vive por debajo de la línea de pobreza de las necesidades básicas del 39% al 24%; v) reducción de la proporción de población rural pobre con déficit alimentario del 27% al 14%, y vi) incremento de las actividades no agrícolas generadoras de ingresos.
12. La MKUKUTA se ha basado, en gran medida, en la estrategia de desarrollo rural y en la estrategia de desarrollo del sector agrícola de 2001. Mientras que la primera estrategia ofrece un marco de desarrollo rural armonioso, la segunda apunta a crear un clima que propicie la mejora de la productividad agrícola. Aunque las estrategias son compatibles, su ejecución descansa en dos marcos institucionales independientes. Otras políticas nacionales relacionadas con la reducción de la

pobreza de las zonas rurales son las políticas de tierras, microfinanciación, comercio, género, VIH/SIDA y aguas, así como la ley de desarrollo cooperativo. El Plan estratégico para el desarrollo de la agricultura (2005–2010) ha sido una aportación importante de la MKUZA en Zanzíbar. En él se plantean cuestiones trascendentales como la creación de un clima favorable a las actividades del sector privado, la clarificación de las funciones de prestación de servicios de los sectores público y privado y el fortalecimiento del marco institucional de gestión del desarrollo agrícola.

13. En la evaluación del documento conjunto del programa se llegó a la conclusión de que, si se incrementara el crecimiento de las zonas rurales, se aplicarían políticas más apropiadas y se afianzarían las instituciones e incrementaría la financiación, podrían cumplirse los objetivos de desarrollo del Milenio de erradicar la extrema pobreza y el hambre. En el informe sobre la marcha de la ejecución de la MKUKUTA durante su primer año se señaló que la tasa de crecimiento agrícola de 2006 había sido de un escaso 3,8% y que la tasa general de crecimiento del PIB había sido del 5,9%, debido a las condiciones climáticas adversas que habían perjudicado tanto a la producción agrícola como al suministro hidroeléctrico. Está previsto que el PIB crezca entre un 7,3% y un 7,7% durante el período 2007-2009. En la encuesta sobre el presupuesto de los hogares que se llevará a cabo en 2007 se medirán los resultados efectivos del sector agrícola.

#### **Armonización y alineación**

14. La República Unida de Tanzania ha fijado unas disposiciones rigurosas en materia de coordinación y armonización de la ayuda en el territorio continental y está elaborando disposiciones análogas para Zanzíbar. La MKUKUTA y la MKUZA se han trazado basándose en los siguientes principios: i) sentido de apropiación del país con respecto del proceso de desarrollo; ii) alineación del presupuesto nacional con las estrategias de reducción de la pobreza, y iii) armonización de la ayuda por medio de la estrategia conjunta de asistencia. El FIDA es miembro del grupo de asociados en el desarrollo, así como de los grupos de trabajo conexos que se ocupan del desarrollo agrícola y del sector privado. Asimismo, la República Unida de Tanzania es un país seleccionado a título experimental para aplicar el programa “Una ONU”, que tiene por objeto aglutinar los esfuerzos de los organismos de las Naciones Unidas para cumplir los objetivos nacionales de reducción de la pobreza. En su condición de miembro del equipo de las Naciones Unidas en el país, el FIDA ha ayudado al UNDAF y al programa conjunto de las Naciones Unidas para la creación de riqueza y el empoderamiento económico. El Fondo contribuye a la financiación en común del enfoque sectorial del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola por medio de dos programas de préstamos: el Programa de Apoyo a los Servicios Agrícolas y el Programa de Desarrollo del Sector Agrícola – Ganadería. Hay dos proyectos respaldados por el Fondo que están en curso y reciben fondos de cofinanciación del Banco Africano de Desarrollo y de los Gobiernos de Irlanda y Suiza. Los préstamos y donaciones que ofrece el FIDA se distribuyen por conducto del Tesoro nacional y las unidades de coordinación de los proyectos están plenamente integradas con el organismo de ejecución principal del Gobierno.

### **III. Enseñanzas de la experiencia del FIDA en el país**

#### **A. Resultados, impacto y desempeño anteriores**

15. Desde 1978, el FIDA ha respaldado 13 proyectos de desarrollo en la República Unida de Tanzania aportando un total de USD 213 millones. El primer conjunto de proyectos se centró en mejorar los medios de vida y reducir la vulnerabilidad de los pobres, sobre todo los de las zonas marginales. Las intervenciones tenían por objeto mejorar el sistema de investigación y extensión, el abastecimiento de agua, la sanidad, la enseñanza primaria, la conservación del medio ambiente y las instituciones de financiación rural de base. Después de que en 1997 se hubo examinado la cartera de proyectos del país y de que en 1998 se hubo fijado la estrategia institucional del FIDA y se hubo elaborado el COSOP y atendiendo a la

variación de la política del Gobierno, el apoyo del Fondo a la República Unida de Tanzania se orientó a fomentar el crecimiento. Las principales esferas de intervención fueron los servicios de financiación rural, el riego, la comercialización y los sistemas mixtos de cultivo en Zanzíbar. Esa orientación se mantuvo hasta el último COSOP, que se basó en el *Marco Estratégico del FIDA (2002-2006)* y en la estrategia regional para África oriental y meridional de 2002.

16. En el estudio preparatorio del COSOP sobre las enseñanzas extraídas de la experiencia del FIDA se calificó a los proyectos respaldados por éste de muy pertinentes en lo que se refiere a la coherencia de sus objetivos con los objetivos y las estrategias nacionales de desarrollo. En el primer conjunto de proyectos se prestó atención a las cuestiones de desarrollo de la época posterior a la independencia, como la pobreza, la enfermedad y la falta de educación e información. En los proyectos posteriores se promovió la mejora de la productividad, la seguridad alimentaria y el acceso de los pobres a los recursos económicos y los mercados. En la evaluación del programa en el país, que se llevó a cabo en 2003, se comprobó que los proyectos habían obtenido resultados superiores al promedio regional y al de todo el FIDA. En ella se recomendó al Fondo que no se dispersara intentando abarcar demasiados temas y territorio. De las evaluaciones individuales de proyectos se desprende que la adquisición de bienes de producción por parte de los beneficiarios ayudó a incrementar la productividad y las oportunidades de empleo. Por ejemplo, los agricultores que participaron en el Programa de Desarrollo Participativo del Riego obtuvieron un incremento del rendimiento de sus arrozales, que pasó de 0,5 a 4,0 toneladas por hectárea. Los 200 grupos de manejo integrado de plagas que se constituyeron con arreglo al Proyecto de Ordenación de la Agricultura y el Medio Ambiente de Kagera, que se clausuró en 2004, siguen realizando actividades de producción comunitaria de semillas, en colaboración con los 5 000 agricultores que han recibido formación en las escuelas de campo de agricultores y de los cuales el 30% son mujeres. El acceso a los servicios financieros ha aumentado de manera considerable gracias a la promoción de las IMF rurales. De conformidad con el Proyecto de Servicios Financieros Rurales y de Extensión Agraria en las Tierras Altas Meridionales, 3 000 grupos de solidaridad que se consideraban sumamente pobres y 190 grupos de ahorro y crédito han obtenido unos ahorros que ascienden a USD 600 000 y una tasa media de reembolso del 83%. El proyecto Primera Milla, que contó con la donación que le otorgó el Gobierno de Suiza en virtud del Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola, ha demostrado que los agricultores pueden aumentar sus ingresos de manera considerable utilizando tecnologías baratas para obtener información sobre los mercados. Los proyectos respaldados por el FIDA han arrojado resultados positivos en lo que respecta a la ordenación de los recursos naturales, la incorporación general de una perspectiva de género y la sensibilización con respecto al VIH/SIDA. En la evaluación de los resultados del sector rural que hizo el FIDA en 2006, los proyectos obtuvieron una puntuación elevada en lo que respecta al fortalecimiento de la capacidad de la población rural pobre y de sus organizaciones, la representación de género y la promoción del acceso a los bienes de producción, los recursos financieros y los mercados. La República Unida de Tanzania recibió con arreglo al PBAS una asignación de USD 49,2 millones, para el período 2007-2009, en reconocimiento de sus buenos resultados.

## **B. Enseñanzas extraídas**

17. Las principales enseñanzas de los COSOP anteriores que se resumen en el presente documento se han tomado, en gran medida, del estudio preparatorio del COSOP, el acuerdo en el punto de culminación del Programa de Desarrollo Participativo del Riego y la evaluación del programa en el país.
18. **La focalización puede constituir un problema.** Algunos de los programas que se habían formulado antes de que se elaborara la política de focalización del FIDA corrían el peligro de que sus beneficios fueran a parar a beneficiarios imprevistos.

Ese peligro puede agravarse en el caso del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola, dado que los distritos pueden trazar unos planes de distrito sin la participación del grupo-objetivo del Fondo. También se corre el peligro de que el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), que ha sido un instrumento útil para informar a la Junta Ejecutiva sobre los resultados de la labor del FIDA con los grupos-objetivo, no se aplique de manera efectiva dentro del actual sistema de seguimiento nacional de la MKUKUTA, la MKUZA y el Programa de Desarrollo del Sector Agrícola. La dificultad que habrá de afrontarse en el presente COSOP será la de trazar unas estrategias que permitan llegar al grupo-objetivo del FIDA aplicando un enfoque sectorial.

19. **Hay que mejorar el diseño de los proyectos.** La demora de la entrada en funcionamiento efectiva de los proyectos, debido a problemas de contratación de personal, preparación de los manuales de ejecución y sensibilización de las partes interesadas, ha llevado a exigir que se incluya un año cero en el diseño de proyectos para dejar un margen a las actividades de movilización inicial. La respuesta del FIDA ha sido diseñar unos proyectos más sencillos, con menos condiciones para la entrada en vigor, e invertir algunos de los recursos previamente destinados a la formulación de los proyectos en facilitar la entrada en funcionamiento de éstos. Sin embargo, por lo que respecta al Programa de Desarrollo del Sector Agrícola, existe el problema adicional de coordinar las actividades de los demás asociados para garantizar el inicio temprano de la ejecución del programa.
20. **La participación de los beneficiarios y su incorporación en la gestión son indispensables para lograr la sostenibilidad.** Los proyectos cuyos beneficiarios han participado en la planificación y la ejecución han suscitado un sentido de apropiación más fuerte y han dado unos resultados más sostenibles. Por lo que atañe al enfoque sectorial, el FIDA promoverá la utilización de técnicas participativas y la participación del sector privado. Pese a que puedan obtenerse resultados rápidos recurriendo a unidades de gestión de proyectos autónomas, la sostenibilidad aumentará cuando la gestión esté alineada con las estructuras y las perspectivas del Gobierno. El sistema de recibos de almacén ideado por medio del Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola constituye un ejemplo de ello. Los altos funcionarios del Gobierno ya han extraído las enseñanzas pertinentes ampliando este enfoque a todo el país.
21. **El acceso a los servicios financieros es fundamental para el desarrollo de las zonas rurales.** Los resultados que ha obtenido el FIDA de su apoyo al aumento de la capacidad, el desarrollo tecnológico, el fomento empresarial, la creación de vínculos con los mercados y la conservación de los recursos naturales han sido escasos debido al poco acceso que tiene la población rural pobre a servicios financieros sostenibles. Esta deficiencia también ha dado al traste con las reformas de política que apuntaban a incrementar la participación del sector privado y el Gobierno se ha visto presionado para implantar unos proyectos de servicios financieros especiales. Es posible que las intervenciones del Fondo en la República Unida de Tanzania no tengan un efecto apreciable en la pobreza de las zonas rurales si no se trata, con medios enérgicos, el problema que representa la falta de acceso a los diversos servicios financieros.

## IV. Marco estratégico del FIDA en el país

### A. Ventaja comparativa del FIDA en el país

22. La ventaja comparativa del FIDA en materia de reducción de la pobreza radica en su focalización en las zonas rurales, que es donde vive la mayoría de los hombres y las mujeres pobres. El Gobierno aprecia el respaldo ininterrumpido que le presta el Fondo para ayudar a reducir la pobreza de estas zonas, que es el objetivo supremo de la MKUKUTA y la MKUZA. Asimismo, otros asociados en el desarrollo reconocen el acervo de experiencia que posee el FIDA en cuestiones relacionadas con el riego en pequeña escala, IMF y organizaciones de agricultores en las zonas rurales más

pobres. Sin embargo, la realización de proyectos experimentales y la generación de innovaciones dentro de un enfoque sectorial que no permite tratar directamente con el grupo-objetivo sigue siendo un problema para el Fondo. En el presente COSOP se propone que se fortalezca la participación de las organizaciones de pequeños agricultores y las de la sociedad civil en el proceso de planificación basada en el enfoque sectorial. El sistema de las Naciones Unidas estima que la concesión de los préstamos y las donaciones del FIDA por intermedio del Tesoro nacional prueba que las Naciones Unidas cumplen, de manera más rigurosa, el requisito de reforma de incrementar la utilización de los sistemas nacionales. A pesar de que la República Unida de Tanzania depende mucho de la ayuda y de que los anteriores modelos de desarrollo no hayan reportado los resultados deseados, debido, en gran medida, a la fragilidad de las instituciones, el FIDA está convencido de que las últimas administraciones del Gobierno han mostrado la voluntad de hacer reformas económicas y desarrollar la capacidad. El COSOP tiene por objeto integrar el apoyo que presta el Fondo al desarrollo en los sistemas nacionales a fin de afianzarlos. El FIDA realizará actividades complementarias con otros asociados en el desarrollo para ejercer influencia en la focalización basada en el enfoque sectorial.

## **B. Objetivos estratégicos**

23. La finalidad del Marco Estratégico del FIDA (2007-2010) es velar por que los hombres y las mujeres pobres de las zonas rurales tengan un acceso más amplio a los elementos que se indican a continuación y dispongan de los conocimientos prácticos y la capacidad de organización que necesitan para aprovecharlos:
  - i) los recursos naturales, sobre todo tierras y agua; ii) tecnologías agrícolas mejoradas y servicios de producción eficientes; iii) una amplia variedad de servicios financieros; iv) mercados competitivos de insumos y productos agrícolas; v) la promoción del empleo y las empresas en los sectores no agrícolas, y vi) procesos locales y nacionales de formulación de políticas y programación. A fin de promover el cumplimiento de los objetivos nacionales de reducción de la pobreza, en el COSOP se procurará fomentar el incremento de la productividad rural, la participación de la población rural pobre en los procesos de desarrollo, el acceso a servicios y mercados financieros sostenibles y la creación y potenciación de microempresas rurales por medio de los objetivos estratégicos que se enuncian a continuación.

### **Objetivo estratégico 1. Mejora del acceso a tecnologías y servicios que potencien la productividad**

24. El FIDA acrecentará su aportación al Programa de Desarrollo del Sector Agrícola, que es de carácter sectorial y se puso en marcha en 2006, para procurar que contribuya de manera efectiva a cumplir los objetivos previstos por la MKUKUTA en el sector agrícola. La finalidad del citado programa es aumentar la productividad y los ingresos agrícolas, ayudando a los agricultores a tener acceso a mejores tecnologías y servicios agrícolas. En lo que respecta a las localidades y los distritos, el programa financia inversiones en las propias explotaciones agrícolas (por ejemplo, en el riego), servicios de asesoramiento y aumento de la capacidad. El FIDA ha comprometido un total de USD 40 millones en la financiación en común del programa, por intermedio del Programa de Apoyo a los Servicios Agrícolas y del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola – Ganadería, mientras que la AIF ha comprometido USD 90 millones. Otros contribuyentes del grupo de asociados en el desarrollo son la Unión Europea, Irish Aid y la JICA y, por su parte, el Banco Africano de Desarrollo tiene previsto aportar en breve USD 60 millones. El Programa de Desarrollo del Sector Agrícola padece un grave déficit de financiación. Por lo que atañe a los costos estimados de la primera fase, que ascienden a USD 316 millones, hasta la fecha se han comprometido fondos para sufragar un total USD 139 millones, con lo que las actividades no podrán mantenerse pasado junio de 2009. A fin de enjugar el déficit de financiación, el FIDA elaborará un proyecto de potenciación de la productividad agrícola, que se beneficiará parcialmente del incremento de la mecanización de las



actividades agrícolas que se ha producido a instancias del Gobierno. La experiencia que se adquiera con el proyecto propuesto contribuirá también a la base institucional de gestión de los conocimientos del FIDA, que facilitará la ejecución de los programas de financiación conjunta.

25. El FIDA es consciente de la vulnerabilidad de la República Unida de Tanzania al cambio climático y, sobre todo, de las secuelas que puede tener éste en la seguridad alimentaria, el acceso al agua y los servicios relacionados con los ecosistemas, por lo cual adoptará las siguientes medidas de adaptación y mitigación durante el período del COSOP: i) estrecho seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos para cerciorarse de que se continúe aumentando la capacidad de reacción de la población rural pobre al cambio climático. Los objetivos estratégicos son respaldar la investigación adaptativa para acrecentar la productividad y diversificar las empresas sensibilizando a los productores de las zonas rurales con respecto al nexo que hay entre producción, tecnología y medio ambiente, creando y potenciando microempresas rurales, promoviendo el acceso a los servicios financieros y los mercados y desarrollando la capacidad de los agricultores de hacer elecciones sensatas para afrontar el cambio climático; ii) incorporación, en los nuevos proyectos, de medidas de previsión climática para incrementar la capacidad local de prever y prevenir las secuelas del cambio climático, y iii) apoyo a la labor conjunta de previsión de los efectos que pueda tener el cambio climático en las opciones de desarrollo (por ejemplo, conversión de grandes superficies en terrenos de producción de biocombustible) y utilización de dichas previsiones para entablar un diálogo con el Gobierno y otras partes interesadas. Los programas de acción y adaptación nacional que está ultimando el Gobierno para presentárselos a la secretaría de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, constituirán el punto de partida del diálogo sobre el cambio climático.

**Objetivo estratégico 2. Aumento de la participación de las organizaciones de agricultores en la planificación del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola**

26. El cumplimiento de este objetivo acrecentará la capacidad de las organizaciones de agricultores (entre ellas, las organizaciones de pastores y de otros productores) de participar, de manera más efectiva, en el proceso de planificación a nivel de distrito del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola, habida cuenta de que el programa de desarrollo agrícola de los distritos es el instrumento principal de atracción de inversiones del citado programa. Este objetivo está en consonancia con el objetivo estratégico del FIDA de aumentar los conocimientos prácticos y la capacidad de organización de la población rural pobre para que aproveche los procesos locales y nacionales de formulación de políticas y programación. Gracias a la asistencia mediante donaciones prevista para el cumplimiento de este objetivo, se mejorará la capacidad de las organizaciones de agricultores y de los grupos de mujeres de defender sus intereses y planificar actividades, para lo cual contarán con una ayuda que les permita articular sus intereses y prioridades concretos en colaboración con los promotores de distrito del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola, exigir servicios apropiados a las instituciones que los respalden, constituir y gestionar redes en los ámbitos nacional, de distrito y de subdistrito, a fin de adquirir más poder para defender sus intereses y entablar negociaciones, y vincularse a los programas en curso respaldados por el Fondo para acceder a los servicios financieros y comerciales.

**Objetivo estratégico 3. Aumento del acceso a unos servicios de financiación rural sostenibles**

27. El Programa de Servicios Financieros Rurales, que finalizará su actividad en 2010, tiene por finalidad aumentar la capacidad de la población rural pobre de encauzar sus ahorros e inversiones en actividades generadoras de ingresos mediante la instauración de sistemas de financiación rural viables. En diciembre de 2006 se había movilizado, en las siete regiones y en los 22 distritos que abarca el programa, a

230 IMF que contaban con un número total de miembros de 54 867, con unos ahorros de USD 3,6 millones y un total de préstamos a los miembros de USD 9,9 millones. El programa ha ayudado al Gobierno a formular la normativa de funcionamiento de las sociedades cooperativas de ahorro y crédito. A partir de 2010, el FIDA hará lo siguiente: i) respaldar la constitución de organizaciones centrales de las IMF para ayudar a estas instituciones a incrementar su poder de negociación con la banca comercial y a obtener recursos, adquirir conocimientos y realizar actividades de promoción para crear un sector microfinanciero sostenible; ii) promover la ampliación de escala de los elementos del Programa de Servicios Financieros Rurales que hayan dado buenos resultados a todo el territorio del país, y iii) estudiar la posibilidad de prestar otros servicios financieros, como los de las cadenas de valor, los de seguros y arrendamiento, para atender la necesidad de financiar a mediano plazo los activos fijos y modernizar, de este modo, la producción agrícola. El FIDA ya está analizando las posibilidades de asociarse con el Banco Mundial, con proyectos de donantes que operan en el sector financiero, con el Rabobank Nederland y con Opportunities International.

#### **Objetivo estratégico 4. Aumento del acceso de las empresas rurales a los mercados y a las oportunidades**

28. La finalidad del Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola, que finalizará su labor en 2009, es ayudar a que el aumento de la productividad rural se materialice en un incremento de los ingresos gracias a los vínculos con los mercados. En diciembre de 2006, dicho programa funcionaba en ocho regiones y 21 distritos. Se ha formulado una política de comercialización agrícola que aguarda la aprobación del Consejo de Ministros. Los informes emanados de los estudios tributarios realizados en virtud del citado programa han ayudado, en algunos distritos, a promulgar unas normas de mejora de la normativa tributaria para estimular la producción agrícola. El proyecto Primera Milla ha ayudado a los agricultores a acrecentar sus ingresos obteniendo información sobre los mercados por medio de sus teléfonos móviles. Se ha movilizado a más de 500 grupos, el 52% de los cuales son grupos de productores, se les ha impartido capacitación en investigación de mercados, elaboración de planes de comercialización y manejo del sistema de recibos de almacén para mejorar el acceso al crédito. También se están creando y potenciando empresas de servicios rurales que prestan servicios de información sobre comercialización en régimen de pago. El Gobierno, que ha quedado impresionado por los resultados del sistema de recibos de almacén, pretende extenderlo a todo el país, pero esta medida rebasa el mandato y la capacidad del programa mencionado. A partir de 2010, el FIDA promoverá la consolidación de los elementos del programa que hayan dado buenos resultados y su adaptación y reproducción en otras regiones. Asimismo, el Fondo facilitará la creación y la expansión de unos mercados sostenibles de insumos agrícolas, en colaboración con la Sociedad de Fomento de los Fertilizantes de la República Unida de Tanzania y otras partes interesadas. Se establecerán vínculos entre las actividades del programa que se examina y las del Programa de Apoyo a las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas Rurales, que parte de un enfoque de la cadena de valor para incrementar los ingresos y el empleo en las zonas rurales.

#### **C. Oportunidades de innovación**

29. El FIDA pondrá a prueba las ideas surgidas en otros lugares que hayan dado buenos resultados y respaldará la innovación en las esferas que se enuncian a continuación, con miras a resolver los problemas de desarrollo rural de la República Unida de Tanzania.
30. **Tecnología y servicios.** La innovación se dirigirá a modificar los mecanismos de desarrollo tecnológico y prestación de servicios para ajustarlos más a la demanda y hacerlos más sostenibles, ampliar el abanico de servicios de asesoramiento, para que no se limiten a servicios relacionados con la producción de cultivos, y establecer

vínculos entre las actividades generales del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola y el desarrollo del subsector ganadero. En el programa de desarrollo agrícola de los distritos sigue habiendo una fuerte preferencia por la prestación de servicios públicos, en detrimento del estímulo de la competencia entre los proveedores de servicios. Asimismo, habida cuenta de que el Programa de Desarrollo del Sector Agrícola entraña numerosas innovaciones en materia de creación de asociaciones, movilización de recursos y prestación de servicios, el FIDA estudiará fórmulas para analizar y comunicar los resultados que se vayan obteniendo para ayudar al programa en el país, así como al propio FIDA en cuanto institución.

31. **Participación de la población rural pobre.** Los recursos del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola que se destinan al fomento de la capacidad son utilizados directamente por los distritos, pero son insuficientes para satisfacer las necesidades de aumento de la capacidad de las organizaciones de agricultores. La innovación, que se financiará mediante donaciones, entrañará la concertación de asociaciones con las organizaciones de la sociedad civil para ayudar a los miembros del grupo-objetivo del FIDA a convertirse en asociados admitidos en las actividades de planificación y ejecución del citado programa. El proyecto, que se financiará mediante donaciones, garantizará un uso más efectivo de los recursos del Fondo en beneficio del grupo-objetivo.
32. **Servicios financieros.** La innovación en materia de servicios financieros consistirá en poner a prueba y elaborar productos y mecanismos de prestación de servicios nuevos. Entre los productos se contarán los bancos comunitarios y rurales, los servicios de arrendamiento y los seguros (fondos de emergencia o seguros de vida), así como el establecimiento de vínculos entre los productores y los pequeños empresarios, en lo que respecta a los servicios financieros, y con otros agentes que intervienen en la cadena de valor o con la banca comercial. Los servicios de arrendamiento, que tendrán una vinculación fuerte con las instituciones centrales de financiación rural y con la banca comercial, podrán ayudar a subsanar las deficiencias provocadas por la renuencia de la banca comercial a otorgar préstamos de mediano plazo para financiar bienes de producción. Se pondrán a prueba otras fórmulas para ampliar la prestación de servicios a los pequeños productores y los grupos desfavorecidos y, por su parte, las sociedades cooperativas de ahorro y crédito tendrán que esforzarse por diversificar sus productos a fin de satisfacer mejor la demanda. Se estudiarán fórmulas estratégicas para influir en las políticas de prestación de servicios de financiación rural, en colaboración con otros agentes del sector financiero.
33. **Acceso a los mercados y fomento empresarial.** Se refinará el sistema de recibos de almacén vigente para tratar cuestiones como la del precio elevado de la construcción, la dicotomía entre propiedad y gestión, el mantenimiento y la administración de los almacenes y la exigencia de garantías por parte de algunos bancos comerciales participantes. El enfoque de la cadena de valor facilitará la comunicación entre sus agentes; aprovechará la nueva experiencia que se vaya adquiriendo con la Iniciativa de fomento acelerado de los fertilizantes; estudiará la viabilidad de emplear otros insumos productivos fundamentales, como semillas, productos químicos y fuentes de energía en pequeña escala para las explotaciones agrícolas, e instaurará unos mecanismos sostenibles de prestación de servicios de fomento empresarial, servicios de intermediación y servicios de información sobre los mercados.

#### **D. Estrategia de focalización**

34. En la política de focalización del FIDA se define el grupo-objetivo como la población rural que vive en condiciones de pobreza y de inseguridad alimentaria y tiene posibilidades de acceder a oportunidades y bienes de producción agrícola y a actividades de obtención de ingresos en el ámbito rural. La MKUKUTA y la MKUZA tienen un planteamiento del crecimiento favorable a los pobres que abarca las cuestiones de género; la juventud, los discapacitados y los pacientes de VIH/SIDA u

otras personas afectadas por esta enfermedad; las zonas rurales, y el sector agrícola. En las estrategias aplicables se recomienda que se incrementen la inversión en infraestructuras rurales y capital humano, las subvenciones para determinados cultivos y el acceso de las mujeres y los jóvenes a los servicios de microfinanciación. Sin embargo, no hay un marco detallado que permita definir al grupo-objetivo y llegar a él. En la modalidad predilecta de prestación de ayuda, denominada "apoyo general al presupuesto", se prevé la prestación de apoyo al presupuesto mediante fondos no vinculados, conforme a la cual el Gobierno decide cómo utilizar el dinero para cumplir los objetivos nacionales en el ámbito de la estrategia conjunta de asistencia. En el período 2005/2006, se desembolsaron USD 616 millones mediante la modalidad de apoyo general al presupuesto, lo que representó el 20% del gasto público total. También hay una clara predilección por los programas de carácter sectorial, en detrimento de los proyectos circunscritos a determinadas zonas. El Gobierno considera que el actual convenio de financiación en común del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola constituye una fórmula de transición a la modalidad de apoyo general al presupuesto que el FIDA no está en condiciones de aplicar conforme a la política sobre los enfoques sectoriales en la agricultura y el desarrollo rural (EB 2005/84/R.5/Rev.1). El marco de focalización del presente COSOP se basa en el análisis de la pobreza que se llevó a cabo durante la elaboración de la MKUKUTA y la MKUZA, las dificultades localizadas en el estudio sectorial de 2006, el marco de coordinación de la ayuda del Gobierno y el alcance de los programas en curso. Se ajusta a las características y las prioridades regionales y de los distritos determinadas por medio del sistema de donaciones para el desarrollo del capital de las administraciones locales. La estrategia de focalización se ha elaborado partiendo de los objetivos estratégicos del COSOP.

35. **Tecnología, servicios y apoyo a las organizaciones de productores.** La estrategia de focalización para la provisión de tecnología y la prestación de servicios en el ámbito agrícola, dentro del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola, será doble: i) concienciación del grupo de partes interesadas en la financiación en común acerca de las cuestiones que afectan a la población rural pobre, para que se ocupen de ellas durante los exámenes de las actividades de ejecución, y ii) respaldo de la participación de los representantes de las organizaciones de agricultores en dichos exámenes, para que puedan ejercer influencia en las decisiones de política. El FIDA prestará apoyo a esas organizaciones en lo que respecta a articular los intereses del grupo-objetivo.
36. **Servicios de financiación rural.** Las actividades del COSOP se focalizarán en las sociedades cooperativas de ahorro y crédito creadas en virtud del Programa de Servicios Financieros Rurales para crear y consolidar organizaciones centrales. En los nuevos distritos se recurrirá a la focalización social o de base comunitaria para determinar el grupo-objetivo y seguir el desempeño. Se favorecerá la elaboración de productos financieros que sean accesibles a los más pobres. A fin de poner a prueba innovaciones como los servicios bancarios comunitarios, los de arrendamiento y los de seguros, la selección de los distritos que se abarcarán se hará conjuntamente con el Gobierno, teniendo en cuenta la experiencia previa y las posibilidades que tengan los pobres de las zonas rurales de adoptar con éxito esas innovaciones. Por ejemplo, en lo que respecta a los productos de arrendamiento, tal vez se otorgue preferencia a los grupos de producción y de elaboración de productos y a las sociedades cooperativas de ahorro y crédito que hayan demostrado tener una demanda fuerte de crédito a mediano plazo al haber instituido sus propios regímenes de gestión o haber obtenido contratos de provisión rentables.
37. **Mercados.** El Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola y el Programa de Apoyo a las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas Rurales proseguirán con su enfoque geográfico de la focalización. Por lo que respecta al segundo ciclo del COSOP, las regiones y los distritos adicionales se seleccionarán

junto con el Gobierno a partir de unos requisitos convenidos. Habida cuenta de que la comercialización es una actividad esencialmente comercial, se pueden utilizar como criterios el grado de capacidad empresarial y los vínculos con determinadas cadenas de valor a fin de garantizar la participación del grupo-objetivo.

38. **Focalización por género.** Dicha focalización proseguirá conforme a lo previsto en el Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola, el Programa de Servicios Financieros Rurales y el Programa de Apoyo a las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas Rurales, y su seguimiento se hará durante las misiones de supervisión y los exámenes periódicos. En este último programa, por ejemplo, el género es uno de los factores que se tienen en cuenta al seleccionar las cadenas de valor. Asimismo, se ha llegado al segmento más pobre de la población rural mediante el empleo de la radio, a la que dicha población tiene acceso general, y la formación de grupos de radioyentes a fin de difundir información de carácter empresarial y comercial.

## E. Vinculaciones con las políticas

39. Se han implantado unos mecanismos efectivos para entablar un diálogo sobre políticas sectoriales con el grupo de asociados en el desarrollo. El diálogo previsto en el COSOP se centrará en los dos subcomponentes de la evaluación de los resultados del sector rural en 2006 que han obtenido unos resultados moderadamente satisfactorios.
40. **Organizaciones de agricultores.** La influencia de estas organizaciones menguó después de que la República Unida de Tanzania se hubo apartado de la ideología socialista, y hay pocas asociaciones coordinadoras importantes de organizaciones de agricultores. En la actualidad, el Consejo Agrícola y la Red nacional de grupos de agricultores se están convirtiendo en organizaciones centrales que aglutinan a organizaciones de agricultores grandes y pequeñas, respectivamente. El FIDA prestará apoyo a estas organizaciones por medio de recursos de donaciones para que participen en la formulación de políticas y la planificación en el ámbito nacional y de distrito. El Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola y el Programa de Servicios Financieros Rurales ayudarán a crear redes de distrito a las organizaciones de agricultores a las que prestan apoyo. El Fondo aprovechará los resultados de esas intervenciones para respaldar al Gobierno en la formulación de políticas y leyes destinadas a mejorar la eficacia de las citadas organizaciones.
41. **Acceso equitativo a los mercados de tierras.** Aunque en el Proyecto de Desarrollo de Pequeñas Explotaciones Agrícolas en Zonas Marginales, respaldado por el FIDA, y en la continuación del Programa de Desarrollo Participativo del Riego se previeron actividades que entrañaban levantamientos topográficos y registros de tierras, no se hizo una evaluación de seguimiento del impacto de dichas actividades, sobre todo después de que se hubo aprobado la ley de tierras en 1998. Las cuestiones de la seguridad en la tenencia de tierras y el acceso al agua y los derechos de paso de los pastores se habían expuesto ya en el Programa de Desarrollo del Sector Agrícola – Ganadería, y se han previsto USD 4,5 millones para ayudar a las administraciones de las aldeas y los distritos a adoptar una planificación participativa de la ordenación de tierras y recursos naturales y del registro de la propiedad territorial de dichas aldeas. Durante los exámenes conjuntos de las actividades de ejecución del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola, el FIDA estimulará el diálogo en el ámbito comunitario y de los distritos, así como con las partes interesadas en la financiación en común, acerca de la ejecución de las actividades relacionadas con la tenencia de tierras. La experiencia que se adquiera en esos diálogos se aprovechará para facilitar la formulación y la ejecución de la política territorial.

## V. Gestión del programa

### A. Gestión del COSOP

42. **Seguimiento y evaluación (SyE) del COSOP.** A fin de garantizar la coherencia de los programas y de medir el desempeño, el sistema de SyE del COSOP: i) estará integrado con el sistema de seguimiento de la MKUKUTA y la MKUZA; ii) se basará en el marco de resultados del COSOP; iii) contará con el respaldo de una estrategia de comunicación destinada a facilitar el intercambio de información, y iv) en el caso de los programas que se hallen en curso, se mantendrán los requisitos de presentación de informes del RIMS del Fondo. Se prestará asistencia técnica a los equipos de los proyectos para que armonicen sus métodos de SyE y los coordinen con el sistema de SyE del COSOP. El examen anual de la MKUKUTA y la MKUZA y el Informe sobre la pobreza y el desarrollo humano que elabora el Gobierno con carácter bianual serán las fuentes principales de datos de seguimiento. En los talleres anuales sobre la ejecución del COSOP, que se celebrarán en el ámbito local y en los que participarán personal de los proyectos y otros asociados, se examinará el informe anual sobre la marcha de la ejecución que elabore el Gerente del Programa en el País. La evaluación del primer ciclo del COSOP se terminará en diciembre de 2009 para fundamentar la solicitud que habrá de presentarse a la Junta Ejecutiva, en abril de 2010, de que comprometa fondos para el segundo ciclo. Está previsto hacer una evaluación final independiente del COSOP en diciembre de 2013.

### B. Gestión del programa en el país

43. El COSOP lo gestionará el equipo del programa en el país. A tal fin, en marzo de 2007 se impartió en el país un taller de creación de equipos. Asimismo, se ha constituido un equipo de elaboración de programas en el que participan representantes de otras divisiones del FIDA y especialistas externos. La supervisión del COSOP se regirá por el enfoque de la gestión del programa en el país, por la necesidad de incrementar la supervisión directa por parte del FIDA y por las disposiciones de coordinación de la ayuda en la República Unida de Tanzania. Los subprogramas para el Programa de Apoyo a las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas Rurales y para Zanzíbar del Programa de Apoyo a los Servicios Agrícolas y el Programa de Desarrollo del Sector Agrícola – Ganadería los supervisa directamente el FIDA, mientras que el Programa de Desarrollo del Sector Agrícola en el territorio continental lo supervisan de manera conjunta el Fondo, otros donantes y el Gobierno. El equipo del programa en la República Unida de Tanzania supervisará todos los proyectos que se lleven a cabo en el país gracias a las donaciones del FIDA. La institución cooperante (la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos) supervisará el Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola y el Programa de Servicios Financieros Rurales hasta diciembre de 2008, pero con una mayor participación del FIDA en las misiones. No está previsto llevar a cabo una retroadaptación exhaustiva de los proyectos en curso, habida cuenta de que sus objetivos encajan bien con los objetivos estratégicos del COSOP. Los productos de los proyectos en curso constituirán la base para cuantificar los indicadores del COSOP durante el primer ciclo.
44. El Gerente del Programa en la República Unida de Tanzania será destinado al país en 2007 para potenciar la gestión del programa. El oficial para el país que se contrató en 2004 ha mediado en las relaciones con el Gobierno, así como en las relaciones con el grupo de asociados en el desarrollo, y ha conferido más visibilidad al FIDA. Una innovación importante en la gestión del programa ha sido la participación de los coordinadores de proyectos en la supervisión de otros proyectos a fin de facilitar el aprendizaje y el examen *inter pares*. Parte de los gastos de gestión del COSOP se sufragarán mediante una donación que se canalizará por medio de la Iniciativa para

la integración de innovaciones, a fin de poner a prueba la realización de actividades de supervisión dentro de un enfoque de programas por países. La donación permitirá al equipo del programa en el país adquirir una experiencia que ayudará a refinar las directrices de supervisión del FIDA.

45. La República Unida de Tanzania no tiene proyectos en situación de riesgo; los proyectos de su cartera han obtenido buenos resultados en los últimos años. El Programa de Apoyo a los Servicios Agrícolas ha sufrido un retraso de la entrada en vigor de dos años debido a problemas en la realización de la evaluación *ex ante* del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola y a la necesidad de revisar los sistemas internos del FIDA para hacer frente a las posibles repercusiones de un programa basado en el enfoque sectorial. A fin de reducir esas demoras en el futuro, se ha propuesto que los diseños de proyectos contengan pocas condiciones para la entrada en vigor y que la mayoría de los requisitos para poner en marcha la ejecución hayan de cumplirse en una etapa temprana de ésta. Éste es el procedimiento que se ha aplicado en el Programa de Apoyo a las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas Rurales, que fue declarado efectivo a los seis meses de haberse firmado el convenio de préstamo.

### **C. Asociaciones**

46. El FIDA seguirá concertando asociaciones con las instituciones del Gobierno; con el grupo de asociados en el desarrollo, incluido el sistema de las Naciones Unidas; con las organizaciones de la sociedad civil, y con el sector privado, durante toda la ejecución y la evaluación del COSOP, para lo cual celebrará reuniones de partes interesadas, consultas bilaterales y otros actos. En el expediente principal 3 se resumen las asociaciones que está previsto concertar en el COSOP.
47. Las asociaciones correspondientes al primer objetivo estratégico (tecnología y servicios) se focalizarán en los ministerios competentes del sector agrícola y la secretaría del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola, con miras a prestar a este programa servicios de supervisión en materia de políticas, reglamentaciones y seguimiento y, en el caso de los consejos de distrito, servicios de supervisión en materia de planificación y ejecución. Es probable que la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, los miembros del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional y los proyectos de donaciones regionales del FIDA presten asistencia técnica. El Fondo se asociará con entidades e instituciones financieras del sector privado para ayudar a mejorar la mecanización. No invertirá en asociaciones con proyectos que se hallen en curso y estén financiados por el Banco Mundial, la Unión Europea, el Ministerio para el Desarrollo Internacional del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y los Gobiernos de Dinamarca e Irlanda, habida cuenta de que se están recortando los fondos destinados a esos proyectos en favor del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola. Por lo que atañe al segundo objetivo estratégico, se estudiará la posibilidad de concertar asociaciones con las organizaciones de agricultores, a las que se ayudará a constituir unas organizaciones centrales viables que les permitan acrecentar su poder de negociación y su participación en el Programa de Desarrollo del Sector Agrícola.
48. En el caso del tercer objetivo (servicios financieros) las asociaciones se concertarán con instituciones financieras que hayan mostrado interés en anudar unos lazos más estrechos con las IMF de base. Entre ellas, cabe citar al Rabobank Nederland y a Opportunities International. Asimismo, estas asociaciones entablarán un diálogo con las compañías de seguros y arrendamiento y con los agentes importantes de la cadena de valor a fin de mejorar el acceso de la población rural pobre a los servicios financieros. El FIDA se asociará con proyectos respaldados por donantes, entre los que se cuentan el Proyecto de fomento de la competitividad del sector privado y el Proyecto de respaldo al sector financiero del Banco Mundial, el Proyecto de fomento de la confianza del sector financiero y de mejora del clima empresarial en pro de la República Unida de Tanzania, lanzado por cinco organizaciones bilaterales y dirigido

por el Ministerio británico para el Desarrollo Internacional, y la asistencia técnica del Banco Mundial para formular programas de garantía crediticia por intermedio del Banco de Tanzania. Asimismo, el Banco de Tanzania será un asociado en la ejecución de los aspectos reglamentarios y de política de la prestación de servicios financieros.

49. Por lo que respecta al cuarto objetivo estratégico (desarrollo de los mercados y las empresas), el FIDA seguirá coordinando su labor con el Ministerio de Industria, Comercio y Comercialización y con la Organización de Fomento de la Pequeña Empresa, que depende del ministerio y tiene carácter paraestatal, sobre todo en lo que atañe a prestar apoyo al Programa de Apoyo a las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas Rurales en materia de ejecución y supervisión de políticas. Otros posibles asociados son la Fundación del Sector Privado de la República Unida de Tanzania y los proyectos de prestación de apoyo al sector agrícola privado que cuentan con el respaldo del Gobierno de Dinamarca y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Por su parte, el Programa Mundial de Alimentos estudia la posibilidad de brindar su colaboración, por intermedio del Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola, ofreciendo sus almacenes y el sistema de recibos de almacén. El FIDA examinará esta oportunidad de estrechar la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas.

#### **D. Gestión de los conocimientos y las comunicaciones**

50. En la estrategia de gestión de los conocimientos y las comunicaciones se procurará que las experiencias innovadoras, las enseñanzas extraídas y las prácticas más idóneas se registren, se sintetizen y circulen periódicamente dentro del equipo del programa en el país, otros asociados en el país, el FIDA y otros asociados regionales e internacionales. Las esferas temáticas principales que se tratarán son las siguientes: i) la mecanización y el modo en que contribuye a aumentar la productividad y rentabilidad agrícolas; ii) el acceso a los mercados; iii) las oportunidades para las empresas rurales; iv) la financiación rural, y v) la aplicación de un enfoque sectorial. Se utilizarán los canales de comunicación apropiados entre las diversas partes interesadas, que son las siguientes: i) foros y publicaciones internacionales; ii) el sitio web, el portal de la pobreza rural y el boletín de las divisiones del FIDA; iii) una biblioteca electrónica que contendrá la memoria institucional de los proyectos y se difundirá en soporte CD-ROM y en Internet, y iv) otros medios de difusión, como los periódicos y la radio.
51. Los sistemas de SyE de los proyectos se vincularán con el sistema de SyE del COSOP para medir el desempeño y los resultados y verificar la aplicación de las enseñanzas extraídas. La estrategia de gestión de los conocimientos y las comunicaciones respaldará al sistema de SyE para procurar que se adopte un enfoque integrado de la recopilación, la síntesis y la difusión de las enseñanzas extraídas. Este proceso contará con el apoyo de las actividades de gestión de los conocimientos y las comunicaciones de la segunda fase del proyecto Primera Milla financiado mediante donaciones, que se ha aprobado recientemente. Habrá un oficial encargado de la gestión de los conocimientos y las comunicaciones adscrito al Programa de Desarrollo de Sistemas de Comercialización Agrícola que facilitará la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos y las comunicaciones en el equipo del programa en el país, y analizará y difundirá información en el ámbito institucional del FIDA y entre otras partes interesadas, con la debida puntualidad. Así pues, la citada estrategia servirá para conectar al FIDA, los proyectos, las autoridades locales y nacionales, las organizaciones profesionales y los donantes asociados, para procurar que las enseñanzas extraídas, la experiencia adquirida y las buenas prácticas se intercambien de manera constante y se incorporen en las iniciativas actuales o en nuevas iniciativas. Asimismo, la estrategia se centrará en la experiencia que se vaya adquiriendo con el programa experimental "Una ONU" y la ejecución del proyecto de supervisión del programa en el país que cuenta con el respaldo de la Iniciativa para la integración de innovaciones. La fuerte participación de Zanzíbar en el equipo del



programa en el país garantizará que haya unos intercambios de experiencias efectivos con el territorio continental. La promoción de actividades basadas en los resultados en colaboración con los donantes y los principales asociados del FIDA también será un elemento fundamental de la estrategia en lo que respecta a movilizar recursos, sensibilizar a las instancias oportunas y ganarse su participación, así como ejercer influencia en las políticas.

## E. Marco de financiación con arreglo al PBAS

52. La asignación prevista en el PBAS para el primer año del COSOP es de USD 15 millones y su cálculo se ha basado en la puntuación de 4,41 correspondiente a los resultados del sector rural de 2006 (véase el cuadro 1).

Cuadro 1

### Cálculo indicativo de la asignación del PBAS para el primer año del COSOP

<i>Indicador</i>	<i>Primer año del COSOP</i>
Puntuación media combinada del sector rural	4,41
Calificación de los proyectos en situación de riesgo	6,00
Índice de asignación de recursos de la Asociación Internacional de Fomento (2005)	3,94
Puntuación del país	14 391
<b>Asignación anual (USD)</b>	<b>14 966 277</b>

Cuadro 2

### Relación entre los indicadores de resultados y la puntuación del país

<i>Hipótesis de financiación</i>	<i>Calificación de los proyectos en situación de riesgo (+/- 1)</i>	<i>Puntuación de los resultados del sector rural (+/- 0,3)</i>	<i>Variación porcentual de la puntuación del país con arreglo al PBAS comparada con la hipótesis básica</i>
Hipótesis baja	5	4,11	-19
<b>Hipótesis básica</b>	<b>6</b>	<b>4,41</b>	<b>0</b>
Hipótesis alta	6	4,71	6

53. En el cuadro 2 se ofrecen unas hipótesis de financiación indicativas en las que se muestra que la asignación total de la República Unida de Tanzania puede disminuir un 19% (hasta USD 12 millones) o elevarse un 6% (hasta USD 16 millones), dependiendo de los resultados de la ejecución. Conforme a la hipótesis básica, la asignación de USD 49,2 millones del PBAS para 2007-2009 se destinará a prestar apoyo al Programa de Desarrollo del Sector Agrícola. Los proyectos del segundo ciclo del COSOP se someterán a la aprobación de la Junta Ejecutiva en los periodos de sesiones de septiembre de 2010 y septiembre de 2011, respectivamente

## F. Riesgos y gestión del riesgo

54. Los dos riesgos más graves que se han previsto por medio de la MKUKUTA y la MKUZA son la vulnerabilidad de la economía derivada del alto grado de dependencia de la ayuda y el déficit de financiación que tal vez no pueda enjugarse con los recursos previstos. A fin de mitigar este riesgo, el Gobierno se ha comprometido a llevar a cabo una gestión económica prudente, a aprovechar la asistencia para el desarrollo y a afianzar las instituciones para incrementar la capacidad de absorción. Del informe sobre el primer año de ejecución de la MKUKUTA se desprende que el

Gobierno tendrá que adoptar un planteamiento más estratégico al decidir las fórmulas de gestión que aplicará a la prestación de servicios públicos. En la evaluación de los resultados del sector rural y en el estudio del COSOP se han determinado los tres riesgos siguientes:

- **Ralentización de la reforma.** El Gobierno tiene una firme voluntad de reforma. Sin embargo, hay un riesgo moderado de inestabilidad política durante la transición de 2009, que puede dar al traste con el programa de reforma. A fin de paliar este riesgo, el FIDA prestará mucha atención a las disposiciones de ejecución en que se otorgan a los participantes en los proyectos, y particularmente a las organizaciones de agricultores y al sector privado, más responsabilidades en el diseño, la ejecución y el seguimiento de los programas, a fin de garantizar su sostenibilidad.
- **Los distritos no están totalmente de acuerdo con el planteamiento de la reforma.** Hay un riesgo sustancial de que unos cuantos distritos sigan promulgando normas sobre cuotas de producción, impuestos y circulación transfronteriza de productos, lo que puede entorpecer las inversiones del sector privado. Dicho riesgo se mitigará difundiendo información verificada de los proyectos del FIDA sobre los perjuicios que entrañan dichas normas y manteniendo un diálogo constante con el Gobierno acerca de la aplicación del programa de reforma en el ámbito de los distritos.
- **Desilusión con respecto a los primeros resultados del Programa de Desarrollo del Sector Agrícola.** Dado que este programa es una iniciativa conjunta nueva, sigue habiendo tensiones entre sus partes interesadas, por las razones siguientes: i) la sinceridad y la voluntad respectiva de los asociados; ii) la coherencia del planteamiento del examen y la ejecución, así como los requisitos de los asociados, y iii) la oportunidad que ofrece el programa de ejercer influencia en los planes de los distritos gracias a las enseñanzas que se hayan extraído de iniciativas anteriores. Si los asociados en la financiación en común llegaran a desilusionarse fuertemente, la financiación correría peligro y se perdería la oportunidad de aprender de ese método innovador de fomentar la eficacia de la ayuda. El peligro es considerable. Entre las medidas de mitigación que cabría adoptar se encuentra el mantenimiento de un diálogo constante, la transparencia en la resolución de los problemas de ejecución y el fomento expreso de las oportunidades de aprender mediante la realización de actividades conjuntas.

## COSOP consultation process

### Introduction

Consultations for the preparation of the COSOP started in October 2006 when the Country Programme Manager (CPM) and the Country Officer (CO) engaged in dialogue with three sets of stakeholders on the next COSOP. The Deputy Permanent Secretary of the Ministry of Finance clearly indicated government's wish to be fully involved in the entire process of development of the COSOP and advised that the new COSOP should have a wider geographical spread of its projects to reduce negative political reactions. The Agriculture Working Group of the DPG advised that to avoid a duplication of studies that had already been done for MKUKUTA, MKUZA or other projects, the COSOP preparatory study should take stock of the lessons of IFAD experience in Tanzania, especially, in relation to support for farmer organizations (FOs), access to rural finance and marketing. At a Country Programme Team meeting held in November 2006 in Blantyre (Malawi) during the IFAD Regional Workshop, the in-country team comprising 14 IFAD programme coordinators and officials of key government ministries validated the topic of the preparatory study and committed to share with the consultants their own project experience to enrich the quality of the study. The second round of consultations was in March 2007 around a design mission. The validation of the draft COSOP took place at four points in June 2007: (a) a consultation with FOs; (b) a stakeholder workshop; (c) concluding discussions with the Minister of Agriculture of the URT where the need for IFAD to support increased mechanization of agricultural production was re-emphasized, the same issue having been raised during the meeting of the Minister with IFAD President in February 2007; and (d) a video conference link with Dar es Salaam for representatives of in-country stakeholders to participate in the IFAD review of the COSOP.

### **COSOP Design Stakeholder Workshop, 16 March 2007, Dar es Salaam**

#### Objectives and Methodology

The objectives of the workshop included: (i) a stakeholder review of the preparatory study report on the lessons of IFAD projects in Tanzania; (ii) guidance on the strategic objectives of the new COSOP arising from (i); and (iii) formal launch of the design of the COSOP. The workshop was officially opened by the Minister of Finance of the URT and had in attendance the IFAD Assistant President, External Affairs and 49 other participants from 36 different institutions. 10 participants represented 6 ministries and departments on the Mainland, and one from Zanzibar. One government parastatal (SIDO) was represented by 3 officials while 7 staff represented 5 IFAD-assisted projects. Two FOs, 6 development partners, the cooperating institution (UNOPS), private sector, academia, and 12 media organizations were also represented. The workshop included plenary presentations and discussions and intensive group work based on three themes: IFAD Corporate Strategic Framework and synergy with MKUKUTA/MKUZA; COSOP and One UN; and Strategic Objectives of COSOP and Portfolio Pipeline.

#### Findings

The conclusions and recommendations of the workshop which guided the drafting of the COSOP are summarized below:

#### IFAD Corporate Strategic Framework (CSF) and MKUKUTA/MKUZA:

- Synergy exists between the two strategies but IFAD is unable to support the government's preferred aid disbursement methods (General Budget Support and Sector Budget Support).
- The targeting principle enshrined in the CSF is restrictive for national poverty reduction. IFAD should consider the urban poor in addition to the rural poor.
- Both strategies emphasize innovation, learning and the up-scaling of tested approaches, but the CSF is restricted by its focus on rural areas only.

- Both strategies consider sustainability at project entry point as critical. IFAD should develop a sustainability policy to take care of the whole programme cycle.

#### The COSOP and One UN

- The consistency of UNDAF with MKUKUTA/MKUZA in terms of objectives and time frame will make monitoring easier. The COSOP time frame should therefore be aligned with that of MKUKUTA/MKUZA.
- The Joint Assistance Strategy for Tanzania (JAST) should be the overriding strategy for development partner (including UN system) support to MKUKUTA/MKUZA.
- There should be continued policy dialogue at national level to harmonize any inconsistencies that may arise between MKUKUTA/MKUZA and any other strategy.

#### Strategic Objectives of the COSOP, based on lessons of past IFAD projects

- Increasing agricultural productivity under the umbrella of the ASDP, through investments in small scale irrigation, capacity building of farmers, support for mechanization, and policy dialogue.
- Increasing access to markets, through scaling up of the Warehouse Receipt System (WRS), providing cooling and storage facilities for perishables.
- Increasing access to rural finance, through collaboration with the Bank of Tanzania, Ministry of Finance and other actors in the financial sector.
- Micro, small and medium enterprise development that links rural with urban enterprises.

### **Consultations with farmer organizations, 4 June 2007**

#### Objectives and Methodology

The objective of the consultations with FOs was to obtain feedback on the design of the COSOP, and especially to help IFAD develop a framework for the strategic objective on strengthening the participation of FOs in planning the ASDP. The meeting involved presentations and discussions around the draft COSOP and the ASDP, followed by brainstorming on the framework for IFAD's engagement with FOs. The 24 participants representing 16 different FOs, selected two members in addition to the two CSOs already in the CPT, to represent them at the COSOP stakeholder workshop.

#### Findings

Issue 1: How can we increase small FO participation in the ASDP, particularly in DADPs?

- Conduct an inventory and establish a list of stakeholders (CSOs/FOs/NGOs & private). The inventory should be on district/regional basis.
- Conduct awareness creation on policy environment. (To be done by the private sector/civil societies and not LGA officials, these will be invited). Emphasis should be on ASDP/DADP/VDP; include MKUKUTA, MKURABITA, MKUZA, SPILL.
- Structures - District and ward facilitation teams should ensure:
  - a. Inclusiveness and mandatory farmers' representation in the teams,
  - b. Wide consultations in planning process (plan, implement, monitor, evaluate),
  - c. Promotion/strengthening of FO networks by the private sector and CSOs, not LGAs.
- Develop public-private partnership (PPP) guidelines on ASDP. Responsible – ACT and MS(T) to provide framework/draft while ministry is developing a comprehensive one.
- Develop strategies to deal with the threat of negative mindset among LGA officials in dealing with FOs and the private sector.

### Issue 2: What framework programme can we draw-up to enhance the capacity of FOs?

- Capacity Building
  - business culture among farmers (education) that should be incorporated in all their activities (planning, management etc),
  - educate farmers on investment to make them more independent,
  - make farmers more aware of financial services such as SACCOS and make them use these funds towards production,
  - improve management of FOs with respect to organisation, human resources, and networking,
  - build a market information system that farmers can access, possibly using SMS through mobile phones. The challenge is how to convince farmers to buy this information,
  - educate private sector actors on participatory planning, management and evaluation.
- Public-Private Partnership
  - help the private sector/FOs understand government policies related to agriculture,
  - form a coalition for government to increase budget for agriculture,
  - recognise farming as a business, need for market economy approach to implementation of policies,
  - support initiatives of CSOs/FOs to advocate transparency and accountability within the government.

### Issue 3: What are your views on the COSOP and its strategic objectives?

- The strategic objective on capacity building for FOs is particularly relevant and should be implemented by the private sector/FOs.
- Capacity building support should be provided for FO participation in policy formulation, implementation and monitoring.
- FO should be clearly defined to include pastoralists and traders, not only crop farmers.

### **Stakeholder workshop on the draft COSOP, 5 June 2007**

#### Objectives and methodology

The Permanent Secretary Ministry of Livestock Development, opened the workshop which reviewed the draft COSOP, shared with key stakeholders four weeks ahead of the workshop. It was to obtain feedback on the consistency of the draft with the guidance on the strategic objectives given during the March workshop. The workshop was also to validate the overall design of the COSOP as compatible with government's poverty reduction strategies and aid coordination framework. Group sessions focused on the four strategic objectives and on the implementation plans for the COSOP. The 40 participants comprised 10 officials from 7 government ministries and departments, 11 representatives of 8 development partners, 6 IFAD-assisted project staff, 8 representatives of farmer organizations, 1 from the academia, 2 from the press, and 2 IFAD staff.

#### Findings

##### Strategic Objective 1 (Access to technology and services):

- Outcomes (1 & 2) should be for the whole period of the programme instead of two years only.
- Agricultural survey (2003) says that 30 per cent have access to extension services; why is the target set lower than that (20 per cent)?

- For milestone indicators: Zonal agricultural research fund should be operational beginning 2008; 50 per cent... have access to extension services instead of trained on improved practices; Number of farmers using mechanisation increased from 3 per cent to 5 per cent by 2010; per cent of pastoralists accessing extension services increased by 5 per cent annually.
- For policy: add issues on environment, infrastructure and institutional framework.
- Indicators/outcomes should focus only on the ongoing programmes for first two years

Strategic Objective 2 (Effective participation in the ASDP planning process):

- Outcomes: 100 per cent of VADPs reflected in the DADPs; 50 per cent of active poor organisations participate actively in development of VADPs
- For milestone indicators, Strong/effective and legally recognized farmer and livestock keeper forums established in ward, villages, district and national levels across 50 per cent of the country by 2010.
- Recommended restatement of the objective, implementation of the objective over the COSOP period, and consideration for the poor who do not yet belong to any FO.

Strategic Objective 3 (Access to rural financial services):

- Outcomes: 20 per cent increase in number of operationally self-sufficient SACCOS in each of the seven regions by 2010.
- Milestone indicators: At least 100 per cent increase in membership.
- Policy: Sensitization and mobilization of people; financial literacy information; professional capacity building; empowerment fund should be managed based on prudential practices for managing MFIs (SACCOS).
- Only 6 per cent of the population are able to access formal financial services. Financial Deepening Trust of Tanzania wants to strengthen SACCOS to bigger networks, at least at district level.

Strategic Objective 4 (Access to markets and enterprises development):

- Outcomes: add XX per cent increase in number of rural enterprises developed. But do we have baseline data?
- Milestone indicators: suggest 50 per cent of rehabilitated warehouses.
- Policy: review existing policies; strengthen policies/regulations on certification and accreditation of inputs and outputs quality.
- Suggested: Warehouse receipt system is not the only panacea to marketing problems. Other avenues should be sought, including contract farming, though there are policy/regulatory issues; explore possible use of warehouses for other crops that also suffer from seasonal price fluctuations.

Resolution:

At the end of the workshop, the participants passed the following resolution:

We, representing our specific agencies, ministries and departments and having reviewed the draft COSOP presented before us, hereby comment as follows:

1. The four strategic objectives are essentially aligned to the national poverty reduction strategies reflected in the MKUKUTA and MKUZA. We consider them a pragmatic approach to supporting rural development in the URT in the light of IFAD's mandate.
2. The six-year duration of the COSOP broken into two cycles is also in alignment with the period of MKUKUTA and MKUZA and highlights IFAD's increasing appreciation of the programming approach to economic development being pursued in the URT.

3. Considering the pressing challenge of increasing agricultural productivity and to make the agricultural sector in the URT more competitive in the light of globalization and the related trade agreements, we endorse the emphasis of the first cycle of the COSOP to invest mainly in the ASDP, a joint programme for agricultural development in the URT.
4. We recommend that the interventions proposed for the second cycle also increasingly situate IFAD contribution in the context of sectoral frameworks that have been, or are being developed for rural financial services, marketing and rural enterprise development.
5. As a demonstration of our commitment to and ownership of the COSOP, we would like to be represented during subsequent reviews for the finalization of the COSOP, including through video conferencing.

We received clarification that the indicators for marketing in the results framework represent the expected results of the ongoing AMSDP and not the new intervention proposed for cycle 2 of the COSOP.

## Country economic background

<b>Land area (km<sup>2</sup> thousand) 2005 1/</b>	883	<b>GDP per capita growth (annual %) 2005 1/</b>	5
<b>Total population (million) 2005 1/</b>	38.3	<b>Inflation, consumer prices (annual %) 2005 1/</b>	9
<b>Population density (people per km<sup>2</sup>) 2005 1/</b>	43	<b>Exchange rate (2006): US\$ 1 =</b>	TSh 1 252
<b>Local currency</b>	Tanzanian Shilling (TSh)		
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
Population (average annual population growth rate) 1998-2004 1/	1.8	Sectoral distribution of GDP 2005 1/	
Crude birth rate (per thousand people) 2005 1/	36	% agriculture	45
Crude death rate (per thousand people) 2004 1/	8	% industry	18
Infant mortality rate (per thousand live births) 2005 1/	76	% manufacturing	7
Life expectancy at birth (years) 2005 1/	46	% services	38
Number of rural poor (million) (approximate) 3/	9.9	Consumption 2005 1/	
Poor as % of total rural population 3/	36	General government final consumption expenditure (as % of GDP)	14
Total labour force (million) 2005 1/	19.3	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	77
Female labour force as % of total 2005 1/	49	Gross domestic savings (as % of GDP)	10
<b>Education</b>		<b>Balance of Payments (US\$ million)</b>	
School enrolment, primary (% gross) 2005 1/	106	Merchandise exports 2005 1/	1 481
Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 2006 1/	31	Merchandise imports 2005 1/	2 659
<b>Nutrition</b>		Balance of merchandise trade	-1 178
Daily calorie supply per capita 3/	2 454	Current account balances (US\$ million)	
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2005 1/	38	before official transfers 2005 1/	-1 551
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2005 1/	22	after official transfers 2004 1/	-437
<b>Health</b>		Foreign direct investment, net 2005 1/	473
Health expenditure, total (as % of GDP) 2004 1/	4	<b>Government Finance</b>	
Physicians (per 100,000 people) 2004 2/	2	Cash surplus/deficit (as % of GDP) 2005 1/	n/a
Population using improved water sources (%) 2004 2/	62	Total expenditure (% of GDP) 2005 1/	109
Population with access to essential drugs (%)	n/a	Total external debt (US\$ million) 2005 1/	7 763
Population using adequate sanitation facilities (%) 2004 2/	47	Present value of debt (as % of GNI) 2005 1/	22
<b>Agriculture and Food</b>		Total debt service (% of exports of goods and services) 2005 1/	4
Food imports (% of merchandise imports) 2005 1/	12	Lending interest rate (%) 2005 1/	15
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 2002 1/	18	Deposit interest rate (%) 2005 1/	5
Food production index (1999-01=100) 2004 1/	106		
Cereal yield (kg per ha) 2005 1/	1 472		
<b>Land Use</b>			
Arable land as % of land area 2004 1/	54		
Forest area as % of total land area 2005 1/	40		
Irrigated land as % of cropland 2005 4/	4		

n/a Data not available

1/ World Bank Development Indicators CD ROM 2007

2/ UNDP, Human Development Report, 2006

3/ Tanzania NBS, Household Budget Survey 2000/01, 2002

4/ Tanzania MAFC, Agricultural Sector Review 2006



## COSOP results management framework

Country Strategy Alignment	Key Results for COSOP			Institutional/Policy Objectives
Poverty Reduction Strategy Goals	Strategic Objectives	Outcome that IFAD Expects to Influence	Milestone Indicators	Policy Dialogue Agenda
<p>1. Increased agricultural growth on Mainland from 5% (2003) to 10% (2010) and in Zanzibar from 2.4% (2005) to 6% (2010).</p> <p>2. Increased livestock sub-sector growth on Mainland from 3.5% (2003) to 9% (2010).</p> <p>3. Increased off-farm income generating activities (MSMEs)- Mainland (26% of 4.8m households in 2003 to 34% in 2010 nationwide).</p> <p>4. Secured and facilitated marketing of agricultural produce (Mainland).</p> <p>5. Improved access to microfinance services (Zanzibar).</p>	<p><b>SO 1:</b> Improved access to productivity enhancing technologies and services</p> <p><b>SO 2:</b> Enhanced participation of farmer organizations in planning of ASDP</p> <p><b>SO 3:</b> Increased access to sustainable rural financial services</p> <p><b>SO 4:</b> Increased access to markets and opportunities for rural enterprise</p>	<p>With other partners, by 2010:</p> <p>1.1. Increase food production (Baseline 2003 9mT) to 12mT.</p> <p>1.2. Increase % of farmers using modern technology (Baseline 2003: Irrigation 5%, fertilizer 12%, FYM 26%, improved seed 26%)</p> <p>1.3. Increase % use of farm mechanization (Baseline 2003: ox-plough 23%, tractor 3%)</p> <p>1.4. Proportion of smallholders participating in contract production (Baseline 2003: 0.9%) to 1.3%</p> <p>1.5. Increase % of livestock keepers using improved technology (Baseline 2003: 16% access to extension)</p> <p>2.1. 50% of ASDP DADPs clearly reflect priorities of majority of poor farmers/livestock keepers</p> <p>3.1. % of farmers who accessed formal agricultural credit (Baseline 2003 1.7%) to 10% using RFSP-assisted SACCOS.</p> <p>3.2. % of poor, especially women accessing microfinance services in Zanzibar (Baseline 2005: 12,200 members of MFIs)</p> <p>4.1. % increase in volume of produce marketed through secured warehouses (Baseline: 8 operational warehouses in 2006).</p>	<p>1.1 Zonal agricultural research institute funds operational beginning 2008 under ASDP and ASSP/ASDP-L.</p> <p>1.2 Number of districts qualifying for district agricultural grants under ASDP remains steady or increased (107 of 121 for 2007/08).</p> <p>1.3 40% of 4m. (Mainland) and 0.6m (Zanzibar) farmers/livestock keepers access extension services by 2009 under ASDP/ASSP/ASDP-L (crop 35% in 2003).</p> <p>1.4 15% increase in value of services delivered through NGOs/private sector by 2008 under ASDP/ASSP/ASDP-L.</p> <p>1.5 Financial arrangements in place for private sector acquisition/use of agricultural machinery (including animal-powered) by beginning 2009.</p> <p>2.1 Farmers forums established and recognized in 50% of districts by 2010.</p> <p>3.1 30% increase in membership of SACCOS by 2010 in RFSP regions (54,867 members 2006).</p> <p>3.2 50% increase in number of community banks supporting SACCOS in RFSP (Baseline: 3 in 2006)</p> <p>3.3 10% increase in number of functional SACCOS in Zanzibar by 2010 (through FO grant).</p> <p>3.4 From 2011, increase in number of rural financial services products (in addition to the SACCOS) nationwide.</p> <p>4.1 50% increase by 2009 in number of completed business plans for supply contracts under MUVI and AMSDP.</p> <p>4.2 50% increase in number and membership of producer/trade organizations under AMSDP and MUVI (501 groups by AMSDP in 2006).</p> <p>4.3 25% increase in number of rehabilitated warehouses (AMSDP) by 2009 (9 in 2006).</p>	<p>1.1 Security of right to land/water and equitable access for various land uses (support ACT initiative).</p> <p>1.2 Increasing the participation of the private sector in agricultural service delivery.</p> <p>1.3 Environmental safeguards for local investments.</p> <p>1.4 Mitigating impact of climate change</p> <p>2. Increasing participation of poorer farmer groups in ASDP planning at village/district level.</p> <p>3.1 Development of regulatory framework for rural finance.</p> <p>4.1 Development of strategy, rules and regulations for implementation of the Agricultural Marketing Policy (AMSDP-assisted), including produce quality certification and accreditation of inputs.</p> <p>4.3 Formulation of more efficient agricultural taxation regulations at district level.</p>

## Previous COSOP results management framework

Key Results for COSOP	Status at COSOP Design	Status at Completion	Lessons learned
<b>A. Country Strategic Goals</b> 2001 PRSP <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce income poverty in line with MDG targets</li> <li>• Improve human capabilities, survival and well-being</li> <li>• Extreme vulnerability among the poor contained</li> </ul>	<b>Economy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultural growth rate 5%</li> <li>• Contr. of agriculture to GDP 45%</li> </ul> <b>Poverty (year)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• National poverty (2000) 36%</li> <li>• Rural poverty 39%</li> <li>• Food poverty 19%</li> <li>• Rural access to safe water 56%</li> </ul>	<b>Economy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultural growth rate 5%</li> <li>• Contr. of agriculture to GDP 45%</li> </ul> <b>Poverty (year)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• National poverty (2005) n/a</li> <li>• Rural poverty n/a</li> <li>• Urban poverty n/a</li> <li>• Rural access to safe water n/a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultural growth rate is very vulnerable to climatic shocks. Improved irrigation facilities may reduce this vulnerability</li> </ul>
<b>B. COSOP Strategic Objectives</b>			
<b>Strategic objective 1</b> Enhance productive capacity of the rural poor in farm and non-farm sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Need to reorganize and strengthen agricultural technology and advisory services</li> <li>• Need to develop livestock production and agro-pastoralism</li> <li>• Need to increase access of the poor to productive natural resources</li> <li>• Need to expand health, sanitation and HIV/AIDS programme</li> </ul>	By 2006, PIDP had constructed 56 irrigation schemes to cover 14,000ha. and benefit 25,442 households. 56 Water Users Associations (WUA) were formed for management of the schemes. 328km of farm to market access roads were constructed to facilitate movement of inputs/output.	For PIDP (closed June 2007) <ul style="list-style-type: none"> <li>• More robust design of irrigation schemes for flood flows.</li> <li>• Better participation of other water users in project design and implementation</li> <li>• Better arrangements for beneficiary contribution to maintenance of schemes</li> </ul>
<b>Strategic objective 2</b> Increase the trade volume of agriculture and livestock products and their share of total export	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Need to increase access of the poor to markets, finance etc, through legal, regulatory and economic reforms in agricultural sector</li> </ul>	By 2006, AMSDP (in 21 districts) had helped government develop an Agricultural Marketing Policy and pass a Warehouse Receipt System Act. WRS was operating in 8 locations with year end maize/paddy stock of 5,000MT, and TSh1 billion credit to SACCOS members.	For AMSDP <ul style="list-style-type: none"> <li>• Need for farmer contribution to infrastructure costs</li> <li>• High demand for WRS</li> </ul>
<b>Strategic objective 3</b> Increase farmers' cash flow and employment opportunities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Need to improve capacity of the private sector and civil society organizations</li> <li>• Need to develop small and medium rural enterprises and income-generating activities</li> </ul>	By 2006, RFSP was working with 230 MFIs with total membership of 54,867, capital of US\$754,620 and deposits of US\$3.7 million.	For RFSP <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate access of MFIs to commercial bank loans limits services to clients</li> </ul>
<b>C. IFAD operations</b>	<b>Status at COSOP Design</b>	<b>Status at Completion</b>	<b>Lessons learned</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongoing: Mara Region Farmers' Initiative; Kagera Agricultural &amp; Environmental Management; Participatory Irrigation Development; Rural Financial. Services; Agricultural Marketing Systems Development</li> <li>• Proposed Agricultural Technology &amp; Advisory Services; Livestock &amp; Agro-pastoral Community Development; Small &amp; Medium-scale Rural Enterprises; Small-scale Participatory Irrigation; Health Services, Sanitation and HIV/AIDS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Closed Mara Region Farmers' Initiative Kagera Agricultural &amp; Environmental Management</li> <li>• Ongoing Participatory Irrigation Development; Rural Financial Services; Agricultural Marketing Systems Development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aid harmonization posed a response challenge for IFAD procedures for funding joint projects leading to effectiveness delay for two projects (ASSP/ASDP-L). IFAD could lose ability to target the very poor in the context of jointly funded projects.</li> </ul>

<b>D. IFAD performance</b>			
<b>Policy dialogue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implement Land Act No. 5, including legislation on land surveys, registration and titles</li> <li>• Improve water pricing policy, water allocation procedures, and maintenance systems for agricultural development</li> <li>• Design legislation and incentives to expand rural banking, and rationalize cooperative laws and regulations relating to MFIs</li> <li>• Increase budgetary allocation to agriculture</li> <li>• Remove barriers to marketing and trade</li> <li>• Rationalize cost recovery system across all rural projects</li> <li>• Enhance decentralization of decision-making processes to local governments</li> <li>• Establish in-country presence in collaboration with a partner agency to further support policy dialogue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provision was made under ASDP-L for support to the implementation of the Land Act</li> <li>• Evaluation of PIDP challenged Ministry of Agriculture to firm up water pricing arrangement</li> <li>• New cooperative regulations issued with input from IFAD-assisted RFSP</li> <li>• Agriculture budget for 2005/06 was 3.7% of total budget</li> <li>• A few districts still impose restrictions to trade</li> <li>• Most interventions now under ASDP and a common approach is being used</li> <li>• Districts receive grants on meeting qualification criteria</li> <li>• Field presence established January 2004</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAD input to policy dialogue is more effective where it has project investment experience to use as evidence for dialogue, e.g. Agricultural marketing Policy, Warehouse Receipt System Act, and district taxation of agricultural produce (AMSDP), Cooperative Regulations (RFSP).</li> </ul>
<b>Partnerships</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strengthen partnerships with NGOs for technical support and training of beneficiary organizations on technology dissemination, rural finance, markets, HIV/AIDS, water and sanitation</li> <li>• Deepen partnerships with other donors in the framework of the PRSP and aid coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Several NGOs (Technoserve, Water Aid, MEDA, Pride Africa, DES of Germany, World Vision, Tanessa, MVIWATA, FAIDA, SNV etc) are working with IFAD and the projects</li> <li>• Improved policy dialogue with donors and government through Field Presence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAD needs to monitor more carefully the activities of assisted NGOs to enhance knowledge management</li> <li>• Dialogue can be time consuming and IFAD may delegate to other agencies for effectiveness</li> </ul>
<b>Portfolio performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existing portfolio performed satisfactorily but with room for improvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of PIDP, RFSP and AMSDP were satisfactory</li> <li>• Delay in effectiveness of ASSP and ASDP-L because of joint funding arrangements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing use of aid coordination mechanisms and joint funding may reduce direct attribution to IFAD of programme results</li> </ul>

## CPE agreement at completion point

### Introduction

The last Tanzania Country Programme Evaluation (CPE) was undertaken by the Office of Evaluation in 2001/2002 and published in February 2003. The Agreement at Completion Point (ACP) constituted a key building block for the formulation of the last COSOP. It was built on the discussions at the CPE Workshop held in Dar es Salaam in November 2002. The CPE covered two strategies - the 1993 Country Strategy Report (CSR) and the 1998 COSOP. The former targeted the poorest in marginal areas, supporting interventions that would enhance production as well as respond to their social needs, such as drinking water and health services. The COSOP, on the other hand, promoted a broad-based growth-oriented approach to rural poverty alleviation, with emphasis on the rural poor who are able to contribute to agricultural growth. Using the IFAD Strategic Framework 2002-2006 as the base, the CPE reviewed the alternative approaches to rural poverty alleviation and targeting. The following findings, issues and recommendations were agreed upon by all the partners.

### Issues and recommendations agreed by all partners

#### (a) Consistency with Government of Tanzania (GOT) policy framework.

In the past few years, GOT had developed key strategies for economic and social development, including the Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP) and the Agricultural Sector Development Strategy for rural poverty alleviation and agricultural development. There is need for IFAD to further support the policy framework in Tanzania. All future IFAD assistance should be provided within the policy context of the PRSP and the Agricultural Sector Development Programme, to ensure greater synergies with other development interventions, contribute to better results and lower the transaction costs of aid.

#### (b) Approaches to rural poverty alleviation and target group definition.

There was a consensus that IFAD should include the poorest as beneficiaries in her projects and targeting mechanisms should be accordingly formulated. IFAD interventions should have a clear strategy for including the rural poor; project design must detail how the poor will be reached and the extent to which the poorest are also among intended beneficiaries; and, during implementation, periodical reviews should be undertaken to determine how effectively IFAD and other stakeholders are reaching the poor. Targeting mechanisms should ensure that majority of the benefits of IFAD interventions reach the poorest. Design documents need to distinguish between the 'poor' and the 'poorest' and specify mechanisms to reach each group. Cost-effective and participatory approaches such as wealth-ranking and sample surveys could be used for monitoring targeting mechanisms.

#### (d) Thematic/sub-sectoral and geographical concentration.

IFAD had recently moved towards thematic/sub-sectoral focus at the expense of area-based programmes. This trend should be strengthened in the future in the context of GOT pro-poor policy framework. Current interventions in health, water supply and sanitation should be harmonized with productive components and an exit strategy from these social activities agreed before project completion to ensure sustainability of investments.

#### (e) Policy dialogue.

IFAD had supported advocacy groups (NGOs, CBOs and private sector organizations) to represent the interests of the poor in policy dialogue. Given IFAD's large portfolio in Tanzania, IFAD should enter into comprehensive policy dialogue with GOT and other development partners through strengthened field presence.

#### (f) The new COSOP.

In the past, IFAD regarded the COSOP as an internal institutional process and management document. The COSOP should be undertaken as a joint exercise between IFAD and GOT and its development used as an opportunity to promote dialogue with other stakeholders.

**(g) Subsidies and cost-sharing arrangements.**

IFAD has promoted cost-sharing arrangements in Tanzania to ensure sustainability of activities. Cost-sharing should be promoted in line with GOT policy; a consistent approach developed for cost-sharing across all IFAD-supported operations; and IFAD should take the lead in promoting a dialogue with GOT and other donors to develop a common framework for rationalizing cost-sharing arrangements for rural poverty alleviation interventions.

**(h) Participation.**

In recent years, IFAD-supported operations have involved beneficiaries in planning. However, IFAD projects needed to further enhance participation through: promotion of participation as a transparent process of empowerment rather than an instrument for achieving physical project targets; use of established institutions rather than the creation of parallel structures; and, development of specific indicators to monitor participation.

**(i) Project/programme design.**

IFAD projects have broad goals, a variety of objectives and components, making implementation and synergies with other projects difficult. IFAD project objectives should be rationalized for efficiency and greater complementarity with other development projects.

**(j) Project management and implementation.**

GOT is increasingly using district administrative capacity for project implementation. IFAD project management arrangements should increasingly operate within GOT policies and regional/ district administrative structures, and existing coordination/facilitation units should be phased out before the end of the concerned project.

**(k) Agricultural technology.**

Low farm productivity arising from limited use of improved technology is among the major causes of poverty in rural Tanzania. IFAD interventions should emphasize: knowledge generation involving poor farmers in assessing new technologies; knowledge dissemination; capacity building of all levels of actors; documentation and promotion of indigenous knowledge; and, establishment of a sustainable funding mechanism for technology generation and dissemination which would benefit from contributions of the rural poor, local governments and development partners.

**(l) Monitoring and evaluation.**

The functioning of the M&E system has been inadequate. IFAD should: promote a change in mindset of stakeholders, including communities, from a supply-driven to a demand-led M&E; enhance transparency of implementing agencies in data collection, analysis and reporting, with regular feedback to the rural poor; mainstream participation in projects to facilitate participatory M&E; undertake external evaluation, including beneficiary self-assessment, periodically for learning and building confidence among stakeholders; simplify the project logical framework to make it usable by grassroots beneficiaries; future projects should be designed within the Agricultural Sector Development Programme (ASDP); and, urgent exposure and training on M&E should be organized.

**(m) Gender issues.**

There is room to refine mechanisms to enhance the involvement of women, and especially, women headed households in the development process. IFAD should ensure: gender analysis and gender-focused targeting in all project design and M&E work; project reporting includes specific references to gender impact; adoption of GOT policy of reservation for women in decision-making and policy formulation positions; women-specific PRAs; and, a harmonized approach to gender mainstreaming.

## Key file 1: Rural poverty and agricultural/rural sector issues

Priority Area	Affected Group	Major Issues	Actions Needed
<b>New sources of agricultural growth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Small scale farmers not linked to out-grower schemes, women headed households, pastoralists.</li> <li>- Export crop producers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Market demand is changing, affecting type, quantity, quality and price of agricultural produce exported or sold in domestic markets.</li> <li>- Increasing demand for non-traditional exports (oilseeds, horticultural products, dairy, vanilla), import replacing products (bio-fuel, palm oil, castor oil), medicinal products (Artemisia, jojoba) and livestock (egg and milk demand grew at 35% and 14% during 2001-05).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technology development/dissemination to respond to changes in market demand (ASDP).</li> <li>- Reduce trade restrictions (export and domestic) and disincentives (AMSDP).</li> <li>- Strengthen partnerships around out-grower/contract farming (ASDP, AMSDP).</li> <li>- Expand irrigation and mechanization under ASDP.</li> <li>- Link producers with post-harvest technology and agro-processing (MUVI, AMSDP).</li> </ul>
<b>Farm productivity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Small scale farmers and livestock keepers and medium sized producers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increased farm productivity is required for enterprise diversification. Increased productivity of grains releases land for other growth sources.</li> <li>- Current yields of major grains (0.8tons/ha. for maize) are lower than in neighbouring countries (2.4tons/ha. in Kenya, 3.5tons/ha. in Zambia).</li> <li>- Low level of mechanization (3% use tractor, 23% ox-plough and 98% hand hoe) prevents timely operations especially with increasing investments in irrigation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Development/dissemination of appropriate technology on seeds, breeds, inputs and practices (ASDP).</li> <li>- Expand irrigation and other water conservation/ harvesting technology</li> <li>- Organize financing facilities for increased mechanization under ASDP.</li> <li>- Link producers with post-harvest technology and agro-processing (MUVI, AMSDP).</li> </ul>
<b>Agribusiness and processing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Landless rural poor, especially women and youth</li> <li>- Small scale producers with marketable surplus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Climatic conditions make year-round food availability insecure, coupled with huge post-harvest losses (20% for grains and 40% for vegetables).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implement training on business and marketing skills (MUVI, AMSDP).</li> <li>- Link producers with post-harvest technology, agro-processing and market (MUVI, AMSDP).</li> <li>- Strengthen rural financial services for agribusiness (RFSP) and design new rural finance products.</li> </ul>
<b>Producer incentives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Export crop producers</li> <li>- Export crop merchants</li> <li>- Grain producers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producer prices for traditional export crops are 52% of export values due to operations of crop boards.</li> <li>- Producer tax for major grains (rice and maize) is about 10% of gross margin.</li> <li>- Inefficient value chains yield low margins to participants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strengthen priority value chains, make them more efficient to deliver bigger proportion of margin to producers (MUVI).</li> <li>- Promote resolution of licensing issues, taxation, and further reforms of the crop boards (Policy dialogue).</li> </ul>

Priority Area	Affected Group	Major Issues	Actions Needed
<b>Agricultural sector investment climate</b>	- All categories of producers and value addition agents in the agricultural sector	- Restrictive regulations on input distribution and produce marketing license administration. - Insecure land and property rights. - Weak rural infrastructure.	- Support policy dialogue around Agricultural Market Policy (AMSDP) and land policy and land laws. - Accelerate crop boards reform.
<b>Participation in development process</b>	- Poorer segment of rural population - Women - Pastoralists	- The Opportunities & Obstacles for Development (O&OD) approach adopted by government for planning and implementation at village/district level is inadequate for preparing agricultural development plans. - Village/district plans may not reflect priorities of the poorer segments of the rural community, women and youth.	- Strengthen capacity of small farmer organizations to participate in planning and implementation of ASDP (obtain grant resources). - Implement participatory approaches in ASDP planning and implementation. - Support advocacy by CSOs for focus on small producers and women.
<b>Public expenditure in agriculture</b>	- All categories of producers and economic agents in rural areas	- Current budget allocation to agriculture is 3.7% (2005/06), below NEPAD target of 10% by 2015. - Actual release below allocation. - High dependency of budget on aid.	- Continue dialogue in Basket Fund Steering Committee and DPG on increased budgetary allocation to agriculture to reflect its importance to MKUKUTA/MKUZA.

## Key file 2: Organizations matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats [SWOT] analysis)

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<b>Prime Minister's Office (PMO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandate to coordinate the business of all government ministries.</li> <li>• Responsibility for coordination of preparation of rural development strategy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate technical staff needed for coordination.</li> <li>• Inadequate operational budget.</li> <li>• Inadequate funds for staff training, supervision and monitoring of activities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currently hosting IFAD Liaison Office and implementing two IFAD programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Low technical support and operation funds to carry out programme-related functions.</li> </ul>
<b>Prime Minister's Office, Regional Administration &amp; Local Government (PMO-RALG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment to and capacity for local government reform.</li> <li>• Coordinates/implements programmes at regional/district levels.</li> <li>• Considerable influence in policy formulation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residual intervention powers at regional level.</li> <li>• Limited funds to provide discretionary grants to local government.</li> <li>• Limited planning and implementation capacity at the district levels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong donor support and drive for on-going decentralization and reform process.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continued intervention in markets by some regions/districts without much control by PMO.</li> </ul>
<b>Regional Administration and Special Department (RASD) - Zanzibar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senior staff have a clear vision of tasks ahead, the need for capacity building, and the weaknesses that have to be addressed in the reform programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Low administrative and organisational capacity.</li> <li>• Over-centralized.</li> <li>• Reluctance of most regional staff, and junior staff at central level, to take on new concepts or approaches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposed coupon system under ASSP has been accepted as part of reform, to reduce the need to handle cash.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatively small distances (compared to mainland) mean that the old centralism culture may prevail.</li> </ul>
<b>Ministry of Agriculture, Food Security and Cooperatives (MAFC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experience in support of agricultural production.</li> <li>• Some policy formulation capacity.</li> <li>• Substantial extension and research staff.</li> <li>• Coordinator of ASDS and ASDP programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate budgetary allocations for its programmes and projects.</li> <li>• Inadequate operational budget.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Committed to pro-poor growth strategy.</li> <li>• Greater intervention through SGR.</li> <li>• Joint Assistance Strategy and basket fund a threat and an opportunity.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weak involvement of other sector line ministries in coordinating the implementation of ASDP.</li> <li>• Resurgent influence of crop boards.</li> </ul>



Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<b>Ministry of Livestock Development (MLD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong technical capacity at HQ and district levels.</li> <li>• Committed to sustainable agro-pastoral community development programmes.</li> <li>• Influence in formulation of government policies for livestock and livestock identity in government policy and strategies.</li> <li>• Departments with defined areas of responsibility and hence MLD beginning to address fundamental impediments to livestock development.</li> <li>• Targeting small-stock as a major instrument for rural poverty and food insecurity reduction, as well as gender sensitivity.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Little donor funding support and low budgetary allocations.</li> <li>• No clear strategy for coordination with industrial and financial sectors.</li> <li>• Inadequate capacity in livestock marketing policy, hence sub-optimal interaction with MITM.</li> <li>• Inadequate involvement of private sector stakeholders in policy and strategic planning.</li> <li>• Lack of formal arrangements with MALE Zanzibar on harmonised sanitary measures, professional standards and national database on trans-boundary animal diseases and international obligations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing donor contribution through ASDP-L.</li> <li>• High demand for quality livestock products in urban centres, within the region and the Middle East.</li> <li>• Developing a private service provider sub-sector with respect to inputs and veterinary services.</li> <li>• Strengthening the public sector for policy and regulation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recent loss of PhD research scientists from MLD to universities and the rest of the SADC academic/research institutions.</li> <li>• Over-rationalisation of agricultural services at district level could blunt the availability of specialist livestock expertise at field level.</li> </ul>
<b>Ministry of Industry, Trade and Marketing (MITM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• National mandate to support private sector development.</li> <li>• Responsible for SME Policy and National Steering Committee.</li> <li>• Routinely out-sources as a matter of policy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate technical staff.</li> <li>• Limited operational budget for policy implementation</li> <li>• Lack of experience with large donor-assisted development project investment.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policy and National SME Committee in place.</li> <li>• High level political support for new private sector activities.</li> <li>• MITM and its parastatal SIDO, responsible for implementation of new IFAD SME programme, MUVI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MITM responsibility for markets makes it visible in the current economic reform process.</li> </ul>

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<b>Ministry of Agriculture Livestock and Environment (MALE) - Zanzibar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Field staff are well sensitised to new service, participatory and privatisation approaches. Average age is relatively young with new intake in 2005.</li> <li>Farmer Field Schools are working well and are an excellent base to build on.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Policies and strategies still cling to old centralist ideas.</li> <li>MALE still tries to provide services that should be in the private sector, an approach that is inefficient.</li> <li>Low budget allocation relative to the importance of the sector to Zanzibar's economy, and unbalanced donor support compared to mainland.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tourism, now Zanzibar's biggest industry, demands high quality fresh produce that is presently mostly imported. , though this is threatened by strong competition from the mainland.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reluctance to look beyond Zanzibar for private sector service providers.</li> <li>Centralist ideas not eroding fast enough.</li> </ul>
<b>District Councils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Democratically elected local representatives.</li> <li>Mandate to provide a range of extension services and implement development programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poor resource/asset base.</li> <li>Lack of discretionary funds and poor revenue collection capacity.</li> <li>Lack of qualified professional staff in some subject areas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increased autonomy and direct resource flow through reform process.</li> <li>Interest of DPs to build capacity at this level, e.g. support to improve taxation policies.</li> <li>Possibility of district planning process to be 'hijacked' for political reasons.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibility of district planning process to be 'hijacked' for political reasons.</li> </ul>
<b>Tanzania Chamber of Commerce, Industry and Agriculture (TCCIA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensive network, covering 20 regions.</li> <li>Only formal representative of the private sector in Tanzania.</li> <li>Recent success in influencing national budget in favour of private sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factionalized membership.</li> <li>Large enterprises most influential.</li> <li>Only represents a fraction (3%) of the 150,000 registered private enterprises.</li> <li>Present principally in major urban centres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilot activities underway to encourage formation of TCCIA branches in rural districts.</li> <li>New services (market information, business advice) could increase membership and efficacy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Significant ties to public sector may inhibit private-sector mandate.</li> </ul>

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<b>Tanzania Small Farmer's Group Network (MVIWATA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Only organization representing small producers though at infant stage.</li> <li>Network now covers 17 mainland regions.</li> <li>No historical links to government-sponsored institutions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Low visibility at national/local level.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacity support from donors and international NGOs.</li> <li>Increasing demand for strong small farmer participation in planning process of ASDP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Could easily fail if expanded too fast.</li> <li>May lose contact with initial objectives and purpose.</li> </ul>
<b>International Private Sector Service Providers - Companies and NGOs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerable experience and resources, including institutional development and project implementation.</li> <li>Good at knowledge-based development.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Status often unclear. Expensive</li> <li>Some have subsidies from donors. Lack of local long-term roots</li> <li>Often less well represented in regions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Able to provide training to trainers, provide management services and mobilise field teams.</li> <li>Some are eager to work in partnership with Tanzanian companies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subterfuge by smaller local companies who may feel threatened.</li> </ul>
<b>National Private Sector Service Providers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Good understanding of socio-political reality in the field.</li> <li>Excellent networks of potential staff, including universities.</li> <li>Represented in regions.</li> <li>Lower costs than international companies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited experience (though growing rapidly).</li> <li>Limited resources, financial and physical.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increasingly developing capacity for a range of different services, and some already have excellent training skills.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Low capacity to compete with international groups in an open-market environment.</li> </ul>
<b>Microfinance Institutions (MFIs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filling a gap left by reluctance of commercial banks to lend to small rural operators.</li> <li>Can use social collateral.</li> <li>Understand problems of the rural poor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited number, so not available everywhere.</li> <li>Relatively high interest rates.</li> <li>Difficulty in recovery of bad debts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increasing demand for financial services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weak capacity to mobilize sufficient funds from commercial banks to meet credit demand.</li> </ul>

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<b>Savings and Credit Cooperative Societies (SACCOS) / Savings and Credit Associations (SACAs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Members linked by a common bond.</li> <li>Provide access to savings and credit facilities.</li> <li>Proper credit repayment culture through local peer pressure.</li> <li>Strong commitment by the members and management to ensure viability and sustainability.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slow growth in membership.</li> <li>Low level of women membership in SACCOS.</li> <li>Low levels of organisational and financial management skills.</li> <li>Lack of facilities and equipment.</li> <li>Limited areas of operation and poorly diversified loan portfolios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conducive policy framework and capacity building supported by RFSP.</li> <li>Link between RFSP and AMSDP through warehouse receipt system.</li> <li>Requirement that SACCOS be intermediary for access to government funds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ad hoc political interference.</li> </ul>
<b>Commercial Banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Large amount of liquidity.</li> <li>Increasing interest in expanding lending options, including to agriculture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Highly risk averse and high levels of public sector borrowing provides large, low-risk.</li> <li>Limited rural network.</li> <li>Slow administration with too much paper work.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Can be encouraged to support profitable agriculture value chains.</li> <li>Options of telephone banking (e.g. phone credits) can be further explored.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encouraged by Tanzania Financial Sector Deepening Trust.</li> <li>Will need further work to convince them to take new risks, but an area of important potential for MSME development.</li> </ul>
<b>Produce-based associations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specific focus.</li> <li>Represent larger players with extensive resources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membership very limited.</li> <li>Not seen as representative of the sector as a whole.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Could provide the basis for development of true sectoral representation.</li> <li>Could federate to provide the basis for a national association.</li> </ul>	
<b>Cooperative Unions/Primary Cooperative Societies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wide presence in rural areas.</li> <li>Good knowledge of local producers.</li> <li>Existing physical facilities in many cases.</li> <li>Experience in marketing of inputs and certain crops.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poor capital base.</li> <li>Failure to deliver the services to members.</li> <li>Decline in membership.</li> <li>Non-democratic management structure and low accountability.</li> <li>Low level of autonomy due to political interference.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Most immediately accessible base for rural producers.</li> <li>Viewed with suspicion by smallholders due to historic mismanagement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ad hoc political interference.</li> </ul>

Organization	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<b>Research Agencies, Institutes and Universities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local experience and international connections.</li> <li>High calibre of staff.</li> <li>Consultancy track record in some cases.</li> <li>Familiar with commercial practice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reliance on donor/soft funding.</li> <li>Academic approach.</li> <li>Staff availability limitations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geographical spread for local district coverage.</li> <li>Capable of contract management.</li> <li>May require board mandate to move from single crop/discipline focus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strong potential as ASPs and contractors.</li> </ul>
<b>NGOs (local)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local presence and knowledge.</li> <li>Principal target/partners of international NGOs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of technical and managerial skills.</li> <li>Often lack sufficient resources for operations.</li> <li>Main sponsors may be civil servants in Ministry of Agriculture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Could provide cost-effective services at grassroots level.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>May be seen as competitors by cooperatives and other producer organizations.</li> </ul>

### Key file 3: Complementary donor initiative/partnership potential

Donor/Agency	Programmes and projects	Status	Complementarity/ Synergy potential
World Bank (IDA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financial Sector Support (\$15m, 2006)</li> <li>Private Sector/MSME Competitiveness (\$95m, 2006)</li> <li>Agricultural Sector Development (\$90m, 2006)</li> <li>Tanzania Social Action Fund (\$150m, 2005)</li> <li>Participatory Agricultural Development &amp; Empowerment (\$56.6m, 2003)</li> </ul>	IDA approved a new Country Strategy (2007-2010) in March 2007 which is Part IV of the Joint Assistance Strategy for Tanzania (JAST). The new strategy has aligned ongoing projects to the MKUKUTA/MKUZA clusters.	IFAD is a member of the Basket Fund for ASDP with IDA. In the design of IFAD ASSP/ASDP-L for the ASDP, consideration was taken of the 28 districts covered by PADEP and the need for complementarity. Stronger linkages will be established between IFAD's MUVI, AMSDP and RFSP and IDA's Financial Sector and Private Sector projects.
African Development Bank (AfDB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultural Sector Development – Rural Infrastructure (UA40m, 2007)</li> </ul>	AfDB new strategy (2006-2010) is being finalized.	The project was approved by AfDB Board early 2007 but is being reappraised to fall in line with basket funding for ASDP.
European Union	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultural Sector Development</li> </ul>	Ongoing	EU is a member of the basket fund for ASDP
DANIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Small and Micro-enterprise Competitiveness Facility (SCF)</li> <li>Private Agricultural Sector Support (PASS)</li> </ul>	Ongoing	SCF supports quality improvement and trade-related SME development, and is potential source of technical advice for MUVI. PASS works with two commercial banks to provide SME credit, and could be source of funding for MUVI entrepreneurs.
Development Cooperation of Ireland	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultural Sector Development</li> <li>EZCORE in eastern Zone districts</li> </ul>	Ongoing	The Irish are a member of the ASDP basket fund and cofinance IFAD's AMSDP and PIDP. EZCORE develops contracting methods for research and extension services.
JICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultural Sector Development</li> </ul>	Ongoing	JICA is a member of the ASDP basket fund.
USAID	<ul style="list-style-type: none"> <li>DAI-PESA</li> <li>ACDI/VOCA (With Enterprise Works and Technoserve in selected regions)</li> </ul>	Ongoing	Source of experience in value chain analysis and development, ranging from work with local groups to focused advocacy on policy constraints. Useful for MUVI.
Multi-donor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business Environment Strengthening for Tanzania (BEST, 2005)</li> <li>Tanzania Financial Sector Deepening Trust (TFSDT, 2005)</li> </ul>	<p>Ongoing. SIDA, RNE, DFID, DANIDA</p> <p>Ongoing. DFID, RNE, CIDA, SIDA, World Bank</p>	BEST support for policy and legislation review, and private sector institution building will help MUVI. TFSDT support for credit to SMEs will also be helpful to MUVI and RFSP.

## Key file 4: Target group identification, priority issues and potential response

Typology	Poverty Level and Causes	Coping Actions	Priority Needs	Support from Other Initiatives	COSOP Response
<b>Economically active poor</b> – Smallholder farmers (crops and livestock)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approximately US\$1/day</li> <li>• Low productivity</li> <li>• Outdated technologies</li> <li>• Weak market linkages</li> <li>• Limited access to financial services (investment and working capital)</li> <li>• Poor infrastructure (e.g. roads, storage) and mechanization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversified production</li> <li>• Provision of services</li> <li>• Risk-averse practices: food-first</li> <li>• Early sale of crops</li> <li>• Diversification of income (off-farm)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improved technologies</li> <li>• Capacity for bargaining power</li> <li>• Market infrastructure</li> <li>• Access to financial services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donor-assisted projects on rural infrastructure (IDA, AfDB Provision of services</li> <li>• DAI-PESA (USAID) for value chain analysis support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Through ASDP, technology development and dissemination, irrigation and mechanization.</li> <li>• Market information and linkages (AMSDP and MUVI.</li> <li>• Improve access to financial services through RFSP</li> </ul>
<b>Economically active poor</b> – Micro-entrepreneurs (non-farm)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approximately US\$1/day</li> <li>• Low productivity</li> <li>• Limited technical and business skills</li> <li>• Weak market linkages</li> <li>• Limited access to financial services</li> <li>• Nuisance regulations and taxes, and enforcement.</li> <li>• Poor infrastructure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selling to extended family</li> <li>• Provision of services</li> <li>• Diversification (horizontal)</li> <li>• Informal credit groups</li> <li>• Low profile against officials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitable markets</li> <li>• Access to financial, business and technical services</li> <li>• More conducive business environment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donor-assisted BEST/FSDT for SME business environment and credit</li> <li>• DANIDA SCF and PASS for SME development</li> <li>• Presidential Fund for SMEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Through AMSDP and MUVI, information/linkage with markets, and business and technical skills</li> <li>• Through RFSP and follow on project, improve access to financial services</li> <li>• Through AMSDP and MUVI continue policy dialogue on business environment.</li> </ul>
<b>Vulnerable groups</b> – (women, women headed households, youths)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• About US\$0.3/day</li> <li>• In addition to above poverty causes,</li> <li>• Poor or no access to productive assets (land).</li> <li>• Discrimination in access to formal financial services (in particular for women).</li> <li>• Limited time to engage in full-time economic activities house chores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In addition to above strategies,</li> <li>• Emphasis on part-time income generating activities, with fewer barriers to entry.</li> <li>• Rural-urban migration for youths</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In addition to above,</li> <li>• Non-farm income earning opportunities</li> <li>• Targeted organizational capacity building</li> <li>• Access to microfinance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• World Bank project TASAF, for community coping actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As above, both as micro-entrepreneurs and smallholder farmers, plus:</li> <li>• Employment opportunities and job creation: casual, temporary and formal long-term.</li> </ul>