

Signatura: EB 2013/LOT/G.19
Fecha: 13 de diciembre de 2013
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

Informe del Presidente sobre una propuesta de donación con arreglo a la modalidad de donaciones por países a la Asociación Canadiense de Cooperativas para el desarrollo de una federación que preste servicios sostenibles a las cooperativas de ahorro y crédito en el marco del Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales de Uganda

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Alessandro Marini

Gerente del Programa en el País
Tel.: (+39) 06 5459 2115
Correo electrónico: a.marini@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra

Jefa de la Oficina de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Para **aprobación**

Índice

Acrónimos y siglas	i
Recomendación de aprobación	1
Parte I - Introducción	1
Parte II - Recomendación	2

Anexo

Asociación Canadiense de Cooperativas: desarrollo de una federación que preste servicios sostenibles a las cooperativas de ahorro y crédito en el marco del Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales de Uganda	3
---	---

Apéndice

Results-based logical framework (Marco lógico basado en los resultados)	
---	--

Acrónimos y siglas

SACCO	cooperativa de ahorro y crédito
SyE	seguimiento y evaluación
WOCCU	Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación sobre la propuesta de donación a la Asociación Canadiense de Cooperativas para el desarrollo de una federación que preste servicios sostenibles a las cooperativas de ahorro y crédito en el marco del Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales de Uganda, que figura en el párrafo 7.

Informe del Presidente sobre una propuesta de donación con arreglo a la modalidad de donaciones por países a la Asociación Canadiense de Cooperativas: desarrollo de una federación que preste servicios sostenibles a las cooperativas de ahorro y crédito en el marco del Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales de Uganda

Someto el siguiente informe y recomendación sobre una propuesta de donación con arreglo a la modalidad de donaciones por países por valor de un millón de dólares estadounidenses (USD 1 000 000).

Parte I - Introducción

1. En el presente informe se recomienda que el FIDA respalde un proyecto de la Asociación Canadiense de Cooperativas.
2. En el anexo del presente informe figura la descripción del proyecto relativo a la propuesta de donación que se somete a la aprobación de la Junta Ejecutiva:

Asociación Canadiense de Cooperativas: desarrollo de una federación que preste servicios sostenibles a las cooperativas de ahorro y crédito en el marco del Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales
3. Los objetivos y el contenido del proyecto están en consonancia con los objetivos estratégicos en constante evolución del FIDA y con la política del Fondo relativa a la financiación mediante donaciones.
4. La meta estratégica general que orienta la Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, que fue aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009, es fomentar tecnologías y enfoques provechosos y/o innovadores, junto con políticas e instituciones propicias, que apoyen el desarrollo agrícola y rural, dando a las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales de los países en desarrollo los medios necesarios para que obtengan mayores ingresos y mejoren su seguridad alimentaria.
5. La finalidad de la política es conseguir los productos siguientes: a) la promoción de actividades innovadoras y la elaboración de tecnologías y enfoques innovadores en apoyo del grupo objetivo del FIDA; b) el fomento por parte del grupo objetivo del FIDA, y en su favor, de campañas de concienciación y actividades de promoción y diálogo sobre políticas relacionadas con cuestiones importantes para la población rural pobre; c) el fortalecimiento de la capacidad de las instituciones asociadas para prestar toda una serie de servicios de apoyo a la población rural pobre, y d) la promoción entre las partes interesadas a nivel regional e interregional de las enseñanzas extraídas, la gestión de los conocimientos y la difusión de información sobre cuestiones relacionadas con la reducción de la pobreza rural.

6. El proyecto propuesto está en consonancia con la meta y los resultados de la Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones. En particular, mediante la donación se prestará apoyo a la creación de un entorno institucional favorable al desarrollo en Uganda del movimiento de cooperativas de ahorro y crédito, conocidas como SACCO. Con dicho fin, se fortalecerá la capacidad de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda de prestar de manera sostenible servicios a las SACCO mediante la alianza con un consorcio de asociaciones cooperativas internacionales con experiencia. De ese modo, la federación podrá acceder a la especialización técnica y de gestión necesaria para implantar prácticas empresariales válidas, adquirir conocimientos y enseñar al personal a aplicarlos en la práctica en el contexto del plan estratégico quinquenal de la organización dirigido a establecer una institución autosostenible y, con ello, un sistema sano de SACCO.

Parte II - Recomendación

7. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe la donación propuesta de acuerdo con lo dispuesto en la resolución siguiente:

RESUELVE: que el Fondo conceda una donación a la Asociación Canadiense de Cooperativas por una cuantía que no exceda de un millón de dólares de los Estados Unidos (USD 1 000 000) con objeto de financiar parcialmente un subcomponente de desarrollo de la federación que preste servicios sostenibles a las cooperativas de ahorro y crédito en el marco del Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales. La donación se concederá por un período de cinco años conforme a unos términos y condiciones que se ajusten sustancialmente a los presentados a la Junta Ejecutiva en este informe.

Kanayo F. Nwanze
Presidente

Asociación Canadiense de Cooperativas: desarrollo de una federación que preste servicios sostenibles a las cooperativas de ahorro y crédito en el marco del Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales de Uganda

I. Antecedentes

1. El curso del desarrollo de Uganda se ha caracterizado en los dos últimos decenios por un crecimiento acusado y un descenso apreciable de la pobreza. El crecimiento aumentó del 6,3 % en los años noventa a una media anual del 7 % entre 200 y 2010. En 2011 Uganda ya había alcanzado la meta de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de reducir a la mitad para el año 2015 la proporción de la población que vive con menos de un dólar al día, puesto que ese porcentaje había pasado del 53 % en 1993 al 24,5 %. Mientras que la proporción de personas que viven en situación de pobreza ha disminuido considerablemente, la reducción del número de personas pobres es mucho menos marcada debido a la elevada tasa de crecimiento demográfico. La pobreza continúa siendo un fenómeno principalmente rural, con un 34 % de la población rural que vive por debajo de la línea de pobreza nacional.
2. El limitado acceso a los servicios financieros es un destacado obstáculo al desarrollo rural y la reducción de la pobreza. En 2009, únicamente el 15 % de la población de las zonas rurales utilizaba servicios bancarios y tan solo el 7 % recurría a servicios de otras instituciones formales. Casi la mitad de la población hacía uso de sistemas de financiación informales (sobre todo amigos y familiares), mientras que el 31 % no tenía acceso a ningún tipo de financiación. Ahora bien, pese a la relativa variedad de intermediarios financieros existentes en Uganda, la oferta de servicios financieros en las zonas rurales sigue siendo escasa y dista mucho de poder satisfacer la demanda. En la actualidad, las instituciones financieras de base comunitaria, como las SACCO y los grupos comunitarios de ahorro y crédito, son los únicos intermediarios financieros que consiguen satisfacer la demanda de servicios financieros en la mayoría de las comunidades rurales.
3. En atención a las mencionadas necesidades, durante su 109º período de sesiones, celebrado en septiembre de 2013, la Junta Ejecutiva del FIDA aprobó un préstamo por valor de DEG 19,3 millones destinados al Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales, que tiene por objeto aumentar de forma sostenible el acceso a los servicios financieros y la utilización de los mismos por parte de la población rural. La donación propuesta complementará el préstamo aprobado para la financiación del proyecto prestando especial atención al subcomponente de desarrollo de una federación que preste servicios sostenibles a las SACCO.

II. Justificación y pertinencia para el FIDA

4. El Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales está plenamente alineado con las prioridades estratégicas del Gobierno de Uganda y del FIDA, que coinciden en la importancia concedida al desarrollo del sector financiero rural. Ambos reconocen que es preciso seguir promoviendo la financiación rural y consideran que la importancia atribuida a la inclusión financiera es uno de los pilares fundamentales de los esfuerzos desplegados por Uganda para erradicar la pobreza, haciendo especial hincapié en las instituciones financieras comunitarias como instrumento adecuado de inclusión financiera. Uno de los tres objetivos estratégicos del programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) del FIDA para 2013-2018 se centra en el acceso a los servicios financieros y la utilización de los mismos por parte de la población rural.

5. En este marco, el fomento en Uganda de un movimiento sostenible de SACCO es una pieza fundamental de la estrategia del país para garantizar a los hogares rurales el acceso a servicios financieros viables. Mediante la asistencia técnica que podrá prestarse gracias a esta donación se facilitará la creación de un entorno institucional favorable al desarrollo del movimiento de SACCO. El apoyo prestado a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda para que se convierta en una institución viable desde el punto de vista financiero con capacidad para prestar servicios de calidad a las SACCO que la integran es condición básica para que el sector de las SACCO goce de buena salud. Mediante la asistencia técnica prestada por medio de la donación se complementará el apoyo financiero vinculado a los resultados que recibe la federación a través del préstamo.
6. La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda se encuentra en un momento crucial de su evolución. Aunque está integrada por la mayoría de las SACCO, se enfrenta a dificultades considerables para pasar de ser una institución ligada en gran medida al apoyo gubernamental a tener capacidad para funcionar como institución viable desde un punto de vista financiero, sobre la base de una mentalidad estrictamente empresarial y en el marco de un sistema sostenible de cooperativas financieras. La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda ha tomado ya este rumbo, pero tiene ante sí una ardua labor para transformarse en ese tipo de organización y necesita apoyo de gestión de alto nivel, profesional y comprometido, para que sea posible la transición. El éxito de la transformación de la federación, elemento esencial del desarrollo en Uganda de un sistema sostenible de cooperativas de crédito, dependerá de la eficacia de la asistencia técnica al plan estratégico quinquenal de la institución.
7. Son pocas las instituciones internacionales provistas de la experiencia y el grado de especialización necesarios para prestar el apoyo que se precisa. La mayoría de ellas están estrechamente alineadas con el movimiento de cooperativas de crédito y colaboran activamente con ellas y sus órganos centrales a escala local e internacional. La Asociación Canadiense de Cooperativas, propuesta como organización receptora de la donación, es una de las principales instituciones al frente del desarrollo de SACCO a escala internacional y está preparada para asumir el compromiso técnico y financiero orientado a ayudar a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda a convertirse en una institución sostenible y viable desde el punto de vista financiero. La Asociación Canadiense de Cooperativas tiene un historial internacional sólido, presencia destacada en Uganda y considerable experiencia en el desarrollo de SACCO en el país. El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), asociación empresarial mundial y organismo de desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito, es la entidad receptora secundaria. Aporta conocimientos y experiencia internacional que complementan los de la Asociación Canadiense de Cooperativas, por lo que se ha seleccionado como principal asociado en la ejecución y receptor secundario de la donación.
8. La donación será fundamental para facilitar la asociación con las mencionadas organizaciones internacionales para que presten a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda asistencia técnica y de gestión. Un elemento importante de la asociación es el acuerdo de participación en la financiación de los gastos, con arreglo al cual los asociados internacionales contribuirán a sufragar los gastos que representan la prestación de apoyo. Se prevé que de ese modo sea mayor el grado de compromiso, participación y apoyo, y se sienten las bases de una asociación institucional a largo plazo entre la federación, y los receptores principal y secundario de la donación que trascienda el alcance y los límites temporales de la propia donación.

III. La propuesta de donación¹

9. En vista de la acusada complementariedad entre la propuesta de donación y el Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales, el marco lógico de la donación reproduce el del proyecto. En ese sentido, el objetivo de desarrollo del proyecto de "ampliar, de forma sostenible, el acceso a los servicios financieros y la utilización de los mismos por parte de la población rural" es a la vez la meta de la propuesta de donación, y el resultado del componente 1 del proyecto coincide con el objetivo de desarrollo de la donación, es decir, permitir a las SACCO que presten más servicios a un mayor número de miembros. El resultado previsto de la donación es que la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda preste servicios sostenibles a sus miembros (resultado 1.2 del proyecto).
10. La donación estará principalmente orientada a ayudar a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda a transformarse en una cooperativa dinámica de orientación empresarial que pueda prestar de forma sostenible el apoyo necesario en el sector de las SACCO. Para ello habrá que reorganizar las estructuras internas de la federación y crear una organización ligera y dinámica racionalizando la plantilla y suprimiendo los gastos innecesarios. A la vez, la federación deberá fortalecer su capacidad de prestar cada vez más servicios a sus miembros a precio de costo incrementado y elaborar actividades complementarias generadoras de ingresos. Será esencial inculcar el principio de ética empresarial para que la federación se convierta en una organización sostenible y rentable en el plazo de cinco años.
11. El grupo objetivo del apoyo prestado mediante la donación es fundamentalmente el mismo que el del proyecto principal. Consta de los diversos hogares y particulares de las zonas rurales que necesitan acceso a servicios financieros pensados para atender sus necesidades, limitaciones y aspiraciones concretas. Abarca no solo a miembros particulares de las SACCO (tanto hombres como mujeres y, en su mayoría, en situación de pobreza), sino también a colectivos como grupos comunitarios de ahorros y crédito (predominantemente de mujeres) que reciben apoyo en el marco del segundo componente de inversión del proyecto y también son miembros de las SACCO. Además, el apoyo va dirigido tanto a miembros que necesitan servicios mejores y más amplios como a particulares que actualmente carecen de acceso a servicios financieros, es decir, quienes están excluidos del sistema financiero. Está previsto que el fortalecimiento de la federación de SACCO contribuya a la sostenibilidad y la profesionalidad de las SACCO, que, en última instancia, prestarán mejores servicios financieros al grupo objetivo en cuestión.
12. Aunque el proyecto durará siete años, la donación está pensada para prestar apoyo profesional a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda durante los cinco primeros años en el marco del plan estratégico quinquenal (2014-2018) de esta institución, lo cual supondrá prestar apoyo de gestión a largo plazo a la junta, el director general y la dirección ejecutiva de la federación. De ello se encargará un "asesor del director general y la junta" en el curso de unos 42 meses repartidos durante los cinco primeros años del proyecto. También se prestará apoyo técnico o de gestión a corto plazo que complementará la labor del asesor del director general y la junta. Con ello se pretende colaborar con la dirección y capacitarla, contribuir a la mejora de los sistemas y el procedimiento de funcionamiento de la federación y, esencialmente, transferir a la junta y la dirección de esta institución conocimientos suficientes para que se aplique su plan de actividades con eficiencia y se gestionen sus futuras necesidades de conocimientos.

¹ En el informe de conclusión del diseño del Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales, aprobado por la Junta Ejecutiva en su 109º período de sesiones (véase EB 2013/109/R.19), figura información detallada sobre la realización de las actividades a las que se va a prestar apoyo mediante la donación.

13. En consecuencia, con la donación se financiará a la Asociación Canadiense de Cooperativas, y al WOCCU como entidad receptora secundaria, con miras a la realización de algunas actividades que abarcarán los siguientes aspectos institucionales principales: i) la gobernanza de la junta; ii) el desarrollo profesional del personal ejecutivo; iii) la gestión de los riesgos institucionales; iv) las relaciones externas (el Gobierno y los interesados directos); v) el desarrollo empresarial y de la comercialización; vi) las relaciones con los proveedores, y vii) los sistemas de SACCO y su seguimiento.

IV. Resultados y beneficios previstos

14. Los principales resultados serán los siguientes:
 - Se habrá incluido en la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda una mentalidad empresarial centrada en la obtención de resultados, gracias al fortalecimiento de la gestión de la marca y las ventas.
 - Se habrán delimitado claramente las funciones de la junta y la dirección.
 - Se habrá logrado un funcionamiento eficiente del mecanismo central de financiación de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda y se habrán aplicado estrategias de reducción de costos.
 - Se habrá fortalecido la capacidad de prestación de servicios de auditoría interna.
 - Se habrá logrado una mayor participación constructiva con el Gobierno y con otras organizaciones centrales.
15. Por lo que se refiere al conjunto del Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales, los beneficios finales de la donación previstos corresponderían a particulares miembros de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda que hacen uso de los servicios de SACCO. Fortaleciendo y dinamizando la federación de SACCO mejorará el apoyo prestado a las SACCO en todo el país, con lo cual aumentará la fortaleza, la solidez financiera y la capacidad de estas para prestar a sus miembros diversos servicios financieros en las zonas rurales. Este hecho repercutirá en última instancia en los ingresos y los medios de vida de los hogares de los miembros de las SACCO, en función del uso que se haga del mayor volumen de recursos disponibles procedentes de los préstamos y de los ahorros conseguidos. Sin embargo, los beneficios más directos de la donación se traducirán, por lo que se refiere a las SACCO, en: i) un mayor número de miembros; ii) el acceso a servicios financieros sostenibles ofrecidos por la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda (por ejemplo, por el mecanismo central de financiación); iii) un aumento de la capacidad del personal y la junta de las SACCO, gracias al apoyo y los servicios de creación de capacidad ofrecidos por la federación, y iv) una mayor capacidad de promoción y defensa de los intereses propios a escala nacional.

V. Disposiciones para la ejecución

16. **Gestión y coordinación.** En vista de su red actual y su presencia sobre el terreno en Uganda, la Asociación Canadiense de Cooperativas será el receptor de la donación y se encargará de la gestión cotidiana y de la gestión general de los fondos procedentes de la donación del FIDA. La amplia experiencia internacional del WOCCU en proyectos semejantes le permite prestar un incalculable apoyo complementario a la Asociación Canadiense de Cooperativas, lo cual justifica su condición de receptor secundario de la donación. En consecuencia, la responsabilidad general de la coordinación y utilización de la donación recaerá en la Asociación Canadiense de Cooperativas de Uganda. Dicha asociación y el WOCCU concertarán un subacuerdo en el que se definan con claridad sus respectivas funciones y responsabilidades en cuanto a la utilización de la donación. El

- subacuerdo, en el que se indicarán los requisitos necesarios para el cumplimiento de las normas fiduciarias del FIDA, incluidas medidas de lucha contra la corrupción, será objeto de examen por el FIDA antes de la firma del convenio de donación.
17. Se designará al oficial residente superior de la Asociación Canadiense de Cooperativas coordinador de la donación del Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales, y encargado de: i) gestionar las actividades correspondientes a la donación, en particular la asistencia técnica a largo y a corto plazo; ii) preparar planes operativos anuales que estarán orientados a la realización de estas actividades y su incorporación en el proyecto y el plan operativo anual general y se presentarán, con fines de aprobación, al comité de supervisión de actividades del proyecto y, posteriormente, al FIDA, en el marco de un procedimiento de no objeción, y iii) presentar dos veces al año, y excepcionalmente siempre que se juzgue necesario, informes sobre los resultados y el impacto de las actividades financiadas mediante la donación, en el marco de la presentación general de informes sobre el proyecto.
 18. Se formará un grupo directivo de la donación encargado de supervisar la manera en que se utilice. El grupo constará del coordinador de la donación del proyecto, el oficial del WOCCU nombrado responsable de la subdonación, el asesor del director general y la junta, el coordinador de actividades del proyecto y un representante de la oficina del FIDA en el país en calidad de observador. El grupo directivo de la donación y los planes operativos anuales serán los principales instrumentos de coordinación con las demás actividades del proyecto financiadas mediante el préstamo del FIDA, en particular el apoyo financiero prestado a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda en el marco del mismo subcomponente del proyecto. Revisando y consolidando los planes operativos anuales y supervisando su aplicación, la unidad de gestión del proyecto fomentará decisivamente la coherencia general, incluidas las actividades financiadas mediante donaciones, vigilando los progresos, los resultados y el impacto.
 19. **Gestión financiera.** La Asociación Canadiense de Cooperativas se encargará de la gestión financiera general de la donación, lo cual incluye la presupuestación, la presentación de informes financieros, la contabilidad, los controles internos, los desembolsos, las adquisiciones y la auditoría, de conformidad con las disposiciones generales del FIDA aplicables a los convenios de donación de gran cuantía. El asesor del director general y la junta se seleccionará en el marco de un procedimiento competitivo internacional sujeto a la no objeción del FIDA en momentos fundamentales del proceso. La Asociación Canadiense de Cooperativas presentará, a más tardar seis meses después de que termine el ejercicio financiero, un informe de auditoría consolidado en el que se indicarán las actividades generales realizadas, incluidas las correspondientes al WOCCU. Los fondos se ingresarán en la cuenta bancaria de la Asociación Canadiense de Cooperativas con arreglo a las políticas y procedimientos del FIDA. Los gastos se justificarán mediante declaraciones de gastos certificadas.
 20. **Seguimiento y supervisión.** Las actividades correspondientes a la donación forman parte integral del subcomponente 1.2 del Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales, Desarrollo de una federación que preste servicios sostenibles a las cooperativas de ahorro y crédito. En consecuencia, el seguimiento de la donación formará parte del sistema de seguimiento y evaluación (SyE) del proyecto. El coordinador de la donación, en estrecha coordinación con el oficial de SyE, se encargará del seguimiento y la comunicación de las actividades concretas financiadas mediante la donación en relación con las metas indicadas en el convenio de donación. El FIDA supervisará la donación en el marco de la supervisión ordinaria del Proyecto de Fomento de la Inclusión Financiera en las Zonas Rurales.

VI. Costos indicativos y financiación del programa

21. La totalidad de la asistencia técnica destinada a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Uganda se estima en USD 1,25 millones por un período de cinco años. La donación total del FIDA ascenderá a USD 1,0 millones, mientras que la Asociación Canadiense de Cooperativas aportará unos USD 250 000, equivalentes a un 20 % de los costos totales.

Cuadro

Resumen del presupuesto y plan de financiación de las actividades financiadas mediante la donación

(en miles de dólares estadounidenses)

<i>Cantidad</i>	<i>Categoría de gasto</i>	<i>FIDA</i>	<i>Cofinanciación*</i>
1	Consultorías	850	250
2	Capacitación	25	
3	Costos generales/honorarios de gestión	125	
Total		1 000	250

* Contribución de la Asociación Canadiense de Cooperativas mediante el aporte de tiempo de su personal.

Results-based logical framework (CCA grant)

Results Hierarchy	Indicators	Means for Verification	Risks (R) & Assumptions (A)
Goal. To sustainably increase the access to and use of financial services by the rural poor	1. 300 000 men, women and youth are active members of Project-supported SACCOs	MTIC statistics and SACCO inventory data	
Development Objective. To enable SACCOs to provide enhanced levels of services to more members	1. 300 000 members of project-supported SACCOs (of which 150,000 new - 30% women [non-youth], 15% youth) actively save increasing amounts (min. 50% average increase per SACCO by PY5) and repay SACCO loans 2. At least 80% of project-supported SACCOs offer at least 2 savings and 3 loan products to their members	M&E data; service provider reports, UCSCU annual report, MTIC inventory data	(A) Conducive Tier 4 regulation passed (R) MTIC not able to provide effective regulation /support to SACCOs
Outcome 1. UCSCU provides sustainable services to members	1. UCSCU has sustainability of operating income, covering 100% of operating expenses by PY5	M&E data; service provider reports, UCSCU annual report	(R) Project-supported SACCOs not able to attain financial sustainability (R) Failure of UCSCU to attain operational sustainability after five years undermines conducive environment for SACCOs
Output 1.1 Business and performance-focused culture instilled in UCSCU with strengthened brand and sales management	1. UCSCU financial performance/profitability improves each year with annual targets as set in the five-year Strategic Plan attained 2. Roles and responsibilities of the Board and management agreed and included in revised statutes of UCSCU 3. UCSCU's Central Finance Facility providing funding to qualifying member SACCOs in a timely fashion 4. Annual internal audits carried out in line with professional audit standards 5. Memoranda of Understanding agreed with government and other parties providing a sound basis for UCSCU's operations	M&E data UCSCU annual report SACCO audited accounts & progress reports UCSCU statutes	(A) Five-Year UCSCU Strategic Plan is attainable in either its current or revised form (A) UCSCU and the CEO/Board Mentor develop a conducive and constructive working relationship (A) CCA and WOCCU develop a workable and complementary partnership in support of UCSCU
Output 1.2 Roles of the Board and management clearly delineated			
Output 1.3 Efficient functioning of UCSCU's Central Finance Facility			
Output 1.4 Internal audit service capabilities strengthened			
Output 1.5 Increased constructive engagement with government and with other apex organizations			