

Signatura: EB 2017/LOT/P.1  
Fecha: 11 de enero de 2017  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

## Memorando del Presidente

Propuesta de financiación adicional a la República de Rwanda para el Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Francisco Pichón  
Director en el País  
División de África Oriental y Meridional  
Tel.: (+255) 75881 0100  
Correo electrónico: f.pichon@ifad.org

Envío de documentación:

William Skinner  
Jefe  
Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2974  
Correo electrónico: gb\_office@ifad.org

---

Para aprobación

## Índice

I.	Antecedentes	1
II.	Justificación de la financiación adicional	1
	A. Resultados de la ejecución del proyecto	1
	B. Descripción de las actividades y beneficios previstos	2
III.	Costos indicativos y financiación del proyecto	3
IV.	Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones y gobernanza	4
V.	Auditoría	4
VI.	Instrumentos y facultades jurídicos	5
VII.	Recomendación	5

### Apéndice

Updated Logical Framework  
(Marco lógico actualizado)

## Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación sobre la propuesta de financiación adicional a la República de Rwanda para el Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones, que figura en el párrafo 18.

## Propuesta de financiación adicional a la República de Rwanda para el Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones

### I. Antecedentes

1. A raíz de la solicitud del Gobierno de Rwanda, en el presente memorando se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe una financiación adicional por un monto equivalente a USD 11,3 millones para el Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones en la República de Rwanda.
2. Los fondos se asignarán con arreglo al ciclo 2016-2018 del sistema de asignación de recursos basado en los resultados, y se complementarán con una contribución de Gobierno de USD 0,56 millones, una contribución del sector privado de USD 0,533 millones y una aportación de los beneficiarios por valor de USD 0,138 millones.
3. La finalidad de la financiación adicional es apoyar la consolidación y la sostenibilidad de los resultados y el impacto logrados hasta la fecha, los cuales se confirmaron en los informes de supervisión del FIDA, el examen a mitad de período del proyecto y un estudio del impacto reciente. Las actividades que se respaldarán con la financiación adicional se ajustan a los objetivos y los componentes del proyecto en curso.

### II. Justificación de la financiación adicional

4. Esta solicitud de financiación adicional cumple todos los criterios para optar a financiación adicional contenidos en el Boletín del Presidente PB/2014/01/Rev.1, a saber: i) la financiación adicional no comporta una modificación del convenio de financiación original o del informe de diseño del proyecto; ii) la financiación adicional tiene por objeto cubrir un déficit de financiación de un proyecto cuyos fondos se han desembolsado casi en su totalidad (91 %); iii) se considera que el Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones está arrojando muy buenos resultados, con una calificación media de 4,36 con arreglo a los informes sobre la situación del proyecto y resultados satisfactorios en los aspectos fiduciarios (una media de 5,0); iv) no está previsto extender esta financiación adicional, y v) se espera que la financiación adicional permita movilizar recursos de contrapartida adicionales del Gobierno, así como coinversiones del sector privado y préstamos de bancos comerciales en el marco de las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (asociaciones 4P) que se promoverán y consolidarán en las cadenas de valor en las que se centra el proyecto.

#### A. Resultados de la ejecución del proyecto

5. Los resultados de la ejecución del proyecto son satisfactorios, como ha quedado demostrado en los informes de supervisión del FIDA, el examen a mitad de período y una evaluación del impacto reciente. Estos documentos han puesto de manifiesto los buenos resultados logrados hasta la fecha y la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo previstos.

6. El estudio del impacto encargado recientemente ilustró los primeros efectos de las distintas cadenas de valor respaldadas y el examen a mitad de período reveló que el proyecto iba bien encaminado para alcanzar sus objetivos. No obstante, tras el examen a mitad de período y las últimas misiones de apoyo a la ejecución se formularon una serie de recomendaciones para garantizar que la sostenibilidad de los logros del proyecto no se viera comprometida.
7. Cabe destacar los siguientes logros específicos en el marco de los componentes del proyecto: i) el nivel de ejecución de las actividades vinculadas a la cadena de valor del café es satisfactorio, en especial por lo que respecta a la expansión de las plantaciones, el fortalecimiento de las capacidades de las cooperativas cafetaleras por medio de las escuelas de campo para agricultores, el programa de entrega de resultados de las cooperativas y el censo nacional de productores de café; ii) con respecto al té, se han superado los objetivos en materia de producción y plantación de plántulas y se han establecido nuevas plantaciones en una superficie de 3 395 hectáreas, por ahora, frente a las 2 645 hectáreas previstas. También se ha avanzado notablemente en las actividades de consolidación e investigación, la creación de una marca nacional y una denominación de origen, el programa de escuelas de campo para agricultores y el apoyo a la Federación Rwandesa de Cooperativas de Té; iii) en el marco del componente de sericultura, el modelo de producción campesina también está dando sus frutos y ahora algunos productores pueden obtener ingresos suplementarios gracias a la producción de capullos de gusano de seda. El acceso a los huevos y crías de gusanos de seda, los servicios técnicos y los mercados se ha considerado satisfactorio, y la integración del Centro Nacional de Sericultura en la Junta Nacional de Exportación Agrícola ha favorecido la sostenibilidad del componente y el inicio de una estrategia de salida sólida; iv) el proyecto ha permitido validar modelos de asociación empresarial adaptados a determinados cultivos hortícolas y ha demostrado que la horticultura y las inversiones conexas son financierables y rentables, y v) los resultados del componente de servicios financieros se han calificado de satisfactorios por el efecto de las prestaciones respaldadas por el proyecto (el programa de donaciones basado en los resultados y el fondo de garantía), especialmente en el sector hortícola, que han atraído a 35 instituciones financieras.

## B. Descripción de las actividades y beneficios previstos

8. La financiación adicional servirá para reforzar las perspectivas de sostenibilidad del proyecto y garantizar la adopción de una estrategia de salida acertada. La intención es consolidar modelos empresariales inclusivos que sean viables y sostenibles en las cadenas de valor del café, el té, la sericultura y la horticultura, con el objetivo claro de fortalecer al máximo las instituciones, los mecanismos y las capacidades para que persistan por su cuenta una vez finalizado el proyecto. En particular, con la financiación adicional se pretende lograr que la Junta Nacional de Exportación Agrícola/Ministerio de Agricultura y Recursos Animales pueda dar un paso adelante en el proyecto favoreciendo el establecimiento de asociaciones 4P formales entre las cooperativas de productores y el sector privado en torno a estas cadenas de valor.
9. La financiación adicional se centrará en los ejes estratégicos siguientes:
  - a) En el sector del té, la prioridad será fortalecer las capacidades de las cooperativas de productores para que puedan distribuir un mayor volumen de hojas de té verde de mejor calidad a las fábricas elaboradoras, estableciendo planes empresariales y acuerdos de distribución formales y promoviendo la obtención de certificaciones importantes y acciones de capital de las fábricas que ofrezcan condiciones favorables, lo que permitirá a las cooperativas participar más activamente en las decisiones de gestión. Se recomienda diseñar un programa de mejora económica y social de las cooperativas, que se implementará en el período que resta de proyecto para mejorar la sostenibilidad y sentar las bases del plan de salida. Para orientar las

asociaciones 4P en el sector del té desde el punto de vista jurídico y práctico, se tomará como base el estudio y la hoja de ruta que elaboró recientemente el Instituto de Estudios sobre Desarrollo para promover la participación de las cooperativas en el capital de las fabricas de té.

- b) En el sector del café, el apoyo al desarrollo de un modelo similar al programa de intensificación agrícola garantizará un suministro regular de insumos y servicios de extensión, así como la aplicación coordinada y oportuna de prácticas agrícolas que aseguren el logro de los resultados previstos.
  - c) En el ámbito de la sericultura, la atención se centrará en fomentar la producción de capullos de gusano de seda para alcanzar el volumen de producción mínimo y restablecer los canales de comercialización indispensables para el desarrollo y la sostenibilidad del sector. En el plano institucional, se trabajará para garantizar que el Centro Nacional de Sericultura opere de forma eficaz y eficiente cuando el Gobierno esté preparado para hacerse cargo del apoyo financiero en el bienio 2017-2018 y cuando las contribuciones financieras procedentes del proyecto disminuyan drásticamente.
  - d) En el sector de la horticultura, la prioridad será crear vínculos sostenibles con los mercados. En concreto, las actividades irán encaminadas a: i) reanudar la colaboración con el proveedor internacional de servicios para continuar analizando, respaldando y negociando contratos de distribución y compra con importadores regionales o internacionales; ii) promover el empoderamiento de los productores por medio de las escuelas de campo para agricultores; iii) obtener apoyo en el ámbito de la certificación para cumplir las normas de la Unión Europea (GlobalG.A.P) y poder acceder a los mercados especializados; iv) respaldar la investigación aplicada, centrándose en los productos de alto valor que tienen un nicho en el mercado, y v) seguir respaldando las cadenas de valor de los aceites esenciales.
  - e) En el componente de servicios financieros, los esfuerzos se centrarán en canalizar recursos del Proyecto de Apoyo a los Agronegocios y las Actividades Poscosecha en curso, que está financiado por el FIDA, hacia el sector hortícola, en especial hacia las cadenas de valor del aguacate, el mango, la cebolla, el ajo y el chile.
10. El análisis económico y financiero del proyecto se mantiene sin cambios, pues las actividades y los beneficios previstos de la financiación adicional son los mismos que en la fase de diseño.

### III. Costos indicativos y financiación del proyecto

11. El costo total revisado del proyecto asciende a USD 58,322 millones, lo que representa un aumento de tan solo el 4 % respecto de la financiación original de USD 56,1 millones. La financiación adicional cubrirá el déficit derivado del financiador que quedaba por determinar y algunos costos adicionales ligados a la inflación, los costos de personal que se subestimaron en la fase de diseño y las prioridades estratégicas del período de ejecución restante. La financiación adicional de USD 12 531 millones provendrá de un préstamo del FIDA equivalente a USD 11,3 millones, una contribución del Gobierno de USD 0,56 millones, una inversión del sector privado de USD 0,533 millones y una aportación de los beneficiarios por valor de USD 0,138 millones. Los cuadros que figuran a continuación contienen información detallada al respecto.

Cuadro 1  
**Financiación revisada por fuente de financiación**  
(en miles de USD)

Fuente de financiación	Financiación original		Financiación adicional		Financiación total revisada:	
	Monto	Porcentaje del total (%)	Monto	Porcentaje del total (%)	Monto	Porcentaje del total (%)
Préstamo del FIDA	18 700 442	32	11 300 000	19	30 000 442	51
Donación del FIDA	18 700 442	32	–	–	18 700 442	32
Gobierno	5 074 176	9	560 102	1	5 634 279	10
Beneficiarios	512 871	1	138 050	0	650 921	1
Financiador por determinar	10 304 916	18	10 304 916	-18	–	–
Sector privado	2 802 520	5	533 432	1	3 335 952	6
<b>Total</b>	<b>56 095 367</b>	<b>96</b>	<b>2 226 669</b>	<b>4</b>	<b>58 322 036</b>	<b>100</b>

Cuadro 2.  
**Financiación revisada, por categoría de gastos y financiadores**  
(en miles de USD)

Categoría	Financiación revisada										Total financiación	
	Préstamo y donación del FIDA		Préstamo adicional del FIDA		Pequeños agricultores		Sector privado		Gobierno de Rwanda		Monto	%
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%		
1. Bienes y fondos de desarrollo	(20) 924 270	60	6 035 000	17	365 159	1	3 335 952	10	3 963 394	11	34 623 775	59
2. Servicios y costos recurrentes	(16) 476 614	70	5 265 000	22	285 762	1	–	–	1 670 885	7	23 698 261	41
<b>Total</b>	<b>37 400 884</b>	<b>64</b>	<b>11 300 000</b>	<b>19</b>	<b>650 921</b>	<b>1</b>	<b>3 335 952</b>	<b>6</b>	<b>5 634 279</b>	<b>10</b>	<b>58 322 036</b>	<b>100</b>

#### IV. Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones y gobernanza

12. En el proyecto se aplicarán los procedimientos ya establecidos en relación con la gestión financiera, las adquisiciones y contrataciones y la gobernanza, que son compatibles con los procedimientos del FIDA y del Gobierno. La financiación adicional del FIDA se ingresará en las cuentas bancarias asociadas al proyecto. Además de la financiación actual del Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones, la unidad única de ejecución de proyectos del Ministerio de Agricultura y Recursos Animales gestiona también otros dos proyectos en curso financiados por el Fondo, y en todas las misiones del FIDA se ha estimado que presentaba un "riesgo bajo" en materia de gestión financiera.

#### V. Auditoría

13. En la actualidad, las opiniones de auditoría sin reservas denotan un riesgo bajo en términos de auditoría. Tanto los estados financieros como la calidad del desempeño del auditor se han calificado de muy satisfactorios. La auditoría seguirá a cargo de la Oficina del Auditor General del Gobierno de Rwanda, como ocurre con todas las demás actividades financiadas por el FIDA en el país. Esta Oficina comprobará los estados financieros consolidados de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y las Directrices para la auditoría de proyectos del FIDA.

## VI. Instrumentos y facultades jurídicos

14. Con sujeción a la aprobación de la Junta Ejecutiva, el convenio de financiación vigente se modificará para dejar constancia de la financiación adicional. En función de las modificaciones propuestas, será preciso revisar la asignación de la financiación del FIDA para incluir los recursos adicionales que se conceden en forma de préstamo.
15. Las modificaciones no comportarán una extensión del proyecto. La financiación adicional no implicará modificación alguna de la descripción del proyecto y se utilizará para reforzar la sostenibilidad de las actividades previstas originalmente en el marco de este.
16. La República de Rwanda está facultada por su legislación para contraer empréstitos con el FIDA.
17. Me consta que la financiación adicional propuesta se ajusta a lo dispuesto en el Convenio Constitutivo del FIDA y las Políticas y Criterios en materia de Préstamos.

## VII. Recomendación

18. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe la financiación adicional propuesta de acuerdo con los términos de la resolución siguiente:

RESUELVE: que el Fondo conceda un préstamo adicional en condiciones muy favorables a la República de Rwanda, por un monto equivalente a ocho millones cuatrocientos diez mil derechos especiales de giro (DEG 8 410 000), conforme a unos términos y condiciones que se ajusten sustancialmente a los presentados en este informe.

Kanayo F. Nwanze  
Presidente

## Updated Logical framework

Narrative summary	Key Indicators and Targets by June 2018 (except where other dates are specified)	Means of Verification	Assumptions
<b>GOAL AND DEVELOPMENT OBJECTIVE</b>			
<b>GOAL:</b> Raised smallholder income.	Increased assets for participating households (HH) (RIMS) Reduced child malnutrition (RIMS)	Project baseline & impact surveys National statistics (EICV)	Favorable economic environment Continued government committed to improve returns to farmers in export value chains
<b>DEVELOPMENT OBJECTIVE:</b> Sustainable increased returns to farmers from key export-driven agricultural value chains through increased volumes and quality of production, improved marketing and effective farmer organisations.	Increased volume and value of annual produce marketed from target areas % of value added in value chains supported by project accruing to producers 118 500 households (37% women) receiving project services (RIMS 1.2.5) 160 cooperatives (= community groups) formed/ strengthened (RIMS 1.6.4) 82 700 farmers (37% women) adopt the recommended technologies (input for RIMS 2.2.2)	Project surveys/ cooperative reports NAEB statistics Project surveys/ cooperative reports Cooperative reports Project surveys/ cooperative reports	
<b>OUTCOMES</b>			
<b>OUTCOME 1:</b> Increased volume and quality of coffee production reaching high value markets and generating increased share of market end prices to coffee growers.	95 400 coffee growers (38% women) accessing facilitated advisory services (RIMS 1.2.5) 115 coffee cooperatives formed/ strengthened (RIMS 1.6.4) 66 800 coffee growers (38% women) adopt recommended technologies (input for RIMS 2.2.2) Yield per tree in targeted existing plantations increases by at least 30% (from 1.35 kg/tree in 2008) 3 100 ha of first phase new plantation producing at least 2.5 kg of cherries per tree Average total cherry price received by PRICE clients is above that of other producers	Project surveys/ cooperative reports Cooperative reports Project surveys/ cooperative reports Project surveys Project surveys Cooperative reports	Industry stakeholders willing to adopt quality standards allowing to reach high value market The differential between prices for fully-washed (FW) coffee and semi-washed (SW) coffee is sufficient to motivate farmers' steady switch from SW to FW
<b>OUTCOME 2:</b> Increased volume and quality of tea production earning tea growers a higher share of increased market-end prices.	14 300 tea growers (30% women) accessing facilitated advisory services (RIMS 1.2.5) 6 tea cooperatives formed/ strengthened (RIMS 1.6.4) 9 800 tea growers (30% women) adopt the recommended technologies (input for RIMS 2.2.2)	Project surveys/ cooperative reports Cooperative reports Project surveys/ cooperative reports	Private investors interested in cost sharing with IFAD along proposed conditions Tea processing companies share the objective of targeting direct,

	<p>PPP developed on 4 new greenfield sites by June 2013</p> <p>Yield of pre-2012 plantations by COTHENK (Nshili) reaches 9.0 t/ha</p> <p>Average yield of <i>the villageois</i>, early production, reaches 2.4 t/ha</p> <p>Tea growers' share of final market price reaches at least 40%</p>	<p>Project data</p> <p>COTHENK reports</p> <p>Cooperative reports</p> <p>FERWACOTHE reports</p>	<p>more profitable markets</p>
<p><b>OUTCOME 3:</b> Increased volumes of high quality silk cocoons produced profitably by smallholders and their cooperatives.</p>	<p>1 600 farmers (54% women) accessing facilitated advisory services by June 2015 (RIMS 1.2.5)</p> <p>40 sericulture cooperatives strengthened (RIMS 1.6.4)</p> <p>1 100 farmers (54% women) adopt recommended technologies by June 2015 (input for RIMS 2.2.2)</p> <p>Participating farmers and cooperatives produce 13 200 t of wet cocoon in 2014/15</p> <p>40 participating cooperatives report profits by June 2015</p>	<p>Project surveys/ cooperative reports</p> <p>Cooperative reports</p> <p>Project surveys/ cooperative reports</p> <p>Cooperative reports</p> <p>Cooperative reports</p>	<p>World market prices for raw silk remain above USD 30/kg</p>
<p><b>OUTCOME 4:</b> Viable smallholder-oriented business models developed for selected horticulture value chains.</p>	<p>7 200 farmers (40% women) accessing facilitated advisory services (RIMS 1.2.5)</p> <p>5 000 farmers (40% women) adopt recommended technologies (input for RIMS 2.2.2)</p> <p>800 ha of perennial smallholder crops are contractually linked to large-scale private traders</p> <p>10 horticulture cooperatives formed/ strengthened (RIMS 1.6.4)</p>	<p>Project surveys/ cooperative reports</p> <p>Project surveys</p> <p>Project surveys</p> <p>Cooperative reports</p>	
<p><b>OUTCOME 5:</b> Selected value chain stakeholders have timely and adequate access to a range of diversified financial products, including risk-mitigating products.</p>	<p>At least 75% of participating farmers (31% women) accesses financial services (by type of client and of service, gender, by province, by financial institution – including SACCOs)</p> <p>At least 40 000 voluntary savers (31% women) in participating SACCOs (RIMS 1.3.6)</p> <p>At least 60 000 active borrowers (31% women): 20 000 from participating SACCOs, 40 000 from other RFI's (RIMS 1.3.8)</p> <p>Average SACCO portfolio-at-risk &lt; 5% (main element contributing to assessment of RIMS 2.3.3)</p> <p>Tea factory equity share owned by 3 tea cooperatives above 10%</p> <p>32 000 participating farmers included in insurance schemes</p>	<p>Project surveys</p> <p>SACCO reports</p> <p>SACCO and MFI reports</p> <p>SACCO reports</p> <p>Tea cooperative reports</p> <p>MIS of participating financial institutions</p>	<p>Government remains interested in raising tea cooperatives' share of tea companies' equity.</p> <p>Sufficient weather-related data available for weather-index insurance.</p>