

Signatura: EB 2012/107/R.9
Tema: 7 a)
Fecha: 14 de noviembre de 2012
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

República de Ghana

Programa sobre oportunidades estratégicas nacionales

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Ulac Demirag
Gerente del Programa en el País
Tel.: (+233) 302 760130
Correo electrónico: u.demirag@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

Junta Ejecutiva — 107º período de sesiones
Roma, 12 y 13 de diciembre de 2012

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Resumen de la estrategia en el país	iv
I. Introducción	1
II. Contexto nacional	1
A. Situación económica, agrícola y de la pobreza rural	1
B. Políticas, estrategias y contexto institucional	3
III. Enseñanzas de la experiencia del FIDA en el país	6
A. Resultados, impacto y desempeño anteriores	6
B. Enseñanzas extraídas	8
IV. Marco estratégico del FIDA en el país	9
A. Ventaja comparativa del FIDA en el país	9
B. Objetivos estratégicos	9
C. Oportunidades de innovación	11
D. Estrategia de focalización	12
E. Vinculaciones con las políticas	13
V. Gestión del programa	13
A. Seguimiento del COSOP	13
B. Gestión del COSOP	14
C. Asociaciones	14
D. Gestión de conocimientos y comunicación	15
E. Marco de financiación con arreglo al PBAS	15
F. Riesgos y gestión del riesgo	16
Apéndices	
I. COSOP consultation process	1
(Proceso de consulta del COSOP)	
II. Country economic background	2
(Antecedentes de la economía del país)	
III. COSOP results management framework	3
(Marco de gestión de los resultados del COSOP)	
IV. CPE agreement at completion point	4
(Acuerdo en el punto de culminación de la EPP)	
V. Indicative Investment Pipeline	11
(Cartera indicativa de inversiones en tramitación)	
VI. Potential linkages and areas of collaboration with key donors	12
(Vínculos potenciales y esferas de colaboración con donantes principales)	

Expedientes principales

Expediente principal 1: Rural poverty and agricultural/rural sector issues	13
(La pobreza rural y las cuestiones relativas a los sectores agrícola y rural)	
Expediente principal 2: Organizations matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats [SWOT] analysis)	18
(Matriz de organizaciones [análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – análisis FODA])	
Expediente principal 3: Complementary donor initiative/partnership potential	25
(Posibilidades complementarias de asociaciones o iniciativas con donantes)	
Expediente principal 4: Target group identification, priority issues and potential response	32
(Identificación del grupo objetivo, cuestiones prioritarias y posible actuación)	

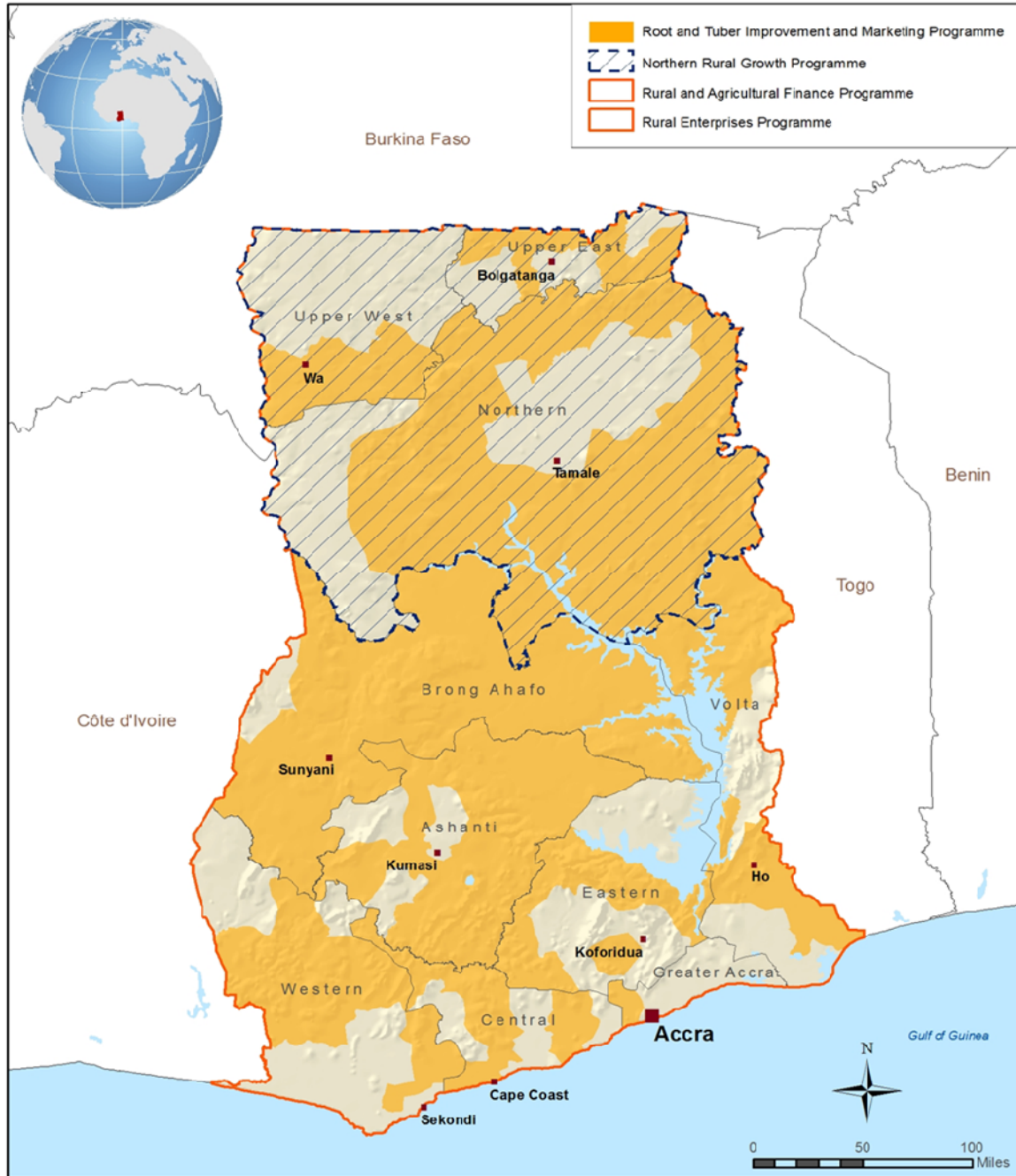
Acrónimos y siglas

ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
AIF	Asociación Internacional de Fomento
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
CAADP	Programa general para el desarrollo de la agricultura en África
COSOP	programa de oportunidades estratégicas nacionales
DANIDA	Organismo Danés de Desarrollo Internacional
DCA	Autoridad de Crédito para el Desarrollo
EGPP	equipo de gestión del programa en el país
EPP	evaluación del programa en el país
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GIZ	Organismo Alemán para la Cooperación Internacional
IFPRI	Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias
IFR	institución financiera rural
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
METASIP	Plan de inversiones a plazo medio en el sector agrícola
ONG	organización no gubernamental
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PIB	producto interno bruto
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SyE	seguimiento y evaluación
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Mapa de la zona del programa

Ghana

IFAD-funded ongoing operations



16-03-2012



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.

IFAD 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 Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Resumen de la estrategia en el país

1. El programa de oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) apoya el Programa de Crecimiento y Desarrollo Compartidos de Ghana centrándose en dos pilares: i) la modernización acelerada de la agricultura y la ordenación sostenible de los recursos naturales, y ii) la mejora de la competitividad del sector privado de Ghana. También está alineado con políticas sectoriales y planes de inversión fundamentales, en particular con el Plan de inversión a plazo medio en el sector agrícola. Sobre la base de las conclusiones de una evaluación del programa en el país (EPP), que confirman la pertinencia del programa del FIDA en Ghana, el presente COSOP se centra en la consolidación del apoyo del FIDA al Gobierno en un contexto de desarrollo muy dinámico. Para asegurar la contribución de Ghana al logro de la meta del FIDA de conseguir para 2015 que 80 millones de personas pobres que viven en zonas rurales salgan de la pobreza, es preciso prestar más atención a la calidad de la ejecución, al establecimiento de asociaciones eficaces y al diálogo sobre políticas como medio de reforzar la eficacia y la eficiencia.
2. El programa se basa en la ventaja comparativa del FIDA y en su experiencia como institución que financia programas gubernamentales en materia de: i) cadenas de valor agrícolas favorables a los pobres; ii) financiación agrícola y rural, y iii) fomento de empresas y creación de empleo en las zonas rurales, proporcionando un marco operacional para la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala. Los éxitos y las enseñanzas que se vayan obteniendo se aprovecharán mediante una actuación programática encaminada a incorporar un desarrollo institucional incluyente a nivel comunitario y de distrito y prestar apoyo eficaz al crecimiento impulsado por el sector privado.
3. El programa se centrará en conseguir un impacto en la reducción de la pobreza rural; a tal efecto, se han definido dos objetivos estratégicos generales:
 - **Objetivo estratégico 1.** Lograr que las pequeñas empresas agrícolas y no agrícolas tengan acceso a los mercados y dispongan de tecnologías que les permitan mejorar su sostenibilidad comercial y ambiental en las cadenas de valor agrícolas. Esto se conseguirá mediante dos clases principales de efectos directos, a saber: i) acceso de las pequeñas empresas rurales a tecnologías agrícolas mejoradas que les permitan aumentar su competitividad y sostenibilidad, y ii) adopción por las pequeñas empresas rurales de métodos de organización eficaces que les permitan acceder a mercados competitivos de insumos y productos agrícolas en los que puedan participar con provecho.
 - **Objetivo estratégico 2.** Lograr el acceso de las pequeñas empresas agrícolas y no agrícolas a servicios eficientes y sostenibles que les permitan reforzar su capacidad, sus competencias técnicas y sus activos financieros. Este objetivo, de alcance nacional, se centra en dos efectos directos principales: i) acceso de las pequeñas empresas rurales a servicios financieros apropiados y sostenibles, y ii) aumento del número de pequeñas empresas rurales, así como de sus ingresos y beneficios agregados, y generación de empleo.
4. Se prevé consolidar el apoyo a la agricultura en un amplio programa que permita mejorar la eficiencia y la incorporación en el sistema institucional nacional. En consonancia con las recomendaciones de la EPP, en las futuras inversiones se procurará establecer un correcto equilibrio entre la focalización geográfica en las regiones del norte más pobres y otras zonas desfavorecidas, por una parte, y el aprovechamiento de las oportunidades de incorporación institucional mediante el apoyo sectorial a nivel nacional, por otra parte (es decir, la incorporación del fomento de las empresas rurales y la financiación rural incluyente en los sistemas institucionales). El programa de inversiones está orientado a la obtención de cofinanciación para complementar las inversiones en infraestructuras.

5. Uno de los principales aspectos del nuevo COSOP se refieren a la innovación y definición de vías adecuadas para la ampliación de escala. A tal efecto será preciso prestar más atención a la planificación y los ensayos participativos y al diseño de sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) eficaces, capaces de aportar pruebas y enseñanzas que se deberán refinar, "agrupar" y utilizar eficazmente para la ampliación de escala. La labor de la oficina del FIDA en el país consistirá principalmente en aprovechar las oportunidades de reforzar el apoyo a la ejecución, las asociaciones y el diálogo sobre políticas para respaldar el logro de estos objetivos.

República de Ghana

Programa sobre oportunidades estratégicas nacionales

I. Introducción

1. En 2011 la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA realizó la segunda evaluación del programa en el país (EPP) desde el inicio de las operaciones del Fondo en Ghana en 1980. Las conclusiones se analizaron en un taller de mesa redonda celebrado en Accra en noviembre de 2011. En el presente programa de oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), basado en las recomendaciones de la EPP, se describe el acuerdo alcanzado con el Gobierno de Ghana sobre el programa del FIDA para el período 2012-2018. El proceso de elaboración del COSOP se expone en detalle en el apéndice I. En el apéndice V figura el acuerdo en el punto de culminación

II. Contexto nacional

A. Situación económica, agrícola y de la pobreza rural

Antecedentes de la economía del país

2. Desde mediados de la década de los ochenta Ghana ha sido uno de los países africanos con mejores resultados económicos. Después de tres decenios de fuerte crecimiento económico, en 2011 se incorporó a la categoría de países de ingresos medios. Esto puede atribuirse a la creciente inversión extranjera directa como consecuencia de la estabilidad política y del clima relativamente favorable a las inversiones en comparación con la mayoría de los otros países de África Subsahariana.
3. A nivel nacional, la prevalencia de la pobreza se redujo del 51,7% al 28,5% (del 63,6% al 39,2% en las zonas rurales) entre 1990 y 2005-2006, el último período sobre el que se dispone de datos. Por consiguiente, el país está en camino de reducir a la mitad la pobreza, en consonancia con el objetivo de desarrollo del Milenio relativo a la pobreza. Sin embargo, los buenos resultados han beneficiado en general al sur del país, donde el número de pobres disminuyó en 2,5 millones entre 1992 y 2006. En las tres regiones del norte (Septentrional, Nordoriental y Nordoccidental) el número de pobres aumentó en 900 000. Desde 1991-1992 hasta 2005-2006, la prevalencia de la pobreza en la región Nordoccidental se mantuvo en el 88%, mientras que en la región Nororiental aumentó del 67% al 70%.
4. Ghana experimenta un fuerte crecimiento económico y entre sus principales productos de exportación figuran el oro y el cacao. Con el surgimiento de la producción de petróleo y el riesgo de que las exportaciones pierdan competitividad a raíz de la apreciación de la moneda (la llamada "enfermedad holandesa"), la modernización de la agricultura es una tarea imperativa. La demanda de alimentos, en especial de productos de valor más alto, como los productos hortícolas y pecuarios, se incrementará a medida que aumenten los ingresos. La urbanización y el consiguiente cambio en las preferencias de los consumidores aumentarán la demanda de alimentos elaborados de mayor valor añadido nacional. Mediante una buena gestión de los ingresos del petróleo es posible financiar la inversión pública complementaria e invertir la tendencia crónica a la inversión insuficiente en bienes públicos, que ha limitado el crecimiento de la agricultura.

La agricultura y la pobreza rural

5. La agricultura ha impulsado el crecimiento económico general de Ghana en los últimos años y sigue siendo el principal medio de vida para la mayoría de la población (que en total asciende a 22,5 millones), sobre todo de los más pobres. El producto interno bruto (PIB) agrícola aumentó hasta alrededor de un 6% anual

durante el período 2007-2010, debido en gran medida a la liberalización de ese sector. Puesto que alrededor del 90% de las explotaciones agrícolas tienen menos de 2 hectáreas, la agricultura de Ghana se caracteriza por sistemas de producción tradicionales y diversificados en pequeñas explotaciones, aun cuando también existen grandes explotaciones y plantaciones, sobre todo para la producción de caucho, aceite de palma, coco y, en menor medida, arroz, maíz y frutas. El crecimiento agrícola reciente ha sido impulsado más por el aumento de la superficie cultivada que por el incremento de la productividad. Como suele suceder en la transformación estructural de las economías agrarias, los sectores distintos de la agricultura crecieron con más rapidez, lo cual supuso una reducción de la participación de la agricultura en la actividad económica general. En la reciente revisión de las cuentas nacionales se comprobó que actualmente la agricultura representa el 30% del PIB (frente al 39% en la medición anterior), mientras que absorbe el 60% del empleo total, lo cual indica la existencia de una diferencia considerable y creciente en la productividad del trabajo con respecto a otros sectores y pone de relieve la necesidad de atraer más inversiones de capital a la agricultura.

6. Ghana tiene un nivel razonable de seguridad alimentaria nacional, si bien en algunas regiones la inseguridad alimentaria de los hogares representa un problema. Se importan cantidades considerables de arroz (400 000 toneladas en 2010) y de aves de corral (88 000 toneladas en 2008). Ghana tiene excedentes de algunos productos crudos, en particular raíces y tubérculos, sobre todo por la limitada capacidad para satisfacer la demanda de productos elaborados. Sin embargo, en las regiones Septentrional, Nordoriental y Nordoccidental el 10%, el 15% y el 34% de los hogares, respectivamente, sufren de inseguridad alimentaria. La vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria también se observa en otras regiones, por ejemplo, en Ashanti y en Brong Ahafo.
7. Los hogares rurales pobres son fundamentalmente familias que producen cultivos alimentarios y tienen escaso acceso a los mercados. En particular en el norte del país la agricultura en pequeña escala se caracteriza sobre todo por la producción de subsistencia, con poco acceso a insumos productivos, información y competencias técnicas, bajos niveles de adopción de las tecnologías modernas y la mecanización, el tamaño reducido de las explotaciones, déficits de infraestructura productiva y acceso limitado al agua para usos agrícolas. Estos factores determinan unos rendimientos bajos tanto de los cultivos como de la mano de obra, así como un deterioro del medio ambiente agroecológico en relación con el cambio climático y la degradación del suelo. Los agricultores de subsistencia son los más vulnerables a las crisis y los cambios de tendencia (variabilidad y cambio climático, volatilidad de los precios, etc.), que son más intensos en las regiones del norte. Las mujeres y las niñas suelen contribuir considerablemente al trabajo familiar, sobre todo teniendo en cuenta las altas tasas de migración de los hombres. También generan ingresos mediante actividades agrícolas ligeras, la cría y el engorde de pequeños rumiantes y aves de corral, la elaboración de productos agrícolas, la recogida de productos forestales (por ejemplo, productos específicos, como las nueces de galam), el comercio y otras actividades de pequeña escala que pueden aportar contribuciones considerables a la liquidez en el hogar. Las tasas de analfabetismo son más altas entre los pobres, sobre todo entre las mujeres y las niñas del norte del país.
8. La falta de oportunidades provoca un éxodo creciente de las zonas rurales a las urbanas. Como suele suceder en las migraciones, esta tendencia es muy selectiva: quienes abandonan las aldeas suelen ser más los hombres jóvenes dinámicos que las mujeres, lo cual provoca un envejecimiento y un menor dinamismo de la población, así como altas tasas de desempleo juvenil y de desigualdad social. Por esa razón es preciso hacer hincapié en la creación de oportunidades de empleo y de actividades empresariales para los jóvenes de ambos sexos de las zonas rurales, ya sea en actividades complementarias o bien en sectores distintos de la agricultura.

9. Por otra parte, la deficiente capacidad institucional y decenios de intervenciones de desarrollo impulsadas por la oferta y centradas en la producción, junto con la escasa atención prestada al desarrollo del sector privado, no han facilitado la conversión de los agricultores y de sus organizaciones en entidades empresariales. Las intervenciones de desarrollo del Gobierno y de los donantes se perciben en gran medida como medios para obtener beneficios financieros a corto plazo (préstamos y subvenciones en condiciones favorables, insumos subvencionados, etc.). La deficiente capacidad del sistema público de extensión para satisfacer las necesidades de asistencia técnica y la deficiente mediación con operadores privados en las cadenas de valor han generado un clima que se caracteriza por los altos costos de producción y transacción para los agricultores, con altos niveles de dependencia de la ayuda y de desconfianza que limitan las posibilidades de establecer relaciones contractuales entre los distintos participantes en las cadenas de valor.
10. Es preciso imprimir una orientación comercial a la producción de cultivos alimentarios para mejorar los ingresos de los productores. Gracias a una agricultura orientada al mercado y apoyada por unos servicios financieros más adecuados, al acceso a insumos e infraestructuras de calidad y a la asistencia técnica es posible generar ingresos y reducir la inseguridad alimentaria. Productos como las aves de corral, el maíz, el sorgo, las habas de soja, las frutas y hortalizas, el algodón, la yuca, el ñame, la batata, el cacao, las nueces de galam, la goma arábiga, y sus derivados, tienen muchas posibilidades de comercialización en mercados nacionales y subregionales.
11. Los sólidos resultados de Ghana en materia de desarrollo social y político, y el consiguiente interés de los donantes y los inversores privados, según se han plasmado en recientes compromisos del G-8, representan una oportunidad. Sin embargo, solo la asociación entre actores públicos y privados permite mejorar la coordinación y los incentivos para la integración en el mercado, la actuación empresarial económicamente viable y la inclusión de las pequeñas empresas. Las tecnologías eficaces en función de los costos, asequibles y ambientalmente sostenibles proporcionan buenas oportunidades si van acompañadas de la vinculación con los mercados, la mediación financiera y la asistencia técnica, así como de infraestructuras que reduzcan los costos de transacción y los riesgos a lo largo de las cadenas de valor.

B. Políticas, estrategias y contexto institucional

Contexto institucional nacional

12. La función de reglamentación y desarrollo del sector agrícola recae principalmente en el Ministerio de Alimentación y Agricultura. A la labor de sus direcciones centrales ejecutivas y técnicas se añade la que realizan las direcciones regionales y de distrito o las unidades de desarrollo agrícola de distrito. Las iniciativas en curso para descentralizar a estas últimas en el marco de las asambleas de distrito requieren el establecimiento de estrechas vinculaciones con el Ministerio de Gobierno Local y Desarrollo Rural. Una de las principales fortalezas del Ministerio de Alimentación y Agricultura es la presencia sobre el terreno, aun cuando tanto el número de agentes de extensión agraria como sus cualificaciones y recursos operacionales distan mucho de ser adecuados para suministrar asistencia técnica fiable. Es necesario reforzar la capacidad institucional de dicho ministerio en materia de seguimiento y evaluación (SyE), análisis de políticas y coordinación.
13. Además del Ministerio de Alimentación y Agricultura, también desempeñan funciones importantes el Ministerio de Salud (en relación con la nutrición), el Ministerio de Caminos y Carreteras (en relación con las vías de acceso), el Ministerio de Medio Ambiente, Ciencia y Tecnología (en relación con la investigación), el Ministerio de Empleo y Bienestar Social (en relación con la seguridad alimentaria), el Ministerio de Comercio e Industria (en relación con el

desarrollo del sector privado, con inclusión de las cadenas de valor y la comercialización) y el Ministerio de Finanzas y Planificación Económica. El FIDA presta apoyo al Ministerio de Comercio e Industria —incluida la Junta Nacional de la Pequeña Industria y del Servicio Industrial Regional de Tecnología Apropriada de Ghana— mediante el Programa de Empresas Rurales. Gracias a este apoyo este ministerio está reforzando la estructura de apoyo institucional a las pequeñas empresas y las microempresas rurales por conducto de los subcomités de distrito de las pyme, que cuentan con el respaldo técnico de los centros de asesoramiento empresarial.

14. El Ministerio de Finanzas y Planificación Económica y el Banco de Ghana son las principales instituciones encargadas del fortalecimiento del sector financiero. Su labor se centra en las políticas, la reglamentación y supervisión y el fortalecimiento institucional como base para crear un entorno que favorezca el crecimiento económico sostenible. El apoyo financiero del FIDA ha ayudado a desarrollar estructuras de segundo piso, como el Banco principal de la Asociación de bancos rurales y la red de instituciones de microfinanciación de Ghana, que prestan asistencia técnica y servicios a sus miembros.
15. Las instituciones del sector privado en las zonas rurales son, en general, deficientes. Las asociaciones empresariales locales y las organizaciones de agricultores funcionan principalmente como puntos de entrada para los servicios de proyectos. Estas instituciones no han conseguido proporcionar a sus miembros servicios sociales y financieros útiles ni han conseguido ser sostenibles, salvo en unos pocos casos en que se han logrado considerables beneficios económicos (por ejemplo, en los sectores del cacao y la minería). Las organizaciones de segundo piso a nivel nacional tienen, por lo general, vinculaciones débiles con sus miembros y necesitan apoyo y recursos externos para realizar actividades de promoción y participar en la formulación de políticas. Sin embargo, la Fundación del sector privado, que representa a una amplia variedad de asociaciones del sector privado, goza de reconocimiento por su fuerte capacidad de liderazgo y promoción.
16. El sistema nacional de investigación agraria está dirigido por el Consejo para la Investigación Científica e Industrial, en el que están representados varios ministerios, que depende del Ministerio de Medio Ambiente, Ciencia y Tecnología. Se han establecido vinculaciones estrechas entre las direcciones técnicas y regionales del Ministerio de Alimentación y Agricultura y los distintos centros del Consejo. Si bien se prevé adoptar medidas para que el sistema funcione, al menos parcialmente, con criterios comerciales, se han hecho pocos progresos en esa dirección y el sistema sigue dependiendo de la financiación del Gobierno y de donantes. Para tratar de establecer un programa de investigaciones que responda mejor a las necesidades se han creado comités de investigación y extensión. Sin embargo, el funcionamiento de este mecanismo se ve obstaculizado por la insuficiente capacidad de extensionistas agrarios, el envejecimiento de la dotación de investigadores y la falta de continuidad en la financiación.
17. Para responder a la necesidad de lograr una participación de las partes interesadas y una coordinación eficaces, así como una aplicación basada en los resultados del Plan de inversiones a plazo medio en el sector agrícola (METASIP, véase más abajo), se han propuesto cuatro niveles de gobernanza en materia de ejecución: i) un comité directivo, ii) un diálogo sobre políticas, iii) un sistema de apoyo mediante análisis estratégicos y conocimientos, y iv) una secretaría del METASIP. El comité directivo está integrado por 13 representantes de ministerios clave, así como por representantes del Comité parlamentario selecto sobre asuntos relacionados con la alimentación, la agricultura y el cacao, el sector privado, organizaciones de agricultores, organizaciones de la sociedad civil, gobernantes tradicionales, asociados en el desarrollo, instituciones financieras e instituciones académicas y de investigación. Si bien el establecimiento de esta asociación es una medida adecuada para aumentar la colaboración y coordinación tanto entre los

distintos ministerios sectoriales como con los representantes del sector privado, es preciso reforzar aún más la función del comité directivo del METASIP para conseguir que la comunidad empresarial, incluidas las instituciones financieras, se implique en el desarrollo del sector agrícola.

Estrategia nacional de reducción de la pobreza rural

18. El Gobierno se ha comprometido a reducir la pobreza en las zonas rurales mediante el desarrollo agrícola y rural. En el Programa de Crecimiento y Desarrollo Compartidos de Ghana 2010-2013 se hace hincapié en que, para reducir la pobreza, la acción del Gobierno debe centrarse en la agricultura, la pesca, las pequeñas empresas, el saneamiento y la región de la sabana. En este programa se reconoce la importancia clave de la estabilización macroeconómica a fin de crear el margen fiscal necesario para invertir en políticas, programas y proyectos en materia de incremento de la competitividad del sector privado de Ghana, modernización acelerada de la agricultura, ordenación de los recursos naturales, mejora del desarrollo de infraestructuras, desarrollo los recursos humanos y creación de empleo, y consolidación de la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia del Gobierno.
19. En el Programa de Crecimiento y Desarrollo Compartidos se destaca la importancia de la Política de desarrollo del sector alimentario y agrícola (Fase II, 2009-2015). Esta política se convirtió en el punto de partida del proceso de establecimiento del Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP), lo cual contribuyó a que Ghana fuera uno de los primeros países que firmaron el Pacto del CAADP en octubre de 2009. En septiembre de 2010 se designó al METASIP como plan nacional de inversiones para la aplicación de la Política de desarrollo del sector alimentario y agrícola, y se lo sometió a un examen técnico del CAADP. El METASIP abarca el período 2011-2015 y consta de los seis programas siguientes:
 - i) seguridad alimentaria y preparación para situaciones de emergencia; ii) fomento del crecimiento de los ingresos; iii) aumento de la competitividad y fortalecimiento de la integración en los mercados nacionales e internacionales; iv) ordenación sostenible de la tierra y el medio ambiente; v) aplicación de la ciencia y la tecnología al desarrollo de la alimentación y la agricultura, y vi) mejora de la coordinación institucional.
20. Para tratar de corregir las desigualdades relacionadas con la pobreza y el desarrollo social centrandó la atención en las regiones del norte del país, en 2009 el Gobierno estableció, en el marco de la Estrategia para el desarrollo de las regiones del norte —una empresa a largo plazo (2010-2030) encaminada a equilibrar el progreso económico y en materia de desarrollo del sur y del norte— la Autoridad para el desarrollo acelerado de la sabana, cuya función consiste en atraer inversiones hacia corredores de crecimiento en las regiones del norte. Por otra parte, el Gobierno asigna una importancia creciente a las inversiones del sector privado y al suministro de apoyo para el desarrollo de las cadenas de valor.

Armonización y alineación

21. A pesar de la estabilidad macroeconómica y del crecimiento, gracias a lo cual Ghana se incorporó en 2011 a la categoría de países de ingresos medios, la asistencia oficial para el desarrollo seguirá aportando una contribución considerable al programa de desarrollo del país. Con objeto de reforzar la eficacia de la ayuda mejorando la armonización y alineación, se ha establecido la Estrategia de asistencia conjunta para Ghana y, más recientemente, se ha concertado el Pacto entre el Gobierno de Ghana y los asociados en el desarrollo 2012-2022.
22. Para prestar más atención al uso de los sistemas nacionales a fin de aumentar la eficacia de la ayuda para el desarrollo, en 2003 un grupo de donantes acordó con el Gobierno el establecimiento de un programa de múltiples donantes de apoyo al presupuesto como marco para el suministro de apoyo presupuestario general. El programa de múltiples donantes está vinculado con un marco de evaluación de los

resultados, sujeto a revisiones y actualizaciones anuales a cargo de la secretaría del programa, los copresidentes de los grupos de trabajo sectoriales y el Gobierno, bajo la dirección del Ministerio de Finanzas y Planificación Económica. Actualmente, dos donantes —la Asociación Internacional de Fomento (AIF) y la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI)— también suministran apoyo presupuestario sectorial para el Ministerio de Alimentación y Agricultura; desde 2011 esta asistencia se basa en criterios de activación armonizados. Los principales asociados en el desarrollo dedican cada vez más atención a estos criterios de activación y a su armonización con las metas del programa de múltiples donantes, lo cual contribuye a impulsar tanto la labor de armonización como la colaboración en materia de diálogo sobre políticas.

23. Ghana cuenta con un Grupo de trabajo sobre el sector agrícola muy activo, que se reúne mensualmente. Sus miembros pertenecen a diversos ministerios, departamentos y organismos, así como a una amplia variedad de donantes y asociados en el desarrollo. El Grupo de trabajo, que es el foro sobre políticas más amplio del sector, participa activamente en la organización y realización de los exámenes sectoriales conjuntos anuales, en los que se formulan recomendaciones para la adopción de medidas normativas. Desde 2011 el FIDA es un miembro activo del Grupo de trabajo y de sus subgrupos. El Grupo de trabajo también celebra periódicamente consultas con los donantes para mejorar la armonización. Otros grupos de trabajo importantes son el Grupo de trabajo sobre el sector privado, el Foro rural y de microfinanciación de Ghana —reactivado en el marco del Programa de Financiación Rural y Agrícola— y el Grupo de trabajo sobre zonas desfavorecidas, que aun se encuentra en una fase inicial.
24. Como miembro del Equipo de las Naciones Unidas en el País, el FIDA es cosignatario del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y de su Plan de Acción, ya que este marco ofrece oportunidades para establecer asociaciones con programas financiados por el Fondo. Existe la posibilidad de crear vinculaciones con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en las esferas del cambio climático, el desarrollo de las cadenas de valor y el diálogo sobre políticas. Asimismo, se han entablado conversaciones para elaborar una propuesta de colaboración con la FAO y el PMA en la esfera de la elaboración poscosecha.

III. Enseñanzas de la experiencia del FIDA en el país

A. Resultados, impacto y desempeño anteriores

25. En la EPP se consideró que la pertinencia de los proyectos y programas apoyados por el FIDA era moderadamente satisfactoria. Si bien los objetivos están bien alineados con las políticas de Ghana y los objetivos del FIDA, la cartera ha pasado progresivamente de los proyectos más pequeños, focalizados geográficamente, a los programas sectoriales para todo el país o para regiones más grandes. De esta manera se amplió la cobertura en materia institucional y normativa, pero se redujeron las inversiones en las regiones del norte, más pobres, sobre todo en la región Septentrional. La determinación de las esferas de especial preocupación confirmaba en gran medida las conclusiones de las misiones periódicas de supervisión:
 - insuficiente grado de detalle en la etapa de diseño y falta de manuales de ejecución y procedimientos relativos a la ejecución de algunos componentes;
 - expectativas demasiado optimistas con respecto a las capacidades de ejecución de los organismos gubernamentales y los asociados, sobre todo en cuanto a la elaboración de enfoques basados en criterios comerciales y a la actuación en relación con el sector privado, y
 - falta de sistemas de SyE sólidos, con indicadores que sean fáciles de medir.

26. La eficacia del programa se consideró moderadamente satisfactoria habida cuenta de las variaciones en cuanto al logro de resultados:
- **Apoyo a las empresas rurales.** Las intervenciones apoyadas por el FIDA tuvieron resultados satisfactorios a nivel micro en el incremento del número, la producción y la rentabilidad de las empresas, así como a nivel meso y a nivel macro en la promoción de iniciativas legislativas nacionales que vincularon el apoyo al gobierno local con el fomento de las empresas y crearon oportunidades para iniciativas públicas/privadas encaminadas a impulsar el desarrollo de microempresas.
 - **Financiación rural.** Los resultados más importantes se lograron en los niveles meso y macro, donde los proyectos/programas contribuyeron a reforzar los órganos reguladores y de supervisión (Banco de Ghana y Ministerio de Finanzas y Planificación Económica), así como la capacidad de los órganos de segundo piso de los bancos y cooperativas de crédito rurales. Desde el punto de vista institucional, la cartera del FIDA contribuyó a crear un subsector de microfinanciación más sólido, aun cuando, en el nivel micro, el acceso al crédito, en particular para los pequeños agricultores, se sigue considerando insuficiente.
 - **Desarrollo de las cadenas de valor.** Los progresos en la aplicación de un enfoque de las cadenas de valor que se base más en criterios comerciales y esté impulsado por el mercado se vieron obstaculizados por la escasa familiaridad del personal y los asociados encargados de la ejecución con el entorno de las empresas privadas. Sin embargo, en el marco de iniciativas centradas en las cadenas de valor existentes (por ejemplo, la de raíces y tubérculos) se lograron algunos efectos directos alentadores y fue posible mejorar la tecnología empleada en la elaboración de productos agrícolas. Si bien la aplicación con carácter experimental de modelos orientados al mercado también ha tenido algunos resultados alentadores en relación con los cultivos industriales, así como con las nueces de galam en las regiones del norte, el desarrollo de las vías para la ampliación de escala es inadecuado ya que no se presta suficiente atención al seguimiento de los efectos directos y a la gestión del riesgo.
27. El impacto y la sostenibilidad se consideraron moderadamente satisfactorios, con resultados importantes en las esferas de instituciones y de políticas. Se ha elaborado un sistema viable de apoyo a los pequeños empresarios privados a nivel de distrito; este sistema se está incorporando y ampliando con miras a su aplicación a nivel nacional en el marco del Programa de Empresas Rurales. También ha mejorado la sostenibilidad financiera de las instituciones financieras rurales (IFR) y de sus organizaciones de segundo piso. Por otra parte, con respecto a las cadenas de valor agrícolas, en la EPP se expresó suma preocupación por las deficiencias en la preparación de los planes de actividades y se concluyó que, para que las asociaciones de los sectores público y privado resulten sostenibles, es preciso ampliar tanto la experiencia relacionada con estas asociaciones como las competencias empresariales.
28. Los resultados de las actividades no crediticias se consideraron, en general, moderadamente satisfactorios, al igual que los relativos al diálogo sobre políticas y la creación de asociaciones, mientras que en el caso de la gestión de conocimientos se estimó que los resultados eran moderadamente insatisfactorios. Los proyectos apoyados por el FIDA han promovido enfoques y elementos innovadores en Ghana, que en muchos casos presentan posibilidades iniciales de ampliación de escala. La presencia en el país y la adscripción del gerente del programa en el país ofrecen nuevas oportunidades de creación de asociaciones, incluso para apoyar la ampliación de escala de las innovaciones.

B. Enseñanzas extraídas

29. Sobre la base de las evaluaciones y recomendaciones de la EPP, pero teniendo en cuenta también las tendencias más recientes y la experiencia adquirida mediante la supervisión directa, el apoyo a la ejecución, las asociaciones y el diálogo sobre políticas, se han extraído las siguientes enseñanzas importantes para la programación de nivel más alto:
- El apoyo a las personas pobres y vulnerables impulsado por la oferta y las intervenciones en materia de seguridad alimentaria orientadas por la producción a menudo conducen a la dependencia de la ayuda en lugar de propiciar el desarrollo sostenible. Para que pueda lograrse un desarrollo comercialmente viable, incluyente y sostenible, es preciso que la focalización de las subvenciones y los servicios subvencionados sea transparente y se realice con sumo cuidado y esté basada en enfoques impulsados por la demanda, y que los sistemas de graduación respondan a las necesidades específicas de los clientes seleccionados. La posibilidad de ampliación de escala de un enfoque depende de su focalización en las inversiones de capital, combinada con el fortalecimiento de las instituciones que prestan apoyo a los clientes seleccionados en el análisis de sus oportunidades y la determinación de sus opciones, estableciendo al mismo tiempo vinculaciones sostenibles con los mercados de insumos y productos, así como con los proveedores de servicios y los inversores privados.
 - Las actividades de desarrollo impulsadas por la comunidad para crear capacidades y mecanismos de coordinación locales no resultan sostenibles si no forman parte de un proyecto de descentralización institucional más amplio. Con miras a mejorar el impacto en las esferas específicas en las que el FIDA tiene ventajas comparativas (fomento de empresas rurales, cadenas de valor agrícolas y financiación rural) el apoyo del Fondo a la descentralización debe destinarse al fortalecimiento de las capacidades en esas esferas a nivel de distrito y de comunidad.
 - Se debe reforzar la asistencia técnica para garantizar la calidad y la focalización en los efectos directos durante la ejecución, incluso en lo que se refiere a la gestión del programa y a los asociados en la ejecución, así como al suministro de servicios, para orientarlos a los clientes y sus organizaciones con objeto de mitigar tanto los riesgos comerciales como los relacionados con la producción.
 - La participación efectiva de las organizaciones de agricultores y el apoyo a las mismas requieren una estrecha supervisión técnica y un apoyo a la ejecución que garanticen su empoderamiento y transformación en unidades empresariales sostenibles y fiables. Se debe analizar también el tiempo de contacto con los agentes facilitadores y la calidad del apoyo que prestan los extensionistas, para abordar sus necesidades de asistencia técnica sobre la base de unos objetivos claros con respecto a los efectos directos.
 - El logro de un desarrollo sectorial dinámico y la evolución de los contextos y las oportunidades requieren una actuación a más largo plazo con enfoques más flexibles, así como la focalización en una mayor participación del sector privado en el suministro de servicios a los clientes del programa seleccionados. Para agilizar el aprendizaje y ajustar permanentemente los instrumentos de ejecución del programa, se debe aplicar un enfoque más flexible basado en sistemas de SyE sólidos.
 - Existen posibilidades de realizar una ampliación de escala más sistemática en el marco una actuación a más largo plazo, para lograr una transición gradual entre las distintas fases de los programas y aprovechar la capacidad adquirida y el impulso conseguido.

IV. Marco estratégico del FIDA en el país

A. Ventaja comparativa del FIDA en el país

30. El FIDA ha adquirido experiencia, tanto en Ghana como a nivel mundial, en el desarrollo de: i) cadenas de valor agrícolas favorables a los pobres; ii) financiación rural y agrícola, y iii) creación de empresas rurales y de empleo, a menudo en zonas muy alejadas y desfavorecidas. Su ventaja comparativa como institución financiadora de programas gubernamentales podría aprovecharse en el marco de una actuación a más largo plazo encaminada a incorporar el desarrollo institucional a nivel comunitario y de distrito para crear una estructura eficaz de apoyo a los pequeños agricultores y las empresas rurales, con miras a un crecimiento impulsado por el sector privado.

B. Objetivos estratégicos

31. El apoyo del FIDA guarda relación con las prioridades del Programa de Crecimiento y Desarrollo Compartidos: i) modernización acelerada de la agricultura y ordenación de los recursos naturales, y ii) mejora de la competitividad del sector privado de Ghana. Está alineado con los programas del METASIP en materia de seguridad alimentaria, crecimiento e ingresos, acceso a los mercados, gestión sostenible de los recursos, ciencia y tecnología, y coordinación institucional. El apoyo del Fondo a estos programas responderá a su mandato —reducir la pobreza rural— y, en consonancia con este, se orientará al logro de dos objetivos estratégicos generales:
32. **Objetivo estratégico 1.** Lograr que las pequeñas empresas agrícolas y no agrícolas tengan acceso a los mercados y a tecnologías adecuadas que les permitan mejorar su sostenibilidad comercial y ambiental en las cadenas de valor agrícolas. Sobre la base de enfoques participativos e incluyentes que sean favorables a los pobres y promuevan la equidad de género, el principal centro de atención estratégico seguirá consistiendo en conectar los mercados urbanos y rurales transformando la agricultura de subsistencia tradicional en una agricultura orientada al mercado. En los casos en que existan oportunidades concretas se emprenderán actividades experimentales orientadas a los mercados regionales e internacionales. Esta labor abarcará dos tipos principales de efectos directos: i) acceso de las pequeñas empresas rurales a tecnologías agrícolas mejoradas que les permitan aumentar su competitividad y sostenibilidad, y ii) adopción por parte de las pequeñas empresas rurales de métodos de organización eficaces que les permitan acceder a mercados competitivos de insumos y productos agrícolas en los que puedan participar con provecho.
33. Puesto que el principal desafío sigue consistiendo en lograr que los pequeños agricultores sean más competitivos —aumentando su capacidad de responder a la demanda del mercado en lo que se refiere tanto a la calidad de los productos como a su disponibilidad oportuna en las cantidades necesarias— se hará hincapié en las tecnologías que: i) reduzcan los costos de producción por unidad de producto, y ii) aumenten la sostenibilidad y la capacidad de recuperación ante el cambio climático, en particular teniendo en cuenta la gran variabilidad de las precipitaciones, sobre todo en las regiones del norte del país. A tal efecto se promoverán tecnologías adecuadas, con inclusión de métodos agrícolas de conservación, sistemas agroforestales, riego, semillas e insumos mejorados, y asistencia técnica por conducto de asociaciones entre acopiadores o “compradores contractuales” de la producción, servicios públicos de extensión y distribuidores de insumos. Se fomentará, en especial, la alineación y colaboración con el programa del Ministerio de Alimentación y Agricultura para la integración de los jóvenes en la agricultura, sobre todo con miras a mejorar su sostenibilidad encomendando el suministro de los servicios y la financiación al sector privado. Se prestará atención al establecimiento de asociaciones de cofinanciación eficaces para impulsar las inversiones en infraestructura productiva, sobre todo en las regiones del norte del país.

34. Se profundizarán las asociaciones con el sector privado mediante la realización de análisis de las inversiones que pongan de relieve la rentabilidad y los riesgos de las distintas iniciativas, así como mediante la aportación de bienes públicos (infraestructura, apoyo a las organizaciones de agricultores, asistencia técnica) para crear oportunidades capaces de atraer a los inversores. En el marco del programa se establecerán vinculaciones comerciales sólidas, sostenibles y mutuamente provechosas entre los agricultores, los elaboradores y los demás participantes en las cadenas de valor apoyadas, estableciendo a tal efecto acuerdos contractuales e incrementando la colaboración, la confianza y la transparencia, con inclusión de mecanismos de mitigación y gestión de los riesgos. Los sistemas de producción por contrata y diversos tipos de órganos interprofesionales (es decir, comités de las cadenas de valor a nivel de distrito) se están perfilando como modelos institucionales eficaces para vincular a los pequeños agricultores con los mercados mediante acuerdos que abarquen el acceso tanto a la financiación como a los insumos y la asistencia técnica. Las pérdidas poscosecha en las distintas etapas (manipulación, elaboración, almacenamiento, etc.) se reducirán mediante el suministro de infraestructuras y tecnologías adecuadas, la creación de capacidad y el mejoramiento de la logística a lo largo de las cadenas de valor.
35. El diálogo sobre políticas se centrará en: i) suprimir obstáculos y crear incentivos para la inversión privada (mercados transparentes, disciplina financiera y subsidios inteligentes); ii) realizar inversiones en infraestructura productiva, en especial en la región Nordoccidental; iii) garantizar la competencia en un terreno de juego nivelado sobre la base de la transparencia en los reglamentos y la comunicación, así como mediante la creación de incentivos y la reducción de los riesgos para las inversiones privadas; iv) ampliar la función de los operadores privados en el suministro de servicios, con inclusión de la asistencia técnica, la producción de semillas, el comercio de insumos y la financiación, y v) reforzar las organizaciones de agricultores para que presten servicios eficaces y competitivos a sus miembros, y crear capacidad de promoción y representación en los foros locales sobre políticas.
36. **Objetivo estratégico 2.** Lograr el acceso de las pequeñas empresas agrícolas y no agrícolas a servicios eficientes y sostenibles que les permitan reforzar su capacidad, sus competencias técnicas y sus activos financieros. Este objetivo, de alcance nacional, se centra en dos efectos directos principales: i) acceso de las pequeñas empresas rurales a servicios financieros apropiados y sostenibles, y ii) aumento del número de pequeñas empresas rurales, así como de sus ingresos y beneficios agregados, y generación de empleo.
37. Para lograr el primer efecto directo se mantendrá el apoyo a las políticas en materia de fortalecimiento de la capacidad institucional de las IFR. El apoyo se centrará en el fortalecimiento de la capacidad (y los resultados) de las IFR para aumentar su sostenibilidad y el alcance de sus actividades, así como sus vinculaciones con las cadenas de valor, y prestar servicios a la población solvente del sector rural promoviendo un sistema financiero incluyente, manteniendo unas prácticas responsables y una sana competencia. Las personas pobres necesitan sistemas de pago asequibles para las remesas, el ahorro y los productos de seguros, así como crédito basado en el flujo de efectivo. El FIDA apoyará la innovación para profundizar y ampliar los servicios de financiación rural reduciendo los costos de transacción. Las organizaciones de segundo piso se reforzarán para prestar apoyo a las IFR y para mejorar la gobernanza, el seguimiento y la presentación de informes. También se prestará atención al fortalecimiento del entorno reglamentario para las IFR, las cooperativas de crédito y otras instituciones emergentes en la esfera de la microfinanciación. Estas actividades se basan en un enfoque sistémico que abarca el suministro de incentivos para la consolidación, el desarrollo institucional y el diálogo sobre políticas a fin de abordar las buenas prácticas en el sector de la financiación rural. Los enfoques innovadores de la financiación de las cadenas de valor se evaluarán con miras a la ampliación de escala. La colaboración con la

Corporación Financiera Internacional, la AIF, la Autoridad de Crédito para el Desarrollo (DCA) —de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)—, el Organismo Danés de Desarrollo Internacional (DANIDA), el Organismo Alemán para la Cooperación Internacional (GIZ) y la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) se reforzará a fin de apoyar la creación de mecanismos de mitigación de los riesgos para que los bancos comerciales y otras instituciones financieras puedan diversificar sus actividades y abarcar a la agricultura, incluso mediante incentivos e instrumentos de compensación, como garantías parciales, arrendamiento financiero y productos de seguros, por ejemplo, seguros indexados para riesgos climáticos. Al mismo tiempo, se prestará apoyo a las pequeñas empresas agrícolas y no agrícolas para que aumenten su solvencia gracias a la adquisición de conocimientos financieros básicos y al ahorro.

38. El segundo efecto directo relacionado con este objetivo se centra en el aumento del número de pequeñas empresas rurales y de sus ingresos y beneficios agregados, así como de su capacidad para crear empleo digno. Desde 1995 el Programa de Empresas Rurales ha aplicado con carácter experimental un modelo para la promoción de las pymes a nivel de distrito. El modelo se basa en tres componentes: i) acceso a servicios de desarrollo empresarial mediante centros de asesoramiento empresarial de distrito; ii) transferencia de tecnología mediante capacitación en competencias técnicas y demostraciones, a cargo principalmente, de los servicios de tecnología rural, cuya labor abarca, por lo general, tres distritos, y iii) acceso de las pymes a la financiación rural mediante vinculaciones con las instituciones financieras participantes. El FIDA prestará apoyo al Gobierno para: i) aumentar la incorporación de un sistema de apoyo al sector de las pymes impulsado por la demanda en los niveles de distrito, regional y nacional de los sistemas institucionales públicos y privados; ii) expandir la aplicación del concepto de los centros de asesoramiento empresarial a escala nacional; iii) promover un incremento adicional de la eficiencia en el modelo de los centros de asesoramiento empresarial/servicios de tecnología rural; iv) facilitar el acceso continuo a la financiación para las pymes con las que ya existan vinculaciones, y ampliar aún más el acceso abarcando nuevos distritos, con especial hincapié en las empresas de grupos de mujeres de las zonas rurales y en las empresas de jóvenes de nueva creación, y v) desarrollar sinergias con otras iniciativas en materia de capacitación profesional y desarrollo de cadenas de valor agrícolas.

C. Oportunidades de innovación

39. El apoyo del FIDA en Ghana se centra en la elaboración de modelos para que los pequeños empresarios rurales puedan superar las limitaciones de su base de activos y convertirse en agentes más competitivos en la economía rural. La planificación detallada y la realización de ensayos, así como el SyE de los efectos directos financieros, económicos y ambientales, forman parte integral del enfoque empleado para la ampliación de escala. La promoción de los centros de asesoramiento empresarial en el marco del Programa de Empresas Rurales demuestra que mediante el aprendizaje y los ulteriores ajustes se han podido establecer a nivel de distrito estructuras susceptibles de reproducción y ampliación de escala. Entre las oportunidades del ulterior ajuste y ampliación de escala en el marco del presente COSOP figuran las siguientes:
- Establecer comités de las cadenas de valor a nivel de distrito y sistemas de producción por contrata que favorezcan la estabilidad y transparencia en las relaciones empresariales, lo cual, al mejorar tanto la logística como la puntualidad y la confianza, supondrá una reducción de los riesgos y de los costos de transacción. La incorporación de los servicios financieros y la asistencia técnica privada en las relaciones empresariales entre estos agentes es un elemento novedoso en Ghana. Estos modelos institucionales se deben ajustar

para lograr un equilibrio en las inversiones, teniendo en cuenta la necesidad de aumentar la productividad agrícola con arreglo a las posibilidades de financiación y comercialización en los distintos niveles de las cadenas de valor;

- Introducir tecnología mejorada, con inclusión de variedades, técnicas de manejo integrado de plagas y técnicas de riego mejoradas, para que los agricultores puedan aumentar su productividad y sus ingresos, así como de nuevos nichos de mercado (maíz verde fuera de estación y calabaza) y de tecnologías perfeccionadas de elaboración de raíces y tubérculos para mejorar la calidad, la eficiencia y la rentabilidad, destinadas a los elaboradores locales que participan en las cadenas de valor agrícolas;
 - Introducir modelos financieros agrícolas, y en especial vincular los productos financieros con la asistencia técnica, los productos de seguros y los fondos de garantía y de capital riesgo.
40. El fortalecimiento de las vinculaciones técnicas entre los asociados en la ejecución y los encargados de la formulación de políticas y la participación proactiva de la oficina del FIDA en el país para establecer asociaciones más amplias en las esferas del aprendizaje, el intercambio y el diálogo sobre políticas es fundamental para generar la base de conocimientos y las condiciones institucionales, financieras, normativas y políticas necesarias para la ampliación de escala y la creación de sinergias.

D. Estrategia de focalización

41. El programa seguirá centrado en los pequeños agricultores, en particular los que practican la agricultura de subsistencia, y en las personas desfavorecidas de las zonas rurales, con inclusión de las mujeres y, en particular, de los jóvenes, a quienes suministrará apoyo para que aprovechen en sus comunidades las oportunidades en materia de medios de vida; ese apoyo irá acompañado de combinaciones apropiadas de capacitación en competencias técnicas y gestión empresarial, así como de suministro de equipo y acceso a la financiación. La selección de los productos y las oportunidades de generación de ingresos en que se centrará el apoyo se hará en función de la importancia que tengan para los medios de vida de los grupos objetivo del FIDA. Se habilitará a los centros de asesoramiento empresarial para que ayuden a los clientes seleccionados a adoptar decisiones prácticas con respecto a sus actividades generadoras de ingresos sobre la base de las oportunidades que existan a nivel local y de sus intereses y competencias técnicas. Esto significa que la focalización operacional en las personas pobres con capacidad empresarial se mantendrá mediante la aplicación de enfoques impulsados por la demanda. Se utilizará la autoselección promoviendo competencias técnicas, actividades, tecnologías e intervenciones que revistan interés prioritario para estos grupos objetivo. Se procurará garantizar la transparencia en los procesos utilizados.
42. Para garantizar la aplicación de una estrategia de focalización incluyente y seleccionar las prioridades de inversión sobre la base de la demanda de mercado y las oportunidades de establecer asociaciones de los sectores público y privado, se utilizarán tanto enfoques basados en la participación de las comunidades/los grupos objetivo e impulsados por la demanda como modalidades de análisis y planificación que tengan en cuenta las consideraciones de género. Para cada programa se llevarán a cabo actividades de seguimiento y análisis de los efectos directos, desglosados por sexo, cuyos resultados se utilizarán en las actualizaciones periódicas de los planes de acción en materia de género a fin de garantizar la aplicación de criterios incluyentes durante todo el período de ejecución del programa.
43. En cumplimiento de la recomendación formulada en la EPP, se procurará lograr un equilibrio adecuado entre el apoyo a la intervención sectorial a nivel nacional —para impulsar la reforma institucional más amplia— y la focalización geográfica en la

pobreza rural. Se prestará especial atención a las regiones del norte del país, en particular a la región Nordoccidental y la región Nordoriental, en las que en los últimos decenios se han seguido registrando altas tasas de pobreza.

E. Vinculaciones con las políticas

44. El apoyo del FIDA a las políticas se basará en un doble enfoque encaminado a crear sinergias entre las inversiones y promover una participación más directa en la formulación de políticas. El Fondo prestará apoyo a los organismos de ejecución para mejorar el aprendizaje y la gestión de conocimientos basándose de las enseñanzas extraídas sobre el terreno, así como para empoderar a las organizaciones de productores y empresariales a fin de que puedan defender los intereses de sus miembros. Estas actividades se complementarán mediante la ayuda directa al Gobierno para que defina sus prioridades por conducto del Grupo de trabajo sobre el sector agrícola y otros grupos de trabajo, los exámenes sectoriales conjuntos, el Foro de Ghana sobre financiación y microfinanciación rurales y los procesos actuales impulsados por el Gobierno en asociación con otros donantes y con el sistema de las Naciones Unidas. Se prestará especial atención al fortalecimiento de las vinculaciones con la comunidad empresarial, con inclusión de los bancos, los representantes del sector empresarial privado y las organizaciones de productores y empresariales. Asimismo, la oficina del FIDA en el país reforzará el diálogo tanto con el comité directivo y la secretaría del METASIP como con el comité parlamentario selecto sobre la agricultura.
45. A corto y medio plazo, el FIDA prevé: i) contribuir a la elaboración de una política en materia de insumos agrícolas basada en principios de competitividad en los mercados de insumos; ii) apoyar la promoción de prácticas sostenibles de ordenación de los recursos; iii) promocionar inversiones centradas en la infraestructura rural; iv) apoyar la incorporación e inserción institucional de comités de las cadenas de valor impulsados por el sector privado a nivel de distrito, así como de otros mecanismos que establezcan las vinculaciones entre los distintos participantes en las cadenas de valor, y v) apoyar a la Junta de normas de Ghana a fin de que se dote de una capacidad de certificación de productos de alto valor, para los casos en que existan oportunidades de llegar a los mercados regionales o internacionales. En el contexto del CAADP, y en colaboración con el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI), el FIDA vi) apoyará al comité directivo del METASIP y al Ministerio de Alimentación y Agricultura en el fortalecimiento del sistema de apoyo mediante análisis estratégicos y conocimientos para convertirlo en un marco eficaz de análisis y de gestión de conocimientos capaz de apoyar procesos de adopción de decisiones basados en pruebas en los que participen representantes del sector privado de las organizaciones de agricultores. Con respecto a la financiación rural, la finalidad del diálogo sobre políticas con el Ministerio de Finanzas y Planificación Económica y el Banco de Ghana consistirá en: vii) incorporar a las organizaciones de segundo piso en un sistema financiero más incluyente; viii) reforzar el régimen reglamentario para las IFR y la microfinanciación, y ix) minimizar las discrepancias entre los programas de crédito gubernamentales y las políticas de desarrollo del sector financiero para reducir las distorsiones de los mercados financieros y moderar las expectativas de los beneficiarios/clientes. El apoyo institucional y el diálogo sobre políticas relacionado con el fomento de las empresas rurales x) se centrarán en el fortalecimiento institucional de la Junta Nacional de la Pequeña Industria y del Servicio Industrial Regional de Tecnología Apropiada de Ghana.

V. Gestión del programa

A. Seguimiento del COSOP

46. El equipo de gestión del programa en el país (EGPP) dirigirá el examen anual del COSOP. Para llevar a cabo el seguimiento de la ejecución del COSOP se utilizarán varios instrumentos, a saber: i) informes del marco de gestión de los resultados del

COSOP y del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS); ii) informes de las misiones de supervisión y apoyo a la ejecución, así como de otras misiones; iii) exámenes y encuestas sobre el programa, y iv) estudios temáticos. El EGPP celebrará reuniones de examen anuales cuyos resultados se incorporarán al proceso de examen del programa en el país. También participará en las misiones de supervisión y apoyo a la ejecución y será invitado a las reuniones finales en que se abordan las constataciones y conclusiones de cada misión.

47. Los datos de referencia y las metas del marco de gestión de los resultados se verificarán y ajustarán sobre la base de la información recogida mediante encuestas realizadas por los programas, triangulada con la que se obtenga de las fuentes secundarias disponibles. En 2015-2016 el Gobierno y el FIDA organizarán un examen conjunto a mitad de período del COSOP para evaluar la pertinencia, la eficacia y la eficiencia del programa del FIDA en el país y realizar los ajustes necesarios en el COSOP.

B. Gestión del COSOP

48. La gestión del COSOP estará a cargo del equipo básico en el país, integrado por el equipo de la oficina del FIDA en Ghana, los coordinadores de los programas/proyectos y representantes de los organismos gubernamentales asociados (es decir, el Ministerio de Finanzas y Planificación Económica, el Ministerio de Alimentación y Agricultura, el Ministerio de Comercio e Industria y el Ministerio de Gobierno Local y Desarrollo Rural). Cuando y donde sea necesario, se recurrirá a otras partes interesadas (representantes de organizaciones de agricultores y otros representantes del sector privado, proveedores de servicios, sociedad civil e instituciones de investigación, así como asociados en la ejecución y en el desarrollo).
49. El EGPP, integrado por el equipo básico en el país y representantes de las organizaciones de agricultores, el sector privado, instituciones de investigación, sociedad civil y administraciones de distrito, seguirá celebrando reuniones periódicas para suministrar asesoramiento e instrucciones sobre la ejecución del programa. La oficina del FIDA en el país, junto con la oficina de coordinación de donantes en el Ministerio de Alimentación y Agricultura, el oficial responsable en el Ministerio de Finanzas y Planificación Económica y los coordinadores de los programas, se encargará de: i) garantizar la comunicación periódica entre el FIDA, los organismos gubernamentales y los asociados pertinentes; ii) coordinar las actividades de supervisión y apoyo a la ejecución de las operaciones financiadas por el Fondo; iii) facilitar el intercambio de información y de enseñanzas extraídas en el marco de las actividades apoyadas por el Fondo, y iv) determinar oportunidades de innovación y ampliación de escala, y establecer asociaciones estratégicas.
50. El EGPP examinará periódicamente la eficacia y la eficiencia del diseño y la ejecución del programa. Los miembros del EGPP trabajarán para mejorar la coordinación a fin de lograr un máximo de complementariedad y eficiencia en las actividades del programa y facilitar la colaboración entre los distintos organismos de ejecución.

C. Asociaciones

51. El establecimiento de una oficina del FIDA en el país y la adscripción de un gerente del programa en el país han supuesto una expansión considerable de la asociación del Fondo con los organismos gubernamentales, las organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones de agricultores, los asociados en el desarrollo y el sector privado empresarial, así como con las instituciones académicas y de investigación. Actualmente, el Fondo realiza actividades en materia de diálogo sobre políticas, gestión de conocimientos y establecimiento de vinculaciones con programas apoyados por otros asociados en el desarrollo. Estas actividades se mantendrán para poder aprovechar las oportunidades de armonización y ampliación de escala. Ya existen vinculaciones entre el programa y el sistema nacional de investigación

agraria, y el FIDA prevé ampliar y reforzar sus relaciones con instituciones de investigación socioeconómica para intensificar las actividades analíticas y el aprendizaje basado en pruebas a fin de apoyar la innovación y la ampliación de escala.

52. Como se ha indicado en otras secciones del presente documento, la profundización de las asociaciones es un componente integral de la actuación del FIDA en Ghana; esto abarca las asociaciones tanto con el sector privado, incluidas las asociaciones de productores y empresarios de diferentes niveles, las organizaciones de segundo piso de las instituciones financieras, como con organizaciones/representantes del sector empresarial. Las asociaciones y plataformas nacionales de organizaciones de agricultores recibirán apoyo para que puedan entablar diálogos sobre políticas. Sin embargo, para defender eficazmente los intereses de sus miembros, estas organizaciones deben reforzar las vinculaciones con ellos, así como sus capacidades técnicas.
53. En el apéndice VII se indican las principales asociaciones y esferas de colaboración a nivel nacional con los donantes y los asociados en el desarrollo.

D. Gestión de conocimientos y comunicación

54. Para abordar la complejidad de los problemas que afrontan los grupos objetivo del FIDA es preciso aplicar un enfoque innovador y una gestión adaptativa basada en el aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos. El FIDA seguirá siendo el mecanismo central para vincular a los especialistas en Ghana con los foros internacionales, organizar visitas de intercambio, sobre todo en la esfera del desarrollo de las cadenas de valor y la actuación en relación con el sector privado, financiar actividades de capacitación destinadas al personal del programa, de ministerios, de departamentos y de organismos, organizar talleres y sesiones de aprendizaje, y movilizar la asistencia técnica nacional, regional e internacional. Una función específica del EGPP consistirá en detectar, documentar, analizar, compartir y alentar las posibilidades de reproducción de innovaciones exitosas.
55. La gestión de conocimientos y la innovación desempeñan una función central en el programa de ampliación de escala. Los sistemas de SyE se reforzarán para centrar la atención en los efectos directos y aportar mecanismos eficaces de evaluación y aprendizaje basados en sistemas rigurosos de reunión de datos y en pruebas con validez científica, para perfeccionar los modelos elaborados en el marco del programa y poderlos "agrupar" con miras a una ampliación de escala sistemática. La gestión de conocimientos también ocupa una posición central en las actividades del FIDA en materia de asociaciones y diálogo sobre políticas.

E. Marco de financiación con arreglo al PBAS

56. El presente COSOP abarcará dos ciclos del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS): 2013-2015 y 2016-2018. Si bien se prevé complementar la asignación del PBAS mediante recursos suplementarios (USD 10 millones aportados por el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala [ASAP]), es fundamental que mejoren las puntuaciones del programa en el país relativos a los resultados de la ejecución y a las políticas. A tal efecto se introducirán y aplicarán las reformas necesarias en los marcos institucional y reglamentario, teniendo en cuenta también los progresos constantes de Ghana hacia la plena incorporación en la categoría de países de ingresos medios, lo cual implica una disminución gradual de la asistencia oficial para el desarrollo.

Cuadro 1
Cálculo para el primer año del COSOP con arreglo al PBAS

<i>Indicadores</i>		<i>Primer año del COSOP</i>
Puntuaciones del sector rural		
A i)	Marco normativo y jurídico de las organizaciones rurales	4,25
A ii)	Diálogo entre el Gobierno y las organizaciones rurales	4,00
B i)	Acceso a la tierra	3,50
B ii)	Acceso al agua para usos agrícolas	4,00
B iii)	Acceso a servicios de investigación y extensión agrícolas	4,00
C i)	Condiciones favorables para el desarrollo de servicios financieros rurales	4,25
C ii)	Clima de inversión favorable para las empresas rurales	4,50
C iii)	Acceso a los mercados de insumos y productos agrícolas	4,50
D i)	Acceso a la educación en las zonas rurales	4,50
D ii)	Representación	4,00
E i)	Asignación y gestión de recursos públicos para el desarrollo rural	3,75
E ii)	Rendición de cuentas, transparencia y corrupción en las zonas rurales	4,00
	Promedio de las puntuaciones acumuladas	4,10
	Calificación de los proyectos en situación de riesgo	5,00
	Calificación con arreglo a la evaluación de las políticas e instituciones	3,88
	Asignación anual estimada (en millones de USD)	13,5

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 respecto de la hipótesis básica</i>
Hipótesis baja	4	3,80	-21%
Hipótesis básica	5	4,10	0%
Hipótesis alta	6	4,40	24%

F. Riesgos y gestión del riesgo

57. Durante el período que abarca el COSOP será preciso gestionar los siguientes riesgos y estrategias de mitigación del riesgo: i) los riesgos climáticos se mitigarán mediante el suministro de apoyo a los agricultores y a otros empresarios rurales para una ordenación apropiada de los recursos naturales, la conservación de la diversidad biológica, la promoción de métodos de labranza reducida y sistemas agroforestales, y mediante la adopción de otras respuestas adaptativas que tengan posibilidades de aumentar los ingresos; ii) el impacto negativo de las crisis macroeconómicas se mitigará mediante la diversificación de la agricultura y de los medios de vida, y iii) el riesgo de que las discrepancias entre las políticas y los programas afecten negativamente a la toma de decisiones empresariales se mitigará mediante el diálogo sobre políticas emprendido en coordinación con otras partes interesadas (organizaciones de agricultores, asociados en el desarrollo, organizaciones no gubernamentales [ONG] y el sector privado) y centrado en sistemas de incentivos (subsidios) y mercados transparentes.
58. Los riesgos inherentes al programa abarcan: iv) el riesgo de una transición demasiado lenta de la ejecución impulsada por la oferta a la ejecución impulsada por la demanda, sobre todo en el sector agrícola, se mitigará mediante la especial atención en el SyE y el apoyo a la ejecución por especialistas con experiencia en el

sector privado, así como mediante visitas de intercambio para aprender de programas que hayan tenido resultados satisfactorios en otros países; v) las deficiencias en las capacidades de SyE se subsanarán mediante la asistencia técnica y el establecimiento de asociaciones con instituciones de investigación cualificadas, así como por conducto del respaldo al sistema de apoyo mediante análisis estratégicos y conocimientos, y vi) las deficiencias en las capacidades de ejecución a nivel local se subsanarán incrementando la participación de operadores privados en el suministro de asistencia técnica y mediante el fortalecimiento institucional a nivel de distrito.

59. Teniendo en cuenta los objetivos en materia de ampliación de escala e incorporación institucional, los riesgos asociados con vii) la incipiente descentralización del marco normativo se mitigarán mediante la activa participación en este proceso a nivel local y mediante el apoyo a sus actividades. La tendencia a vii) la prolongación de etapa de puesta en marcha y a los retrasos en la ejecución de los proyectos/programas del FIDA se mitigará en el marco de una actuación a más largo plazo mediante programas dotados de equipos de ejecución estables que participen en la etapa de diseño.

COSOP consultation process

The COSOP design process was led by the Country Team, based on the conclusions and recommendations by the Country Programme Evaluation in 2011. The document has been prepared by the IFAD Country Office, in close consultation with the Country Team, and other relevant stakeholders. Key milestones of the process included the following:

Date	Milestone
02 November 2011	Country Programme Evaluation Roundtable Workshop
03 November 2011	Official launch workshop for the COSOP Design
5 December 2011	In-Country CPMT meeting
15 February 2012	Signing of the Agreement at Completion Point
February 2012	Country Team Retreat in Tamale
27 March 2012	Country Team Meeting, Progress review
04 May 2012	Draft COSOP Report circulated for review by Country Team and IFAD CPMT
24 May 2012	Comments received from IFAD CPMT members; Country Team Meeting
15 June 2012	Draft 2 COSOP submitted for QE
27 June 2012	Presentation to IFAD's Evaluation Committee
06 July 2012	QE review completed
6 July 2012	Presentation and discussion with key donors
13 July 2012	Draft 3 COSOP submitted to CPMT and country team for comments and information
24 August 2012	Meeting with MOFA Management to discuss COSOP and Concept note
27 August 2012	Final Draft COSOP submitted for OSC review
06 Sept. 2012	OSC Review Meeting
20 Sept. 2012	In country validation with the Agriculture Sector working Group
03 Oct. 2012	Validation by Country Programme Management Team
17 Oct. 2012	Submission of final COSOP to SEC for final editing, translation and dispatch to EB
12 Dec.2012	Presentation of final COSOP at the 107 th session of IFAD's EB for review and information

Country economic background

Land area (km² thousand) 2010 1/	227.54	GNI per capita (USD) 2010 1/	1 250
Total population (million) 2010 1/	24.39	GDP per capita growth (annual %) 2010 1/	5
Population density (people per km²) 2010 1/	107	Inflation, consumer prices (annual %) 2010 1/	11
Local currency Ghana Cedi (GHS)		Exchange rate: USD 1 = GHS	
Social Indicators		Economic Indicators	
Population growth (annual %) 2010 1/	2	GDP (USD million) 2010 1/	32.31
Crude birth rate (per thousand people) 2010 1/	32	GDP growth (annual %) 1/	
Crude death rate (per thousand people) 2010 1/	8	2000	3.7
Infant mortality rate (per thousand live births) 2010 1/	50	2010	7.7
Life expectancy at birth (years) 2010 1/	64	Sectoral distribution of GDP 2010 1/	
Total labour force (million) 2010 1/	10.37	% agriculture	30
Female labour force as % of total 2010 1/	48	% industry	19
		% manufacturing	7
		% services	51
Education		Consumption 2010 1/	
School enrolment, primary (% gross) 2010 1/	n/a	General government final consumption expenditure (as % of GDP)	9
Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 2010 1/	n/a	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	76
		Gross domestic savings (as % of GDP)	15
Nutrition		Balance of Payments (USD million)	
Daily calorie supply per capita	n/a	Merchandise exports 2010 1/	7 896
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2008 1/	29	Merchandise imports 2010 1/	10 073
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2008 1/	14	Balance of merchandise trade	-2 807
Health		Current account balances (USD million)	
Health expenditure, total (as % of GDP) 2010 1/	n/a	before official transfers 2010 1/	-5 022
Physicians (per thousand people) 2010 1/	0	after official transfers 2010 1/	-2 700
Population using improved water sources (%) 2010 1/	86	Foreign direct investment, net 2010 1/	2 527
Population using adequate sanitation facilities (%) 2010 1/	14		
Agriculture and Food		Government Finance	
Food imports (% of merchandise imports) 2010 1/	15	Cash surplus/deficit (as % of GDP) 2010 1/	n/a
Fertilizer consumption (kilograms per ha of arable land) 2010 1/	n/a	Total expense (% of GDP) a/ 2010 1/	n/a
Food production index (2004-2006=100) 2010 1/	n/a	Present value of external debt (as % of GNI) 2010 1/	18
Cereal yield (kg per ha) 2010 1/	1 814	Total debt service (% of GNI) 2010 1/	1
Land Use		Lending interest rate (%) 2010 1/	n/a
Arable land as % of land area 2010 1/	n/a	Deposit interest rate (%) 2010 1/	n/a
Forest area as % of total land area 2010 1/	22		
Agricultural irrigated land as % of total agric. land 2010 1/	n/a		

a/ Indicator replaces "Total expenditure" used previously.

1/ World Bank, *World Development Indicators* database CD ROM 2012-2013

COSOP results management framework

GSGDA alignment	Strategic Objectives	Outcome Indicators*	COSOP Milestone Indicators*	Institution/Policy Reforms
Accelerated Agricultural Modernization and Sustainable Natural Resource Management	SO 1: Small farm and off-farm enterprises have access to markets and adequate technologies allowing them to improve their commercial and environmental sustainability in agricultural value chains	Outcome 1: Smallholder farmers have access to improved agricultural technologies which increase their competitiveness and sustainability METASIP Programme 1: Food security and emergency preparedness <ul style="list-style-type: none"> Post-harvest losses reduced from ...% to ...% (by crop) METASIP Programme 4: Sustainable management of land and environment <ul style="list-style-type: none"> # farmers have adopted sustainable resource management practices METASIP Programme 5: Science and technology applied in food and agriculture development <ul style="list-style-type: none"> Ratio between revenue and production cost increased by 25% Productivity per hectare increased by ...% (by crop) 	<ul style="list-style-type: none"> 40 000 targeted farmers/processors reduced their production costs per unit of output by 25% by 2015 10 000 targeted farmers use improved seeds/ inputs and benefit from effective TA by 2015 Profitable production of crops under irrigation increased by 2 500 ha by 2015 5 000 targeted farmers (by gender) have adopted environmentally sustainable technologies, adapted to climate change by 2015 	<ul style="list-style-type: none"> Policy enables private sector to develop, commercialize, and use improved inputs to increase smallholder productivity and incomes based on principle of competitiveness in input markets Climate change and sustainable resource management mainstreamed in agricultural extension system
		Outcome 2. Small rural enterprises, including farmers, have adopted effective organizational approaches to access competitive agricultural input and produce markets, with which they profitably engage METASIP Programme 2: Increased growths in incomes <ul style="list-style-type: none"> Farmers income increased by #% METASIP Programme 3: Increased competitiveness and enhanced integration into domestic and international markets <ul style="list-style-type: none"> # tons of crops (by crop) aggregated through private off-takers METASIP Programme 6: Improved institutional coordination <ul style="list-style-type: none"> # farmers effectively linked to apex organizations 	<ul style="list-style-type: none"> Volume of commodities marketed by targeted farmers increases by 30% by 2015 20 000 farmers own FBOs with credibility to monitor members' activities and cost-effective services enhancing their profitability by 2015 2 000 FBOs participate in Public-Private Partnerships by 2015; 40 000 farmers are linked to markets through contracts facilitated by the district value-chain committee or SPVs 	<ul style="list-style-type: none"> District Value Chain Committees mainstreamed to facilitate VC linkages at District level Commodity chain leadership through apex bodies Transparent, inclusive, evidence-based policy formulation process based on quality data and sound evidence, i.e. SAKSS
Enhancing competitiveness of Ghana's Private Sector	SO 2: Small farm and off-farm enterprises have access to efficient and sustainable services to strengthen their capacity, skills and financial assets	Outcome 3. The access of smallholder farmers and small and micro entrepreneurs to appropriate financial services is enhanced <ul style="list-style-type: none"> # of targeted rural enterprises (farmers and SMEs) who have access to financial services (operate a loans/ saving account) Agricultural lending increased by ...% Portfolio at Risk (NPL30+written off-loans<5%) 	<ul style="list-style-type: none"> Financial data available for key value chains of 5 commodities (financial overlays) by 2013, 10 by 2014 20 000 members of targeted FBOs have accessed appropriate financial services Term lending by participating financial institutions has increased by 30% with PAR <5% by 2015 	<ul style="list-style-type: none"> Financial sector reform/ liberalization fostering competition resulting in interest rates reduction Credit programs consistent with financial sector policies, to reduce distortions and clients' expectations.
		Outcome 4: The number of rural small and microenterprises that generate profit, growth and employment opportunities is increased <ul style="list-style-type: none"> # enterprises in operation after 3 years (sustainability measure) # enterprises graduating from survival to normal and rapid growth categories 	<ul style="list-style-type: none"> At least 150 operational BACs by 2015 20 000 employment opportunities created (by gender & age)* by 2015 15 000 businesses created (by gender & age)* by 2015 	<ul style="list-style-type: none"> Pro-poor SME support institutions and policies in place

* Targets will be reviewed and completed as additional baseline data becomes available from on-going baseline surveys; this will include disaggregation by gender/crops.
 Note: Previous COSOP results management framework not applicable, as previous COSOP was not results-based.

CPE agreement at completion point

Agreement at Completion Point¹

A. Background and Introduction

1. The Independent Office of Evaluation (IOE) of IFAD conducted a country programme evaluation (CPE) in Ghana in 2010/2011. The CPE had two basic objectives: (i) to evaluate the performance and impact of IFAD's operations in the country; and (ii) to generate lessons and recommendations to inform the next country strategic opportunities programme (COSOP) for Ghana.

2. The agreement at completion point (ACP) reflects the agreement between the Government of Ghana (represented by the Ministry of Food and Agriculture) and IFAD Management (represented by the Programme Management Department) on the main evaluation findings (see section B below), as well as the commitment to adopt and implement within specific timeframes the recommendations included in part C of this document. The ACP contains inputs gathered at the national round-table discussion held on 2 November 2011 in Accra, Ghana. It is noted that IOE does not sign the ACP, although it facilitated the process leading up to its conclusion. The recommendations agreed upon will be tracked through the President's Report on the Implementation Status of Evaluation Recommendations and Management Actions. In addition, this ACP will be submitted to the Executive Board of IFAD as an annex, along with the new COSOP for Ghana.

B. Main Evaluation Findings

3. This country programme evaluation (CPE) relates to IFAD's strategy and operations in Ghana since the COSOP of 1998. The CPE is based on a review of two COSOPs (1998 and 2006), six IFAD-funded projects/programmes and nine grants. Following the IFAD Evaluation Manual, the CPE has considered three levels of analysis: (i) the performance of the portfolio; (ii) the assessment of the non-lending activities (policy dialogue, partnership building and knowledge management) and (iii) the performance of the COSOP.

4. In terms of **portfolio performance**, the CPE found that the projects' objectives were relevant but identified shortcomings in the concrete design approaches. In rural finance, attempts to replicate successful experiences from India in linking informal and formal financial organisations were not properly tested and adapted to the local context. Support to decentralisation and local development did not sufficiently take into account the weak decentralisation framework at the time of the formulation. Effectiveness of the portfolio has varied within and between projects. Solid results were achieved in rural enterprise support, not only contributing to increasing enterprise numbers, output and profitability, but also promoting public-private initiatives to foster microenterprise development. In rural finance, the most significant results consisted of strengthening the regulatory and oversight framework for the sector and the apex bodies of rural banks and credit unions, but, at the micro level, access to lending products has not increased according to expectations. Results in developing *value chains* were mixed, more encouraging for existing value chains (e.g. roots and tubers) but more challenging for

¹The Ghana Country Programme Evaluation report was finalized in October 2011 and the Agreement at Completion Point was signed by IFAD and the Government of Ghana on (15 February 2012).

new ones (e.g. vegetables): constraints were the low familiarity of project staff with the private business environment and the limited support provided to them.

5. Efficiency was identified as a weaker area of the portfolio, due to higher-than-expected unit costs and longer start-up and implementation delays in IFAD projects/programmes compared with those of other international financial institutions. This was due to design lacunae, such as over-optimistic assumptions, funding gaps and weak traditional supervision arrangements before the advent of direct supervision by IFAD (2008).

6. The most successful impacts of the portfolio have been on social capital, institutions and policies. In rural finance, the portfolio has contributed to upgrading the competencies and standards of regulatory bodies, developing a national policy for microfinance, and to professionalizing the subsector. In the area of decentralization, the portfolio helped develop models of collaboration between communities, local governments and NGOs in planning basic infrastructure geared to very poor and marginalized groups. The available evidence suggests mixed results on income and assets and both positive and potentially detrimental effects on environment. The work done on strengthening institutions (notably in rural finance and enterprises) is expected to bolster sustainability prospects. On the other hand, public-private partnerships on value chains are only now emerging and suffer from weak business plan preparation and poor coordination among value chain actors, and will require a major infusion of private-sector experience and business skills before they can become sustainable.

7. The portfolio has been active in introducing innovative products, technology, and processes. Yet pilot testing and foresight analysis has not been done to a sufficient extent before upscaling and there has been a tendency of IFAD to upscale innovations country-wide on its own rather than involving other donors, generating a risk of scattering limited resources over a large territory. Projects have attempted to mainstream gender equality and introduce gender action plans. The most significant achievements pertain to expanding women's access to and control over productive assets and improving women's well-being and easing their workload by facilitating their access to basic services and infrastructure. Progress in strengthening women's organizations, decision-making in the community and representation in local institutions was more limited.

8. Regarding **non-lending activities**, there have been significant results in policy dialogue and partnership-building while knowledge management has been found as a weaker area. Policy dialogue has received increased attention as the portfolio has shifted towards sector-specific national programmes with policy dialogue components. The most significant activities and results have been found in the area of rural enterprise development, helping shape new legislative instruments for public support to private rural enterprises at the district level. Although policy dialogue in rural finance has sensitized the Government to the distortionary effects of subsidized interest rate programmes, the latter continue to exist. Matching grants, if properly implemented, could provide lessons to inform policy dialogue on subsidies in rural finance. In particular, matching grant could provide an example of "smart subsidies" that facilitate access of poor borrowers to financial services but do not distort financial markets.

9. IFAD has forged solid partnerships with government agencies at the national and sub-national levels. Financial partnerships with the African Development Bank and World Bank have generally been to mutual benefit. Both organizations were expected to co-finance the recent Rural and Agricultural Finance Programme (RAFIP) but this did not materialize, potentially reducing policy dialogue "weight". Partnerships with the private sector are emerging initiatives. Early implementation experience suggests that working with the private sector calls for a small "cultural revolution" and the need to scout for and involve more proactively experienced private-sector partners has been underestimated.

Knowledge management was hampered by the lack of an IFAD field presence until 2010, poor M&E systems at the project/programme level and the absence of any portfolio-wide review. In the absence of focused data collection, and analysis at the household, community and sector levels, projects have pursued innovative and previously unexplored activities based more on good intuition than on well-grounded analysis. New knowledge management can be supported through IFAD's country presence, established in early 2011.

10. Finally, in terms of **COSOP Performance**, the objectives of the 1998 COSOP fully corresponded to the overarching mission of IFAD as it targeted the regions of Northern Ghana where extreme poverty continued to be pervasive. At that time, however, the Government's strategy was to accelerate economic growth by modernizing the agriculture sector but without targeting specific geographic pockets of poverty. Instead, the 2006 COSOP was fully aligned with the Government's broad based growth strategy at that time, while also reducing the emphasis on geographical targeting, particularly in the Upper West, the region with the highest prevalence of poverty, practically unchanged in 20 years. The 2006 COSOP emphasized value chain development, an important and well-deserved choice. It did not sufficiently elaborate on the implications and constraints such as the limited experience of project staff with private sector business practices (and to some extent the limited skills of emerging local entrepreneurs). While the 1998 COSOP strategy to target the extremely poor in the North has posted varying results—quite satisfactory in Upper East but only modest in Upper West—there are signs that focusing on these areas, notably the Upper West, is not only desirable but also feasible. The 2006 COSOP strategy was far more effective in institutional development and policy dialogue through sectoral and larger programmes, although at the cost of reducing emphasis on the Upper West Region.

C. Agreement at Completion Point

Recommendation 1

Bolstering the next COSOP and the programme with more analytical work

11. As part of *COSOP* preparation, in addition to IFAD's normal procedure of developing strategic and operational choices based on sound analysis of the country poverty, macro and sector policies, IFAD should commission specific studies, action-research or "intelligence-gathering" work to support major strategic decisions and changes. A priority for the forthcoming COSOP should be to analyse value chain gaps and scout for successful private-public partnership experience, in the region or elsewhere, in subsectors relevant to IFAD. At the *project design* level, similar work should help fill knowledge gaps and investigate areas of risk. Finally, systematic data collection and analysis is needed to *assess the impact* of projects and programmes, including quantitative data on income and food security. All this calls for partnerships with international subject matter specialists and Ghana-based (national and international) social science research institutes, and to a far greater extent than observed to date.

Proposed follow-up:

The Country Team agrees with the relevance of enhancing data availability for improved management, learning, policy development and scaling up, and several activities have already been initiated: In 2011, the Ministry of Food and Agriculture (MOFA) together with GIZ and IFAD have undertaken a review of Value Chain approaches and models in Ghana. The review outcomes fed into the Joint Sector Review and led to the creation of a Thematic Working Group on Value Chains as part of the Agriculture Sector Working Group. Further, the Joint Country Programme Supervision and Implementation Support mission in November-December 2011 recommended that an in-depth analysis of selected relevant value chains be carried out in 2012 under RAFiP which is expected to provide

vital information to the various operators involved in the implementation of NRGP and RTIMP.

The Country Programme Management Team (CPMT) will emphasise the need for action research, market and value chain analyses in the new COSOP to ensure that decisions in design and implementation are sufficiently backed by knowledge and relevant intelligence. The CPMT will ascertain that this be anchored in the emerging institutional framework for learning and policy making under CAADP to foster country ownership and effectiveness. The Implementing Agencies will continue to strengthen the project and programme M&E systems to generate quantitative data on income and food security.

Deadline date for implementation:	December 2012
Entities responsible for implementation	CPMT: MOFA, Ministry of Trade and Industry (MOTI), Ministry of Finance and Economic Planning (MOFEP), IFAD

Recommendation 2

Balancing between sectoral and geographic focus and building a model for Upper West

12. In view of their proven benefits to institutional development and policy dialogue, IFAD should continue to support subsectoral programmes with countrywide scope. However, it should combine countrywide programmes with specific interventions focusing on the north of the country, particularly the Upper West region, and further cooperate with relevant Government initiatives (e.g. Savannah Accelerated Development Initiative). Synergies between geographically-targeted interventions and countrywide programmes will need to be clearly specified.

13. Specifically, IFAD should concentrate on devising an intervention model suitable for the Upper West region. Drawing on the findings of past evaluations, the model should concentrate on: (i) transportation infrastructure; (ii) water management and irrigation (river gardens, water pumping, small dams where feasible); and (iii) strengthening existing value chains more suitable for the poor (e.g. tuber cultivation, higher humidity crops, tree crops, small livestock such as guinea fowl, small ruminants).

Proposed follow-up:

The Upper West Region is currently covered by several projects co-financed by IFAD, and most Development Partners are reorienting their activities to focus more strongly on the SADA region. (i) As an immediate step, all ongoing IFAD funded projects revisit their AWPBs to include specific activities to target the rural poor populations in the Upper West Region, Upper East region, and poverty pockets in other regions, seeking complementarities and synergy. (ii) Supervision and implementation support will focus on the specific needs of the region and strengthen IFAD's leverage as a broker and facilitator for potential public-private partnerships to enhance market access and private investment in the Region. (iii) MOTI will give priority to the Upper West Region, Upper East Region and poverty pockets in other regions in the initial planning and implementation phase and scaling up the district-based MSE support system. (iv) During the COSOP work, including development of the concept notes for the new projects, GoG and IFAD will discuss further the specific needs and opportunities for the Upper West Region, focusing on complementary support to the interventions already operating in the region.

Deadline date for implementation:	December 2012
Entities responsible for implementation:	CPMT: MOFA, MOTI, MOFEP, IFAD

Recommendation 3

Engage more in partnerships with the Government and donors for scaling up innovations

14. IFAD should seek greater support from other donors, the private sector and the Government as well as from other similar initiatives in the region for the scaling up of its most successful innovations. In developing or introducing new initiatives, IFAD and its partners should adopt a more cautious approach based on pilot testing, particularly for approaches new to Ghana. The CPE recommends the following priority areas in this regard. *Matching grants* in rural finance which have important potential for policy dialogue on support to micro and small businesses without distorting the market. In this sense, IFAD and its partners should consider a joint review of the experience with matching grant across IFAD's portfolio as well as of RAFIP implementation experience in order to better devise non-distortionary tools to foster agricultural financing; *special savings and credit financial products* that appeal to the poor, such as "susu" collection and group lending, may help improve the coverage of very poor categories. The promotion of the concept of *farmers' field fora* to support pro-poor technology transfer in agriculture is another promising innovation which, however, requires further refining.

Proposed follow-up:

IFAD has already started to work more closely with development partners in 2011, which was strongly facilitated by the establishment of a country office with an out-posted CPM. The CPMT will consider key successful innovations that could form the agenda of policy dialogue and joint learning initiatives with in-country partners under the new COSOP.

With regard to the proposed emphasis on matching grants and special savings and credit financial products, MOFA plans a review of current practices in the agricultural financing sector, as a priority theme for the analytical work jointly conducted by the GoG, IFAD and potentially other development partners such as KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) and other members of the Agriculture Sector Working Group. RAFiP should play a key role in view of its mandate. RAFiP should also introduce these topics in the agenda of the Ghana Rural and Micro Finance Forum, to foster sharing of information and knowledge as well as harmonization. Regarding the concept of the farmers' field fora, MOFA will conduct a review of the experience under RTIMP to assess the potential and possible pathways for scaling up.

Deadline date for implementation	December 2012
Entities responsible for implementation	CPMT: MOFA, MOFEP, IFAD

Recommendation 4

Engage in more fruitful partnerships with the private sector

15. IFAD and its partners should first review successful experiences in the Africa region with a view to developing pro-poor value chains and engaging with private-sector operators. Successful approaches could then be piloted in Ghana, using grants if necessary, so as to garner real-world knowledge and resources from successful private entrepreneurs. IFAD should also explore opportunities for collaborating with AGRA, which, although not a private operator, is implementing an integrated programme of seed distribution, soil conservation, education and extension, and market access (encompassing value-chain activities) in Ghana, with a substantial private-sector cooperation element.

Proposed follow-up:

The value chain approach adopted by NRGF is based on a detailed design which has involved private operators. It has also benefited from a small grant programme, in which

different models were tested. However, since value chain programmes are driven by private operators, the transfer of approaches to new regions requires close attention to ensure adaptation to the specific context. Also it is important to note that different value chains have different characteristics, based on the type of commodities (staples vs. traditional cash crops, number and level of organization of producers, suppliers, markets etc.). IFAD will review experiences elsewhere in Africa through its knowledge management system for possible introduction in Ghana.

Partnership opportunities with AGRA have been explored in October 2010 through a joint field visit with IFAD, AGRA and NRG. As a follow-up, NRG has started to develop joint activities with AGRA's implementing agencies, i.e. the International Fertilizer Development Center (IFDC) and the Savanna Agricultural Research Institute (SARI). The 2012 AWPB includes the collaboration with the "Farmer-To Market Project", the "E-Platform" and joint siting of warehouses with IFDC. Also, NRG is linking the beneficiaries of SARI's "Integrated Soil Fertility Management Programme" to Extension Services and participating financial institutions to allow them access important complementary services and support.

Deadline date for implementation:	December 2012
Entities responsible for implementation	MOFA

Recommendation 5

Mainstream environmental protection in IFAD's strategy

16. The problem of environmental degradation in Ghana is a serious one. Increasing focus and presence in the Northern and Upper West regions implies that interventions will have to cope with a very fragile environment. This CPE recommends that an environmental assessment should form part of the COSOP, even before the subject is dealt with at the project design stage. Building on its findings in this regard, the CPE recommends that such an assessment should also deal with areas of potential negative impact, such as polluting effluents from cassava processing and chemical processing of small enterprises, soil erosion, and water-borne disease in the case of irrigation.

Proposed follow-up:

The CPMT will include an Environmental Assessment for the coverage of the COSOP, including the particularities of the Northern Regions, in the preparatory analyses for the new COSOP, which will be deepened in project design.

Deadline date for implementation:	December 2012
Entities responsible for implementation	CPMT, IFAD

Recommendation 6

Bring to bear IFAD's country presence and outposted CPM

17. For all the foregoing recommendations to be possible, IFAD-supported modalities will need to change. The Fund has recently approved a new business model, which, inter alia, hinges upon direct supervision, country presence and non-lending activities (policy dialogue, partnership building and knowledge management)². IFAD has a very good opportunity to spearhead the new business model in Ghana. It established a country office in 2010, outposted the CPM, which will also facilitate exchanges within the sub-region and engagement in South-South cooperation. IFAD should take the country office and CPM outposting opportunity to further support its country programme, including non-lending activities. In terms of knowledge management, it should further mobilize

² http://www.ifad.org/gbdocs/repl/9/ii/ppt/business_model.pdf

expertise and analytical resources from within Ghana and the region as a whole, both for COSOP preparation and project design. Country presence should also contribute to policy dialogue and partnerships building, areas to which IFAD will need to devote more attention in future. And finally, IFAD will need to take advantage of its country presence to support the assessment of results, notably impact, at the project level and make a systematic review of the programme as a whole. This would facilitate better assessment of performance progress, generate evidence of achievements and raise more attention among potential partners.

Proposed follow-up:

Given the CPE's general endorsement regarding the strategic focus of IFAD's Country Programme for Ghana, the design of the new COSOP will focus on enhancing the effectiveness of IFAD lending in Ghana through increased focus on non-lending activities, including a more proactive engagement in policy dialogue, partnership building and the mobilization of national and regional expertise to back up design and implementation with qualified technical assistance. This has already started with the out-posting of the CPM, and will be further articulated in the new COSOP. Furthermore, the new COSOP will be based on a result framework, which provides a framework for annual programme reviews with focus on results and impact.

Deadline date for implementation: December 2012
Entities responsible for implementation: CPMT, IFAD

Indicative investment pipeline

The present COSOP will cover two PBAS cycles, namely 2013-15 and 2016-18. Based on the current PBAS scores and criteria, the IFAD core funding available for the period 2013-15 is expected to be at the level of about USD 36 million (+/- USD 10 million). The PBAS allocation will be complemented by supplementary resources (i.e. from the ASAP fund, where an additional USD 10 million have been earmarked to address Climate Change).

To enhance the efficiency of IFAD financing in Ghana, investments will be consolidated in fewer and larger programmes (max 1 programme per implementing agency) with greater focus on policy dialogue and institutional development. This shift will be achieved through a restructuring of existing projects in programmes that are more fully mainstreamed in the Government's delivery systems.

The value chain programmes NRGD and RTIMP, implemented by MOFA will be consolidated in one national programme. NRGD will be restructured and serve as a first component of this programme, while RTIMP will be completed follow-up investments will be integrated in the national programme, which will provide a mechanism to absorb a large proportion of the forthcoming and future PBAS allocations through tri-annual reviews of the result framework which determine the scope for supplementary funding over time. This will reduce design costs, start-up delays and potential loss of momentum between project interventions, increase economies of scale, reduce overheads for programme coordination, and enhance mainstreaming of programmes in the institutional system. The partnership with AfDB will be maintained and strengthened, with the aim to enhance joint planning and implementation support. However, the Government will also initiate dialogue with OFID and BADEA, to accompany the periodic investments with funding for productive infrastructure.

It is still early to assess the opportunities and needs to continue IFAD's support to the financial system development pursued under RAFiP. The completion of RAFiP is scheduled for 2016. However, the long term nature of institutional capacity building – in retail, apex and supervisory institutions --and its outcomes for IFAD's target groups, mean that continued engagement with additional financing during the 2016-18 PBAS cycle could be envisaged. MOFEP's efforts to develop and lead a broad partnership among the various agencies supporting the sector are expected to facilitate the design of a future intervention, with the aim to further harmonize and collaborate at the sector level, whether under a common sectoral approach or possibly through cofinancing.

EB Approval	Programme title	Implementing agency	IFAD Financing	Cofinancing
April 2014	Ghana Rural Growth Programme	Ministry of Food and Agriculture	US\$ ~35m	ASAP: US\$10m AfDB (tbd) OFID/BADEA (tbd)
September 2016	Rural and Agricultural Finance Programme II*	Ministry of Finance and Economic Planning	TBD	TBD
April 2017	Ghana Rural Growth Programme (Suppl. Loan)	Ministry for Food and Agriculture	TBD	TBD
April 2020	Ghana Rural Growth Programme (Suppl. Loan)	Ministry of Food and Agriculture	TBD	TBD

*to be confirmed, depending on evolving context, IE recommendation and opportunity

Potential linkages and areas of collaboration with key donors

A comprehensive overview of current projects in the agriculture sector is presented in Key file 3. The following list highlights specific areas of collaboration beyond the harmonization and field-level collaboration objectives, and also includes planned and forthcoming initiatives.

- AFD: Policy dialogue, rural finance and value chain development (rice);
- AfDB: Cofinancing partnership (infrastructure) and rural technology development;
- BADEA/OFID: Potential cofinancing for infrastructure;
- CGIAR: IFPRI – policy analysis on market access and climate change, support to country SAKSS; IWMI – water management; IITA – Roots and tubers,
- CIDA: Institutional strengthening for MOFA, Coordination/harmonization in the North; support to FBOs
- DANIDA: Cofinancing and policy linkages on rural finance and private sector development; linkage/coordination in the North (AGRA); Potential cofinancing (TA) for Ghana Rural Growth Programme;
- FAO: Knowledge management (value chain development), Cassava; Joint initiative to reduce post-harvest losses;
- GIZ: Strategic partnership on knowledge management/policy dialogue, particularly value chains, financial literacy, agricultural insurance, private sector development, rural technology; support to FBOs;
- JICA: Policy dialogue, value chain development (rice), private sector development including TA for BACs;
- KFW: Policy dialogue and harmonization/collaboration on rural finance and technology skills development;
- UNDP: General policy dialogue, climate change and environment;
- USAID: Policy dialogue (agriculture, rural finance), including Grow Africa and programme linkages (Feed the Future, GCAP, credit risk management (Development Credit Authority [USAID])); SAKSS and joint evaluation and learning framework;
- WFP: Expansion/linkage of Purchase for Progress programme with value chain development; joint programme to reduce post-harvest losses

World Bank: Policy dialogue and commercial value chain development in the North, incl. land tenure (GCAP); agricultural research (WAAPP), technology skills development; policy dialogue (AgDPO), macroeconomic issues;

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

Priority Area	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
Low Agricultural production and productivity	<ul style="list-style-type: none"> • Small scale farmers (crops and horticulture) • Women processors • Livestock farmers 	<ul style="list-style-type: none"> • Inefficient water utilization • Declining soil fertility and poor soil management • High pressure on land resources and deforestation (due to population pressure, overgrazing, bushfires, inappropriate farming systems) • Low crop yields and extensive livestock systems • Production largely aimed at subsistence • Low land and labour productivity • Low yielding plant varieties and animal breeds • Pests and diseases incidence • Dry season shortage of pasture and water • Poor livestock housing, nutrition and health • Limited access to remunerative markets • Failed input markets and volatile output markets • Inadequate promotion of primary value-addition and agro-processing strategies • Poor market prices for unprocessed primary farm produce 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoting small-scale water management systems • Promoting community water retention and irrigation systems and capacity building on operation and maintenance • Promoting water harvesting among households in rural communities • Improving crop production and protection to enhance productivity • Developing and promoting improved crop varieties and animal breeds • Promote IPM principles for pests and diseases management • Promoting low-input, high-output technologies/innovations • Diversifying farming strategies to spread risks (including cash crops, drought resistant varieties and new cultivars) • Diffusion of improved livestock stock (guinea fowl, small ruminants) • Training and capacity building • Effective extension and business advisory services • Promoting dry season feed production, conservation and supplementary feeding (livestock) • Identification and organising for niche markets
Environmental degradation management	<ul style="list-style-type: none"> • Rural communities, • Small holder producers • Artisanal fishermen and women 	<ul style="list-style-type: none"> • Deforestation, • Land degradation • Climate change • Erosion and soil pollution • Bushfires and charcoal burning (fuel wood) • Mining (sand winning band surface mining) • Lack of environmental awareness • Poor institutional management • High exposure to climatic hazards (e.g. floods, 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoting environmental protection and management • Promotion of conservation agriculture Especially, soil conservation practices. • Sensitization of rural communities and farmers on environmental degradation in relation to farming practices and climate change • Promotion of alternative energy source/power conservation technology • Enhancement of water conservation. • Promoting capacity building in using better soil and crop

Priority Area	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
		drought); <ul style="list-style-type: none"> • Increased competition for land resources. • Biodiversity loss 	management practices and developing adapted technologies and inputs <ul style="list-style-type: none"> • Promoting sustainable systems for irrigation/improved water use and management • Promoting participatory management of natural resources • Effective enforcement and implementation of environmental regulations/laws
Rural Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> • Rural communities • small scale farmers/producers • physically challenged persons • women and youth 	<ul style="list-style-type: none"> • Poor (feeder) road networks • Poor rural/community development • Poor technical features of rural infrastructure. • Poor planning and management of rural infrastructure (power, roads, potable water) • Absence of rural-based storage facilities for farm produce, including livestock products • 	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitation of rural infrastructure (rural roads, potable water supply, power, education and health). • Mobilization of communities to support development and maintenance of rural infrastructure • Increased budgetary allocation for rural infrastructure • Improved governance • Enhancing planning and management capacity at MMDAs and Regional levels • Promoting farm gate storage and post-harvest management of farm produce through farmer groups and co-operatives • Promoting rural-based primary processing and marketing, through commodity groups/associations
Agricultural and Rural savings and Credit (Microfinance)	<ul style="list-style-type: none"> • Smallholder farmers, producers • Traders, processors, service providers, women, youth 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadequate enabling conditions for banking services/development • Poor investment climate for rural businesses • Limited operation of Commercial banks in agricultural sector • Limited coverage of Rural Banks operations • Inadequate arrangements for agricultural input supplies • Poor credit access and management • Poor marketing arrangement and trade structures 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacity building FBOs to access financial and marketing services • Capacity building of FBOs on savings and credit mobilization • Grant financing to capitalize FBOs (within a business context). • Mainstreaming of value chain processes among farmers • Improvement of rural banking infrastructure • Policy dialogue on agric financing and developing financing models and strategies • Improving production and marketing systems (pricing, market information) to limit technical and credit risks

Priority Area	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
		<ul style="list-style-type: none"> • Weak private sector linkages • High technical and credit risks • Inadequate or lack of collateral • Poor savings culture among small scale farmers and producers • Weak agricultural lending policy and strategies • Weak self-financing capacity of rural households 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion of SPV model
Agricultural marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Small scale farmers and producers • Women processors and marketers • Input dealers • Service providers 	<ul style="list-style-type: none"> • Poor access to inputs and markets due to distance, limited transport opportunities • Limited market information and not easily accessible to small producers. • Poor product quality, often below that demanded, especially internationally • Policies/legislation not conducive to free, dynamic market and not supportive of producers' associations • Lack of harmonised policy and fragmentation of donor action in rural finance sector • Limited availability, accessibility and risk of marketing credit • High cost of rural financial services • Segmented domestic markets and volatile prices • Lack of commodity chain infrastructure enabling producers to meet commercial requirements • Competition from imported products/foodstuffs • Unfavourable policies on imports on staple foods • Poor bargaining power of rural farmers • Lack/inadequate buffer stocks • High post-production losses 	<ul style="list-style-type: none"> • Improve roads network, transport services and local marketing facilities (via group/private sector) • Promote competition between traders and linkages between farmer groups/associations and buyers • Improve market information • Provide training/exposure on quality and packaging (as part of group activity) • Develop a strategic policy/legal framework and support innovative approaches in rural finance • Facilitate greater outreach of banks/financial intermediaries and capacity build/support institutions • Improve farmers access to credit (in conjunction with improved farming practices/technology) • Incorporate financial awareness/control principles in farmer group training • Develop and encourage agricultural marketing cooperatives • Develop marketing chain between producers and consumers and appropriate commodity chain infrastructure • Encourage the establishment of outgrower schemes between small farmers and private operators • Encourage the creation of small processing units and use of equipment to improve labour productivity • Improve value addition and post-harvest through cold storage

Priority Area	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
Community and Rural-based farmer organizations	<ul style="list-style-type: none"> Rural communities FBOs, MMDAs Private sector actors 	<ul style="list-style-type: none"> Weak producer groups due to economic individualism Producer organizations are project related and not sustainable Complex FBO registration regulation discourage small farmer producer groups Small rural producer groups in remote areas not attractive to financial and support services organizations Focus of NGOs and development partners on peri-urban producer groups Lack of literacy and language barrier discourage remote producer groups from accessing centralised public goods Women under-representation in producer groups Limited number of performing producer groups/organizations able to provide sustainable services to its members Low level of FBO structuring (lack of second-tier and upper levels organizations) Limited farmer groups participation in local and district governance Lack of linkages between central and local levels 	<ul style="list-style-type: none"> Promote FBO development and build institutional capacities to provide services to their members Promote participation of producers' organizations in consultation platforms at local/district/national level, and assist them in developing their own (policy) positions Encourage and strengthen FBOs and creation of commodity specific Interprofessional bodies
Gender	<ul style="list-style-type: none"> Rural women Rural men Youth People with disability 	<ul style="list-style-type: none"> Gender imbalance in educational system Low access to basic education (regional, tradition) Relatively high adult illiteracy levels Unemployment of active youth Women are socially disadvantaged and have very limited access to productive assets and resources Poor/under representation in policy framework formulation and decision making processes (local/community institutions) 	<ul style="list-style-type: none"> Promote group formation amongst women, men and the youth and assist the groups to mobilize savings and negotiate with rural microfinance institutions and service providers for continuous business partnerships. Promote women adult literacy and girl-child education, vocational skill training and involve women in all development processes. Develop technologies that are gender sensitive and friendly for micro-enterprises. Promote greater visibility of women at all levels of governance Promote women in leadership positions and representation of

Priority Area	Affected Groups	Major Issues	Actions Needed
		<ul style="list-style-type: none"> • Women memberships of rural organizations are generally weak and are seldom in leadership positions. • Pervasive cultural and social prejudice • Inadequate representation of women and their interests in producers' groups and management committees • Limited opportunities for livelihood diversification and profitable activities • Limited access to agricultural support services and other formal services • Traditional gender ideologies constrain women's mobility and access 	<p>their interests in rural organizations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promote livelihoods diversification by improving women's participation in trading/processing • Assist women to gain and maintain access to productive resources
Technology generation and dissemination	Small scale farmers (crops, livestock), Processors Extension officers Researchers	<ul style="list-style-type: none"> • Inadequate and weak extension services • Ineffective and unsustainable extension methods, centred on agricultural production • Top down, scientific/technocratic research approach, not aligned to farmers' needs or realities • Inefficient demonstration, dissemination methods • Focus on rainfed subsistence agriculture and smallholder livestock systems • No real farmer voice in services provision • Limited relevance of most research/technology development • Absence of effective research-extension-farmer linkages 	<ul style="list-style-type: none"> • Re-orient extension to community focus with locally resident farmer and women extensionists/resource persons • Facilitate, support and optimize the provision of support services by private, farmers' organizations and NGOs through outsourcing/contract services • Empower farmer groups/associations to link to service decision makers • Intensify dialogue on research and means of dissemination • Focus on farmer defined subjects, including socio-economic/market aspects • Strengthen information, communications and marketing advisory services

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

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
Enabling agencies				
Ministry of Food and Agriculture (MOFA)	<ul style="list-style-type: none"> Developed strategic plan for the sector High commitment to agricultural sector Experience in selection and multiplication of planting materials Skilled technical staff Experience in working with IFAD- and donor funded projects and programs 	<ul style="list-style-type: none"> High turnover of trained and effective staff because of low remuneration Lack of capacity for policy, economic and marketing analysis Limited skills in quality assurance and Certification Limited experience working with agribusinesses except smallholder farmers Lack of business orientation and analysis Weak support for agro-industrial development 	<ul style="list-style-type: none"> Strong political goodwill towards development and modernization the sector Possibility to build on experiences of projects Collaboration between MOFA projects (e.g. AgSSIP) Opportunities for linking up with NGOs Regional set-up for M&E Strong political and donor support for commercial agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> Limited involvement in agro-processing Limited experience in working with private sector Building of capacity primarily for services to be maintained Need to improve work attitude of field staff
District Agricultural Development Units	<ul style="list-style-type: none"> Established structures in all districts Experience in working with IFAD-financed projects 	<ul style="list-style-type: none"> Weak linkages with District Assembly 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of project activities at the district level Strong political support for full decentralization 	<ul style="list-style-type: none"> Involved in implementation of IFAD-funded projects
Ministry of Finance and Economic Planning	<ul style="list-style-type: none"> Main IFAD financial partner Committed and responsive in the dialogue with IFAD 	<ul style="list-style-type: none"> Limited capacities in follow-up over project implementation Insufficient involvement in setting a coherent rural finance policy 	<ul style="list-style-type: none"> Development of a strong pro-poor rural finance policy Involvement in raising country programme efficiency and effectiveness 	<ul style="list-style-type: none"> Implementing agency for RAFiP

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
			<ul style="list-style-type: none"> Develop partnership in implementation of rural finance programmes 	
Ministry of Local Government and Rural Development	<ul style="list-style-type: none"> Trained staff to organise people in associations and cooperatives 	<ul style="list-style-type: none"> Limited coordination with MOFA activities Limited number of technical staff at the district level Limited operational, institutional and policy capacity 	<ul style="list-style-type: none"> At district level, collaboration with Business Advisory Centres (BACs) and Rural Technology Facilities (RTFs) 	<ul style="list-style-type: none"> Implementing agency of NORPREP Involved in other IFAD-funded projects (REP II, RTIMP...)
Ministry of Industry and Trade	<ul style="list-style-type: none"> Interest in promoting industrial use of agricultural products and agro-processing Strong political leadership and commitment for scaling up rural enterprises development institutional See more on NBSSI 	<ul style="list-style-type: none"> Weak linkage with MOFA activities Limited experience in the Root and Tuber Sector Limited policies to foster micro-enterprises development Weak policy environment for agro-industry 	<ul style="list-style-type: none"> Promotion of enabling trade and investment policies Promotion of quality standards and grades Promotion of Micro-Enterprise development 	<ul style="list-style-type: none"> Implementing agency under REP
Ministry of Women and Children Affairs	<ul style="list-style-type: none"> Commitment to enhancing livelihood of rural women and children 	<ul style="list-style-type: none"> No or limited presence at district level Limited number of personnel with capacity in gender analysis Difficulty in mainstreaming gender issues in MMDAs 	<ul style="list-style-type: none"> Promote rural women entrepreneurship in agribusiness 	
Ministry of Environment, Science and Technology (MEST)	<ul style="list-style-type: none"> Experience in building rural entrepreneurial capacity Research institutes with trained staff 	<ul style="list-style-type: none"> Ineffective linkages with MOFA Limited budget Limited mechanisms to foster micro-enterprise development 	<ul style="list-style-type: none"> Agricultural research Collaboration with MOTI and MOFA on environment and technology aspects 	

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
Service Providers				
Non-Governmental Organizations (NGOs)	<ul style="list-style-type: none"> Proximity to vulnerable groups and project targets Cost-effective implementation Experience in participatory community work, agricultural development 	<ul style="list-style-type: none"> Limited scope and varying quality of operation Presence and activities dependent on funding partners 	<ul style="list-style-type: none"> NGOs can be effective in the operational areas Collaborative relationship at field level 	<ul style="list-style-type: none"> Positive collaboration with NGOs during implementation of IFAD-financed projects
Business' NGOs	<ul style="list-style-type: none"> Business development approach Experience with commodity chain analysis and interventions. Capacity for delivery of training in entrepreneurship development, business management and marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Not active in all geographical areas Varying capacity to provide quality services 	<ul style="list-style-type: none"> Commodity chain linkages, business development services, interesting opportunities for partnership to increase outreach and impact of Business NGO interventions 	<ul style="list-style-type: none"> Previous work and contacts with OISL, SNV, World Vision and TechnoServe, etc. were positive; Opportunity to work with ADVANCE
National Board for Small-scale Industries (NBSSI)	<ul style="list-style-type: none"> Main government organization for small enterprise promotion Skilled staff 	<ul style="list-style-type: none"> Limited staff and high staff turnover Little presence in rural areas Bureaucratic Not motivated staff 	<ul style="list-style-type: none"> Entrepreneurial training and business advisory services 	<ul style="list-style-type: none"> Key implementing partner under REP (for BACs)
Universities and Research Institutes	<ul style="list-style-type: none"> Trained staff Experience in research and development of R&T issues. Capacity to conduct training and to carry out consultancies 	<ul style="list-style-type: none"> Limited government funds Approach often supply-driven and not responding to the needs of the poor Limited collaboration. Internal organizational and logistical problems (eg. availability of computers). 	<ul style="list-style-type: none"> Applied and client-oriented research Training programmes Socio-economic studies (including back-stopping) 	<ul style="list-style-type: none"> So far very varying experience, and limited success to carry out complex assignments in in time Need for continuous, solid monitoring (e.g. delivery quality often inadequate)

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
Ghana Microfinance Network (GHAMFIN)	<ul style="list-style-type: none"> Restructured with support from RFSP Committed members (GHAMFIN is an apex of apexes) 	<ul style="list-style-type: none"> Limited policy and political leverage Limited professional staff Weak financial base 	<ul style="list-style-type: none"> Key policy stakeholder Risk of marginalization as a result of persistent policy incoherence 	<ul style="list-style-type: none"> Major partner in RAFiP
Apex Bank of Rural and Community Banks (RCBs)	<ul style="list-style-type: none"> Provides economies of scale to rural banks to address the generic constraints related to their operations Develops new products (e.g. money transfer) Committed members Committed to achieve sustainability and increased outreach of rural banking 	<ul style="list-style-type: none"> Manages too many facilities under ad hoc mechanisms Need for improved institutional capacities including management, monitoring systems Need to develop tailor-made responses to improve capacities and rural banks efficiency 	<ul style="list-style-type: none"> Key implementing partners in the capacity strengthening and outreach development of RCBs Key policy stakeholder Openness to partnership with international cooperative banking partners 	<ul style="list-style-type: none"> Major partner for REP, RAFiP and Ag VC programmes
Rural banks and other financial services providers	<ul style="list-style-type: none"> Experienced provision of financial services to smallholders, rural processors and women groups. Presence in rural areas 	<ul style="list-style-type: none"> No complete coverage of RTIP intervention area Little experience with other lending instruments e.g. Matching Grants, Micro Leasing, Venture capital Weak capacity to manage risk, and high operational cost lead to relatively high interest rates; 	<ul style="list-style-type: none"> Collaboration in the field of enterprise development Presence of Rural Financial Services Project (RFSP): capacity building Relatively weak incentives and high risks to invest in agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> Capacity Building/Training in new lending instruments; RAFiP can facilitate this activity
Private sector equipment producers and service providers	<ul style="list-style-type: none"> Skills in the fabrication of equipment. Interventions are demand-led and more sustainable. Creation of rural employment 	<ul style="list-style-type: none"> Require skills upgrading to manufacture specialized equipment. Limited equipment base, leading to inconsistent quality of goods and services. Not always open to innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> Expansion of manufacturing, repair & maintenance of existing and new types of R&T processing equipment. GoG supports private sector development. GRATIS has Emerging good practices involving private sector service providers for enterprise development. 	<ul style="list-style-type: none"> Local engineering capacity is of critical importance for agricultural development (e.g. manufacturing and repair of agricultural implements) and economic growth in rural areas.

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
Private sector Business Development Service providers	<ul style="list-style-type: none"> • Business development approach; • Some experience in marketing and private sector linkages 	<ul style="list-style-type: none"> • Mainly urban-based, with often little interest to work in rural areas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foreseen involvement of private sector entities 	<ul style="list-style-type: none"> • Strong focus to strengthen the linkage to IFAD-financed programme
District structures: Business Advisory Centres (BAC), Rural Technology facilities (RTF)	<ul style="list-style-type: none"> • Presence at district level. • On-hand information on commodity marketing in district. • Skilled staff. 	<ul style="list-style-type: none"> • Only in limited number of districts 	<ul style="list-style-type: none"> • BAC: Training and capacity building in entrepreneurship. • RTF: training in manufacturing, installation and repair of small-scale equipment. 	<ul style="list-style-type: none"> • BAC staffed by district assemblies and NBSSI and RTSC staffed by GRATIS and district assemblies. • Possibility of cost sharing with REP
Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service (GRATIS)	<ul style="list-style-type: none"> • Main national agency in the field of technology development for small-scale industries. • Experienced engineers. • Presence in regional capitals. • Autonomous structures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradition of ineffective bureaucracy, as organization lacks business approach. • Weak in enterprise development and technology transfer. • Often competing with its target group. • Slow in meeting customer request. Rural presence only through REP-II 	<ul style="list-style-type: none"> • Production of prototypes and new processing equipment • Manufacturing, installation and maintenance/ repair of processing equipment 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutional strengthening under of REP
International Institute for Tropical Agriculture (IITA)	<ul style="list-style-type: none"> • International leadership in research on root and tuber crops. • Wide array of improved varieties of crops for tropical environment. • Largest bio-control centre in Africa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No low-cost solution for certain key constraints at post-harvest level (e.g. harvesting of roots). • Shortage of funds and therefore reduction in research staff and research topics. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mandate for research and introduction of new varieties. • Continued technical backstopping in agricultural research and development. 	<ul style="list-style-type: none"> • Received regional grants from IFAD

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
Client Organizations				
Farmer-based organizations (FBO)	<ul style="list-style-type: none"> • Presence in all districts. • Focus on core business. • Indigenous technology and knowledge. • Communal spirit and support for one another. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of appropriate organizational and entrepreneurial skills. • Weak linkages business community and markets. • Weak governance • Weak financial base • Often weak ownership and unclear value added (mainly project-supported FBOs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Potential as strong pressure groups. • Potential for upgrading cultivation practices • Potential for improved access to markets and services • Potential for building business and financial capacity 	<ul style="list-style-type: none"> • Key focus area for IFAD-GoG
Water Users' Associations (WUAs)	<ul style="list-style-type: none"> • A model promoted under IFAD projects that has proven to work in securing access to land and water • Strong member base • Involvement in discussions over land tenure at local level 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of capacities to maintain infrastructural works • Insufficient management capacities 	<ul style="list-style-type: none"> • Involvement in policy dialogue over land tenure to secure access to land and water in the long run. • WUAs can be used as channels for other community development activities. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoted under LACOSREP and UWADP projects
Women processing groups	<ul style="list-style-type: none"> • Presence in all districts. • Focus on processing, at least partly for local markets (rest home consumption). • Indigenous technology and knowledge. • Communal spirit and mutual support. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of appropriate organizational and entrepreneurial skills. • Weak linkages with markets. • Inappropriate processing skills. • No linkages with credit providers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potential as strong pressure groups. • Potential for ease of technology transfer. • Potential as market facilitators. • More readily access credit. 	<ul style="list-style-type: none"> •
Small and medium scale private processors (groups)	<ul style="list-style-type: none"> • Product development and innovation (individuals). • Competition between groups. • Share market information. 	<ul style="list-style-type: none"> • Weak processing technology • Substandard products • Poor environmental awareness and/or concern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potential for organized market information systems. • Partners (individuals) for product development and 	<ul style="list-style-type: none"> •

Organization	Strength	Weaknesses	Opportunities/Threats	Remarks
and individuals)			<ul style="list-style-type: none"> • innovation. More readily access credit. Potential for ease of technology transfer. 	
Local Business Associations (LBAs)	<ul style="list-style-type: none"> • Access to market information. • Representative business bodies of target groups. • Commodity based groups of traders in each market. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sometimes other interests than those of farmers and consumers (collusion). 	<ul style="list-style-type: none"> • Potential for enhanced efficiency of supply lines and access to credit. • Potential partners for organized market information systems, improving equipment, upgrading technical and business skills. 	<ul style="list-style-type: none"> • Support/Strengthening under REP
District Assemblies	<ul style="list-style-type: none"> • Strong local political institutions • Strong local leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Limited implementation capacities (planning and management, monitoring, quality control) • Limited capacities at sub-district level. Limited response to the grassroots' needs. Bureaucratic, unmotivated staff, Political patronage in service delivery 	<ul style="list-style-type: none"> • Critical link in improving the institutional mechanisms to deliver public goods to the communities. Catalysing local public-private partnerships 	<ul style="list-style-type: none"> • Key partners under IFAD-financed Programmes

Key file 3: Complementary donor initiative/partnership potential

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
GTZ/DED 1	Market Oriented Agriculture Programme (MOAP)	Value Chain		Agricultural producers and other actors in the agricultural sector involved in processing and trade improve their ability to compete in national, regional and international markets	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promotion of selected value chains 2. Strengthening of private sector organizations 3. Improve service delivery of public sector institutions
KFW2	Outgrower and value chain fund (Successor of "Promotion of Perennial Crops")	Value Chain		<ol style="list-style-type: none"> 1. Poverty Reduction 2. Integration of Smallholders into commercial agric. 3. Improve access to Agri-Finance 	Outgrower
USAID 1	Agricultural Development & Value Chain Enhancement (ADVANCE)	Value Chain	Value Chain Competitiveness, Market Access and Development, Financial Services	To transform Ghana's agricultural sector through increased competitiveness in domestic, regional and international market.	Value Chain Competitiveness; Market Access and Development; Access to Financial Services
USAID 2	Integrated Coastal Fisheries Governance Management (ICFG) Program	Fishery	Governance, fisheries management, food security, biodiversity conservation, spatial planning	Support the government of Ghana in achieving its development objectives of poverty reduction, food security, sustainable fisheries management and biodiversity conservation	Develop a Nested Governance Systems for Fisheries and Landscape Governance and Co-Management from the community to the District and Regional Levels. Landscape Governance (with a focus on conservation and managed areas and species with possibilities , climate change adaptation planning and alternative livelihoods that enhance food security and poverty reduction in the region). Seascape Governance (with an emphasis on fisheries management and planning and a preparing for a marine protected areas network).Capacity building within regional institutions and civil society organizations as well as national universities.

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
USAID 3	Ghana Strategic Support Program (GSSP)	Policy Research	Agricultural Research and policy	Agricultural research and policy programs designed to help Ghana develop an informed policy agenda that promotes agricultural modernization.	Increase the availability of information and knowledge, strategy design and policy formulation
USAID 5	Business Sector Advocacy Challenge Fund (BUSAC II)	Other	Advocacy, Private Sector, Agricultural Sector	A grant mechanism for the Ghanaian private sector to advocate at the local, regional and national levels for changes in the legal and regulatory framework.	
USAID 6	Development Credit Authority	Agricultural Finance		To increase short, medium, and long-term financing to SME's, group-lending loan product targeting rural farmers, guarantee key credit enhancement for new rural loan products.	
USAID 8	Feed the Future Initiative Partnership	Other	Increased Agriculture Productivity, 2. Accelerate Participation of the Ultra Poor in Rural Growth, 3. Improving Nutrition, Cross-Cutting Theme: Engaging Women	1. Assist increased food production in Ghana, in amount and nutritional value, and the capacity of communities to sustain higher production in the long term. 2. Facilitate agricultural producers' increased technical expertise and access to the resources needed for professional development. 3. Raise communities' ability to generate income by enhancing the value of agricultural goods. 4. Improve communities' capacity to insulate themselves from food price and production fluctuations through improved organization, planning and coordination. 5. Increase communities' capacity to reduce malnutrition through improved agricultural and agroforestry practices and dietary education.	Intervention at the grass-roots level, this program aims to increase the capacity of partner communities to address their food security needs.
AFD 2	Programme for the Promotion of Perennial Crops	Non Food Crops	Rubber, Oil palm	Increase the areas planted in perennial crops, within outgrowers schemes and public-private partnerships	Outgrowers plantations : 7000 ha rubber, 3000 ha oil palm Support to FBOs Research Roads Institutional support to MOFA Miscellaneous

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
AFD 4	Rubber Outgrower phase IV	Non Food Crops	Rubber	To promote rubber plantations at village level (10500 ha)	
AFD 5	Rice Sector Support Project (RSSP)	Food Crops	Rice	Develop rice production in the four Northern regions of the country	Support for development of lowlands; Support for MoFA decentralised entities and Coordination Unit; External technical assistant; Support for structuring stakeholders of the rice sector (other than GRIB grant); Support for Research/Development; Support for development of rural credit and partner institutions
AfDB 6	Export Marketing and Quality Awareness Project	Agriculture Export Marketing	Pineapple, Mango, Pawpaw, Vegetables	Contribute towards the goal of increasing export earnings of non-traditional agricultural projects. It is expected that the incomes of horticultural crop farmers and exporters of cassava products will be increased	Production and Productivity Enhancement Export Marketing Promotion and Infrastructure Improvement Capacity Building Project Management and Coordination
AfDB 8	Afram Plain Agricultural Development Project			The Sector goal is to contribute to the reduction of poverty and the improvement of the welfare of the rural population. Specific objective: to increase the agricultural output and incomes of the beneficiaries and contribute to the wellbeing of the people	Production Development Infrastructure Development Institutional capacity Building Project Management
AfDB 9	Northern Rural Growth Program	Agriculture and Agro-Industry	Different value chains; food crops, livestock, irrigation, private sector development	Contribute to an equitable and sustainable poverty reduction and food security among rural households, Specific objective: to increase northern Ghana area rural households' income on a sustainable basis	capacity building and development of commodity chain (small producers, processors, exporters, traders, transporters and institutional buyers) Provision of production and marketing infrastructure Improve access to rural financial services Program management
CIDA 2	SFASDEP	Other		Implementation of the Food and Agriculture Sector Development Policy	Sector Budget Support
CIDA 4	Food Security Advisory Services	Capacity Building		Support to Government of Ghana's Food and Agriculture Sector Program (FASDEP)	Technical Assistance
CIDA 7	Ghana Environment Management Project (GEMP)	Natural Resource Management		To strengthen Ghanaian institutions and rural communities to enable them to reverse land degradation and desertification trends in three regions of northern Ghana	Capacity Development

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
CIDA 8	Food Security and Environment Facility	Natural Resource Management		To deliver and disseminate innovative food security and sustainable agricultural programming in the three northern regions of Ghana.	Support to innovative food security initiatives
FAO 4	EP/GLO/802/GEF Conservation and management of pollinators for sustainable agriculture through an ecosystem approach: FULL-SIZED PROJECT: Follow on from EP/GLO/301/GEF: PDF-B)			To develop and implement tools, methodologies, strategies and best management practices for pollinator conservation and sustainable use;	
FAO 18	UNJP/GHA/032/UNO Enhancing Human Security through developing local capacity for holistic community-based conflict prevention in Northern Ghana	Capacity building		To empower local institutions, communities and individuals to manage and prevent conflict in Northern Ghana as a means to ensuring sustainable human security in the area	
IFAD 1	Root and Tuber Improvement and Marketing Programme (RTIMP)	Food Crops	Root and Tuber-based food crop production and value chain	to enhance the food security and incomes of poor rural HH in GH, with special emphasis on women and other vulnerable groups	support to increased commodity chain linkages support to R&T production upgrading of R&T processing and marketing programme coordination and M&E
IFAD 2	Northern Rural Growth Programme (NRGP)	Value chain	Value chain development to link northern agricultural producers to domestic and export markets	Achieve sustainable agricultural and rural livelihoods and food security for the rural poor particularly those dependent on marginal lands, rural women and vulnerable groups in Northern Ghana.	food and commodity chain development natural resources management & rural infrastructure Access to rural finance Programme Management, M&E
IFAD 4	Rural Enterprises Project Phase II	Capacity building	Micro- and small food and non-food rural enterprises development	Reduce poverty and improve the living conditions and incomes of the rural poor, with emphasis on women and vulnerable groups, through increased self- and wage-employment.	business development services technology promotion and transfer rural financial services support to rural SME organizations and partnership-building project management

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
IFAD 7	Rural and Agricultural Finance Programme (RAFIP)	Agricultural finance	Rural finance, capacity building and extension	To support improved and sustainable livelihoods of the rural poor, particularly women and vulnerable groups.	Strengthening of rural financial systems Strengthening financial and agricultural linkages and support systems Programme administration
IFAD 9	Rural Enterprises Programme	Capacity building	Micro- and small food and non-food rural enterprises development	Reduce poverty and improve the living conditions and incomes of the rural poor, with emphasis on women and vulnerable groups, through increased self- and wage-employment.	business development services technology promotion and transfer rural financial services support to rural SME organizations and partnership-building project management
WFP 4	Purchase for Progress (P4P)	Value Chain	Improve smallholder farmers income through the use of appropriate agricultural technologies and access to market.	Improve the livelihoods of participating smallholder/low-income farmers through market based interventions.	Support to small/low-income farmers
WFP 7	Nutrition Support for Vulnerable Groups	Capacity Building	Capacity building of Government Partners in meeting the nutrition needs of vulnerable groups and promotion of Infant and Young Child Feeding Practices.	Prioritise interventions targeting children, pregnant and lactating women during the critical 1000-day window of opportunity from the womb to 2 years of age and improve government capacity to manage effective and sustainable nutrition safety nets.	THR for malnourished children under 2 years and undernourished pregnant/nursing women and on-site wet feeding for children 2 - 5 years in the lean season in 5 districts in northern Ghana
WFP 8	Support for Primary Education and Girls' Education	Capacity Building	Assistance to Government in implementing School Feeding and encourage girls to complete education.	Improved attendance and completion rates for school children in grades P1 to P6 and JHS 1 to JHS 3, promotion of local food production and the use of local food.	School feeding, Take-Home ration

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
WFP 9	Resilience to Climatic Shocks and Support for Livelihoods	Capacity Building	Assisting vulnerable groups to recover their livelihood and improve their income generation capabilities.	Increase physical and economic resilience to extreme weather events through targeted reconstruction/rehabilitation interventions, diversification of livelihood opportunities and reduction of poverty among communities	Food for Work Food for Training
WFP 10	Assistance to food-insecure households vulnerable to droughts and floods	Capacity Building	Assisting vulnerable groups to recover their livelihood and improve their health and nutritional status.	Improved food and nutritional security of food-insecure households affected by the combination of natural disasters	Food for Work Food for Training Supplementary Feeding Support to food-insecure PLHIVs Emergency response
WFP 11	Purchase for Progress (P4P)	Value Chain	Improve smallholder farmers income through the use of appropriate agricultural technologies and access to market.	Improve the livelihoods of participating smallholder/low-income farmers through market based interventions.	Support to small/low-income farmers
WFP 12	Human Security Project in Northern Ghana	Capacity Building	Improve Human security in conflict areas	The Human Security Programme seeks to empower local institutions, communities and individuals to manage and prevent conflict as a means to ensuring sustainable human security in the area.	Scale up in Milling and fortification Targeted supplementary feeding in project communities Improved Health and Nutrition education Value addition to marketed products Sentinel site data collection Rainfall monitoring Market price analysis
WB 1	Agric DPO 3-4	Policy	Other	support FASDEP and METASIP implementation	FASDEP and METASIP support
WB 2	Commercial Agriculture Program	Value chain	public/private partnership, water/irrigation,	support relevant components of METASIP	FASDEP and METASIP support

Project ID	Title	Category	Subcategory	Main Objectives	Components
			investment promotion		
WB 3	Risk Management TA Program	Value chain	Risk management in agriculture	support METASIP component on value chain development	
WB 4	West Africa Agriculture Productivity Program	Research	West Africa regional plant technology development	Technology development and dissemination	
JICA 3	Project for Sustainable Development Rain-fed Lowland Rice Production	Food Crops	Rice	Development of the model for Sustainable Rain-fed Lowland Rice Development and its dissemination within the Project areas	(1)Development of the technical package of improved rain-fed lowland rice production practices
JICA 5	Dispatch of the technical cooperation expert for plant breeder (rice) to the West Africa Centre for Crop Improvement (WACCI), University of Ghana	Research		To strengthen the research capacity on rice breeding	Dispatch of the technical cooperation expert for plant breeder (rice) to WACCI.
JICA 6	Dispatch of Technical Cooperation Expert to the School of Veterinary Medicine, UoG	Research		To strengthen the research capacity of SVM, UoG	Dispatch of the Technical Cooperation Expert to SVM, UoG

Note: The foregoing matrix represents the status of information available in August 2012. It is updated periodically.

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

Typology	Poverty Levels	Coping Actions	Priority needs	Programme Response
Small-scale resource poor and food insecure farmers in the forest, transitional and savannah zones	<ul style="list-style-type: none"> Poverty is high and sometimes at and below subsistence level. Lack of and limited access to land and productive assets Lack of off-farm income generating activities Limited social/public infrastructure Lack of access to financial services Low productivity of land and labour Low soil fertility and soil degradation Low and variable rainfall Failure to spread risk in cropping choices Limited access and inefficient use of water resources Insufficient marketing opportunities and low prices Small farm sizes Lack of appropriate processing skills Low levels of adoption of modernized technologies including mechanization, using mainly hand tools, High illiteracy rates among the poor, particularly among women and girls Climate variability and change Inadequate extension services High production and transaction costs 	<ul style="list-style-type: none"> Limited shifting cultivation in forest zones to maximize labour productivity Rural-urban migration Use of traditional production and processing technologies Petty trading Dependence on remittances Dependence on food aid Extensive livestock production Subsistence agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing opportunities and access Access to support services and inputs Access to water for agriculture Access to improve production and storage management systems Skills training and development Crop diversification Soil fertility improvement 	<ul style="list-style-type: none"> Focus of investments in the three northern regions, particularly Upper West and Upper East Regions Promotion of small scale water management systems Strengthening of FBOs to provide effective services to their members Enhance collaboration and trust to decrease transaction costs between value chain actors, by building institutions and transparent processes (inter-professional bodies) Enhancing the asset base of smallholder farmers Creating business and employment opportunities in agricultural value chains and other rural services Increase access to financial services through increasing outreach and sustainability of rural financial institutions Promotion of modernized technologies (conservation farming, agro-forestry systems, irrigation, improved seeds and inputs) Small-scale processing development

Typology	Poverty Levels	Coping Actions	Priority needs	Programme Response
Rural unemployed youth (women and men)	<ul style="list-style-type: none"> Poverty level is high Lack of remunerative agricultural activities and other employment opportunities Low level of education and employable skills No or limited access to land, capital and markets No or limited access to information 	<ul style="list-style-type: none"> Migration to do unskilled labour elsewhere Petty trading Casual labour in agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> Access to information Skills training and development Access to land and financial services Business advisory services 	<ul style="list-style-type: none"> Provision of skills training and equipment through the BDS/RTFs Provision of business advisory services through BACs Provision of start-up kits for graduate apprentices Facilitation of access to financial services Promotion of rural and small enterprises and their capacity to create decent employment, Focus on supporting rural women's group enterprises and youth start-ups Developing synergies with other initiatives in the field of vocational skills training and agricultural value chains
Rural poor, especially women	<ul style="list-style-type: none"> Poverty levels are very high Limited access to capital/credit to develop own enterprise Inefficient processing technologies and low productivity of labour Lack of appropriate entrepreneurial skills Stagnation of enterprise growth lack of remunerative opportunities Inadequate market information and storage facilities High cost of transaction Poor health and nutrition Fragmented household structure due to labour migration 	<ul style="list-style-type: none"> Migration for unskilled labour (in urban areas) Premature and arranged marriages Marketing and petty trading Dependence on remittances Small scale and informal processing and marketing shea in the northern regions Diversification into other income generating activities 	<ul style="list-style-type: none"> Business and entrepreneurial skills development Access to improved technology Access to market information and investment and working capital Access to processing equipment 	<ul style="list-style-type: none"> Group formation and development Technical and entrepreneurial skills training Access to improved technology and equipment Provision of market information and linkages Access to financial and business development services Facilitation of new marketing options, and development of women-specific commodity chains Gender-disaggregated monitoring and outcome analyses to inform periodic updates of the gender action plans used and to ensure inclusiveness throughout programme implementation