

Signatura: EB 2017/122/R.7  
Tema: 6 a) ii)  
Fecha: 17 de noviembre de 2017  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## Memorando del Presidente

### Propuesta de financiación adicional a la República de Ghana para el Programa de Empresas Rurales

#### Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

##### Funcionarios de contacto:

##### Preguntas técnicas:

##### **Esther Kasalu-Coffin**

Directora en el País  
Tel.: (+233) 302 610945  
Correo electrónico: e.kasalu-coffin@ifad.org

##### **Theophilus Larbi**

Oficial del Programa en el País  
Tel.: (+233) 244 739 564  
Correo electrónico: t.larbi@ifad.org

##### Envío de documentación:

##### **William Skinner**

Jefe  
Unidad de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2974  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 122.º período de sesiones  
Roma, 11 y 12 de diciembre de 2017

---

**Para aprobación**

## Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>I. Contexto y justificación</b>	<b>1</b>
A. Antecedentes	1
B. Justificación de la financiación adicional	1
C. Estado de ejecución del proyecto	2
<b>II. Descripción de las actividades que se van a respaldar</b>	<b>4</b>
<b>III. Descripción y cuantificación de los beneficios previstos</b>	<b>7</b>
<b>IV. Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones y gobernanza</b>	<b>8</b>
<b>V. Costos y financiación del programa</b>	<b>8</b>
<b>VI. Propuestas de modificación del convenio de financiación</b>	<b>10</b>
<b>VII. Facultades e instrumentos jurídicos</b>	<b>10</b>
<b>VIII. Recomendación</b>	<b>10</b>

## Apéndices

<b>I. Rural Enterprises Programme updated logical framework</b>	
[Marco lógico actualizado del Programa de Empresas Rurales]	<b>1</b>

## **Acrónimos y siglas**

GRATIS	Servicio Industrial Regional de Tecnología Apropriada de Ghana
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
ISAS	Normas Internacionales de Auditoría
MEPE	microempresas y pequeñas empresas
PBAS	Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados
UCGP	unidad de coordinación y gestión del programa

## **Recomendación de aprobación**

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la recomendación relativa a la propuesta de financiación a la República de Ghana para el Programa de Empresas Rurales, que figura en el párrafo 32.

## **Propuesta de financiación adicional a la República de Ghana para el Programa de Empresas Rurales**

### **I. Contexto y justificación**

#### **A. Antecedentes**

1. En el presente memorando se solicita a la Junta Ejecutiva del FIDA que apruebe una financiación adicional en forma de préstamo (en condiciones muy favorables, con un plazo de reembolso de 40 años, incluido un período de gracia de 10, con un cargo por servicios del 0,75 % anual) por un monto de 28,35 millones de derechos especiales de giro (DEG) (equivalente a USD 40 millones, aproximadamente) para el Programa de Empresas Rurales, que está actualmente en curso de ejecución. El FIDA responderá a la solicitud del Gobierno de Ghana con esta financiación adicional por valor de USD 40 millones, que servirá para financiar la consolidación y ampliación de escala de las actividades del programa que hayan tenido éxito.
2. Para llevar a cabo las actividades previstas en el marco de la financiación adicional, será necesaria una prórroga de dos años del actual período de ejecución, de modo que la fecha de finalización del programa y la fecha de cierre del préstamo pasarán a ser el 31 de marzo de 2022 y el 30 de septiembre de 2022, respectivamente.
3. La financiación adicional se asignará con arreglo al ciclo 2016-2018 del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS). La contribución del Gobierno consistirá en el pago de los derechos e impuestos por la importación y el uso de materiales y equipos adquiridos con la financiación adicional. El Gobierno también financiará parte de los gastos periódicos, sueldos y prestaciones del personal de los centros de asesoramiento empresarial, a través de las asambleas de distrito y la Junta Nacional de la Pequeña Industria del Ministerio de Comercio e Industria. Las instituciones financieras participantes concederán crédito adicional a los clientes del programa y contribuirán a sufragar los costos de capacitación de su personal. Los beneficiarios proporcionarán contribuciones en especie o en efectivo para sufragar cursos de capacitación, inversiones realizadas por microempresas y pequeñas empresas/empresarios (MEPE) y otros servicios que reciban en el marco de la financiación adicional.
4. La financiación total inicial del programa comprende: un préstamo del FIDA en condiciones muy favorables por un monto de DEG 19,7 millones (equivalentes a USD 31,5 millones); un préstamo del Banco Africano de Desarrollo de USD 41,1 millones; una donación del Banco Africano de Desarrollo de USD 35,4 millones; una contribución del Gobierno de USD 25,1 millones; una contribución de las asambleas de distrito de USD 38,5 millones; una contribución de las instituciones financieras participantes de USD 6,2 millones, y una contribución de los beneficiarios de USD 13,9 millones. La Junta Ejecutiva del FIDA aprobó el préstamo en septiembre de 2011 (documento EB 2011/103/R.16) por un período de ocho años. El préstamo surtió efecto el 12 de enero de 2012.

#### **B. Justificación de la financiación adicional**

5. El objetivo del programa es ayudar a mejorar los medios de vida y aumentar los ingresos de las MEPE rurales. El objetivo de desarrollo consiste en aumentar el número de MEPE que generan beneficios, crecimiento y oportunidades de empleo.

El programa abarca todas las regiones del país. Con los recursos adicionales, el Gobierno busca aumentar de escala y consolidar las actividades que han tenido buenos resultados, con arreglo a un acuerdo relativo a las cadenas de valor y prestando especial atención a los jóvenes, así como introducir cambios que transformarán los acuerdos institucionales de los centros de asesoramiento empresarial a fin de garantizar la sostenibilidad de los servicios de desarrollo empresarial, como había solicitado el FIDA en el examen de mitad de período. El Gobierno ha presentado una serie de iniciativas de desarrollo ambiciosas con las que abordar, entre otras cuestiones, los desafíos que plantea el preocupante nivel de desempleo juvenil que afecta al país. El Programa de Empresas Rurales se ha considerado un vehículo que contribuirá en buena medida a llevar a cabo ese programa de desarrollo, que la nueva administración viene anunciando desde que llegó al poder en enero de 2017.

6. La financiación adicional responde a una serie de propósitos, a saber:
  - i) emprender reformas institucionales para reajustar las funciones de desarrollo empresarial en pequeña escala actualmente bajo la dirección de la Junta Nacional de la Pequeña Industria, a fin de prestar mejores servicios de desarrollo empresarial a las MEPE; ii) modernizar los 161 centros de asesoramiento empresarial de los distritos para que los mecanismos de prestación de servicios de desarrollo empresarial sean eficientes y eficaces y para garantizar la sostenibilidad de los mismos; iii) crear vínculos, en virtud de acuerdos relativos a las cadenas de valor, entre las MEPE apoyadas por el programa y mercados de compradores comerciales firmemente establecidos, logrando así que las MEPE sigan una tendencia de crecimiento y se conviertan en empresas comerciales pujantes, y iv) aumentar de escala el apoyo prestado a los jóvenes e incorporar los enfoques e instrumentos cuyo éxito haya sido comprobado en otros proyectos del FIDA, por ejemplo, el Proyecto de Formación Profesional, Inserción y Apoyo a la Capacidad Empresarial de los Jóvenes de las Zonas Rurales ejecutado en Mali.
7. Las actividades que se van a realizar en el marco de la financiación adicional están en consonancia con los objetivos y el diseño del Programa de Empresas Rurales; además se han adecuado para que se ajusten mejor al programa de transformación rural recientemente introducido por el Gobierno y para garantizar la sostenibilidad del Programa de Empresas Rurales. Conforme a esa prioridad, 30 de los 161 centros de asesoramiento empresarial se transformarán en centros de recursos empresariales, y los 131 centros restantes se modernizarán para mejorar los servicios de desarrollo empresarial que prestan a las MEPE y para garantizar asimismo que lo sigan haciendo de forma satisfactoria y de manera sostenible una vez finalizado el proyecto. Las actividades también están en consonancia con las recomendaciones derivadas de las anteriores evaluaciones del programa, en especial la relativa a la necesidad de llevar a cabo una reforma institucional y de vincular a las MEPE con mercados seguros.

### **C. Estado de ejecución del proyecto**

8. **Resultados de la ejecución.** La ejecución del componente 1, relativo a los servicios de desarrollo empresarial, y del subcomponente relativo al acceso a la financiación rural del componente 3, ambos financiados por el FIDA, fue satisfactoria en general. En junio de 2017, los logros acumulados respecto de los productos obtenidos hasta esa fecha gracias al componente relativo a los servicios de desarrollo empresarial eran los siguientes: 158 326 participantes capacitados en desarrollo empresarial (el 39,6 % de la meta prevista en la evaluación inicial); un monto de USD 814 134 desembolsado en concepto de fondos de donaciones de contrapartida (el 42,8 % de la meta prevista) a 1 412 clientes para que pudieran adquirir diversos activos destinados a mejorar sus negocios; un monto de USD 2,8 millones desembolsado en concepto de fondos de desarrollo empresarial rural (el 57,7 % de la meta prevista en la evaluación inicial) a 5 376 clientes (el 24 % del alcance previsto), y 6 687 MEPE

(el 30,4 % de la meta prevista en la evaluación inicial) con acceso a un total de USD 2,8 millones en concepto de fondos de desarrollo empresarial rural (el 57,7 % de la meta inicial).

9. Gracias a estos productos se ha dado lugar a: la creación de 38 954 puestos de trabajo (el 38,9 % de la meta prevista); la creación de 31 495 empresas rurales nuevas (el 86,5 % de la meta inicial); el fortalecimiento de 14 300 MEPE (el 20,4 % de la meta prevista), y la puesta en funcionamiento de 19 172 MEPE tras tres años (el 50,4 % de la meta prevista). En marzo de 2017, el nivel de ingresos de un emprendedor, según una muestra de 151 MEPE, era, en promedio, de 86 705 cedis ghaneses al año (USD 19 706), y el nivel promedio de beneficios era de USD 314 al mes (USD 10,50 al día), cifra significativamente superior al salario mínimo de Ghana, recientemente aumentado a USD 2,27 al día.
10. Según los datos recabados entre 2012 y 2016 mediante la labor de seguimiento y evaluación del programa, las MEPE han obtenido unos ingresos brutos por encima de los 232 millones de cedis ghaneses (USD 52,7 millones) y han repercutido positivamente en más de 162 000 personas de todo el país. Según los últimos datos, la prevalencia de la pobreza en el país era del 24,2 % en 2013, un porcentaje que se ha reducido respecto del 31,9 % registrado en 2006. Durante ese mismo período, la pobreza rural se redujo del 43,7 % al 37,9 %. Las dos primeras fases ejecutadas del programa han contribuido, sin duda, a reducir los niveles de pobreza en Ghana. Los clientes del programa han declarado haber obtenido beneficios que han repercutido positivamente en su calidad de vida, en concreto, en el caso de las microempresas que han pasado de la segunda fase del programa a la fase actual, muchas de las cuales están administradas por mujeres. Según el estudio de evaluación del impacto de la segunda fase del programa, realizado en 2012, de los 340 clientes encuestados sobre el terreno, 280 (el 92 %) declararon recibir mayores ingresos. El nivel de ingresos mensuales de las personas antes de participar en el programa era, en promedio, de 455 cedis ghaneses. Tras participar en el programa, sus ingresos rozan un promedio de 755 cedis ghaneses al mes, un incremento de más del 65 %. Los clientes consideran que este aumento de los ingresos se ha producido, en parte, gracias a la expansión de sus negocios, a la mejora de sus competencias de gestión y al acceso a los servicios de apoyo del programa. No obstante, han declarado que también han influido otros factores externos. Por tanto, resultaba difícil atribuir el aumento de los ingresos únicamente al proyecto. La mayoría de los clientes participaban además en otras actividades generadoras de ingresos, en concreto, labores de producción agrícola.
11. **Cómo aborda el Programa de Empresas Rurales el problema del desempleo juvenil.** El programa ofrece, en 161 distritos, actividades de capacitación y cursos de aprendizaje destinados a los jóvenes de las zonas rurales, tanto alfabetizados como analfabetos, para que mejoren o adquieran competencias para el empleo. Gracias al apoyo prestado por el programa: i) 1 532 jóvenes han recibido la certificación del Instituto Nacional de Formación Técnica y Profesional, y ii) 1 233 jóvenes aprendices graduados (en concreto los graduados en servicios de tecnologías rurales) han recibido un conjunto de herramientas iniciales para que puedan crear sus propios negocios. En términos generales, el 43 % de las empresas nuevas creadas desde 2013 pertenecen a personas jóvenes, y el 45 % del total de los nuevos puestos de trabajo creados por las MEPE en el marco del programa son ocupados por personas jóvenes.
12. Además, en el marco del Programa de Empresas Rurales, se están poniendo en práctica iniciativas especiales orientadas a los jóvenes en el sector de las agroempresas (el programa gubernamental de Fomento de la Participación de los Jóvenes en la Agricultura). En el marco de esa iniciativa, y en colaboración con tres institutos agrícolas del Ministerio de Alimentación y Agricultura y el Instituto de Agricultura Tropical de Kumasi, se ha brindado capacitación y se ha prestado apoyo para el establecimiento de nuevos negocios a 6 000 graduados de educación

secundaria y educación superior. Desde 2015, se ha brindado capacitación en los institutos agrícolas del Ministerio de Alimentación y Agricultura a 1 567 jóvenes en materia de cría de aves de corral y de gallinas de guinea, apicultura, acuicultura, cría de pequeños rumiantes, cultivo de setas, cría de conejos y de ratas de cañaverl. A algunos de los jóvenes capacitados se les han facilitado herramientas iniciales para que puedan poner en marcha sus propios negocios.

13. **Estrategia de género.** La mayoría de las mujeres carecen de las competencias básicas necesarias, de capital inicial para emprender nuevos negocios y de otros activos esenciales para poder generar ingresos. La estrategia de focalización se centra especialmente en las mujeres y en las empresas dirigidas por mujeres o de su propiedad, como lo demuestra el hecho de que cerca del 65 % de las MEPE a las que se presta apoyo están dirigidas por mujeres o son de su propiedad. Los recursos financieros adicionales se utilizarán para financiar actividades que permitan desarrollar las capacidades de organización y toma de decisiones de las mujeres. Se brindará asimismo capacitación a los clientes vinculados con los oficios en los que predominen las mujeres (agroprocesamiento y actividades previas y posteriores a las cosechas), usando metodologías basadas en los hogares, como el Sistema de Aprendizaje Activo de Género.

## II. Descripción de las actividades que se van a respaldar

14. Las actividades que se van a financiar con la financiación adicional se contemplan en el marco del diseño del programa; se han adaptado un poco para mejorar su eficiencia operacional y garantizar su sostenibilidad. Las actividades formarán parte de los componentes 1, 3 y 4.

### Componente 1. Servicios de desarrollo empresarial

15. El efecto directo previsto de este componente es la mejora de las competencias empresariales de las MEPE rurales gracias a la prestación de servicios de desarrollo empresarial a nivel de los distritos. Con ello se respaldará la creación de empresas rurales y agrícolas viables y rentables. Las actividades contempladas en este componente comprenderán:
- a) **Transformar los centros de asesoramiento empresarial.** Con la financiación adicional, 30 centros de asesoramiento empresarial se transformarán en centros de recursos empresariales y se creará un modelo mejorado de prestación de servicios de desarrollo empresarial. Los otros 131 centros de asesoramiento empresarial se modernizarán. Los centros de recursos empresariales y los centros de asesoramiento empresarial que se hayan modernizado recibirán apoyo e incentivos para que puedan generar los recursos internos necesarios para sufragar parte de sus gastos de funcionamiento. De esta manera no dependerán tanto de los recursos financieros del Gobierno. El Banco Africano de Desarrollo ha asignado fondos para crear otros 17 centros de recursos empresariales. El Gobierno está estudiando activamente la posibilidad de establecer asociaciones con inversores del sector privado involucrados en la prestación de servicios de desarrollo empresarial a las MEPE rurales. La viabilidad de los centros a la hora de apoyar a las MEPE y de generar ingresos será el indicador que permita determinar y cuantificar los buenos resultados. Gracias a que parte de los gastos de funcionamiento se financiarán con los recursos generados por los propios centros de recursos empresariales, su sostenibilidad y la de los centros de asesoramiento empresarial será mayor, lo que garantiza una buena estrategia de salida para el programa.
- b) El desempeño de los 161 centros de asesoramiento empresarial puede evaluarse en función del número de MEPE a las que presta apoyo y, respecto de estas, en función del número de MEPE que han seguido siendo rentables o que se han expandido. En junio de 2017, había 35 MEPE (22 %) cuyo

desempeño era bueno, 65 (40 %) cuyo desempeño era medio y 61 (38 %) cuyo desempeño era bajo. Una empresa de consultoría se está encargando de elaborar modelos modificados y rentables para la prestación de servicios de desarrollo empresarial a nivel de los distritos. Se tratará de centros de recursos empresariales de ventanilla única que presten una amplia gama de servicios, a saber, facilitar: i) el registro de las empresas; ii) la elaboración de planes empresariales; iii) el acceso al crédito; iv) el acceso a los mercados; v) la certificación de la Administración de Alimentos y Medicamentos; vi) la certificación de la Autoridad Nacional de Normalización; vii) la observancia de las normas del Organismo de Protección del Medio Ambiente de Ghana, y además proporcionar viii) capacitación; ix) mentoría; x) actividades de índole empresarial, y xi) servicios de asesoramiento.

- c) **Enfoque basado en las cadenas de valor.** Para ampliar de manera eficaz y significativa la escala de las MEPE creadas y dirigidas por los clientes del programa, se destinarán inversiones para financiar las actividades de las cadenas de valor desde las fases iniciales. Ello implicará prestar apoyo a los grupos de clientes del programa para que obtengan una selección de productos básicos con una capacidad alta de generación de ingresos, así como establecer vínculos entre esos grupos de clientes y los mercados comerciales firmemente establecidos. El Programa de Empresas Rurales se coordinará de cerca con el Programa de Inversión en el Sector Agrícola de Ghana y otros proyectos basados en las cadenas de valor considerados como puntos de entrada para integrar a las MEPE en las cadenas de valor que tengan vínculos con los mercados. Los conocimientos adquiridos durante los 21 años de ejecución del Programa de Empresas Rurales serán útiles para establecer vínculos estratégicos entre los clientes del programa y mercados lucrativos y fiables.
- d) **Apoyo a los jóvenes.** El programa beneficiará, en función de la demanda, a un total de 5 000 hombres y mujeres jóvenes, en grupos que reciban apoyo intensivo. El programa buscará fortalecer las capacidades de los jóvenes rurales y ayudarles a elaborar propuestas financiables. Por medio del proceso estándar adoptado en el marco del programa, el apoyo será de carácter intensivo y comprenderá: orientación; capacitación en materia de gestión empresarial y competencias técnicas; prestación de servicios de asesoramiento; mentoría y preparación individual, y prestación de apoyo financiero para crear empresas colectivas que sean atractivas para los jóvenes. Posteriormente, conforme a acuerdos relativos a las cadenas de valor, se establecerán vínculos entre las MEPE y compradores comerciales firmemente establecidos.
- e) **Mentoría y preparación individual.** La mentoría es una herramienta efectiva para el empoderamiento y el desarrollo personal. Los jóvenes recibirán sesiones preparatorias de mentoría antes de crear las MEPE seleccionadas y durante los dos primeros años de puesta en marcha de las mismas. Se invertirán fondos en la identificación y capacitación de mentores y preparadores del ámbito empresarial. Se crearán las plataformas apropiadas para que los jóvenes puedan interactuar con los arquetipos empresariales de sus comunidades, con objeto de fortalecer la autoestima de los jóvenes y sus competencias de gestión empresarial y toma de decisiones.

### **Componente 3. Fomento del desarrollo de las microempresas y pequeñas empresas**

16. **Acceso a la financiación rural.** El efecto directo previsto de este componente consiste en aumentar el acceso a la financiación de las MEPE rurales. La financiación adicional se destinará a:



- a) Complementar los recursos asignados a los actuales fondos de desarrollo empresarial rural y fondos de donaciones de contrapartida a fin de ampliar y afianzar las carteras de préstamos de las MEPE rurales seleccionadas. El Banco de Ghana seguirá encargándose de la gestión de los recursos de los fondos de desarrollo empresarial rural y de los desembolsos a través de las instituciones financieras participantes acreditadas por el Banco de Ghana en el marco del programa, por conducto del banco principal de la Asociación de Bancos Rurales (ARB Apex Bank), que funcionará como intermediario con los bancos rurales y comunitarios.
  - b) Se creará un fondo de inversión destinado a financiar los proyectos de los jóvenes.
  - c) Dadas las altas tasas de interés persistentes en Ghana, se está estudiando la posibilidad de recurrir a otros instrumentos de financiación, como un fondo de subvenciones desafío, el microarrendamiento y la participación en fondos de capital de riesgo. En junio de 2017, el Banco de Ghana redujo su tipo preferencial de 22,5 % en seis puntos porcentuales, lo que potencialmente redundará en una bajada de las tasas bancarias que se aplican a los préstamos destinados a las MEPE. El equipo en el país seguirá trabajando en estrecha colaboración con instituciones de Bretton Woods, otros asociados para el desarrollo y el Gobierno para abordar los problemas macroeconómicos, por ejemplo, las elevadas tasas de interés.
  - d) Con arreglo a la financiación adicional, se colaborará estrechamente con las instituciones financieras participantes mediante actividades de capacitación en opciones para reducir los gastos de funcionamiento mediante la integración de las operaciones y la reducción del costo de tomar empréstitos para las MEPE. Se seguirán fomentando nuevas asociaciones con otras instituciones financieras. Entre ellas cabe citar a Advans Bank, Union Capital y Dalex Financial Services. El programa está apoyando actividades de capacitación especializada del personal de las instituciones financieras participantes, en ámbitos fundamentales relacionados con la gestión de los créditos por parte de las MEPE, donde se han observado deficiencias en materia de capacidad, por ejemplo, en esferas como la elaboración de planes empresariales simples, los pronósticos realistas sobre el flujo de efectivo, la planificación de los préstamos y las gestión de los préstamos colectivos.
17. **Fomento de la capacidad institucional.** El efecto directo previsto actualmente para el subcomponente es fortalecer e integrar el apoyo de las MEPE en las instituciones de todo el país, con objeto de ayudar a crear el entorno propicio para favorecer el crecimiento de las MEPE rurales. Con la financiación adicional, el Gobierno tratará asimismo de garantizar la sostenibilidad de la estructura institucional. Esto se logrará mediante: i) la creación de un sistema mediante el que los centros de asesoramiento empresarial generarán ingresos internos para sufragar parte de sus gastos de funcionamiento; ii) actividades de capacitación, lo que mejorará la calidad de los servicios de desarrollo empresarial y la gestión de las operaciones de los centros, logrando así un efecto positivo, y iii) el fomento de los productos básicos que tengan mayor demanda entre los compradores establecidos conforme a las disposiciones relativas a las cadenas de valor.
18. **Reforma institucional relativa a las MEPE.** Como parte de la iniciativa de transformación industrial, los recursos se usarán para reorganizar las funciones de desarrollo empresarial en pequeña escala actualmente bajo la dirección de la Junta Nacional de la Pequeña Industria, a fin de dotarla de las herramientas y recursos necesarios para prestar mejores servicios de desarrollo empresarial a las MEPE. Ello implicará examinar las funciones de las unidades pertinentes de la Junta Nacional de la Pequeña Industria, mejorar las competencias de su personal y ajustarlas a las funciones de la institución, a fin de que dichas unidades estén mejor capacitadas

para proporcionar soluciones tecnológicas y prestar servicios de desarrollo empresarial mejorados, así como apoyo al desarrollo de los mercados a las microempresas y pequeñas y medianas empresas. En concreto, las actividades irán encaminadas a: i) normalizar los materiales de capacitación; ii) certificar la capacitación de los proveedores de servicios de desarrollo empresarial; iii) preparar y organizar cursos de capacitación bien estructurados para atender las necesidades particulares del personal de diferentes categorías de los centros de recursos empresariales y los centros de asesoramiento empresarial, y iv) mejorar la calidad del apoyo que prestan los centros de recursos empresariales y los centros de asesoramiento empresarial.

19. **Asociaciones empresariales locales.** Se seguirá fomentando de forma activa la participación de las asociaciones empresariales locales en la planificación y ejecución de las actividades del programa. Estas asociaciones contribuirán a determinar las necesidades de apoyo, diseñar las intervenciones y (aunque no exclusivamente) seleccionar a los grupos objetivo. Habida cuenta del mayor número de beneficiarios y del correspondiente aumento del número de asociaciones empresariales locales, las organizaciones coordinadoras recibirán capacitación para empoderarlas como representantes del sector de las MEPE rurales. Las asociaciones empresariales locales se fortalecerán para que sus miembros se conviertan en entidades empresariales corporativas capaces de participar en cadenas de valor industriales viables, estableciendo vínculos con los centros industriales que el Gobierno está creando en el marco de la iniciativa "Una fábrica en cada distrito".

#### **Componente 4. Coordinación, seguimiento y evaluación del programa**

20. La labor de coordinación y gestión del programa seguirá estando a cargo de la unidad de coordinación y gestión del programa (UCGP). Solo será necesario otro miembro del personal a jornada completa: un especialista en cadenas de valor que desarrolle y gestione el acuerdo relativo a las cadenas de valor en el marco del programa. Se llevará a cabo un análisis funcional de la UCGP y se volverán a redactar las descripciones de las funciones y especializaciones del personal en pro de una gestión eficaz. El monto de los salarios del personal adicional de la UCGP y los gastos de funcionamiento de las actividades ampliadas para cubrir los dos años de prórroga ascenderán a unos USD 2,4 millones (6 %) de la financiación adicional del FIDA, y USD 7,08 millones (10 %) del total de los fondos de financiación del FIDA (fondos iniciales más financiación adicional). Durante la ejecución, el gasto de estas dos categorías se supervisará de cerca para garantizar la eficiencia y los efectos de desarrollo.

### **III. Descripción y cuantificación de los beneficios previstos**

21. Con la financiación adicional se crearán 50 000 nuevos puestos de trabajo y se beneficiará a 36 000 empresarios, que obtendrán acceso a los servicios de desarrollo empresarial de MEPE que prestan los centros de recursos empresariales y los centros de asesoramiento empresarial modernizados. Está previsto que cerca de 20 000 empresas pasen de estar en una situación de supervivencia a consolidarse en un estado de rápido y normal crecimiento empresarial. El programa pretende garantizar que 45 000 empresas estén en funcionamiento después de tres años. En general, el programa mejorará las competencias empresariales de los beneficiarios y proporcionará acceso a los servicios de desarrollo empresarial mediante centros de recursos empresariales y centros de asesoramiento empresarial a nivel de los distritos. A través de los centros de recursos empresariales, 110 000 MEPE recibirán capacitación, mentoría y orientación, así como servicios de asesoramiento empresarial. Con la financiación adicional se seguirá mejorando el acceso a la financiación rural, lo que facilita la creación de nuevos negocios y la expansión de los ya existentes.

22. Los análisis económicos y financieros de la financiación adicional arrojan resultados satisfactorios, con una tasa interna de rendimiento general del 22 % y una tasa de rendimiento económico del 24,3 %, superior a la tasa inicial del programa del 21,9 %. Los análisis financieros de las actividades generadoras de ingresos más populares (durante siete años) demuestran la viabilidad comercial de las mismas. Estos análisis coinciden con la evaluación independiente realizada por KPGM.

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

23. Se ha realizado una evaluación de la gestión financiera del programa de conformidad con las directrices del FIDA. La unidad de gestión financiera de la UCGP cuenta con disposiciones que cumplen los requisitos del FIDA. Además, está dotada del personal adecuado para administrar la financiación adicional. El riesgo de la unidad de gestión financiera del programa se considera medio.
24. Por consiguiente, la UCGP será responsable, por conducto de su unidad de gestión financiera, de los aspectos relacionados con la financiación adicional, comprendidas las cuestiones presupuestarias, la contabilidad, la preparación de solicitudes de retiro de fondos, el seguimiento de los asociados en la ejecución, la elaboración de informes financieros consolidados y las disposiciones de auditoría interna y externa. En este sentido, la UCGP llevará un registro de todas las transacciones en un programa informático de contabilidad especialmente adaptado, de conformidad con el criterio contable de caja de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), y elaborará informes financieros regularmente en formatos acordados con el FIDA. Cada año, auditores independientes comprobarán los estados financieros consolidados con arreglo a las Normas Internacionales de Auditoría (ISAS) y a las Directrices del FIDA para la Auditoría de Proyectos. La financiación del FIDA se desembolsará de conformidad con los procedimientos pertinentes del FIDA. Los fondos se transferirán a una cuenta designada independiente denominada en dólares de los Estados Unidos y a las cuentas del programa mantenidas en un banco aceptable para el FIDA. Los fondos del FIDA no se mezclarán con otros fondos.
25. **Adquisiciones y contrataciones.** La adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios se realizarán de conformidad con las directrices del Gobierno, las directrices del FIDA sobre adquisiciones y contrataciones y las disposiciones del manual de procedimientos administrativos y financieros.
26. **Política de prevención de la corrupción.** El FIDA aplica una política de tolerancia cero respecto de los actos fraudulentos, corruptos, colusorios o coercitivos en proyectos financiados mediante sus préstamos y donaciones. Los procedimientos relativos a la política de prevención de la corrupción y a la denuncia de irregularidades se integrarán en manual de ejecución del programa.

#### **V. Costos y financiación del programa**

27. La financiación adicional consiste en un préstamo del FIDA en condiciones muy favorables, equivalente a USD 40 millones (DEG 28,35 millones); una contribución del Gobierno de USD 17,3 millones en concepto de exención de impuestos y para sufragar los gastos de funcionamiento de los centros de recursos empresariales y los centros de asesoramiento empresarial, y otros recursos de diversas entidades financiadoras. En los cuadros 1 y 2 se muestra la distribución de los costos desglosados por componente, categoría de gasto y entidad financiadora. Los gastos periódicos previstos de la financiación adicional ascienden a un total de USD 14,4 millones (el 22 % del total de 64,7 millones de la financiación adicional), de los cuales solo USD 2,4 millones (4 %) se destinan a la UCGP. Los USD 12 millones restantes forman parte integral de las actividades contempladas en los componentes 1 y 2, ejecutados por la Junta Nacional de la Pequeña Industria y la Fundación GRATIS (Servicio Industrial Regional de Tecnología Apropriada de

Ghana), que se destinarán a costear los salarios del personal y los gastos de funcionamiento de los 161 centros de asesoramiento empresarial y los 36 servicios de tecnologías rurales.

Cuadro 1

**Costos relativos a la financiación adicional del programa, desglosados por categoría de gasto y entidad financiadora**

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

Categoría de gastos	Préstamo adicional del FIDA		Instituciones financieras participantes		Otras entidades financiadoras (beneficiarios, donatarios)		Gobierno (impuestos + asambleas de distrito + Junta Nacional de la Pequeña Industria + Fundación GRATIS)		Total
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
1. Obras públicas	12 735	90,0	-	-	-	-	1 415	10,0	14 150
2. Equipo y materiales	3 705	85,1	-	-	-	-	649	14,9	4 354
3. Vehículos y motocicletas	411	70,0	-	-	-	-	176	30,0	587
4. Asistencia técnica y estudios	7 573	85,1	-	-	-	-	1 330	14,9	8 903
5. Capacitación y talleres	7 502	74,5	36	0,4	809	8,0	1 721	17,1	10 068
6. Créditos (financiación)	5 666	46,2	4 893	39,9	1 718	14,0	-	-	12 277
7. Sueldos y gastos de funcionamiento	2 408	21,2	-	-	-	-	8 953	78,0	11 361
8. Financiación de los gastos de funcionamiento de los centros de asesoramiento empresarial y los servicios de tecnología rurales	-	-	-	-	-	-	3 037	100,0	3 037
<b>Total</b>	<b>40 000</b>	<b>61,8</b>	<b>4 929</b>	<b>7,6</b>	<b>2 527</b>	<b>3,9</b>	<b>17 281</b>	<b>26,7</b>	<b>64 737</b>

Cuadro 2

**Costos de la financiación adicional del programa desglosados por componente y entidad financiadora**

(en miles de dólares de los Estados Unidos)

Componente	Préstamo adicional del FIDA		Instituciones financieras participantes		Otras entidades cofinanciadoras (beneficiarios, donatarios)		Gobierno (impuestos + asambleas de distrito + Junta Nacional de la Pequeña Industria + Fundación GRATIS)		Total
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
1. Servicios de desarrollo empresarial	19 363	59,3	-	-	-	-	13 264	40,6	32 627
2. Promoción y difusión de tecnologías	-	-	-	-	-	-	1 256	100,0	1 256
3. Fomento de un entorno propicio para las MEPE	15 401	61,6	4 929	19,7	2 527	10,1	2 164	8,6	25 021
4. Coordinación, seguimiento y evaluación del programa	5 236	89,8	-	-	-	-	597	10,2	5 833
<b>Total</b>	<b>40 000</b>	<b>61,8</b>	<b>4 929</b>	<b>7,6</b>	<b>2 527</b>	<b>3,9</b>	<b>17 281</b>	<b>26,7</b>	<b>64 737</b>

## **VI. Propuestas de modificación del convenio de financiación**

28. Una vez que la Junta Ejecutiva haya aprobado la financiación adicional del FIDA, se modificará el convenio de financiación del programa para tener en cuenta esa financiación aportada. No se crearán nuevas categorías de gastos. Con dicha financiación se completa el plan de financiación inicial aprobado durante la fase de diseño del programa. No será necesario realizar cambios en la descripción, los objetivos, la zona de actuación ni el grupo objetivo del programa. El Gobierno asumirá el pago de los impuestos vinculados a los gastos previstos en el marco de la financiación adicional, mediante la exención de impuestos y/o dinero en efectivo, según sea necesario.

## **VII. Facultades e instrumentos jurídicos**

29. Una modificación del convenio de financiación vigente entre la República de Ghana y el FIDA constituye el instrumento jurídico para la concesión de la financiación adicional propuesta al prestatario.
30. La República de Ghana está facultada por su legislación para recibir financiación del FIDA.
31. Me consta que la financiación adicional propuesta se ajusta a lo dispuesto en el Convenio Constitutivo del FIDA y las Políticas y Criterios en materia de Financiación del FIDA.

## **VIII. Recomendación**

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

RESUELVE: que el Fondo conceda un préstamo en condiciones muy favorables a la República de Ghana, por un monto equivalente a veintiocho millones trescientos cincuenta mil derechos especiales de giro (DEG 28 350 000), conforme a unos términos y condiciones que se ajusten sustancialmente a los presentados en este informe.

Gilbert F. Houngbo  
Presidente

### Rural Enterprises Programme updated logical framework

Narrative Summary	Key Performance Indicators (PDR)	Progress at June 2017 (Baseline for AF)	Original Project Target	AF Project Targets	Consolidated Project Targets at completion	Means of Verification	Assumptions(A)/Risks (R)
<b>Outreach:</b>	•Total Outreach	•N/A	•200,000	•50,000	•250,000	•Impact assessment at the end of project	
<b>Goal:</b>							
To contribute to improving the livelihoods and income of rural poor MSE entrepreneur	•Reduced % of rural poverty prevalence •Reduced unemployment rates (by gender)	•National poverty 24.2% •Current estimate 5.2%	• N/A • N/A	•N/A •N/A	•N/A •N/A	•National household expenditure surveys •National statistics on MDGs	
<b>Project Development Objective:</b>							
To increase the number of rural MSEs that generate profit, growth and job creation	•No. of jobs created •No. of new businesses created •No. of existing businesses strengthened •No. of MSEs graduating from survival to normal & to growth •No. of MSEs in operation after 3 years •Average profit/MSE/year after 3 years of operation •% annual increase in household net income	•38,954 jobs created (11,215 m / 25,739 f) Jobs to Youth 15,664 (5,769 m/ 9,895 f) •31,495 (10,713 m/20,782 f) •14,300 (1,721 m / 1,348 f) •1,095 MSEs (495 m / 600 f) graduated to rapid growth (40% startups, 37% Survival & 23% rapid growth) •19,172 MSEs •N/A •N/A	•100,000 •36,400 •70,000 •20,000 •38,000 •N/A •30%	•50,000 • 600 •- •- •7,000 •USD 5,000 •-	•150,000 •37,000 •70,000 •20,000 •45,000 •USD 5,000 •30%	•REP database  •Reference surveys, studies  •Tracer study  •Client profile and poverty analysis	
<b>Outcome 1:</b> Business development services accessible to MSEs in rural districts on	•No. BACs operational REP •Turnover of BACs •Level of institutional performance of BACs (measured by average efficiency) •Percentage of BRCs covering all of	•161 •N/A •N/A •N/A	•150 •USD 25,000 •0.80 by Yr8 •N/A	•- •- •- •50%	•161 •USD 30,000 •0.80 by Yr10 •50%	•REP & NBSSI records •Institutional performance surveys	Decentralization policy remains supportive

1

Narrative Summary	Key Performance Indicators (PDR)	Progress at June 2017 (Baseline for AF)	Original Project Target	AF Project Targets	Consolidated Project Targets at completion	Means of Verification	Assumptions(A)/Risks (R)
sustainable basis	their operating costs ●Level of effectiveness of BDS training (60% of trainees established enterprises)	●51%	●60%	●60%	●60%	●Tracer study	for integration of BAC in DA.
<b>Outputs:</b> 1.1 BACs are established and strengthened	●No. of new BACs established ●No. of BACs transformed to BRCs ●No. of BACs to be upgraded ●No. of BACs/BRCs staff (re)trained	●95 ●N/A ●N/A ●416	● 84 ● N/A ● N/A ● 600	●- ●30 ●131 ●235	●95 ●30 ●131 ●835	●NBSSI records ●REP database & reports	Successful restructuring of NBSSI.
<b>Outputs:</b> 1.2 Capacity of rural MSEs and their associations strengthened	●No. of rural MSEs receiving business advisory services ●No. of persons trained ●No. of LBAs supported ●% of MSEs consolidated into legally registered entities ●% of MSEs accessing commercial market	● 49,147 MSEs (18,302 m / 30,845 f) ● 158,326 (46,843 m /111,483 f) ● N/A ● N/A ● N/A	●74,000 ●400,000 ●2,000 ●N/A ●N/A	●36,000 ●- ●- ●60% ●80%	●110,000 ●400,000 ●2,000 ●60% ●80%	●NBSSI records ●REP database & reports	
<b>Outcome 2:</b> Access of MSEs to finance is ensured	●No. of active borrowers of which at least 50% women (by gender and age)	●4,563 (1,653 m/ 2,910 f)	●27,000	●10,000	●37,000	●BAC quarterly reports ●PFIs quarterly reports ●REP reports	Effective linkages with other IFAD projects
<b>Outputs:</b> 2.1 PFIs capacity Improved 2.2 MGF operational 2.3 REDF operational	●No. of PFI staff retrained ●No. of PFIs in partnership with REP ●No. of MSEs accessing MGF ●MGF amount disbursed ●No. of MSEs accessing REDF ●Amount of REDF disbursed ●No. of Youth accessing YBIF	●259 ●61 PFIs (MGF and REDF) ●1,456 MSEs (699 m /757 f) ●\$ 814,134 ●6,687 (1,456 m /5,231 f) ●\$ 2.8 million ●N/A	●N/A ●80 ●7,000 ●\$ 1.9m ● 22,000 ●\$ 4.85 m ● N/A	●245 ●20 ●3,000 ●\$1.8 m ● 9,500 ●\$2.0 m ● 5,000	●504 ●100 ●10,000 ●\$1.9+\$1.8 m ● 31,500 ●\$4.9m+\$ 2.0 m ● 5,000	●ARB Apex Bank reports ●REP reports ●BoG reports ●ARB Apex Bank reports	PFIs' capacities remain sufficient to handle a portfolio of small loans
<b>Outcome 3:</b> Pro-poor MSE support institutions	●Disbursement rate of DAs ●NBSSI management capacity is strengthened and is	●N/A ●N/A	●At least 80% ●N/A	●- ●At least 10	●At least 80% ●At least 10	●MSE sub-Committee reports	NBSSI and GRATIS are restructured

Narrative Summary	Key Performance Indicators (PDR)	Progress at June 2017 (Baseline for AF)	Original Project Target	AF Project Targets	Consolidated Project Targets at completion	Means of Verification	Assumptions(A)/Risks (R)
and policies in place	providing quality business support to BACs and BRCs ●No. of functional MSE Sub-Committees ●No. of RECOMEPs operational at RCCs ●No. of functional ASSI branches at district level	●161 ●10 ●69	●150 ●8 ●100	●- ●- ●-	●161 ●10 ●100	●Supervision Reports ●REP reports	and have capacity to fulfil their role in providing necessary technical support to BACs/BRCs and RTFs
<b>Outputs:</b> 3.1 Institutions strengthened at district and regional level  3.2 Support to policy dialogue	●No. of DOTI, MSE Sub-Committees, DAs trained ●No. of trainings conducted to strengthen NBSSI management capacity ●Establishment of light industrial estates supported ●No. and quality of policy Initiatives emanating from REP and DAs	●161 ●N/A ●N/A ●MSE Policy study	●150 ●N/A ●20 ●N/A	●- ●177 ●- ●2	●161 ●177 ●20 ●2	●NBSSI reports  ●Supervision reports	