



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
Junta Ejecutiva – 76° período de sesiones
Roma, 4 y 5 de septiembre de 2002

INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE

A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA

REPÚBLICA DE GHANA

PARA EL

PROYECTO DE EMPRESAS RURALES – FASE II

ÍNDICE

	PÁGINA
EQUIVALENCIAS MONETARIAS	iii
PESOS Y MEDIDAS	iii
ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO	iv
RESUMEN DEL PRÉSTAMO	v
SINOPSIS DEL PROYECTO	vi
PARTE I – LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA	1
A. La economía, la agricultura y el sector de la microempresa y la pequeña empresa	1
B. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA	4
C. Estrategia de colaboración del FIDA con Ghana	5
PARTE II – EL PROYECTO	6
A. Zona del proyecto y grupo-objetivo	6
B. Objetivos y alcance	7
C. Componentes	7
D. Costos y financiación	9
E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría	12
F. Organización y administración	13
G. Justificación económica	14
H. Riesgos	15
I. Impacto ambiental	15
J. Características innovadoras	16
PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS	16
PARTE IV – RECOMENDACIÓN	16
ANEXO	
RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES INCLUIDAS EN EL CONVENIO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO	17



APÉNDICES

	PÁGINA
I. COUNTRY DATA (DATOS SOBRE EL PAÍS)	1
II. PREVIOUS IFAD LOANS TO GHANA (PRÉSTAMOS ANTERIORES DEL FIDA A GHANA)	2
III. LOGICAL FRAMEWORK (MARCO LÓGICO)	3
IV. COSTS AND FINANCING PLAN (COSTOS Y PLAN DE FINANCIACIÓN)	6
V. ORGANIZATION AND MANAGEMENT (ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN)	8
VI. ORGANIZATION CHART (ORGANIGRAMA)	12

EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Unidad monetaria	=	Cedi (GHC)
USD 1,00	=	GHC 7 787
GHC 1,00	=	USD 0,1284

PESOS Y MEDIDAS

1 kilogramo (kg)	=	2,204 libras
1 000 kg	=	1 tonelada (t)
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro (m)	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado (m ²)	=	10,76 pies cuadrados
1 acre (ac)	=	0,405 hectáreas (ha)
1 hectárea (ha)	=	2,47 acres

ABREVIATURAS Y SIGLAS

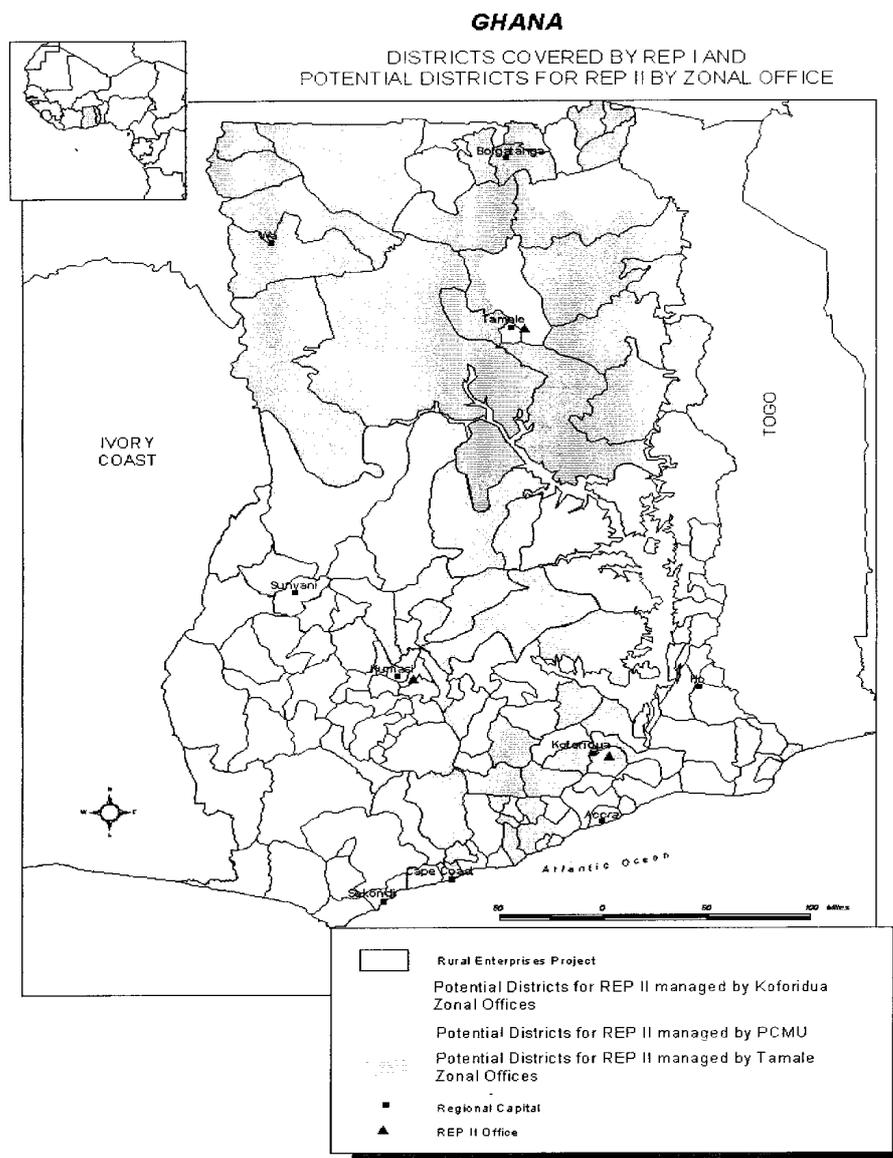
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
CIDA	Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional
FAfD	Fondo Africano de Desarrollo
GTZ	Organismo Alemán para la Cooperación Técnica
MPE	Microempresas y pequeñas empresas
ONG	Organización no gubernamental
PPME	Países pobres muy endeudados
UCAP	Unidad de coordinación y administración del proyecto

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE GHANA

Ejercicio fiscal

1º enero – 31 diciembre

MAPA DE LA ZONA DEL PROYECTO



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.

REPÚBLICA DE GHANA
PROYECTO DE EMPRESAS RURALES – FASE II
RESUMEN DEL PRÉSTAMO

INSTITUCIÓN INICIADORA:	FIDA
PRESTATARIO:	República de Ghana
ORGANISMO DE EJECUCIÓN:	Ministerio de Medio Ambiente y Ciencia
COSTO TOTAL DEL PROYECTO:	USD 29,27 millones
CUANTÍA DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:	DEG 8,50 millones (equivalentes a USD 11,24 millones, aproximadamente)
CONDICIONES DEL PRÉSTAMO DEL FIDA:	Plazo de 40 años, incluido un período de gracia de diez, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual
COFINANCIADORES:	Fondo Africano de Desarrollo (FAfD) Instituciones financieras participantes de Ghana
CUANTÍA DE LA COFINANCIACIÓN:	FAfD: USD 10,01 millones Instituciones financieras participantes de Ghana: USD 181 200
CONDICIONES DE LA COFINANCIACIÓN:	Por determinar
CONTRIBUCIÓN DEL PRESTATARIO:	USD 5,45 millones
CONTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES:	USD 2,39 millones
INSTITUCIÓN EVALUADORA:	FIDA
INSTITUCIÓN COOPERANTE:	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS)

SINOPSIS DEL PROYECTO

¿Quiénes son los beneficiarios? Los beneficiarios del proyecto serán familias rurales que viven en la pobreza, con especial atención a las familias más vulnerables. Los clientes del proyecto serán principalmente los “pobres emprendedores”, o sea las personas pobres desempleadas de las zonas rurales que están interesadas en el empleo autónomo pero carecen de los conocimientos, la tecnología y el capital inicial necesarios; las personas con algún nivel de capacitación técnica que necesitan mejorar esos conocimientos, recibir formación empresarial y obtener capital inicial para establecer sus empresas; y las personas que ya trabajan por cuenta propia o son propietarios de microempresas y pequeñas empresas (MPE) y desean mejorar su formación técnica o la tecnología de que disponen para mejorar o ampliar sus empresas, especialmente para crear empleos. El proyecto se destinará en particular a las mujeres socialmente desfavorecidas, los jóvenes desempleados y subempleados y los jóvenes que ya han aprendido un oficio pero no poseen el capital o el instinto comercial necesario para poner en marcha una empresa.

¿Por qué son pobres? Una de las causas de la pobreza son los obstáculos que entorpecen la labor de los pequeños agricultores y las actividades no agrícolas. Los pobres poseen pocos activos, cultivan superficies pequeñas, utilizan herramientas manuales sencillas y no tienen acceso a insumos y tecnologías mejoradas, por lo cual sus niveles de productividad y producción son bajos. La falta de formación técnica adecuada, capital, tecnología e información empresarial limitan las posibilidades de dedicarse a actividades no agrícolas. Los productores de bienes y servicios no agrícolas carecen de contactos con mercados no locales y con frecuencia hacen frente a situaciones de demanda limitada o mercados saturados. En los distritos rurales pobres de Ghana las condiciones de vida son difíciles. En la zona del proyecto (principalmente la zona septentrional y la zona de transición de Ghana) la pobreza es generalizada y en algunos casos va en aumento. La población no tiene acceso a los servicios sociales ni al agua potable. En el norte de Ghana, dos terceras partes de las familias están en peligro de inseguridad alimentaria, los niveles de malnutrición y de mortalidad de los niños son elevados y la prevalencia del VIH/SIDA está aumentando. Los pobres suelen vivir en aldeas aisladas con caminos y comunicaciones insuficientes. La pobreza rural también depende mucho de factores de género y generacionales: las familias a cargo de mujeres y las familias jóvenes son particularmente vulnerables. Las mujeres pobres tienen poca instrucción y están mal preparadas para el cuidado de los niños o las prácticas sanitarias. Más del 70% de la población es analfabeta y menos del 50% de los niños asisten a la escuela primaria, de los cuales sólo un 15% son niñas.

¿Qué hará por ellos el proyecto propuesto? El proyecto mejorará los ingresos y las condiciones de vida de los pobres de las zonas rurales, especialmente de los grupos vulnerables, creando oportunidades de empleo y de empleo autónomo y generando ingresos adicionales. Concretamente, se procurará aumentar la productividad, la calidad de los productos y la producción de las MPE rurales no agrícolas y, de forma indirecta, estimular la productividad agrícola. El proyecto prestará servicios de buena calidad, accesibles y sostenibles a las MPE a fin de: i) estimular la creación y la expansión de microempresas y de oportunidades para el empleo autónomo; ii) fortalecer las técnicas de producción y las prácticas de gestión de las MPE existentes; iii) mejorar la calidad, el diseño y el embalaje de los bienes y servicios que producen las MPE rurales; iv) mejorar la comercialización; v) introducir técnicas que no sean perjudiciales para el medio ambiente; vi) ampliar el acceso al capital de explotación y a los fondos para la inversión; y vii) potenciar la capacidad de acción de las asociaciones gremiales y las organizaciones que dependen de ellas, con el consiguiente aumento de su participación en el proceso de adopción de decisiones y en el diálogo de políticas a nivel local y nacional.



¿Cómo participarán los beneficiarios en el proyecto? Los beneficiarios participarán en la definición de las necesidades de capacitación y las oportunidades comerciales por conducto de las instituciones locales y de las asociaciones gremiales apoyadas por el proyecto. Los mecanismos de ejecución del proyecto se integrarán en los órganos de la administración local existentes. El proyecto potenciará la capacidad de acción de las asociaciones gremiales locales para que representen al sector de las MPE mediante actividades de promoción y consultas de políticas a nivel local y nacional, y para mejorar las actuales condiciones de producción del sector. Las asociaciones gremiales participarán activamente en la determinación de las necesidades de apoyo de las MPE y en la movilización de clientes para los servicios de apoyo que se suministrarán por medio de los centros de asesoramiento empresarial. Esta función se relacionará en particular con las actividades del proyecto encaminadas a mejorar la capacitación mediante el aprendizaje tradicional de oficios, la comercialización de los bienes y servicios de las MPE y la colaboración con las administraciones locales. Se concederá especial importancia a la participación de los clientes en los costos.

INFORME Y RECOMENDACIÓN DEL PRESIDENTE DEL FIDA
A LA JUNTA EJECUTIVA SOBRE UNA PROPUESTA DE PRÉSTAMO A LA
REPÚBLICA DE GHANA
PARA EL
PROYECTO DE EMPRESAS RURALES – FASE II

Someto el siguiente Informe y Recomendación sobre una propuesta de préstamo a la República de Ghana, por la cantidad de DEG 8,50 millones (equivalentes a USD 11,24 millones, aproximadamente), en condiciones muy favorables, para ayudar a financiar el Proyecto de Empresas Rurales – Fase II. El préstamo tendrá un plazo de 40 años, incluido un período de gracia de diez, con un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual, y será administrado por la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS) en calidad de institución cooperante del FIDA.

PARTE I – LA ECONOMÍA, EL CONTEXTO SECTORIAL
Y LA ESTRATEGIA DEL FIDA¹

A. La economía, la agricultura y el sector de la microempresa
y la pequeña empresa

1. **La economía.** Las reformas económicas emprendidas en Ghana en 1983 invirtieron la tendencia económica descendente que había comenzado en el decenio de 1970. Entre 1996 y 2001 la tasa media de crecimiento económico fue del 4,3%, y la recuperación más importante se registró en los principales subsectores de exportación (la minería y el cacao). No obstante, el producto interno bruto (PIB) per cápita, de USD 400, es bajo. El nuevo Gobierno, que fue elegido en 2001, tiene una orientación favorable a las empresas, y ha concedido prioridad a la restauración de la estabilidad macroeconómica y la introducción de nuevas reformas económicas. La inflación se ha reducido, pasando del 40% en 2000 al 21% a finales de 2001, y se espera que en 2003 habrá bajado al 11%. Los tipos de interés también han bajado (de 45%-50% a mediados de 2001 al 24% a finales del mismo año). En diciembre de 2000, el volumen total de la deuda de Ghana era de USD 5 800 millones (un 30% de ellos de deuda interna), cifra que representa el 124% del PIB. El nuevo Gobierno ha suscrito la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME), y se espera que ello conduzca a una condonación de la deuda por valor de USD 2 200 millones.

2. **La agricultura** representa más del 35% del PIB y emplea al 57% de la mano de obra. Pese a su importancia, el sector agrícola ha quedado rezagado. Es un sector muy inestable, ya que la mayor parte de las actividades agrícolas depende de un régimen de precipitaciones impredecible. En los últimos años, la producción agrícola ha aumentado al 4% anual, gracias sobre todo a la fuerte expansión de los subsectores del cacao y la silvicultura. En el marco de un amplio programa de reformas económicas, el Gobierno ha suprimido los controles sobre los precios de los alimentos, ha aumentado los precios del cacao al productor y ha eliminado las subvenciones a los insumos agrícolas, lo que ha causado una disminución drástica en el uso de fertilizantes.

3. **El empleo en las zonas rurales.** El sector de los servicios emplea a un 34% de los trabajadores, mientras que la proporción de la industria es sólo del 10%. Aunque las estadísticas sobre el desempleo en Ghana son insuficientes, una reciente encuesta piloto sobre el mercado laboral que

¹ Para más información, véase el apéndice I.

llevó a cabo el Ministerio de Desarrollo de los Recursos Humanos y Empleo indica que el nivel de desempleo es del 35% (y que el desempleo entre los jóvenes es mayor), porcentaje que puede incluir diversas formas de subempleo. Cada año entran en el mercado laboral de 240 000 a 270 000 nuevos trabajadores. Los datos disponibles indican también que el empleo autónomo no agrícola es importante y que esa importancia va en aumento tanto en las zonas urbanas (el 50% del volumen total de empleo) como en las zonas rurales (21%), especialmente para las mujeres (64% y 28%, respectivamente). Los ingresos derivados del empleo autónomo son esenciales para el presupuesto de las familias, particularmente para las mujeres de las zonas rurales, pero siguen siendo bajos a pesar de los largos horarios de trabajo.

4. **La pobreza rural.** La incidencia general de la pobreza en Ghana pasó del 52% al 40% entre 1992 y 1999. En este último año aproximadamente el 27% de la población vivía en la pobreza absoluta, menor que en 1992 cuando la proporción correspondiente fue del 37%. Sin embargo, esa reducción no se distribuyó uniformemente: en las zonas rurales de las sabanas septentrionales la pobreza aumentó del 63% al 69% y los pobres se empobrecieron aún más. La intensidad de la pobreza en Ghana (el porcentaje medio por debajo del umbral de la pobreza de los gastos per cápita de los pobres) disminuyó ligeramente para el conjunto del país, pasando del 36% en 1992 al 35% en 1999, aunque aumentó mucho para los habitantes de las zonas rurales septentrionales (del 42% al 46%). Desde el punto de vista de la actividad económica, la pobreza es más elevada entre los agricultores que se dedican a la producción de cultivos alimentarios.

Desarrollo rural y erradicación de la pobreza

5. **La estrategia de reducción de la pobreza de Ghana** abarca el período comprendido entre 2002 y 2004, pero se ampliará hasta convertirse en un programa general de estrategia de reducción de la pobreza a largo plazo. El objetivo general es lograr un crecimiento económico equitativo y acelerar la reducción de la pobreza bajo un régimen democrático duradero. La estrategia de reducción de la pobreza tiene por finalidad principal estabilizar la economía, sentar las bases de un crecimiento económico mayor y más equitativo y reducir las disparidades geográficas. Sus prioridades son la prestación de servicios sociales, la aplicación de medidas destinadas a combatir la pobreza extrema, el aumento de la producción y las oportunidades de empleo remunerado, la prestación de apoyo directo a los recursos humanos y el fomento del buen gobierno. La estrategia concede especial importancia al desarrollo del sector privado, la agricultura comercial, la expansión de las agroindustrias, la mejora de la función del Gobierno como entidad facilitadora, las inversiones en servicios sociales, la descentralización como mecanismo fundamental para la aplicación de las políticas y las reformas del sector público para potenciar la productividad del sector privado.

6. **Marco institucional.** Administrativamente el país está dividido en 10 regiones y 110 distritos. Las asambleas de distrito constituyen el verdadero nivel de la administración local, y parte de sus miembros son elegidos. El proceso de transferencia de poderes a las asambleas de distrito está bastante avanzado. Cada asamblea de distrito prepara un plan de desarrollo del distrito y cuenta con un fondo común al que el Gobierno central asigna una parte de la renta nacional según un método que tiene en cuenta las necesidades, la población, el nivel de respuesta y los criterios de equidad. El proyecto integrará sus mecanismos de ejecución (los centros de asesoramiento empresarial) en las asambleas de distrito, lo que contribuirá a la financiación del proyecto. La Junta Nacional de la Pequeña Industria es el principal organismo de Ghana para la promoción de las microempresas y pequeñas empresas (MPE)² y tiene el mandato de prestar servicios financieros y de otra clase. Actualmente, la Junta aplica, con asistencia del Organismo Alemán para la Cooperación Técnica

² El concepto de “sector de la microempresa y la pequeña empresa” se refiere a: i) *actividades generadoras de ingresos*, esencialmente el empleo autónomo en actividades tradicionales, con frecuencia de carácter rural; ii) *la microempresa*, que se refiere más a actividades no tradicionales, que emplean entre uno y 10 miembros de la familia, aprendices y algunos trabajadores eventuales, y iii) *las pequeñas empresas*, que emplean entre 11 y 20 trabajadores.

(GTZ), un proyecto de prestación de servicios financieros a la “parte alta” del sector de las MPE en dos zonas urbanas. Sobre la base de las enseñanzas derivadas de la primera fase del Proyecto de Empresas Rurales, la Junta seguirá desempeñando una función esencial para el proyecto, aportando el personal imprescindible para los centros de asesoramiento empresarial y los servicios técnicos de supervisión. El Servicio Industrial Regional de Tecnología Apropiada de Ghana (GRATIS) es una de las organizaciones de desarrollo y transferencia de tecnología más conocidas de África. Con el apoyo a largo plazo del Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA) y de la Unión Europea, este Servicio ha establecido centros regionales para la transferencia de tecnología en todas las capitales regionales y ha suministrando servicios de capacitación y equipo a las MPE cercanas. Gracias al Servicio ha aumentado la disponibilidad de equipo para la tracción animal, la elaboración de alimentos y el transporte rural. No obstante, a veces se considera que compite con las empresas privadas, y sus estrategias de difusión son ineficientes. Su función en el nuevo proyecto se ha revisado sobre la base de la experiencia obtenida con el Proyecto de Empresas Rurales – Fase I.

7. **Las asociaciones gremiales de MPE.** Hay muchas asociaciones gremiales tanto a nivel nacional como local. Generalmente son de origen social, y a menudo empezaron como planes de seguros mutuos. Algunas ofrecen a sus miembros orientación sobre precios, organizan la seguridad en zonas industriales y recaudan algunos impuestos estatales. La Asociación de Empresas en Pequeña Escala hace las veces de órgano principal de las asociaciones de MPE, con resultados no siempre halagüeños. Es frecuente que pequeños grupos de microempresarios colaboren de distintas formas a nivel local. Aunque algunos de esos grupos están registrados oficialmente como asociaciones, la mayoría son grupos de autoayuda no oficiales. Sus miembros, que generalmente son artesanos pobres y mujeres microempresarias, suelen tener problemas para pagar sus cuotas, lo que hace difícil que las asociaciones puedan prestar servicios tangibles.

8. **Las MPE rurales** de Ghana se dedican a actividades económicas muy diversas, como el comercio, la elaboración de productos agrícolas, la metalurgia, la carpintería, la sastrería, la reparación y la mecánica del automóvil y los servicios personales. Las MPE rurales suelen ser de menor tamaño y más débiles que las urbanas. Tienen poco acceso a los recursos productivos, la financiación, los mercados y la información, y tropiezan con dificultades para llegar a los mercados no locales porque la infraestructura y los transportes son insuficientes. La producción de las MPE suele verse dificultada por el bajo nivel de la tecnología y la deficiente especialización técnica, empresarial y de comercialización. Esto hace que los bienes y servicios de las MPE sean de calidad mediocre, lo que reduce el atractivo de esos productos para los consumidores y aminora en consecuencia la productividad y los ingresos de las empresas. Los bancos comerciales y rurales no suelen estar interesados en prestar servicios financieros a las MPE, ya que las consideran un sector arriesgado porque no poseen bienes que sirvan de garantía, no tienen conocimientos empresariales y carecen de antecedentes. Las asociaciones de MPE suelen ser débiles, a pesar de ser muy numerosas, y no pueden prestar servicios útiles a sus miembros. Por último, los marcos reglamentarios y de apoyo del Gobierno para el desarrollo de las MPE siguen siendo bastante precarios.

9. **Consideraciones de género.** Aunque la mayor parte de MPE está a cargo de mujeres, las mujeres empresarias se enfrentan a dificultades especiales como las responsabilidades del hogar, el pequeño tamaño de sus empresas y la baja tasa de rentabilidad de la inversión de capital. Las mujeres que trabajan en el hogar no pueden llegar fácilmente a sus clientes en los distritos de negocios ni a los mercados lucrativos. Sus tasas de analfabetismo más elevadas limitan su acceso a la información sobre mercados y hacen que se sientan menos seguras que los hombres cuando se dirigen a las instituciones oficiales para solicitar crédito y asistencia técnica. También es más probable que las mujeres no tengan bienes que les sirvan de garantía o capital inicial.

B. Enseñanzas extraídas de la experiencia anterior del FIDA

10. Desde 1988, el FIDA ha financiado 11 proyectos en Ghana que abarcan distintos aspectos, como el desarrollo agrícola centrado en la comunidad y basado en el fomento de productos básicos, las finanzas rurales y el desarrollo de microempresas, la infraestructura rural y el apoyo a mecanismos de ejecución descentralizados favorables a los pobres. Seis proyectos están en curso de ejecución: el Proyecto de Empresas Rurales – Fase I; el Proyecto de Desarrollo Agrícola de la Región Superior-Occidental; el Proyecto de Conservación de Tierras y Rehabilitación de Pequeñas Explotaciones Agrícolas en la Región Nordoriental – Fase II; el Programa de Mejora del Cultivo de Raíces y Tubérculos; el Programa de Infraestructura Rural, cofinanciado por el Banco Mundial y la Institución de Crédito para la Reconstrucción de Alemania; y el Proyecto de Servicios Financieros Rurales, cofinanciado por el Banco Mundial y el Banco Africano de Desarrollo (BAfD). Una séptima intervención, el Programa de Reducción de la Pobreza en la Región Septentrional, se aprobó en diciembre de 2001 y se espera que empiece a ejecutarse en breve.

11. El diseño del presente proyecto se basa en las enseñanzas extraídas del Proyecto de Empresas Rurales – Fase I. La evaluación preterminal del proyecto, realizada en 2000, concluyó que las empresas nuevas y ya existentes que han recibido asistencia del proyecto han contribuido al aumento de la actividad económica, la creación de empleo y la reducción de la pobreza en las zonas rurales. Los resultados y el impacto de las actividades de formación tecnológica y empresarial y los programas de asesoramiento para crear nuevas empresas y oportunidades de empleo demuestran que éstos pueden utilizarse como modelo para la reducción de la pobreza rural en Ghana. La flexibilidad en la ejecución ha sido un factor crucial del éxito del proyecto. Aunque en ocasiones la contribución de los socios locales ha sido decepcionante, el Proyecto de Empresas Rurales – Fase I ha conseguido que las asambleas de distrito se identifiquen con el proyecto, que participen plenamente en él y que algunas incluso hayan destacado personal a los centros de asesoramiento empresarial. El proyecto ha promovido el establecimiento de relaciones de trabajo con las asociaciones gremiales locales, que han desempeñado una función importante en la determinación de las necesidades de capacitación y de tecnología y han participado en la planificación y ejecución de las actividades del proyecto.

12. La evaluación preterminal señaló diversas deficiencias. Los resultados del componente de desarrollo y transferencia de tecnología han sido peores de lo previsto. Los bienes de capital han sido costosos si se piensa en el reducido número de clientes atendidos. La capacitación de maestros artesanos no les ha servido necesariamente para encontrar empleo. El modelo de desarrollo tecnológico debe mejorarse creando más procesos que partan de los niveles básicos a fin de integrar las experiencias de los usuarios finales, y promoviendo la participación de las asociaciones gremiales y las MPE innovadoras. Las actividades de capacitación básica organizadas por los centros de asesoramiento empresarial también deben orientarse más a los mercados e incluir más actividades económicas. Por lo que se refiere a los servicios financieros, las instituciones que actúan como intermediarios financieros deben tener plenos poderes decisorios en la concesión de préstamos, y han de tomarse medidas para que los precios de los servicios financieros se correspondan con el mercado. Además, los clientes del proyecto deben asumir una parte más importante de los costos de los servicios.

13. La evaluación preterminal observó una falta de sinergia motivada por un apoyo descoordinado y fragmentario al proyecto y por el hecho de que no se reforzó la capacidad de las instituciones locales para satisfacer eficazmente las necesidades de diversas comunidades y grupos-objetivo. Concluyó que las actividades iniciadas por las comunidades y los grupos de interés podían obtener buenos resultados si recibían un apoyo adecuado. Es menester un apoyo coordinado para asegurar el uso eficaz de los recursos y la participación de la comunidad y de los grupos de interés en las actividades de planificación, ejecución y seguimiento y evaluación.

C. Estrategia de colaboración del FIDA con Ghana

14. **La política de reducción de la pobreza en Ghana.** El Gobierno ha elaborado una estrategia general de reducción de la pobreza (véase el párrafo 5) cuyo objetivo primordial consiste en reducir la pobreza mediante el crecimiento económico, el desarrollo rural, las mayores oportunidades de empleo y la mejora del acceso a los servicios públicos. Cuatro aspectos de la estrategia de reducción de la pobreza son muy importantes para el presente proyecto. En primer lugar, en el contexto de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los PPME, la estrategia asigna prioridad al gasto y el ahorro públicos a fin de que los pobres reciban servicios esenciales, y presta una atención especial a las zonas desatendidas donde opera el FIDA. En segundo lugar, se considera que una descentralización eficaz es esencial para obtener buenos resultados con la estrategia de reducción de la pobreza. En tercer lugar, la estrategia prevé un aumento de la producción y el empleo rurales gracias al establecimiento de agroindustrias, y la creación de instalaciones y servicios de apoyo para las pequeñas empresas rurales y el reconocimiento jurídico de esas empresas. Por último, la estrategia de reducción de la pobreza concede una gran prioridad al desarrollo del sector privado.

15. **Entre las actividades de reducción de la pobreza de otros importantes asociados en el desarrollo basadas en el apoyo a las MPE** figuran el proyecto de promoción de las pequeñas empresas y las microempresas y el proyecto de reintegración de las personas que regresan a Ghana del GTZ, que tienen por objetivo las MPE de dos zonas urbanas. El Departamento de Desarrollo Internacional está elaborando un programa sobre los medios de vida rurales que favorece el desarrollo del sector privado a fin de establecer un entorno propicio para la creación de empresas que beneficien a los pobres. El CIDA está planificando un gran programa de seguridad alimentaria en el norte de Ghana, que incluye actividades de apoyo a la elaboración de productos agrícolas y la creación de agroindustrias. La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial apoya la formulación de políticas adecuadas para la pequeña y la mediana empresa (PYME). La Organización Internacional del Trabajo ha apoyado recientemente la puesta en marcha de un programa radiofónico rural destinado a los pequeños productores. El BafD está preparando un proyecto agroindustrial y ha acordado cofinanciar el proyecto. Dos organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales, TechnoServe y Sasakawa Global 2000, promueven nuevas tecnologías. AMEX International, TechnoServe y CARE participan en un programa financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional para suministrar asistencia técnica, administrativa y de comercialización a las PYME del sector de las exportaciones no tradicionales. Buena parte de estos socios participan en el Grupo de Trabajo sobre el Desarrollo de las Microempresas, establecido por el FIDA y el Ministerio de Medio Ambiente y Ciencia, y se han declarado interesados en colaborar más estrechamente a nivel tanto normativo como programático.

16. **La estrategia de colaboración del FIDA con Ghana** se basa en el *Marco Estratégico del FIDA 2002-2006*, en su estrategia regional para África occidental y central y en el documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) de Ghana de 1998. Con el presente proyecto se realiza un objetivo estratégico importante expresado en los dos primeros documentos, que es el de aumentar el ingreso de los pobres de las zonas rurales diversificando sus fuentes de ingresos y creando el capital humano necesario para ello. El COSOP está dirigido a los pequeños agricultores, especialmente a las mujeres y a otros grupos vulnerables, y tiene tres prioridades principales: i) mejorar la seguridad alimentaria y detener la degradación del medio ambiente; ii) ayudar a los agricultores de subsistencia que poseen pocos recursos; y iii) potenciar las actividades generadoras de ingresos. El presente proyecto se sitúa claramente en el ámbito de la tercera prioridad.

17. **Justificación del proyecto.** A pesar de las reformas económicas, la liberalización de los mercados y las anteriores iniciativas de los asociados en el desarrollo para reducir la pobreza, en Ghana el desempleo y el subempleo han adquirido proporciones serias. La falta de bienes y la escasez de mano de obra dificultan el trabajo de los pequeños agricultores y debido a ello la productividad agrícola es baja. Las actividades no agrícolas, que se llevan a cabo en régimen de empleo autónomo y

en microempresas, son cada vez más importantes como fuente de ingresos para los pobres de las zonas rurales, y particularmente para las mujeres. No obstante, las MPE rurales son menores y más débiles que las urbanas; el rendimiento de su mano de obra es escaso y tienen un acceso limitado a los recursos productivos, la financiación, los mercados y la información. Por otra parte, hay que establecer marcos de políticas y de apoyo a la creación de MPE rurales, de modo que vinculen eficazmente la comercialización, los servicios financieros, la promoción de la tecnología y los servicios para la creación de empresas. El proyecto fortalecerá el mercado de los servicios de apoyo a las MPE mejorando la capacidad de los proveedores de servicios del sector público y, especialmente, del sector privado, y haciendo aumentar la demanda de sus servicios. Para garantizar la participación efectiva y la sostenibilidad se necesita un apoyo considerable de los sectores público y privado, de las asociaciones gremiales de MPE, de las ONG y de las organizaciones comunitarias, y que esas entidades colaboren a nivel de distrito y de subdistrito. El principal desafío para el proyecto consiste en crear un sector fuerte de MPE rurales al tiempo que se aplican la política de descentralización y la estrategia de reducción de la pobreza. La experiencia del proyecto también resultará útil para mejorar el funcionamiento y ampliar el sector nacional de las MPE.

PARTE II – EL PROYECTO

A. Zona del proyecto y grupo-objetivo

18. La **zona del proyecto** comprende unos 65 distritos de todas las regiones de Ghana (incluidos los 13 distritos del Proyecto de Empresas Rurales – Fase I). El proyecto se irá ampliando de forma gradual, teniendo en cuenta las ventajas de la expansión a zonas contiguas y con la debida prudencia administrativa. Los distritos se elegirán con arreglo a los siguientes criterios: características rurales, niveles de pobreza (según los principios de la estrategia de reducción de la pobreza), potencial para la creación de pequeñas empresas, existencia de iniciativas complementarias y buena disposición de los distritos para participar en el proyecto. Los distritos interesados deberán demostrar su capacidad para proseguir las actividades iniciadas por el proyecto cuando se terminen sus fondos. La implantación efectiva del proyecto en un distrito tendrá lugar cuando se hayan concertado acuerdos contractuales con las asambleas de distrito (y otros asociados). La financiación del FIDA se concentrará en las regiones septentrionales y en la zona de transición, donde hay una mayor prevalencia de la pobreza, mientras que la financiación del Fondo Africano de Desarrollo (FAfD) se destinará a las regiones meridionales.

19. El **grupo-objetivo** final serán las familias rurales que viven en la pobreza, especialmente las más vulnerables. Los clientes del proyecto serán los “pobres emprendedores”, incluidos los pobres rurales desempleados que están interesados en la posibilidad de empleo autónomo pero carezcan de los conocimientos, la tecnología y el capital inicial necesarios; las personas que poseen algunos conocimientos técnicos básicos pero necesitan mejorarlos, recibir capacitación empresarial y obtener capital inicial para establecer sus empresas; y las personas que ya son trabajadores autónomos y propietarios de MPE y desean asistencia, especialmente para crear más puestos de trabajo. El proyecto se centrará en las mujeres socialmente desfavorecidas, los jóvenes desempleados y subempleados, y los jóvenes que han aprendido un oficio pero no tienen el capital o la iniciativa necesarios para poner en marcha una empresa.

20. **Selección de beneficiarios.** El diseño del proyecto se basa en la participación activa de los clientes, las organizaciones gremiales, las asambleas de distrito y otros interesados. Para encaminar recursos adicionales hacia las zonas más pobres, complementar la ayuda exterior y evitar su duplicación, los distritos se elegirán en función de la incidencia y la intensidad de la pobreza y de la ayuda disponible. El proyecto combinará cuatro mecanismos de selección de beneficiarios: la autoselección de los pobres emprendedores, la selección basada en las actividades, la selección

derivada de la colaboración con las asociaciones gremiales de MPE y la selección intracomunitaria. Las cuestiones de género se integrarán en todas las actividades, se tratará de corregir el actual desequilibrio de género en la administración del proyecto, y se impartirá capacitación al personal a todos los niveles y a los asociados sobre concienciación en materia de género, planificación y ejecución. Las propuestas y las solicitudes de servicios de consultoría incluirán una estrategia para las cuestiones de género.

B. Objetivos y alcance

21. La meta³ es reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida y los ingresos de los pobres de las zonas rurales, en especial las mujeres y los grupos vulnerables, mediante la promoción del empleo autónomo y remunerado. El objetivo específico es crear un sector competitivo de MPE rurales que cuente con el apoyo de servicios adecuados, de buena calidad, de fácil acceso y sostenibles. La finalidad del proyecto es crear un entorno más propicio para el empleo autónomo y las microempresas y estimular su creación y expansión, principalmente mediante las siguientes disposiciones: mejora de los conocimientos empresariales y tecnológicos; fortalecimiento de las técnicas de producción y las prácticas de administración de las MPE; mejora de la calidad, el diseño y el embalaje de los bienes y servicios que producen las MPE rurales; mejora de la comercialización de los productos de las MPE; introducción de técnicas de producción que no sean perjudiciales para el medio ambiente; mejora del acceso de las MPE al capital de operaciones y a fondos de inversión; y potenciación de la capacidad de acción de las asociaciones gremiales y de las organizaciones de los clientes.

22. Sobre la base de la experiencia y las enseñanzas adquiridas en el Proyecto de Empresas Rurales – Fase I, el proyecto actual tendrá un período de inversión de ocho años y apoyará unas 60 000 iniciativas de MPE en 65 distritos, previéndose la creación de alrededor de 110 000 nuevos empleos. Con objeto de preservar la sostenibilidad y la eficiencia, el proyecto tendrá tres orientaciones principales. En primer lugar, sus mecanismos de ejecución se integrarán en las instituciones de la administración local. Las asambleas de distrito aportarán una contribución sustancial a la cofinanciación de las actividades del proyecto a través de su fondo común, que es el principal instrumento para canalizar los fondos procedentes de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los PPME. En segundo lugar, el proyecto procurará crear un mercado de servicios empresariales y de desarrollo promoviendo la oferta de ese tipo de servicios, estimulando la demanda y dando prioridad a los mecanismos para compartir los costos. En tercer lugar, se fortalecerán las asociaciones gremiales locales para mejorar las condiciones en que operan las MPE rurales y aumentar su capital social, para lo cual se procurará, entre otras cosas, que esas empresas participen en el diálogo normativo. El proyecto complementará otras operaciones en curso (incluidos los proyectos financiados por el FIDA) en sectores fundamentales como la financiación rural, la elaboración de productos agrícolas y la infraestructura en las aldeas. Las intervenciones se llevarán a cabo de forma concertada con otros asociados que operen en los distritos (Gobierno, organismos de desarrollo y ONG).

C. Componentes

23. El proyecto tendrá cinco componentes: servicios para la creación de empresas; promoción y transferencia de tecnología; servicios financieros rurales; apoyo a las organizaciones de MPE rurales y fomento de las relaciones de asociación; y administración del proyecto. El proyecto tendrá dos mecanismos de ejecución basados en los distritos: los centros de asesoramiento empresarial, que determinarán las oportunidades para la promoción de MPE y prestarán los servicios de apoyo pertinentes contratando a proveedores especializados; y los servicios de tecnología rural, que se ocuparán principalmente de la promoción de tecnologías y el apoyo al aprendizaje.

³ En el apéndice III se presenta un análisis del marco lógico del proyecto con las vinculaciones, los indicadores verificables y los supuestos empleados.

24. **Servicios para la creación de empresas.** Este componente se ejecutará por conducto de los centros de asesoramiento empresarial que se establecerán mediante acuerdo de asociación entre tres partes: el proyecto, las asambleas de distrito y la Junta Nacional de la Pequeña Industria. El proyecto promoverá diversos tipos de MPE rurales sobre la base de los resultados de la encuesta de determinación de oportunidades empresariales y de los intereses de los posibles clientes. Se organizará lo siguiente: i) actividades piloto de alfabetización y enseñanza de aritmética elemental; ii) seminarios de orientación empresarial; iii) actividades de capacitación basadas en la comunidad; iv) capacitación y asesoramiento sobre la administración de pequeñas empresas; v) apoyo de comercialización para vincular las MPE rurales con mercados urbanos y empresas comerciales más importantes; y vi) servicios de información y consulta. El proyecto prestará asistencia a la Junta Nacional de la Pequeña Industria en el suministro de servicios de apoyo a los centros de asesoramiento empresarial.

25. **Promoción y transferencia de tecnología.** Los servicios de tecnología rural se situarán a la vanguardia de la mejora tecnológica del sector de las MPE rurales. Se establecerá un servicio de tecnología rural por cada tres distritos del proyecto. El proyecto prestará apoyo a los servicios de tecnología rural en la construcción de talleres, la extensión de los servicios públicos y la adquisición e instalación de equipo. Se firmarán contratos de apoyo técnico para el suministro de servicios con instituciones tales como el Servicio Industrial Regional de Tecnología Apropiada de Ghana o entidades del sector privado. Los servicios de tecnología rural colaborarán con los talleres locales y, a mediano plazo, podrán vincularse con las asociaciones gremiales locales. Asimismo estos servicios prestarán apoyo al sistema de aprendizaje (incluida la capacitación de maestros artesanos y de aprendices), promocionarán y difundirán tecnologías “intermedias” mediante demostraciones en sus sedes y sobre el terreno y proporcionarán respaldo tecnológico mediante servicios de reparación y utilización de equipo en el sector de las MPE rurales. Los mencionados servicios promoverán además las nuevas tecnologías disponibles en función del interés que demuestren los productores locales y de la existencia de demanda efectiva para esas tecnologías.

26. **Servicios financieros rurales.** El proyecto establecerá relaciones de asociación con bancos rurales y otras instituciones de microfinanciación oficiales y no oficiales, planificando sus actividades en estrecha coordinación con el Proyecto de Servicios Financieros Rurales financiado por el FIDA. Para el ahorro y los préstamos en pequeña escala, el proyecto colaborará con grupos de clientes con el apoyo de las respectivas instituciones financieras. Se apoyarán productos de volumen intermedio para clientes particulares. Los préstamos se utilizarán como capital de operaciones o de inversión para la producción, los servicios y el comercio rurales. Se alentará a las instituciones financieras participantes de Ghana a que ensayen y establezcan sistemas innovadores a fin de que sus productos sean más adecuados para las empresas rurales y se reduzcan los costos de entrega de sus servicios. El proyecto financiará una línea de crédito limitada para complementar las actividades de préstamo del Banco de Ghana a los bancos rurales y a otras instituciones de microfinanciación. El tipo de interés de los préstamos al por mayor estará estrechamente vinculado al tipo de interés interbancario del Banco de Ghana, para prevenir la erosión de los fondos debido a la inflación. A fin de asegurar la administración responsable de la línea de crédito por parte de las instituciones financieras, el proyecto colaborará estrechamente con el Proyecto de Servicios Financieros Rurales en la prestación de apoyo al banco principal de la Asociación de Bancos Rurales, y procurará fortalecer los mecanismos de ahorro y suministro de crédito de las instituciones financieras mediante la asistencia técnica, la capacitación, el establecimiento de sistemas perfeccionados para el seguimiento de los préstamos y la creación de nuevos productos. Se establecerá una unidad de seguimiento en el banco principal de la Asociación de Bancos Rurales con objeto de mejorar las actividades de seguimiento de los bancos rurales, incluidos la reunión, el intercambio y el análisis periódicos de la información.



27. **Apoyo a las organizaciones de MPE rurales y fomento de las relaciones de asociación.** El proyecto procurará potenciar la capacidad de acción de las asociaciones gremiales locales y aumentar su capital social, tanto a través del presente componente específicamente diseñado para ello como mediante actividades con las asociaciones gremiales locales en el marco de los demás componentes. El proyecto ayudará a las asociaciones gremiales a mejorar los servicios que prestan a sus miembros impartiendo capacitación sobre administración de asociaciones y organización de servicios conjuntos. Asimismo, se apoyará a las asociaciones para establecer relaciones de colaboración con las asambleas de distrito, estudiar cuestiones de interés común (como la asignación de tierras, los problemas ambientales, las conexiones a la red de energía eléctrica y los caminos de acceso) y fomentar la confianza mutua. Los centros de asesoramiento empresarial facilitarán el establecimiento de redes de asociaciones gremiales locales y la posterior formación de coaliciones en los distritos y las regiones. El proyecto potenciará la capacidad de acción de los microempresarios rurales para que participen en el debate normativo a nivel local y nacional y en los procesos de adopción de decisiones (a nivel del proyecto y en el marco de las asociaciones de distrito) relativas a la creación de MPE. Se prestará apoyo al Grupo de Trabajo sobre el Desarrollo de las Microempresas para que se reconozca su intervención en el proceso de formulación de políticas relativas a las MPE. El Grupo de Trabajo se ampliará de forma que incluya a representantes de las asociaciones gremiales, mujeres empresarias, ONG, organizaciones de base y el sector privado.

28. **Administración del proyecto.** El proyecto financiará el establecimiento de su unidad de coordinación y administración (UCAP) y de oficinas de zona, y prestará apoyo a los diversos mecanismos de ejecución que se describen en la sección F.

D. Costos y financiación

29. Se estima que el total de costos de inversión y costos ordinarios adicionales, incluidos los imprevistos de orden físico y por alza de precios, será de USD 29,27 millones. En los cuadros 1 y 2 figuran resúmenes de los costos por componente y por cofinanciador, respectivamente.

30. El FIDA aportará unos USD 11,24 millones (que corresponden aproximadamente al 38% de los costos totales). El FAfD financiará los costos relativos a los centros de asesoramiento empresarial en la zona sur y todos los costos de los servicios de tecnología rural, por una cuantía total de unos USD 10,01 millones (34%). Está previsto que los clientes hagan aportaciones, tanto en efectivo como en forma de materiales, a los cursos de capacitación (USD 2,39 millones), mientras que las instituciones financieras participantes de Ghana y el banco principal de la Asociación de Bancos Rurales aportarán aproximadamente USD 181 200 a los costos de la prestación de servicios financieros rurales. La contribución del Gobierno se hará en forma de impuestos y derechos y del costo de los locales de oficinas para el personal de la UCAP. El proyecto financiará los costos de la UCAP y de las oficinas de zona, sufragará los gastos del Grupo de Trabajo sobre el Desarrollo de las Microempresas y financiará conjuntamente los salarios y prestaciones del personal de apoyo de la UCAP. El FIDA y el FAfD financiarán en escala decreciente los gastos ordinarios (excepto los salarios) de los centros de asesoramiento empresarial y de los servicios de tecnología rural durante los cuatro años en que el proyecto opere en un distrito, mediante un fondo establecido en el marco del proyecto. Se estima que las instituciones financieras participantes aportarán USD 181 200 en especie y los clientes y el Gobierno, USD 2,39 millones y USD 5,45 millones, respectivamente.

CUADRO 1: RESUMEN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO^a
(en miles de USD)

Componente	Moneda nacional	Divisas	Total	Porcentaje de divisas	Porcentaje del costo básico
A. Servicios para la creación de empresas	9 423,5	2 585,3	12 008,8	22	46
B. Promoción y transferencia de tecnología	6 254,5	1 647,1	7 901,6	21	30
C. Servicios financieros rurales	1 040,6	165,6	1 206,3	14	5
D. Apoyo a las organizaciones de MPE rurales y fomento de las relaciones de asociación	175,8	271,0	446,9	61	2
E. Administración del proyecto					
1. UCAP	2 500,2	662,0	3 162,2	21	12
2. Oficinas de zona	1 321,9	292,1	1 614,0	18	6
Subtotal de la ejecución del proyecto	3 822,1	954,1	4 776,2	20	18
Costos básicos totales	20 716,6	5 623,2	26 339,8	21	100
Imprevistos de orden físico	675,5	241,6	917,1	26	3
Imprevistos por alza de precios	1 642,6	374,8	2 017,4	19	8
Costos totales del proyecto	23 034,6	6 239,6	29 274,2	21	111

^a La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.

CUADRO 2: PLAN DE FINANCIACIÓN^a
(en miles de USD)

	FIDA		FAfD		Banco principal de la Asociación de Bancos Rurales, instituciones financieras de Ghana		Clientes		Junta Nacional de la Pequeña Industria/ asambleas de distrito		Gobierno				Total	Total	Divisas	Moneda nacional (excl. impuestos)	Derechos e impuestos		
											Presupuesto		Derechos e impuestos							Total	
	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	Cuantía	%	
A. Servicios para la creación de empresas	6 482,6	47,9	2 792,2	20,6	-	-	1 225,3	9,1	2 338,0	17,3	-	-	687,3	5,1	3 025,2	22,4	13 525,3	46,2	2 891,7	9 946,4	687,3
B. Promoción y transferencia de tecnología	-	-	6 656,0	76,3	-	-	1 164,1	13,3	553,0	6,3	-	-	350,7	4,0	903,7	10,4	8 723,8	29,8	1 830,1	6 543,0	350,7
C. Servicios financieros rurales	1 063,9	82,9	-	-	181,2	13,1	-	-	-	-	-	-	38,6	3,0	38,6	3,0	1 283,7	4,4	174,5	1 070,6	38,6
D. Apoyo a las organizaciones de MPE rurales y fomento de las relaciones de asociación	479,9	98,1	-	-	-	-	-	-	-	-	8,0	1,6	1,1	0,2	9,1	1,9	489,0	1,7	289,1	198,7	1,1
E. Administración del proyecto																					
1. UCAP	2 525,5	72,9	-	-	-	-	-	-	-	-	593,9	17,1	346,3	10,0	940,2	27,1	3 465,7	11,8	726,9	2 392,5	346,3
2. Oficinas de zona	693,0	38,8	563,1	31,5	-	-	-	-	-	-	337,0	18,9	193,5	10,8	530,5	29,7	1 786,7	6,1	327,2	1 265,9	193,5
Subtotal	3 218,5	61,3	563,1	10,7	-	-	-	-	-	-	930,9	17,7	539,8	10,3	1 470,7	28,0	5 252,3	17,9	1 054,1	3 658,4	539,8
Total	11 244,9	38,4	10 011,3	34,2	181,2	0,6	2 389,4	8,2	2 891,0	9,9	938,9	3,2	1 617,5	5,5	5 447,4	18,6	29 274,2	100,0	6 239,6	21 417,1	1 617,5

^a La suma de las cantidades parciales puede no coincidir con el total por haberse redondeado las cifras.



E. Adquisiciones, desembolsos, cuentas y auditoría

31. Las **adquisiciones** estarán a cargo de la UCAP, las oficinas de zona y los centros de asesoramiento empresarial, que las realizarán con arreglo a la reglamentación del Gobierno y a las directrices del FIDA en materia de adquisiciones; en la zona meridional, en cambio, correrán a cargo de los centros de asesoramiento empresarial y los servicios de tecnología rural, que se atenderán a las directrices del FAfD. Teniendo en cuenta el considerable volumen de actividades de capacitación del presente proyecto y la extensión de su zona geográfica, la mayor parte de las adquisiciones será de poca importancia y se utilizarán procedimientos de cotejo de precios a nivel local. La UCAP coordinará y supervisará las adquisiciones, incluida la compra al por mayor de vehículos, maquinaria, equipo y bienes cuando sea posible y cuando intervengan diversos centros de asesoramiento empresarial o servicios de tecnología rural. Los contratos por un valor superior al equivalente de USD 100 000 (para vehículos y equipo especializado) se asignarán con arreglo a procedimientos de licitación internacional. Los contratos por un valor inferior a USD 100 000 pero superior a USD 20 000 (principalmente para obras públicas) se adquirirán mediante procedimientos de licitación nacional o local que sean aceptables para el FIDA y el FAfD. Los contratos por un valor inferior a USD 20 000 se asignarán mediante procedimientos de cotejo de precios a nivel local, después de haber recibido por lo menos tres ofertas. Los contratos cuyo costo estimado sea superior a USD 50 000 para cualquier categoría de adquisiciones estarán sujetos al examen previo de la institución cooperante. Los contratos para servicios de consultoría y estudios se asignarán con arreglo a las directrices de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), que sean aceptables para el Fondo.

32. Los **desembolsos** por concepto de obras públicas, maquinaria, vehículos, equipo y servicios de consultoría deberán estar plenamente documentados. Para retirar fondos de la cuenta del préstamo deberán presentarse declaraciones de gastos con arreglo a categorías de gastos que determinarán conjuntamente el Gobierno, el FIDA y la institución cooperante. El proyecto retendrá la documentación pertinente justificativa de estos gastos y la pondrá a disposición de las misiones de supervisión y de los auditores que deseen inspeccionarla. Todos los demás retiros de fondo de la cuenta del préstamo deberán contar con una documentación justificativa completa. Para facilitar el pago puntual de las obras, servicios y suministros, el Ministerio de Hacienda abrirá y mantendrá una cuenta especial en dólares de los Estados Unidos en un banco comercial que sea satisfactorio para el FIDA. Para la contribución del FIDA a la línea de crédito se abrirá una segunda cuenta especial. El Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Medio Ambiente y Ciencia serán signatarios conjuntos de las cuentas especiales del FIDA. Los desembolsos de las cuentas especiales para las cuentas del proyecto requerirán planes de trabajo y presupuesto anuales aprobados y declaraciones de gastos. En el momento de la efectividad del préstamo y cuando se cumplan las condiciones para los desembolsos, el FIDA depositará un total global de USD 900 000 en las cuentas especiales, lo que equivale a la parte correspondiente al FIDA de los gastos para seis meses.

33. **Cuentas y auditoría.** La UCAP, las oficinas de zona, los centros de asesoramiento empresarial y los servicios de tecnología rural abrirán cuentas independientes del proyecto para todas las actividades financiadas por el FIDA. Los sistemas de contabilidad se examinarán y normalizarán con arreglo a las instrucciones financieras del Gobierno y de forma que se ajusten a normas internacionales aceptables. La aceptación del sistema de contabilidad por el FIDA y por el Gobierno será una condición para los desembolsos. La UCAP se encargará de asegurar la plena aplicación de los procedimientos contables acordados. Las operaciones a todos los niveles estarán sujetas a auditorías que se llevarán a cabo con arreglo a normas internacionales. Los informes financieros anuales de todos los asociados en la ejecución estarán sujetos a auditorías que efectuarán auditores externos independientes aceptables con arreglo a normas internacionales. Los auditores examinarán todos los gastos y emitirán un dictamen independiente sobre ellos. Los estados financieros

comprobados se presentarán en un plazo no superior a los seis meses posteriores al término del ejercicio fiscal.

F. Organización y administración

34. **La responsabilidad general** de la administración del proyecto corresponderá al director ejecutivo principal del Ministerio de Medio Ambiente y Ciencia (véase el organigrama en el apéndice VI). El Ministerio de Medio Ambiente y Ciencia, junto con el comité directivo del proyecto, proporcionará orientación normativa general para la ejecución del proyecto y mantendrá contactos con los ministerios pertinentes. El comité directivo orientará la estrategia de ejecución del proyecto, supervisará su planificación y examinará la marcha de las actividades y el impacto. El comité estará compuesto de representantes de: i) los principales departamentos y organismos gubernamentales (la Junta Nacional de la Pequeña Industria, el Servicio Industrial Regional de Tecnología Apropriada de Ghana y el Banco de Ghana); ii) el sector privado (por ejemplo, las asociaciones gremiales locales, la Asociación de Industrias de Ghana y las ONG); y iii) las asambleas de distrito.

35. **Unidad de coordinación y administración del proyecto y oficinas de zona.** La UCAP y dos oficinas de zona (que se establecerán en las zonas septentrional y meridional) se encargarán de la administración cotidiana del proyecto. La UCAP tendrá su sede en Kumasi y contará con los servicios de un coordinador del proyecto y cuatro funcionarios técnicos superiores. El personal de las oficinas de zona consistirá en un coordinador de zona y dos funcionarios técnicos. La UCAP se encargará de la administración de las operaciones del proyecto, la coordinación de la planificación y el seguimiento de la marcha de las actividades y el impacto, y dirigirá la ejecución de las actividades del proyecto en la zona central, además de suministrar apoyo técnico a las oficinas de zona, los centros de asesoramiento empresarial y los servicios de tecnología rural. Cuando haya concluido el proyecto, la UCAP se integrará en la División de Planificación del Ministerio de Medio Ambiente y Ciencia, donde seguirá suministrando servicios de apoyo técnico y tecnológico al sector de las MPE rurales y prestando apoyo a las asambleas de distrito sobre los aspectos ambientales de la promoción empresarial a nivel de los distritos. El proyecto prestará especial atención al desarrollo de los recursos humanos en relación con el personal del proyecto, para lo que introducirá de continuo nuevas prácticas óptimas nacionales e internacionales relativas a la creación de MPE.

36. **Comité de ejecución del distrito.** En cada distrito se establecerá un comité de ejecución encargado de prestar asistencia en cuestiones operacionales, como la coordinación de la planificación, la ejecución de las actividades del proyecto y la solución de conflictos. El comité constará de unos 12 miembros entre los que figurarán los funcionarios competentes del distrito, los jefes de las unidades de ejecución pertinentes del distrito (centros de asesoramiento empresarial y servicios de tecnología rural) como miembros de oficio, dos representantes de los clientes del proyecto (entre los que por lo menos deberá figurar una mujer y un representante de las asociaciones gremiales locales), representantes del consejo de zona y del sector de las empresas privadas, y otros miembros cuando se considere necesario. El comité de ejecución del distrito aprobará los planes de trabajo y presupuesto anuales relativos a las actividades de los encargados de la ejecución del proyecto en el distrito.

37. **Las asociaciones gremiales locales,** además de ser clientes del proyecto, desempeñarán un papel crucial en su ejecución al constituir un vínculo importantísimo entre los clientes particulares del proyecto, los centros de asesoramiento empresarial y los proveedores de servicios a las MPE, y con las operaciones de los servicios de tecnología rural. Además, prestarán asistencia para determinar las materias de capacitación y promover las actividades del proyecto entre sus miembros y otros posibles clientes.

38. **Otros asociados del proyecto.** El proyecto, además de mantener estrechas relaciones con las asambleas de distrito y las asociaciones gremiales, mantendrá una relación especial con la Junta

Nacional de la Pequeña Industria y el Servicio Industrial Regional de Tecnología Apropriada de Ghana. Valiéndose de su experiencia y su mandato institucional, estos organismos establecerán una relación especial con los centros de asesoramiento empresarial y los servicios de tecnología rural, y se espera que esa relación prosiga cuando el proyecto se retire del distrito; se les proporcionará apoyo para la supervisión de los centros de asesoramiento empresarial y los servicios de tecnología rural.

39. **Seguimiento y evaluación.** Las operaciones de seguimiento y evaluación servirán para determinar y abordar los problemas y para mejorar el impacto creando sistemas que respondan a las necesidades de los clientes. El marco lógico será la base de una ejecución del proyecto fundada en los resultados y orientada a los objetivos. El proyecto racionalizará el sistema de seguimiento concentrándose en el análisis de los principales indicadores fundamentales y ampliando el sistema para integrar en él a todos los clientes y asociados en la ejecución. El seguimiento de los resultados del proyecto se basará en las opiniones de los clientes sobre la calidad de los servicios suministrados. La evaluación del impacto del proyecto constará de tres elementos: i) los datos obtenidos de los clientes mediante los diarios de aprendizaje empresarial y entrevistas específicas; ii) las encuestas de base y finales, para las que se contratará a una institución competente; y iii) las encuestas nacionales de seguimiento de indicadores del impacto a largo plazo. En el examen a mitad de período, que está previsto para el cuarto año del proyecto, se realizará una evaluación preliminar del proyecto y se reorientarán sus actividades si es necesario para cumplir los objetivos y mejorar el impacto en el grupo-objetivo. Cuando finalice el proyecto se presentará un informe de terminación del proyecto basado en criterios verificables de medición de los resultados y el impacto.

G. Justificación económica

40. El proyecto reducirá la pobreza rural mediante los ingresos adicionales generados con la mejora de los empleos existentes, la creación de nuevos empleos y la diversificación de las actividades de generación de ingresos ya existentes. Unos 40 000 clientes seguirán cursos de capacitación en comercialización y administración para la creación de pequeñas empresas; unos 30 000 clientes recibirán formación para dedicarse al comercio; y aproximadamente 6 000 aprendices y 5 000 maestros artesanos se beneficiarán de la capacitación técnica. Se concederán unos 30 000 préstamos de capitales de inversión y de explotación y 6 000 donaciones de contrapartida a fin de facilitar el capital inicial necesario para que los aprendices comiencen sus actividades. El proyecto creará unos 110 000 nuevos empleos en ocho años, al tiempo que fortalece 60 000 iniciativas de MPE. Sobre la base de la experiencia adquirida con el Proyecto de Empresas Rurales – Fase I se prevé que la tasa de rendimiento económico general será del 15,9%. Se espera que para el octavo año del proyecto se haya logrado crear un sector de MPE dinámico y rentable, basado en los firmes vínculos técnicos y financieros establecidos por el proyecto entre los niveles de base y el nivel nacional de políticas.

41. Otros beneficios del proyecto serán los siguientes: i) el aumento de la productividad de las MPE y la mejora de la calidad de sus productos, el mayor surtido de productos y la diversificación de los productos y los mercados darán lugar a un incremento del volumen de negocios y una expansión de los beneficios; ii) las actividades normativas y de promoción fortalecerán la posición de las MPE en los mercados en que operan y movilizarán un apoyo más adecuado de la administración local y nacional; iii) la fabricación y la reparación de aperos agrícolas y equipo para la elaboración de productos agrícolas supondrá un estímulo para la agricultura y especialmente para las pequeñas explotaciones; y iv) la oferta de bienes de consumo a precios potencialmente más bajos mejorará el bienestar de la población rural, lo que, junto con las mayores oportunidades de empleo, podría contrarrestar los potentes factores de rechazo y atracción simultáneos que actualmente dominan las corrientes migratorias entre las zonas urbanas y rurales.

42. A nivel institucional, el proyecto supondrá un gran impulso para que las asambleas de distrito apoyen la creación de empresas en los distritos. Los centros de asesoramiento empresarial serán un instrumento innovador para establecer vínculos con el sector empresarial local y suministrarle servicios de apoyo pertinentes. Aún más importante será la contribución del proyecto a la capacidad de acción del sector de las MPE. La colaboración con las asociaciones representantes de las MPE locales supondrá un estímulo importante para sus operaciones. En el contexto del desarrollo del sector de las MPE se lograrán mejoras estructurales tanto a nivel nacional (promoviendo la adopción de políticas adecuadas) como a nivel local.

43. **Impacto en la reducción de la pobreza.** Si se tienen en cuenta sus efectos multiplicadores, es probable que el proyecto haga aumentar los ingresos de unos 250 000 propietarios y trabajadores de MPE, mientras que un número mucho mayor de familias se beneficiará indirectamente de la mejor prestación de los servicios resultante de las capacidades creadas. La creación de nuevos empleos y los ingresos generados por las MPE darán un fuerte impulso a las iniciativas de alivio de la pobreza en la zona del proyecto y mejorarán las perspectivas, en particular de las mujeres rurales pobres y los jóvenes desempleados. Teniendo en cuenta la importancia que el proyecto atribuye a las cuestiones de género y el planteamiento seguido a este respecto, su impacto en las MPE a cargo de mujeres será considerable, ya que la mayor parte de los microempresarios de las zonas rurales son de sexo femenino. Además, se ha demostrado que la capacidad de absorción de las mujeres es mayor que la de los hombres (por ejemplo, es más probable que las mujeres trabajen bien en grupo, procuren obtener ingresos estables y reembolsen los préstamos). Las actividades del proyecto tendrán más influencia en la salud y la nutrición puesto que las mujeres utilizan más que los hombres los ingresos que obtienen con el empleo autónomo para mejorar el bienestar de la familia.

H. Riesgos

44. El riesgo más importante es que la demanda de los bienes y servicios producidos por las MPE rurales sea limitada, lo que influiría directamente en el interés de esas empresas por los servicios del proyecto y en su disposición y capacidad de contribuir al costo de los mismos. Para conjurar este riesgo, el proyecto llevará a cabo estudios periódicos de mercado con objeto de verificar si los servicios del proyecto se prestan a actividades económicas que tienen una demanda suficiente, y promoverá el diálogo de políticas para establecer un entorno propicio a la creación de MPE rurales. Otro riesgo es el relativo a la fiabilidad de las asociaciones gremiales y su capacidad de prestar servicios a sus miembros y promover sus intereses. Para atenuar este riesgo, el proyecto mejorará primero la administración y la capacidad técnica de esas asociaciones y luego establecerá relaciones de colaboración con asociaciones cuyo funcionamiento sea transparente. El tercer riesgo consiste en que el fomento de la capacidad de las instituciones financieras participantes de Ghana no sea proporcional a las expectativas de la población de recibir fondos en forma de préstamos, lo que sería frustrante para los clientes y el personal de ejecución. Con miras a evitar esta situación, el proyecto organizará oportunamente programas de capacitación y asistencia técnica a fin de mejorar la capacidad de las instituciones financieras para administrar eficazmente los fondos de préstamos.

I. Impacto ambiental

45. El proyecto no tendrá ningún impacto importante en el entorno físico. Al contrario, se espera que sea positivo para la ordenación del medio ambiente gracias a la promoción de tecnologías menos perjudiciales desde el punto de vista ecológico. Con objeto de integrar las cuestiones relativas al medio ambiente en la actividad general, en la fase de planificación del proyecto se evaluarán las posibilidades de que sus actividades tengan algún efecto en el medio ambiente. Las cuestiones ecológicas se integrarán en todos los programas de capacitación, y especialmente en los cursos técnicos. Como parte de las actividades de promoción de tecnologías, el proyecto prestará atención especial a la creación y difusión de técnicas y equipos de producción que no sean perjudiciales para el

medio ambiente, y organizará talleres para debatir cuestiones de salud y de seguridad ambiental y laboral.

J. Características innovadoras

46. El proyecto presenta diversas características innovadoras: i) creará un mecanismo para ampliar las actividades del Proyecto de Empresas Rurales – Fase I mediante un intenso diálogo de políticas (o sea, el Grupo de Trabajo sobre el Desarrollo de las Microempresas) y el fomento de las asociaciones; ii) establecerá una conexión entre la política de descentralización del Gobierno y los mecanismos de ejecución del proyecto; iii) aprovechará, en la medida de lo posible, las asociaciones gremiales tradicionales y su capital social y de conocimientos; y iv) ejecutará las actividades financiadas por el proyecto mediante un proceso flexible basado en la demanda, con actividades que respondan a las iniciativas y necesidades de los clientes. El proyecto promoverá la innovación prestando apoyo a la capacitación de aprendices y suministrando capital inicial para que éstos pongan en marcha sus propias empresas. Otro aspecto es la utilización de los recursos del FIDA como elemento catalizador para acumular una masa crítica de fondos procedentes de las administraciones locales y del Gobierno central, de otros asociados en el desarrollo y de los clientes. Además, las principales prioridades del apoyo del FIDA se ajustan a su marco estratégico y conceden especial importancia a la sostenibilidad y a la potenciación de la capacidad de acción de los pobres de las zonas rurales, particularmente las mujeres, para que tengan más acceso a los recursos, la infraestructura y los servicios e intervengan en su administración. El marco estratégico ha establecido vínculos sostenibles que subsistirán cuando termine la financiación externa.

PARTE III – INSTRUMENTOS Y FACULTADES JURÍDICOS

47. Un convenio de préstamo entre la República de Ghana y el FIDA constituye el instrumento jurídico para la concesión del préstamo propuesto al prestatario. Se acompaña como anexo un resumen de las garantías suplementarias importantes incluidas en el convenio de préstamo negociado.

48. La República de Ghana está facultada por su legislación para contraer empréstitos con el FIDA.

49. Me consta que el préstamo propuesto se ajusta a lo dispuesto en el Convenio Constitutivo del FIDA.

PARTE IV – RECOMENDACIÓN

50. Recomiendo a la Junta Ejecutiva que apruebe el préstamo propuesto de acuerdo con los términos de la resolución siguiente:

RESUELVE: que el Fondo conceda un préstamo a la República de Ghana, en diversas monedas, por una cantidad equivalente a ocho millones quinientos mil derechos especiales de giro (DEG 8 500 000), con vencimiento el 1° de mayo de 2042, o antes de esta fecha, y un cargo por servicios de tres cuartos del uno por ciento (0,75%) anual, el cual, con respecto a los demás términos y condiciones, se ajustará sustancialmente a los presentados a la Junta Ejecutiva en este Informe y Recomendación del Presidente.

Lennart Båge
Presidente

RESUMEN DE LAS GARANTÍAS SUPLEMENTARIAS IMPORTANTES INCLUIDAS EN EL CONVENIO DE PRÉSTAMO NEGOCIADO

(Negociaciones sobre el préstamo concluidas el 24 de julio de 2002)

1. El Gobierno de la República de Ghana se asegurará de que el Ministerio de Medio Ambiente y Ciencia (organismo de ejecución del proyecto) abra y mantenga una cuenta corriente en cedis para las operaciones del proyecto (la cuenta del proyecto), en un banco aceptado por el FIDA. El coordinador del proyecto y el contable del proyecto serán los signatarios autorizados de la cuenta del proyecto y sus dos firmas serán necesarias para la retirada de fondos de la misma.
2. El Gobierno se encargará de que cada oficina de zona abra y mantenga una cuenta corriente en cedis en un banco aceptado por el FIDA para las operaciones del proyecto en sus respectivas zonas (las cuentas de zona). El coordinador de zona y el asistente de cuentas de zona de cada oficina de zona serán los signatarios autorizados de la cuenta de zona correspondiente y sus dos firmas serán necesarias para la retirada de fondos de dicha cuenta.
3. El Gobierno se encargará de que cada asamblea de distrito abra y mantenga en un banco aceptado por el FIDA una cuenta corriente en cedis para las operaciones de los centros de asesoramiento empresarial (las cuentas de los centros de asesoramiento empresarial). El jefe de cada centro, el director de coordinación de distrito y el oficial de finanzas de distrito serán los signatarios autorizados de estas últimas cuentas, y para la retirada de fondos de las mismas serán necesarias dos firmas autorizadas, una de las cuales será la del jefe del centro de asesoramiento empresarial.
4. El Gobierno facilitará fondos de contrapartida con cargos a sus recursos propios al organismo de ejecución durante el período de ejecución del proyecto por una cuantía total equivalente a unos USD 2,48 millones, de acuerdo con el plan de trabajo y presupuesto anual. Los fondos de contrapartida del Gobierno se dedicarán al pago de salarios y subsidios y a sufragar los gastos de explotación y mantenimiento de vehículos y oficinas, con exclusión de los impuestos. Con este fin, el Gobierno hará consignaciones presupuestarias para cada ejercicio fiscal iguales a los fondos de contrapartida previstos en el plan de trabajo y presupuesto anual del año correspondiente del proyecto y pondrá esas asignaciones a disposición del organismo de ejecución del proyecto depositando las cantidades correspondientes en la cuenta del proyecto.
5. El Gobierno se asegurará de que la UCAP se integre en la división de planificación del organismo de ejecución del proyecto tras la terminación de éste a fin de continuar proporcionando servicios de apoyo técnico y tecnológico a las MPE rurales y a las asambleas de distrito en relación con el aspecto medioambiental de la promoción del desarrollo de empresas a nivel de distrito.
6. El Gobierno se asegurará de que todas las actividades de ejecución del proyecto se lleven a cabo desde la perspectiva de la igualdad de sexos. La mujer se integrará en todas las actividades del proyecto y se corregirán las desigualdades por razón de sexo advertidas en la gestión de la primera fase del proyecto. Se capacitará al personal y a los asociados del proyecto en todos los niveles en la concienciación, planificación y ejecución de la igualdad entre los sexos. Esta cuestión será una de las principales esferas a las que la UCAP asignará un funcionario técnico, preferiblemente una mujer. El Gobierno se asesorará de que cada comité de ejecución de distrito incluya a un representante del Ministerio de la Mujer y el Niño y, de no ser así, designará a un funcionario, responsable de la integración de la perspectiva de género en las actividades del proyecto a nivel de distrito y subdistrito. Para la contratación de consultores y personal adicional, se dará una consideración específica a los candidatos con capacidad demostrada de asegurar la incorporación adecuada de los aspectos de

ANEXO

género, y todas las propuestas y ofertas de contratos de consulta deberán incluir la estrategia necesaria para abordar los problemas y preocupaciones de esta índole. Además, las mujeres y los jóvenes tendrán preferencia a la hora de participar en los seminarios de orientación empresarial organizados dentro del componente de servicios para la creación de empresas.

7. El Gobierno se asegurará de que el mandato del examen a mitad a período especifique lo siguiente: se examinarán los resultados obtenidos por la Junta Nacional de la Pequeña Industria y el Servicio Industrial Regional de Tecnología Apropriada de Ghana en el marco del proyecto; se examinarán las actividades piloto de alfabetización y enseñanza de aritmética elemental organizadas dentro del componente de servicios para la creación de empresas a fin de decidir su posible continuación.

8. Como el proyecto se basa en gran medida en la demanda y trata de responder a necesidades concretas, el Gobierno se asegurará de que la función de SyE se utilice como instrumento de la dirección para identificar problemas, introducir correcciones y aumentar el impacto, desarrollando a tal efecto sistemas más sensibles a las necesidades de los clientes. El funcionario de SyE de la UCAP será responsable del SyE de la ejecución del proyecto a nivel nacional. A nivel local, los centros de asesoramiento empresarial, los servicios de tecnología rural y las instituciones financieras participantes de Ghana tendrán la responsabilidad de presentar informes periódicos a la UCAP (o a las oficinas de zona, en su caso) sobre la marcha de la ejecución. El departamento de actividades bancarias y supervisión del Banco de Ghana se ocupará de la supervisión y el seguimiento de las instituciones financieras. En la medida de lo posible, el proyecto utilizará los sistemas y formatos existentes de información bancaria para obtener datos sobre los beneficiarios y clientes del proyecto. Las instituciones financieras transmitirán directamente la información convenida sobre los clientes a las oficinas de zona, que actualizarán el sistema de gestión de la información del proyecto y enviarán la información bancaria al centro de asesoramiento empresarial responsable.

9. El Gobierno se asegurará de que: a) los clientes y beneficiarios del proyecto que participan en cursos de capacitación contribuyan a los cursos con aportaciones en dinero o en especie; y b) los servicios de apoyo y capacitación del proyecto estarán abiertos a los beneficiarios que satisfacen los criterios establecidos en el manual de ejecución del proyecto.

10. El Gobierno se asegurará de que el proyecto colabore con las asociaciones gremiales locales que funcionan de manera satisfactoria y que ofrecen a sus miembros procesos transparentes de participación en las intervenciones del proyecto.

11. El Gobierno eximirá de impuestos la importación, adquisición y suministro de mercancías y servicios financiados por el préstamo del FIDA. A este efecto, el Gobierno emitirá certificados de exención fiscal o hará consignaciones presupuestarias anuales para impuestos, según proceda, que se reflejarán en el plan de trabajo y presupuesto anual.

12. Para la transferencia de fondos de la cuenta del proyecto a cualquier cuenta de un centro de asesoramiento empresarial deberá cumplirse la condición siguiente:

No se hará ninguna transparencia hasta que se haya establecido el comité de ejecución del distrito de que se trate y la asamblea de distrito haya concertado un memorando de entendimiento con el proyecto, como se describe en el convenio de préstamo.

13. El desembolso de fondos para gastos relacionados con el crédito incremental está sometido a la siguiente condición:

No se hará ningún desembolso hasta que se haya entregado al FIDA una copia del acuerdo subsidiario firmado por el Banco de Ghana y preparado por el Gobierno de conformidad con el convenio de préstamo; la firma y ejecución del mismo por el Gobierno y el Banco de Ghana hayan sido autorizadas y ratificadas mediante las disposiciones gubernamentales, administrativas e institucionales necesarias, y se hayan cumplido todas las condiciones necesarias para su efectividad.

14. A continuación se enumeran las condiciones necesarias para la efectividad del convenio de préstamo:

- a) que se haya establecido debidamente el comité directivo del proyecto;
- b) que se haya establecido la UCAP y se haya nombrado al coordinador del proyecto, el contable del proyecto y el oficial de SyE de la UCAP;
- c) que el FIDA haya recibido confirmación por escrito de que el Gobierno ha puesto todos los activos de la primera fase del proyecto a disposición para la segunda fase, incluidos los fondos remanentes del fondo de desarrollo de la empresa rural establecido y utilizado en la primera fase del proyecto;
- d) que el FIDA haya recibido del Gobierno una carta en la que le confirme que ha iniciado el proceso de elaboración de una política de estrategia para la MPE, y que el grupo de trabajo sobre el desarrollo de la microempresa, establecido en la primera fase del proyecto, interviene en este proceso. La carta deberá igualmente indicar el calendario y otras disposiciones prácticas para la elaboración de la política y la estrategia;
- e) que el Gobierno haya abierto las cuentas especiales;
- f) que el organismo de ejecución del proyecto haya abierto la cuenta del proyecto;
- g) que el Gobierno haya hecho un depósito inicial del 25% como mínimo de los fondos de contrapartida para el primer año del proyecto en la cuenta del proyecto;
- h) que se haya presentado al FIDA para su aprobación un proyecto de plan de trabajo y presupuesto anual que incluya todas las actividades y financiación del proyecto;
- i) que el FIDA haya aprobado el proyecto de manual de ejecución del proyecto;
- j) que el organismo de ejecución del proyecto haya establecido un sistema de contabilidad aceptado por el FIDA;
- k) que se haya firmado el convenio de préstamo y que la firma y ejecución del mismo por parte del Gobierno haya sido autorizada y ratificada mediante todas las medidas gubernamentales y administrativas necesarias; y
- l) que el Gobierno haya presentado al FIDA un dictamen jurídico favorable, emitido por el Ministerio de Justicia o un asesor jurídico aprobado por el FIDA, que sea aceptable para el FIDA tanto en su forma como en su fondo.

APPENDIX I

COUNTRY DATA

GHANA

Land area (km² thousand) 2000 1/	228	GNI per capita (USD) 2000 1/	350
Total population (million) 2000 1/	19.2	GNP per capita growth (annual %) 2000 1/	1.2
Population density (people per km²) 2000 1/	84	Inflation, consumer prices (annual %) 2000 1/	25.2
Local currency	Cedi (GHC)	Exchange rate: USD 1 =	GHC 7 787
Social Indicators		Economic Indicators	
Population (average annual population growth rate) 1980-99 2/	2.9	GDP (USD million) 2000 1/	5 419
Crude birth rate (per thousand people) 2000 1/	30 a/	Average annual rate of growth of GDP 2/ 1980-90	3.0
Crude death rate (per thousand people) 2000 1/	10 a/	1990-99	4.3
Infant mortality rate (per thousand live births) 2000 1/	57 a/	Sectoral distribution of GDP 2000 1/	
Life expectancy at birth (years) 2000 1/	58 a/	% agriculture	35
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	4.1	% industry	8
Poor as % of total rural population 2/	34	% manufacturing	9
Total labour force (million) 2000 1/	9.1	% services	56
Female labour force as % of total 2000 1/	51	Consumption 2000 1/	
Education		General government final consumption expenditure (as % of GDP)	10
School enrolment, primary (% gross) 2000 1/	n.a.	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	75
Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 2000 1/	29	Gross domestic savings (as % of GDP)	15
Nutrition		Balance of Payments (USD million)	
Daily calorie supply per capita, 1997 3/	2 611	Merchandise exports 2000 1/	1 400
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2000 1/	26 a/	Merchandise imports 2000 1/	2 400
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2000 1/	25 a/	Balance of merchandise trade	-1 000
Health		Current account balances (USD million)	
Health expenditure, total (as % of GDP) 2000 1/	4.7	before official transfers 1999 1/	-1 386
Physicians (per thousand people) 1999 1/	n.a.	after official transfers 1999 1/	-766
Population using improved water sources (%) 1999 4/	64	Foreign direct investment, net 1999 1/	n.a.
Population with access to essential drugs (%) 1999 4/	44	Government Finance	
Population using adequate sanitation facilities (%) 1999 4/	63	Overall budget deficit (including grants) (as % of GDP) 1999 1/	n.a.
Agriculture and Food		Total expenditure (% of GDP) 1999 1/	n.a.
Food imports (% of merchandise imports) 1999 1/	12	Total external debt (USD million) 1999 1/	6 928
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 1998 1/	42	Present value of debt (as % of GNI) 1999 1/	66
Food production index (1989-91=100) 2000 1/	166.5	Total debt service (% of exports of goods and services) 1999 1/	19.9
Cereal yield (kg per ha) 2000 1/	1 292	Lending interest rate (%) 2000 1/	n.a.
Land Use		Deposit interest rate (%) 2000 1/	28.6
Arable land as % of land area 1998 1/	15.8		
Forest area (km ² thousand) 2000 2/	63		
Forest area as % of total land area 2000 2/	27.8		
Irrigated land as % of cropland 1998 1/	0.2		

a/ Data are for years or periods other than those specified.

1/ World Bank, *World Development Indicators* database

2/ World Bank, *World Development Indicators*, 2001

3/ UNDP, *Human Development Report*, 2000

4/ UNDP, *Human Development Report*, 2001

PREVIOUS IFAD LOANS TO GHANA

Loan/Grant Acronym	Project Name	Initiating Institution	Cooperating Institution	Lending Terms	Board Approval	Loan Effectiveness	Current Closing Date	Currency	Approved Loan/Grant Amount	Disbursement (as % of approved amount)
GH-I-34	Volta Region Agricultural Development Project	World Bank: IDA	World Bank: IDA	HC	06 May 80	08 Jan 81	31 Dec 88	SDR	9 550 000	100%
GH-I-198	Smallholder Rehabilitation and Development Programme	IFAD	UNOPS	HC	03 Dec 86	25 Jan 88	31 Dec 95	SDR	5 900 000	96%
GH-S-2	Smallholder Rehabilitation and Development Programme	IFAD	UNOPS	HC	03 Dec 86	25 Jan 88	31 Dec 95	SDR	4 400 000	94%
GH-I-247	Smallholder Credit, Input Supply and Marketing Project	IFAD	UNOPS	HC	05 Dec 89	01 Mar 91	31 Dec 98	SDR	9 100 000	100%
GH-S-19	Smallholder Credit, Input Supply and Marketing Project	IFAD	UNOPS	HC	05 Dec 89	01 Mar 91	31 Dec 98	SDR	3 950 000	99%
GH-S-26	Upper-East Region Land Conservation and Smallholder Rehabilitation Project	IFAD	UNOPS	HC	01 Oct 90	14 Jun 91	31 Dec 97	SDR	9 200 000	100%
GH-S-38	Rural Enterprises Project	IFAD	UNOPS	HC	02 Dec 93	01 Feb 95	31 Dec 02	SDR	5 550 000	88%
GH-I-388	Upper West Agricultural Development Project	IFAD	UNOPS	HC	14 Sep 95	20 Mar 96	30 Sep 03	SDR	6 750 000	77%
GH-I-429	Village Infrastructure Programme	World Bank: IDA	World Bank: IDA	HC	04 Dec 96	02 Apr 98	31 Dec 03	SDR	6 950 000	23%
GH-I-461	Root and Tuber Improvement Programme	IFAD	World Bank: IDA	HC	04 Dec 97	15 Jan 99	31 Dec 04	SDR	6 550 000	67%
GH-I-503	Upper-East Region Land Conservation and Smallholder Rehabilitation Project - Phase II	IFAD	UNOPS	HC	29 Apr 99	14 Jan 00	30 Sep 05	SDR	8 300 000	35%
GH-I-532	Rural Financial Services Project	IFAD	World Bank: IDA	HC	03 May 00	29 Jan 02	30 Sep 08	SDR	8 200 000	5%
GH-I-571	Northern Region Poverty Reduction Programme	IFAD	UNOPS	HC	06 Dec 01			SDR	9750000	



LOGICAL FRAMEWORK

Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
Goal			
Additional income generated for the entrepreneurial rural poor, with special emphasis on women and other vulnerable groups, living in the targeted districts through self- and wage employment.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Increased income 2. Reduction in un(under)-employment rates (particularly of youth) 3. Sustained increase in the percentage of children enrolled in school 4. Reduction in the prevalence of child malnutrition 	Ministry of Education/District Assembly (DA) Ministry of Health/DA Labour market surveys (MAESW) Demographic and Health Surveys (DHSs) Census and statistics on MDGs	
Objective			
Competitive rural microenterprise sector established in participating districts, supported by relevant, good-quality, easily accessible and sustainable services.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Number of businesses established by project (by type and gender of owner) reporting sustained profits, two years after 'exit' 2. Number of businesses supported by project (by type and gender of owner) that have added employees (number), two years after 'exit' 3. Number of BACs operating two years after 'exit' 4. Increase in inter-district (and inter-region) Trading of MSE goods 	BAC records Project evaluation surveys DA records MoTI records	Serious downturn in general economic situation (e.g. following natural disasters or failed macroeconomic government policies) <i>Mitigation: Project builds on decentralization efforts and the Government's economic reforms</i> Services provided are unsustainable <i>Mitigation: Gradual introduction of fees for all services provided and capacity-building of local partners</i>
Outputs			
1. Concerns of rural MSEs addressed in national and district policy fora through policy dialogue among all concerned partners and translated into coherent and effective rural microenterprise strategy.	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Number and type of issues forwarded by WG-ME for consideration by regulatory/legislative bodies 1.2. Number of DA development plans that include activities to stimulate MSE sector. 1.3. Rural ME development strategy paper completed by PY 2 	WG-ME minutes BAC reports DA plans	Workload and/or institutional interests of local, national and international stakeholders hamper cooperation <i>Mitigation: Well-planned short meetings and well-focused interventions proposed</i>

3



Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
<i>Outputs</i>			
2. Client-responsive business advisory services made available and supported by DAs.	2.1. Number of new businesses established during Pys 2.2. Number of 'repeat' clients (by gender and type of request) 2.3. At least 53 BACs established and functioning by end of PY 5 2.4. 50% of BAC operating costs supplied by DAs by end of second year of operation	BAC records DA records Client monitoring teams Enterprise learning diaries NBSSI supervision reports	Lack of qualified and experienced BAC staff <i>Mitigation: Staff training, technical assistance and capacity-building.</i>
3. Production techniques and management practices of MSEs improved.	3.1. At least 18 RTFs established by end of PY 5 3.2. Number of businesses adopting improved technologies (by type) 3.3. Reduction in enterprise unit costs	BAC records RTFs Client monitoring teams Enterprise learning diaries GRATIS supervision reports	No (or too few) potential technology service providers are identified in rural areas <i>Mitigation: capacity-building</i>
4. Market linkages of MSEs initiated and strengthened.	4.1. Number of MSEs reporting sales outside of village, district or region 4.2. Number of MSEs linked to larger commercial operations and enterprises 4.3. Number of new trades operating by district 4.4. Number of trade shows held by district	Client monitoring teams Enterprise learning diaries Evaluation surveys	Limited demand for MSE production. <i>Mitigation: Marketing specialist at BAC responsible for developing new markets for MSE products/services</i>
5. Access of MSEs to working capital and investment funds increased.	5.1. Increase in savings deposited 5.2. Loan disbursements (amounts and clients, by gender) – annual upward trend (by district) 5.3. Increased number of financial service providers operating in rural areas 5.4. Increased number of MSEs accessing rural financial services	Reports/records of participating Ghanaian financial institutions Client monitoring teams Client interviews by project Evaluation surveys	Capacities of Ghanaian financial institutions are too low to handle a portfolio of small loans <i>Mitigation: Promotion of group-secured loans, close relations with RFSP and GTZ involved in institution building of the financial institutions</i>
6. Rural microentrepreneur groups and trade associations strengthened.	6.1. Number of groups active in sector 6.2. Number of networks created (by activity, trade type, district) 6.3. Number participating in policy dialogue		





Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
Outputs			
7. Project effectively managed with strong stakeholder participation and equitable gender balance.	7.1. APW/B and progress reports submitted/approved on time 7.2. Disbursement rate from IFAD and AfDF loans at acceptable levels	Evaluation surveys (including with BACs) PCMU reports Supervision mission recommendations	Too rapid expansion of the project would pose risks for efficient management Mitigation: <i>phased project expansion</i> Project partners, especially DAs, are inhibited by institutional inertia and/or other priorities Mitigation: <i>intensive communication promoted by PCMU; capacity-building.</i>
Activities			
Inputs			
Civil works Equipment and vehicles Training Technical assistance Credit Salaries and allowances Operating costs	IFAD loan: USD 11.0 million AfDF loan: USD 10.0 million Contributions from Government, DAs, participating banks and clients		Project approved by IFAD Executive Board in September 2002 Timely approval by AfDB Board.

COSTS AND FINANCING PLAN

Expenditures Accounts by Components – Base Costs (USD '000)

	Business Development Services	Technology Promotion	Rural Financial Services	Support to Rural MSE Organizations and Partnership Building	Project Management		Total	Physical Contingencies	
					Project Coordination and Monitoring Unit	Zonal Management and Monitoring Offices		%	Amount
I. Investment Costs									
A. Civil works	265.0	450.0	-	-	10.0	-	725.0	5.0	36.3
B. Vehicles and motorcycles	1 378.0	171.0	20.0	-	230.0	144.0	1 943.0	5.0	97.2
C. Equipment and Material	449.2	1 418.0	18.9	-	156.6	92.3	2 134.9	5.0	106.7
D. Technical assistance									
1. Contracted staff	-	-	-	-	1 212.0	813.4	2 025.4	-	-
2. Specialist services	151.8	77.4	85.5	90.0	181.0	-	585.7	-	-
Subtotal	151.8	77.4	85.5	90.0	1 393.0	813.4	2 611.1	-	-
E. Studies	118.0	36.0	24.0	181.0	210.0	-	569.0	-	-
F. Training and Workshops									
Staff Training	80.6	22.3	445.3	-	131.4	31.6	711.2	5.0	35.3
Client Training	5 408.1	3 308.2	-	119.0	-	-	8 835.3	5.0	438.1
Workshops	170.0	-	-	29.6	17.5	-	217.1	5.0	10.9
Subtotal	5 658.7	3 330.5	445.3	148.6	148.9	31.6	9 763.7	5.0	484.3
G. Onlending Funds	-	-	348.0	-	-	-	348.0	-	-
H. Technology Promotion Funds	-	1 584.0	-	-	-	-	1 584.0	-	-
Total Investment Costs	8 020.7	7 066.8	941.7	419.7	2 148.5	1 081.3	19 678.7	3.7	724.4
II. Recurrent Costs									
A. Salaries	1 508.2	393.5	198.0	-	383.0	910.6	2 579.9	-	-
B. Operation and Maintenance	1 077.6	67.5	30.0	-	211.2	103.0	1 489.3	5.0	74.5
C. Other Operating Costs									
1. Travel allowances	750.2	81.8	21.6	19.2	243.5	215.5	1 331.8	5.0	66.6
2. Other Operating Costs	652.1	292.0	15.0	8.0	176.0	117.0	1 260.1	4.1	51.6
Subtotal Other Operating Costs	1 402.3	373.8	36.6	27.2	419.5	332.5	2 591.9	4.6	118.2
Total Recurrent Costs	3 988.1	834.8	264.6	27.2	1 013.7	1 346.1	6 661.1	2.9	192.7
	12 008.8	7 901.6	1 206.3	446.9	3 162.2	1 614.0	26 339.8	3.5	917.1
Physical Contingencies	500.1	286.9	27.5	8.8	58.6	35.2	917.1	-	-
Price Contingencies	1 016.4	535.4	49.9	33.3	244.9	137.5	2 017.4	3.6	72.5
	13 525.3	8 723.8	1 283.7	489.0	3 465.7	1 786.7	29 274.2	3.4	989.6
Taxes	687.3	350.7	38.6	1.1	346.3	193.5	1 617.5	2.8	46.0
Foreign Exchange	2 891.7	1 830.1	174.5	289.1	726.9	327.2	6 239.6	4.1	257.2



**Expenditures Accounts by Financiers
(USD '000)**

	IFAD		African Development Fund				ARB				District				Govt. Ghana (Budget)		Govt. of Ghana (Taxes)		Total		Local	Duties		
	Amount	%	Amount	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amnt	%	Amount	%	Exch.	Taxes)	and	
I. Investment Costs																								
A. Civil Works	188.5	23.4	576.3	71.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40.3	5.0	805.1	2.8	322.0	442.8	40.3	
B. Vehicles and motorcycles	1 599.9	74.0	290.7	13.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	270.1	12.5	2 160.8	7.4	1 836.7	54.0	270.1	
C. Equipment & Material	491.8	20.7	1 583.6	66.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	296.5	12.5	2 371.8	8.1	1 925.6	149.8	296.5	
D. Technical Assistance																								
1. Contracted staff	1 560.5	71.0	363.4	16.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	274.8	12.5	2 198.7	7.5	-	1 923.9	274.8	
2. Specialist services	483.4	78.3	133.9	21.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	617.3	2.1	578.2	39.1	-	
Subtotal	2 043.9	72.6	497.3	17.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	274.8	9.8	2 816.0	9.6	578.2	1 963.0	274.8	
E. Studies	531.1	87.1	78.7	12.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	609.9	2.1	255.0	354.9	-	
F. Training and Workshops																								
1. Staff training	667.0	85.0	79.4	10.1	38.6	4.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	785.1	2.7	48.2	736.9	-	
2. Client training	3 446.2	34.1	4 274.5	42.3	-	-	-	-	2 389.4	23.6	-	-	-	-	-	-	-	-	10 110.1	34.5	-	10	-	
3. Workshops	156.8	64.4	86.7	35.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	243.4	0.8	-	243.4	-	
Subtotal	4 270.0	38.3	4 440.6	39.9	38.6	0.3	-	-	2 389.4	21.5	-	-	-	-	-	-	-	-	11 138.6	38.0	48.2	11	-	
G. Onlending Funds	348.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	348.0	1.2	-	348.0	-	
H. Technology Promotion Funds	-	-	1 584.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 584.0	5.4	-	1 584.0	-	
Total Investment Costs	9 473.2	43.4	9 051.3	41.5	38.6	0.2	-	-	2 389.4	10.9	-	-	-	-	-	-	881.7	4.0	21 834.2	74.6	4 965.6	15	881.7	
II. Recurrent Costs																								
A. Salaries	470.8	16.8	126.5	4.5	-	-	104.1	3.7	-	-	911.0	32.5	577.2	20.6	236.3	8.4	376.3	13.4	2 802.3	9.6	-	2 425.9	376.3	
B. Operating and Maintenance	549.9	32.4	287.7	16.9	-	-	16.6	1.0	-	-	78.4	4.6	381.2	22.4	172.5	10.2	212.3	12.5	1 698.6	5.8	1 274.0	212.3	212.3	
C. Other Operating Costs																								
1. Travel allowances	563.8	37.2	270.4	17.9	-	-	13.6	0.9	-	-	208.3	13.8	171.9	11.4	285.9	18.9	0.0	-	1 514.0	5.2	-	1 514.0	-	
2. Other operating costs	187.2	13.1	275.3	19.3	-	-	8.3	0.6	-	-	563.0	39.5	-	-	244.1	17.1	147.2	10.3	1 425.1	4.9	-	1 277.9	147.2	
Subtotal	751.0	25.6	545.8	18.6	-	-	21.9	0.7	-	-	771.3	26.2	171.9	5.8	530.0	18.0	147.2	5.0	2 939.1	10.0	-	2 791.9	147.2	
Total Recurrent Costs	1 771.7	23.8	960.0	12.9	-	-	142.6	1.9	-	-	1 760.7	23.7	1 130.3	15.2	938.9	12.6	735.8	9.9	7 440.0	25.4	1 274.0	5 430.1	735.8	
	11 244.9	38.4	10 011.3	34.2	38.6	0.1	142.6	0.5	2 389.4	8.2	1 760.7	6.0	1 130.3	3.9	938.9	3.2	1 617.5	5.5	29 274.2	100.0	6 239.6	21	1 617.5	

7





ORGANIZATION AND MANAGEMENT

1. **Ministry of Environment and Science.** The project will be based at the Ministry of Environment and Science (MES) whose chief director will have overall responsibility for project management. In particular, MES, together with the project steering committee (see below), will provide general policy direction for the implementation of the project, and maintain contacts with relevant ministries (e.g. MoF, the National Development and Planning Commission (NDPC), the Ministry of Trade and Industry (MoTI), and the Ministry of Local Government and Rural Development (MLG/RD)).
2. **Project management unit.** The day-to-day running of the project will be left to the project coordination and management unit (PCMU). The PCMU, which will continue to be based in Kumasi, will handle the operational management of the project, coordination of planning, and monitoring of project progress and impact. After project completion, the PCMU will be integrated into the Planning Division of MES, where it will continue to provide technical and technological support services to the rural MSE sector and backstopping to district assemblies (DAs) with regard to environmental aspects of district-level business development promotion.
3. **REP steering committee.** A national REP steering committee (RSC) will orient project implementation strategy, oversee project planning, and review progress and impact. The meetings of the RSC (which under REP-I was called the National Committee for Rural Small-Scale Enterprises) will be chaired by the MES chief director. To ensure appropriate and timely coordination with other initiatives aimed at strengthening the rural MSE sector, RSC membership will include government representatives (i.e. in addition to MES, NDPC, MoTI, the Ministry of Food and Agriculture (MoFA), MoF, MLGRD and the Ministry for Women's and Children's Affairs (MoWAC), government agencies (i.e. NBSSI, GRATIS and BoG), four representatives of the private sector (e.g. local trade associations, the Association of Ghana Industries and a national NGO) and one district chief executive (DCE) representing the districts in which operations were already started during REP-I and one DCE representing the new districts selected for coverage by REP-II.
4. **District implementation committee (DIC).** A DIC will be set up in each district to assist in operational matters, including coordination of planning, implementation of project activities and resolution of conflicts. A DIC will have around 12 members, including, as under REP-I, relevant district officers (e.g. district coordinating director, district planning officer, district finance officer and district budget officer), the heads of the relevant implementing units in the district (i.e. BAC and RTF - *ex officio* and without vote) and at least two representatives of project clients (one will be a women and one will represent the local trade associations). Under REP-II, the membership of the DIC will furthermore include: two area council representatives, one representative of the (established) private-business sector, and other members deemed relevant (e.g. a representative of a participating Ghanaian financial institution). In view of the importance of the traditional authorities, REP-II will ensure that the Councils of Traditional Chiefs are properly informed about project activities in their area.
5. The responsibilities of DICs include the following:
 - assisting in the planning of project activities on the basis of identified business opportunities, interest of the target group and need for support shared by the prospective project clients;



- aligning project activities into the districts' own development programmes to ensure efficient use of scarce resources; in this respect, REP-II will mainstream its activities and planning processes within the composite AWP/B at district and sub-district levels whenever this instrument is applied (e.g. within the context of the Northern Region with the support of the Northern Region Poverty Reduction Programme (NORPREP));
- supervising and monitoring the progress of project implementation on a regular basis to identify emerging problems, and proposing and administering appropriate remedial measures; and
- assessing the performance of the project to ensure the achievement of set objectives at minimum cost.

6. A prime task for the DIC is the endorsement of the AWP/Bs for the activities of the project implementers (BACs, RTFs and Ghanaian financial institutions) in the district, before they are submitted to the PCMU for consolidation and ultimate approval by REP's national steering committee and IFAD/UNOPS. The DICs will meet every quarter to review the progress of BACs, RTFs and financial institutions against the approved workplan.

7. **Area councils.** The area councils, in addition to being represented both permanently and ad hoc on the DICs, will also: (i) be actively involved in the organization and facilitation of client fora; and (ii) act as continuous focal points for interaction with local communities by making available information on REP training and any other support services. They will also register those interested in participating on behalf of the BACs.

8. **Local trade associations.** REP-II will actively involve local trade associations in the planning and implementation of project activities. They will contribute to the identification of support needs, design of support interventions, and (not exclusively) the selection of project clients. Under all its components and especially the support to rural MSE organizations component, the project will undertake activities to build the capacity of local associations to represent the MSE sector.

9. **Project partners.** In addition to the close relations to the DAs and trade associations in the districts where it will operate, REP-II will maintain special relations with NBSSI and GRATIS. In view of their institutional mandates and experiences, they will develop a special relationship to the BACs and RTFs, and are expected to be involved in their continuation upon withdrawal of the project from the district. They will be given contracts to supervise the BACs and RTFs respectively (to be reviewed at mid-term). The German Development Service (DED) is expected to make available DED workers to assist the PCMU and two RZOs in business development services, and especially in the areas of technology and marketing.

10. **Private sector.** Particular importance will be attached to the participation of the (established) private-business sector in the preparation and implementation of project activities. For this reason, REP-II will seek to involve private-business representatives at both the national level (i.e. as a member of the steering committee) and the district level. For the latter, the private business-sector will be involved as key informants during the *business opportunities identification surveys (BOIS)* and will provide a representative in the DICs.

Project Implementation Arrangements

11. **Project coordination and management unit.** The role of the PCMU is to ensure that the various project components are implemented in a timely, coordinated and coherent manner so that the project's stated objectives are met efficiently and effectively. To this end, the PCMU will specifically: (i) initiate project activities in new districts, including the establishment of a BAC and an RTF (for each three districts); (ii) oversee the planning and implementation of project activities;



(iii) consolidate district AWP/Bs prepared by BACs, RTFs and Ghanaian financial institutions into one AWP/B, to be submitted to and approved by the NSC and IFAD/UNOPS; (iv) review, on a regular basis, the status of project implementation with a view to adopting corrective measures if necessary; (v) coordinate and consolidate periodical reports from implementing units and participating agencies; (vi) identify training needs of project staff and organize training events, exposure visits, etc., to remedy such deficiencies; (vii) provide technical backstopping to the project's implementing units (i.e. the BACs and RTFs); (viii) monitor and evaluate project progress and problems; (ix) set up zonal offices (in PY 1 and 2); (x) keep close linkages with client organizations and trade associations; (xi) to keep MES and IFAD/UNOPS informed; and (xii) establish and maintain linkages with relevant government ministries and agencies, NGOs and private business organizations, donor projects and donors, and MSE service providers.

12. **Annual workplans and budgets.** The project will be implemented on the basis of an approved AWP/B, prepared in close consultation with the project clients and partners, especially the DAs and client organizations. The project's planning process combines two levels: the district and sub-district level participatory planning and the more formal project planning cycle.

13. The starting point of the project's planning process will be *client fora* held throughout the year. Their geographical coverage will correspond to that of the area councils and they will be organized by the BAC together with the area councils. During these fora, the findings of the BOIS will be discussed and matched with the interests of prospective project clients. The outcome will be a draft intervention matrix, prepared by the staff of the project implementing units, i.e. the BAC, RTF and Ghanaian financial institutions, indicating the constraints and proposed interventions for the project's clients to take advantage of these opportunities. The intervention matrix will form the basis for REP's implementing units to prepare AWP/Bs. These are discussed by the DIC in order to (i) assess the relevancy of the proposed MSE support services for the project's target group, and (ii) align the proposed interventions with the district development plan. When endorsed by the DIC, they are forwarded to the PCMU with a covering letter signed by the DCE.

14. The PCMU then consolidates the district AWP/Bs into one REP AAWP/B, which is subsequently submitted to the project's national steering committee. At its late-year session, the committee will be asked to approve the REP AWP/B proposed by the PCMU for the upcoming year. The findings, conclusions and recommendations of the NSC will be forwarded to the Minister for the Environment and Science for appropriate action, copied to IFAD and UNOPS for the ultimate 'no objection' (after taking into consideration their observations). The NSC will meet for a second time around mid-year to discuss the recommendations of the UNOPS supervision mission and review the progress of project implementation.

15. **Annual review workshop.** An annual review workshop will be carried out not later than end-September each year to discuss experiences gained in the implementation of project activities with a view to reviewing progress and identifying constraints and adjustments necessary for the following year. The review will be the main venue for learning, reflection and exchange of experiences and ideas. It will be attended by the main staff of DAs, NBSSI, GRATIS, rural banks, representatives of project clients, and all relevant PCMU, BAC and RTF staff. The report and recommendations of the workshop will be made available to the chief director of MES for decisions on key policy institutional and financial issues. These will be reflected in the subsequent year's AWP/B.

16. **Provision of MSE support services.** The project will provide MSE support services on the basis of the findings of the BOIS and interactions with its target group. It will seek to diversify the range of goods and services produced by rural MSEs, and take care not to saturate the (local) markets with products.



17. The BACs will function as facilitators, identifying the needs for training and other MSE support services, screening them against market opportunities for rural MSEs, and organizing service delivery through contracts with specialized providers. The underlying notion is that the development of the market for MSE business development services is based on principles such as competition and transparency, which are expected to ensure relevant and good-quality services. All persons and firms in the fields of MSE support services (in technical and management training, business counselling, intermediate technology and financial services), in both non-profit or for-profit sectors, will stand an equal chance of being contracted to provide the required to the project's clients.

18. The RTFs will similarly base their activities on the BOIS and prioritize their training and technology promotion on identified market niches. The training of the MCs and apprentices will be largely done by RTF staff, who will also be responsible for the organization of technology demonstrations and occupational safety and health (OSH) seminars. Alliances will be sought with other sector organizations that are also active in technical training and technology (e.g. training centres) to exchange information, curricula and experiences.

Monitoring and Evaluation

19. M&E will be used as a management tool to identify problems and make corrections and also to enhance impact by developing systems that are more responsive to client needs. The logical framework will be used to support results-based and objective-oriented project implementation. The project will rationalize the monitoring system, focusing on the analysis of key leading indicators and broadening the system to incorporate clients and implementing partners fully. Project performance will be monitored based on client perceptions of the quality of services provided. A triangular approach to impact assessment will be adopted by the project. Impact assessment will, first, be based on data collected from clients via the enterprise learning diaries and focused interviews. Second, a suitably qualified institution will be contracted to carry out a limited number of baseline and exit surveys. Third, the system will make use of national-level surveys that track indicators of long-term impact. A mid-term review scheduled for the PY 4 will be used to make a preliminary evaluation of the project and to reorient activities both to meet its objectives and to improve its impact on the target group. A project completion report will be prepared and submitted after project completion.



ORGANIZATION CHART

