

**AVANTI**

Advancing Knowledge  
for Agricultural Impact



# Resumen del AG-Scan en Ghana:

Lecciones aprendidas y  
áreas clave identificadas



Mayo de 2020

## Antecedentes

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) financia la iniciativa Avanzando el Conocimiento para un Impacto Agrícola (AVANTI), que proporciona una herramienta de autoevaluación denominada AG-Scan (“escaneo agrícola” por sus siglas en inglés). El AG-Scan es un proceso facilitado para una reflexión en profundidad sobre las capacidades de los sectores de la agricultura y el desarrollo rural en relación a la gestión basada en resultados (GBR) de países específicos; y para medir los logros de los sectores con respecto a los ODS. Esto, a su vez, proporciona información para permitir la generación de un Plan de Acción para mejorar las capacidades de los gobiernos para medir los logros con respecto a los ODS.

 Taller AG-Scan (27-28 Noviembre 2019)

25 Participantes  
6 M, 19 H 

---

6 **Instituciones Gubernamentales:** Ministerio de Agricultura y Alimentación; Servicio de estadística de Ghana; Ministerio de S&E; Ministerio de Industria y Comercio; Comisión Nacional de Planificación y Desarrollo; Ministerio de Finanzas

---

3 **Instituciones de apoyo:** FIDA, Global Affairs Canada, sociedad civil

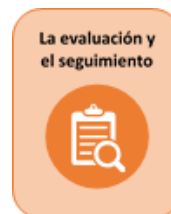
## Resultados de la autoevaluación AG-Scan

La autoevaluación AG-Scan en Ghana se realizó en noviembre de 2019. El proceso adoptó un enfoque de estilo de taller y exploró cinco áreas amplias: liderazgo, evaluación y monitoreo, rendición de cuentas y socios, planificación y presupuesto, y estadísticas. Cada área amplia se puntúa en una escala de 1 al 4 (1-conciencia del problema; 2-exploración del problema; 3-transición hacia la plena implementación; 4-plena implementación).

### Liderazgo



El liderazgo recibió una puntuación de 2,75 sobre 4. El resultado de la evaluación mostró que los líderes del sector han recibido formación para adoptar el uso de la GBR. Los líderes también hablan de las políticas relacionadas con los ODS, que deben formularse para la toma de decisiones basadas en evidencias. Las **principales lagunas identificadas** incluyen la aparente fragmentación del liderazgo de los actores no estatales, lo que crea un desafío en su compromiso con los procesos de desarrollo de políticas. Los conocimientos sobre la gestión basada en los resultados son limitados fuera de los cuadros directivos, mientras que los líderes que se "acercan a la jubilación" suelen considerar que no es necesario que reciban formación. Sin embargo, dicha formación es potencialmente importante para la planificación de la sucesión.



La evaluación y el seguimiento recibieron una puntuación de 2,71 sobre 4. Los resultados de la evaluación mostraron que el sector cuenta con suficiente personal de seguimiento y evaluación para desempeñar las funciones de seguimiento y evaluación dentro de las instituciones. También se ha avanzado en la puesta en práctica de la gestión basada en los resultados, gracias al apoyo del proyecto Modernizing Agriculture in Ghana (MAG), financiado por el Ministerio de Asuntos Gubernamentales de Canadá, que comenzó en 2017. Entre las **principales lagunas identificadas** se encuentra la falta de un sistema automatizado de recogida de datos o de un sistema de base de datos de seguimiento y evaluación en el Ministerio de Alimentación y Agricultura (MoFA). Además, mientras que el MoFA tiene una plantilla estándar y un formato de presentación de informes para las áreas de programas sectoriales, no existe una plantilla armonizada para la presentación de informes a los donantes. Algunas unidades no suelen utilizar la información y las lecciones aprendidas, y la mayoría de las unidades no tienen objetivos de indicadores para tomar decisiones significativas a partir de los datos recopilados. La financiación de las actividades de recopilación de datos es insuficiente, y la frecuencia y la cobertura geográfica son limitadas (es decir, el tamaño de las muestras es bastante pequeño). El número de agentes de extensión agraria es inadecuado.



La rendición de cuentas y los socios, recibió una puntuación de 2,42 sobre 4. Los resultados de la evaluación mostraron que existen plataformas y otros medios a través de los cuales los

funcionarios clave del sector rinden cuentas a las partes interesadas, por ejemplo, las revisiones conjuntas anuales del sector y las reuniones del ayuntamiento a nivel regional y de distrito. Hay otras plataformas en las que los planes, los presupuestos y los resultados se ponen a disposición del público, por ejemplo, las deliberaciones sobre el presupuesto en el parlamento y la publicación o el anuncio del plan de trabajo y el presupuesto anuales en el sitio web del Ministerio de Asuntos Exteriores. Entre las **principales lagunas identificadas** se encuentra el retraso en la formación del personal clave, especialmente a nivel de distrito, cuyo conocimiento de la gestión basada en los resultados sigue siendo escaso. También se utiliza un lenguaje técnico para comunicar la información presupuestaria a las partes interesadas, lo que limita el conocimiento de las partes interesadas sobre las cantidades específicas de recursos fiscales inyectados o gastados, especialmente a nivel de base. El acceso a la información presupuestaria pertinente sigue estando condicionado por la demanda, especialmente para la sociedad civil y las organizaciones religiosas y otros grupos, debido a los problemas de lenguaje técnico mencionados anteriormente.



La planificación y presupuestación recibió una puntuación de 2,56 sobre 4. Los resultados de la evaluación mostraron que existe un Plan Nacional (el Programa coordinado de políticas de

desarrollo económico y social - 2017-24) que se utiliza para la planificación y presupuestación, con una sección del plan centrada en la inversión para la alimentación y el empleo. El sector agrícola también cuenta con un Plan de Desarrollo a Medio Plazo. Sin embargo, el plazo de ejecución depende de la disponibilidad y la liberación de fondos para llevar a cabo las actividades previstas. Entre las **principales lagunas identificadas** se encuentra el uso de métodos de presupuestación de costes históricos que limitan la medición de los

resultados. Algunas de las áreas prioritarias del plan sectorial cambian a menudo durante la ejecución como resultado de los cambios en las prioridades de los líderes políticos. Una laguna relacionada es el hecho de que, aunque la presupuestación se realiza teniendo en cuenta la gestión basada en los resultados, a menudo se producen cambios de enfoque no planificados a medida que avanza la ejecución y resulta difícil hacer un seguimiento sólido de los resultados. Además, la falta de una plantilla armonizada para la presentación de informes a los donantes dificulta que esto ocurra.



Las estadísticas recibieron una puntuación de 3 sobre 4. Los resultados de la evaluación mostraron que existe un Plan Estratégico de Estadísticas Agrícolas y Rurales (SPARS) 2017-

21, y que se está aplicando. La Ley del Servicio Estadístico (2019) proporciona el marco legal y reglamentario para la producción y difusión de estadísticas nacionales. Los datos se desglosan de acuerdo con el principio de "no dejar a nadie atrás". Las **principales lagunas identificadas** incluyen que aún no se ha implementado un marco de evaluación de la calidad de los datos para Ghana. El desglose de los datos administrativos sigue siendo limitado y los agentes no estatales aún no conocen del todo el SPARS. Además, aunque existen competencias y conocimientos para la realización de encuestas de hogares a nivel nacional y encuestas sectoriales clave, los recursos para la recogida regular de datos siguen siendo inadecuados, incluso para los censos y las encuestas.

## Lecciones aprendidas

Del proceso AG-Scan surgieron tres lecciones críticas e interrelacionadas, que se destacan a continuación.

### 1. Mejora de los sistemas de datos

El mencionado Plan Estratégico de Estadísticas Agrícolas y Rurales (SPARS) 2017-21 se está aplicando; sin embargo, los agentes no estatales aún no conocen del todo la estrategia. Por el momento, parece haber una gran dependencia de los datos procedentes de encuestas como las del Servicio Estadístico y de censos como el Censo

Agrícola, las Encuestas de Nivel de Vida, las Encuestas Integradas de Establecimientos Empresariales y la Encuesta Integrada Agrícola. A nivel sectorial, algunos departamentos del Ministerio de Asuntos Exteriores son capaces de recoger, gestionar e informar sobre los datos de gestión pertinentes. Sin embargo, los datos recogidos para algunos indicadores son incompletos y los plazos a menudo se retrasan; y el MoFA no dispone de un sistema automatizado de recogida de datos ni de un sistema de base de datos de seguimiento y evaluación.

La **primera lección** es la necesidad de contar con un sólido sistema de datos administrativos que permita generar datos oportunos, precisos y fiables. Con un desglose adecuado, esto puede proporcionar pruebas para el diseño de intervenciones específicas. Por lo tanto, es necesario que el país deje de depender en gran medida de los datos de las encuestas, debido a la cuestión de la puntualidad (ya que se publican con un intervalo de cinco años), y se centre más en la generación de datos administrativos.

La **segunda lección** es la importancia de orientar a los actores no estatales sobre la existencia del SPARS para que puedan alinear su recogida o generación de datos con la Estrategia. Esto puede hacerse mediante el desarrollo de capacidades o sesiones de retroalimentación.

La **tercera lección** es la necesidad de mejorar los sistemas de recogida de datos para que sean oportunos y completos. Por lo tanto, será importante desarrollar un sistema automatizado de recopilación de datos para que el Ministerio de Agricultura mejore la recopilación de datos y la presentación de informes a tiempo. Esto debería incluir la creación de capacidades para desarrollar bases de datos en los Departamentos Agrícolas Regionales y de Distrito en las asambleas y metropolitanas.

## *2. Aprovechamiento de la capacidad latente en la GBR*

En la actualidad, se está impartiendo formación en materia de gestión basada en los resultados al personal del Ministerio de Asuntos Exteriores en el marco del programa MAG, y hay indicios de que esto está conduciendo a una mejora de los informes basados en los resultados. La creación de

un ministerio dedicado al seguimiento y la evaluación en 2017 ha sido útil; y se han introducido herramientas para trabajar sobre la base de la GBR, pero es necesario ampliarlas a los niveles subnacional y de distrito. Hay planes para integrar la formación en gestión basada en resultados en todos los niveles dentro del ministerio y en los distritos, y para empaquetar la información presupuestaria en un lenguaje sencillo para que otras partes interesadas clave la entiendan y tengan fácil acceso a ella.

La **primera lección** es la necesidad de seguir ampliando las herramientas de la gestión basada en los resultados y la concienciación a todo el personal y los niveles de la administración (distrito, región, país).

La **segunda lección** es la necesidad de desarrollar habilidades para empaquetar la información presupuestaria en un lenguaje sencillo y desarrollar plataformas para compartir dicha información para garantizar un fácil acceso a las partes interesadas.

## *3. Mejorar la gestión del conocimiento y el aprendizaje de las lecciones*

El Ministerio de Asuntos Exteriores cuenta con una plataforma de intercambio de conocimientos denominada Grupo de Trabajo del Sector Agrícola (ASWG), creada en 2006 como plataforma para el diálogo político entre el gobierno y los socios de desarrollo, con el fin de garantizar la aplicación efectiva de las políticas, los programas y los proyectos.

La **primera lección** es la necesidad de ampliar el alcance y mejorar el funcionamiento de la plataforma del ASWG para una mejor alineación de los donantes. Esta alineación garantizará que los programas y los informes de los donantes estén más sincronizados con los procesos y los plazos del gobierno, con las consiguientes mejoras en el aprendizaje de lecciones.

La **segunda lección** es la necesidad de profundizar en la aplicación de la gestión basada en los resultados garantizando que las partes interesadas y los líderes del sector documenten las lecciones o recomendaciones derivadas de la aplicación de los programas/proyectos/intervenciones. Esto debería difundirse a las partes interesadas.

## Conclusiones y camino a seguir

El taller de AG-Scan brindó la oportunidad de que las partes interesadas hicieran un balance de las cuestiones críticas relacionadas con el seguimiento y la evaluación y los ODS utilizando la óptica de la gestión basada en los resultados y situándolas en el sector agrícola. En Ghana existen factores de éxito para los procesos de seguimiento de la GBR y del AG-Scan, especialmente con la existencia de M&E en el ministerio y el trabajo de colaboración entre el MoFA, la Comisión Nacional de Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Finanzas y la agencia de estadísticas.

El seguimiento del Plan de Acción será fundamental y el equipo central, que trabaja con el equipo de AVANTI, está bien equipado y es capaz de asumir la tarea de seguir desarrollando el Plan de Acción y buscar formas de movilizarlo. El borrador del Plan de Acción<sup>1</sup> derivado al final del taller debe ser presupuestado y se deben

establecer mecanismos para asegurar que se ajusta a los procesos gubernamentales, especialmente en términos de financiación.

El siguiente paso debería ser un sólido ejercicio de cálculo de costes para los aspectos restantes, y determinar las fuentes de financiación. Una vez acordadas las fuentes de financiación, deberá elaborarse el correspondiente plan de ejecución.

La oficina del FIDA en el país puede desempeñar un doble papel para garantizar la aplicación del Plan de Acción. En primer lugar, puede trabajar con el Ministerio de Agricultura como parte de la racionalización de las actividades del Plan de Acción para determinar las áreas que ya se están implementando y en las que el FIDA puede proporcionar apoyo financiero. En segundo lugar, el FIDA está bien situado para ayudar a explorar el apoyo de otros socios de desarrollo, dado su poder de convocatoria dentro del sector agrícola.

## ODS en Ghana

Los ODS han sido coherentes con las metas de desarrollo de Ghana y alrededor del 70% de las metas de los ODS se reflejaron en las políticas y estrategias del recién finalizado Marco Nacional de Políticas de Desarrollo a Medio Plazo (2014-17), que precedió a la Agenda 2030.

El gobierno de Ghana tiene un fuerte compromiso con el seguimiento de los ODS. Por ejemplo, es el segundo país del mundo (después de México) en realizar un *informe de referencia sobre los ODS*<sup>2</sup>, es el primer país que ha cambiado por completo la forma en que se construye y se gasta su *presupuesto*<sup>3</sup> gubernamental y está haciendo un seguimiento del gasto público en relación con los ODS; y es uno de los primeros socios estratégicos africanos, junto con Ruanda, que ha copiado el sitio web del Reino Unido<sup>4</sup> para hacer un seguimiento del progreso de Ghana hacia la consecución de los ODS.

Se han identificado un total de 17 indicadores de los ODS, pero sólo el 35% de ellos tienen datos verificados y notificados en la plataforma en línea. Y para el 59% de ellos, el gobierno está explorando fuentes de datos para captar la información (véase la figura 1).

Figura 1. Situación de los informes sobre los ODS pertinentes en la agricultura



<sup>1</sup> Consulte el informe completo en [http://www.avantiagriculture.org/wp-content/uploads/2021/05/Final-Ghana-Ag-Scan-Report\\_March-2020.pdf](http://www.avantiagriculture.org/wp-content/uploads/2021/05/Final-Ghana-Ag-Scan-Report_March-2020.pdf)

<sup>2</sup> NDPC y GSS (2018) Ghana Sustainable Development Goals (SDGs): Informe de referencia de indicadores, disponible en: <https://www.gh.undp.org/content/dam/ghana/docs/Reports/>

[UNDP GH IGC SDGs %20Indicator %20Baseline\\_Report\\_2018.pdf](https://www.undp.org/content/dam/ghana/docs/Reports/UNDP_GH_IGC_SDGs_%20Indicator_%20Baseline_Report_2018.pdf)

<sup>3</sup> MdF (2018) Ghana's SDG budget Baseline Report, disponible en: <https://www.mofep.gov.gh/sites/default/files/news/Ghana's-SDG-Budget-Baseline-Report-Aug-09-18.pdf>

<sup>4</sup> Ver <https://sustainabledevelopment-uk.github.io/>