

パラグアイ共和国
個別専門家チーム派遣協力
「中小企業活性化のための指導者育成計画」
事前調査報告書

平成15年1月
(2003年)

国際協力事業団
中南米部

地 三 南
JR
03-02

序 文

パラグアイ共和国は、1989年の民主政権の発足以降、市場経済化を進めており、1995年には南米南部共同市場（メルコスール）に加盟、メルコスールの中で、域内関税の撤廃等貿易自由化を促進してきました。しかしながら、域内のブラジル、アルゼンティンから安価な農産加工品、工業製品等の輸出圧力を受け、経済基盤の脆弱化、雇用機会の縮小の危機にさらされているのが現状です。

こうした背景の下、パラグアイ共和国商工省は中小企業の経営者、管理者の能力向上を図るために日本政府の協力を仰ぐこととし、専門家チーム派遣協力の要請がなされました。

この要請を受け、その内容を詳細に把握すること、また我が国が実施するチーム派遣のシステムを十分に説明し、双方の意見調整と協議を行い、合意に至ることを主な目的として、国際協力事業団は平成13年12月10日から19日まで事前調査団を現地に派遣しました。

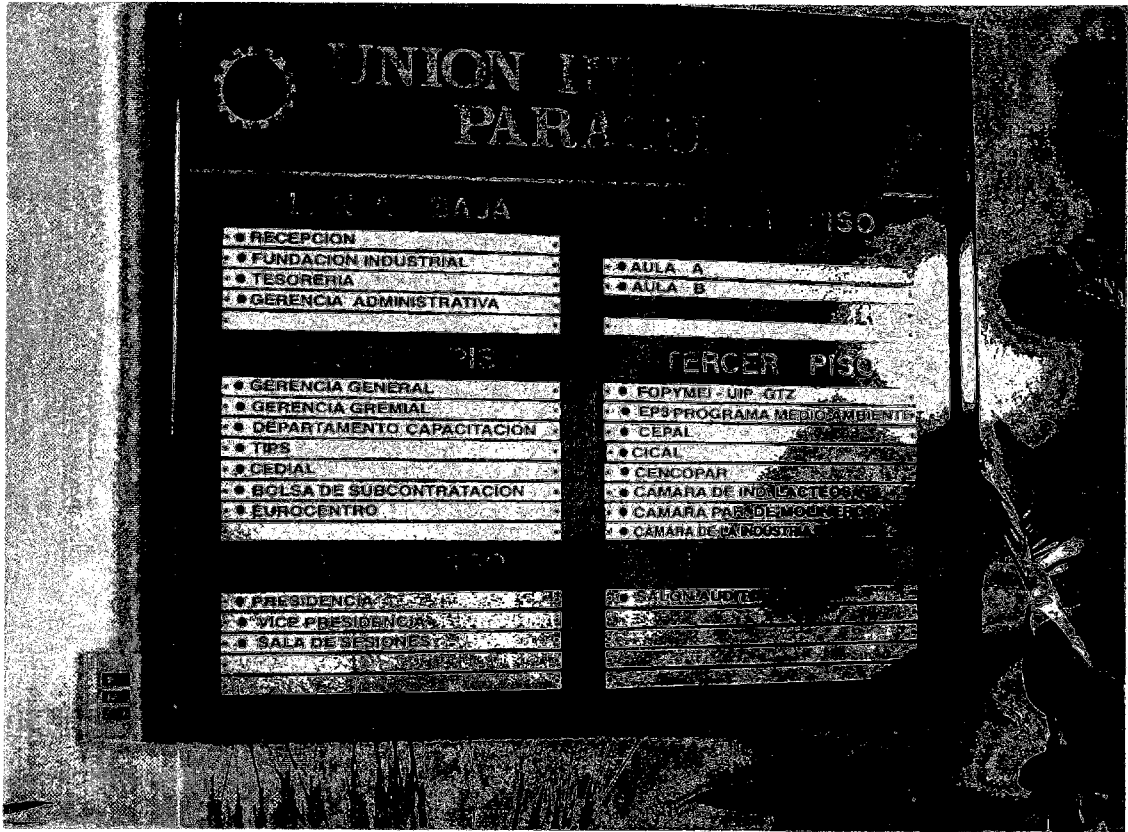
事前調査団は上記の業務を実施し、パラグアイ共和国側と合意に至った内容をメモランダムに取りまとめました。本報告書は調査団の調査結果を取りまとめたものであり、今後の対パラグアイ協力の実施に資することを目的としています。

最後になりましたが、本調査団の派遣に際し、ご協力とご支援を頂いた内外の関係者の皆様に、心から御礼を申し上げます。

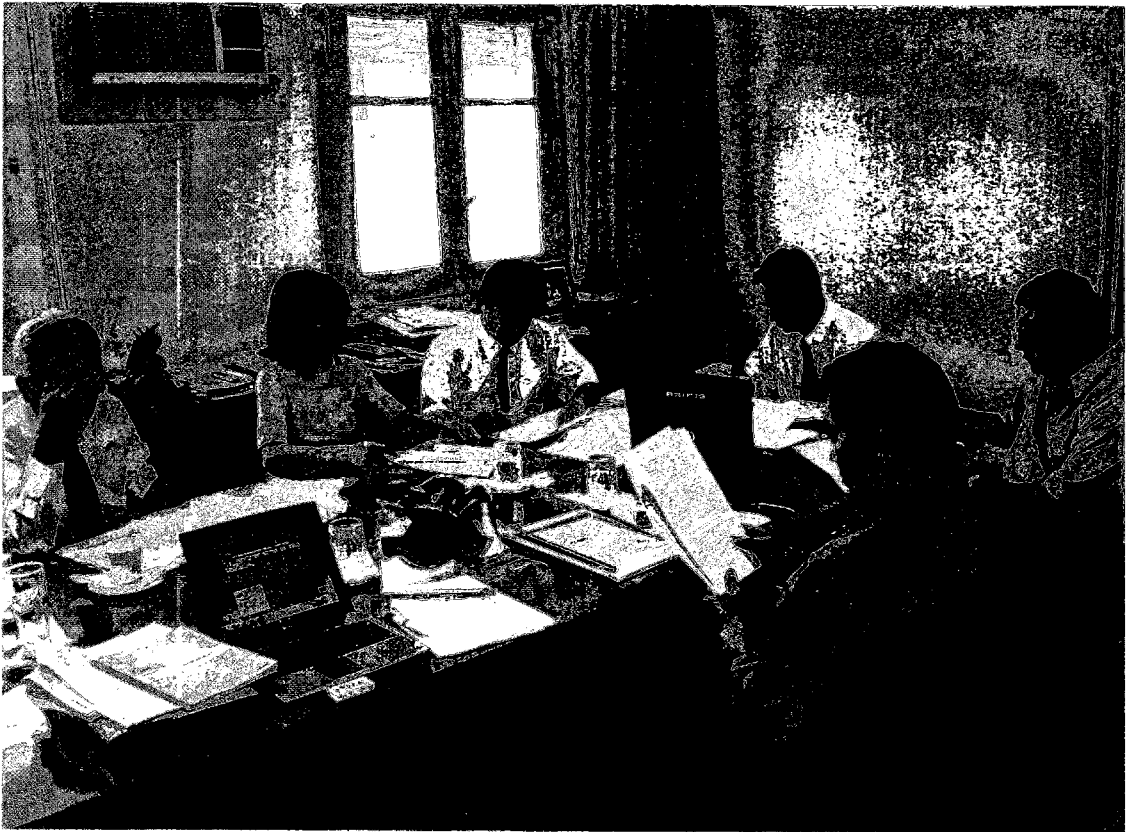
平成15年1月

国際協力事業団

理事 鈴木 信毅



パラグアイ工業連盟 (UIP) ビル玄関



パラグアイ側との交渉風景



パラグアイ工業連盟会長室にて



メモランダム署名



署名後の握手

目 次

序 文

写 真

第1章 調査団派遣の概要	1
1 - 1 調査団派遣の経緯	1
1 - 2 調査の目的	1
1 - 3 調査団の構成	2
1 - 4 調査日程	2
1 - 5 主要面談者	3
第2章 調査結果の要約	6
2 - 1 調査結果概要	6
2 - 2 合意事項の概要	7
2 - 2 - 1 実施機関	7
2 - 2 - 2 協力期間	8
2 - 2 - 3 協力の目的	8
2 - 2 - 4 技術協力の範囲	8
2 - 2 - 5 日本側投入	8
2 - 2 - 6 パラグアイ側投入	8
第3章 調査・協議内容の詳細	9
3 - 1 先方実施体制	9
3 - 1 - 1 商工省	9
3 - 1 - 2 パラグアイ工業連盟（UIP）	10
3 - 2 各訪問先における協議内容	10
3 - 2 - 1 商工省	10
3 - 2 - 2 パラグアイ工業連盟（UIP）	12
3 - 2 - 3 商工省中小企業支援センター（CEPAE）.....	19
3 - 2 - 4 商工省地方事務所（ORMIC）エンカルナシオン事務所	20
3 - 2 - 5 中小企業訓練センター（CCPyMI）	21
3 - 2 - 6 農協団体（Colonias Unidas）	22

3 - 2 - 7	CEDIAL (コンサルタント会社)	23
3 - 2 - 8	イタプア生産者連盟(株) (UPISA)	24
3 - 2 - 9	大統領府企画庁	25
3 - 2 - 10	米州開発銀行 (IDB)	25
3 - 2 - 11	ドイツ技術協力公社 (GTZ)	26
3 - 2 - 12	PROPARAGUAY	27
3 - 2 - 13	日本・パラグアイ職業能力促進センター (SPP-PJ)	28

付属資料

1 .	メモランダム	33
2 .	ミニッツ	44
3 .	商工省 - 工業連盟間協定	66
4 .	工業連盟教育訓練部門資料	72

第1章 調査団派遣の概要

1 - 1 調査団派遣の経緯

パラグアイ共和国（以下、「パラグアイ」と記す）は、1989年の民主政権の発足以降、市場経済化を進めており、1995年には南米南部共同市場（メルコスール）に加盟、メルコスールの中で、域内関税の撤廃等貿易自由化を促進してきている。

しかしながら、現状では比較競争力のある輸出品目は綿花、大豆など一部の農産物に限定されているため、域内のブラジル、アルゼンティンから安価な農産加工品、工業製品等の輸出圧力を受け、競争力のない農業部門、及びその他産業の衰退、雇用機会の縮小の危機にさらされている。

こうした背景の下、パラグアイ政府は1999年11月に国家計画を発表した。このなかで現状の打開及び工業の振興がもたらすであろう雇用の創出による社会の安定化に着目して、全企業の9割を占める中小企業支援政策の策定、零細企業の強化、生産組織への支援等を打ち出した。また、工業発展の基盤である人的資源の充実、アグロインダストリー振興による農業との連携、製品の高付加価値化の推進等を担う中小企業育成に必要な技術者・経営者の育成を危急の課題としている。

また、我が国がメルコスールにおけるパラグアイの経済競争力強化をめざして実施した経済開発調査（通称EDEP：2000年12月終了）においては、パラグアイがめざすべき方向性として、生産者と加工者をうまくリンクさせた生産性の向上を図る「クラスター」戦略を中心に、製品の品質管理、認証、検査の徹底と研究開発による製品の差別化、輸送インフラの整備及び一般競争力（人材育成、制度金融、輸出振興、投資誘致）の向上を図ることが提言されている。これら戦略の担い手は民間企業であるため、EDEPの提言を実現するためには人材育成を通じた中小企業の強化が不可欠である。

上記の経緯から、パラグアイ商工省は中小企業の経営者、管理者の能力向上を図るため、企業経営・生産管理技術コースの定期的実施及び企業経営及び技術向上に関する助言と指導、中小企業に対する生産技術移転セミナーの開催（経営管理、適正技術管理、金融支援政策の活用）、以上2項目を中心とする専門家チーム派遣について日本政府に要請を行った。

1 - 2 調査の目的

パラグアイ政府より要請のあった、中小企業活性化のための指導者育成計画に関する専門家チーム派遣を通じての技術協力について、協力対象分野の現状を把握するとともに、パラグアイ側の要請内容及び実施体制を確認し、協力の目的・内容及び活動計画についてパラグアイ側関係機関と協議し、合意を形成する。

1 - 3 調査団の構成

担 当	氏 名	所 属
総括 / 協力企画	吉田 憲	国際協力事業団 中南米部 南米課
市場調査	瀧 滋	エクセルインターナショナル 顧問
企業経営管理	田口 力	日本人材マネジメント協会 幹事

1 - 4 調査日程

調査期間：2001年12月10日～19日

日順	月日	曜日	日 程	宿 泊
1	12/10	月	11:10 アスンシオン着 (RG-8902) 14:00 JICA パラグアイ事務所表敬 15:00 大統領府企画庁訪問 17:00 在パラグアイ日本国大使館表敬	アスンシオン
2	12/11	火	9:30 商工省表敬 10:30 商工省・商工省中小企業支援センター (CEPAE) 協議 14:00 ドイツ技術協力公社 (GTZ) 面談 15:30 PROPARAGUAY 面談 17:00 日本・パラグアイ職業能力促進センター (SPP-PJ) との意見交換	アスンシオン
3	12/12	水	8:00 パラグアイ工業連盟 (UIP) 訪問 10:30 中小企業訓練センター (CCPyMI) 訪問 午後 エンカルナシオンへ移動 途中、民間企業イタブア生産者連盟 (UPISA) 視察	エンカルナシオン
4	12/13	木	8:00 JICA エンカルナシオン支所表敬 9:30 農協団体 Colonias Unidas 訪問 11:30 商工省エンカルナシオン地方事務所訪問 午後 アスンシオンへ移動	アスンシオン
5	12/14	金	8:00 CEDIAL (経営コンサルタント会社) 訪問 9:00 商工省協議 14:00 米州開発銀行 (IDB) 訪問 団内打合せ・メモランダム作成	アスンシオン
6	12/15	土	団内、JICA パラグアイ事務所との打合せ・メモランダム作成	アスンシオン
7	12/16	日	団内打合せ・メモランダム作成	アスンシオン
8	12/17	月	メモランダム協議 (商工省)	アスンシオン
9	12/18	火	メモランダム作成・署名、UIP 訪問	アスンシオン
10	12/19	水	9:00 在パラグアイ日本国大使館報告 10:30 JICA パラグアイ事務所報告 16:30 アスンシオン発	アスンシオン

1 - 5 主要面談者

(1) 商工省

Dr. Fernando R. Villalba	工業担当次官
Ing. Leopoldo G Ostertag	企業振興局局长
Ing. Sonia Gonzalez	工業政策局长
Arq. Anibal Gimenez Kullak	国際協力担当調整員
進藤 洋	派遣専門家（商工政策アドバイザー）

(2) 商工省中小企業支援センター（CEPAE）

Ing. Peirat	所長
-------------	----

(3) PROPARAGUAY

Lic. Carlos Cespedes	中小企業担当局長
----------------------	----------

(4) パラグアイ工業連盟（Union Industria Paraguaya : UIP）

Ing. Luis Lima	副会長
Dr. Juan C Urbietta	企業サービス部 部長
Dr. Jorge Vazquez	企業連携プログラム部 部長
Ing. Eduardo Felippo	財務担当

(5) 中小企業訓練センター（CCPyMI）

Lic. Olga Benegas de Ayola	所長
----------------------------	----

(6) 民間企業 イタプア生産者連盟(株)（Union de Productores de ITAPUA S.A. : UPISA）

Ing. Irineo Engelmann	理事長
Ing. Andres Taoka	部長
Sr. Rene Gerhard	管理課長

(7) 農協団体 Colonias Unidas

Ing. Werner Gallaz	教育訓練・PR 担当理事
--------------------	--------------

(8) 商工省エンカルナシオン地方事務所

Lic. Diana Von Konobloch 所 長

Lic. Arnaldo Acosta 所 員

(9) 経営コンサルタント会社 CEDIAL

Ing. Jose Rivarola Oneto 社 長

Ing. Hernan Ramirez 国際協力部長

Lic. Maria de los Angeles Duarte ユーロセンター調整員

(10) 大統領府企画庁

Sr. Mario Ruiz Diaz 局 長

中内 清 派遣専門家（開発計画）

(11) ドイツ技術協力公社（GTZ）

Sr. Wolfgang Schutt GTZ プロジェクト調整官

(12) 米州開発銀行（IDB）

Sr. Alberto de Egea 中小企業担当官

(13) 日本・パラグアイ職業能力促進センター（JICAプロジェクト方式技術協力実施機関：SPP-PJ）

Ing. Arnaldo Maciel 所 長

高中 克明 リーダー

加藤 隆久 派遣専門家（電気）

中野 亜求了 派遣専門家（電子）

廣住 清 調整員

(14) 在パラグアイ日本大使館

伊藤 庄亮 大 使

竹村 剛志 書記官（技術協力担当）

(15) JICA パラグアイ事務所

山口 公章 所 長

野口 京香 次長（技術協力担当）

石川 剛生

所 員

平井 孝文

所 員

(16) JICA エンカルナシオン支所

早川 哲也

所 員

第2章 調査結果の要約

2 - 1 調査結果概要

本調査団は2001年12月10日から19日までパラグアイ側関係者との協議及び現地調査を概要以下のとおり実施した。

現在、パラグアイにおける中小企業振興政策は、付加価値の高い差別化製品を扱う農産加工の輸出に力点を置いた「クラスター」モデルの振興を経済開発戦略とするパラグアイ経済開発調査（EDEP、JICAの開発調査によって実施）、及び同調査に基づいて策定された社会経済開発戦略（PEES）に基づいて実施されている。このような戦略ラインにおいて重要とされる支援対象の中小企業は、短期・中期的な輸出ポテンシャルを備える企業、並びにこれらに連携した関連企業（ブローカー、コンサルタント、訓練機関、卸売業者等）である。

PEESの推進にあたっては、米州開発銀行（IDB）が主たる出資者（1,000万米ドル）として展開するSDE（企業開発事業）がある。同事業は中小企業の技術獲得と革新の支援をひとつの目的とし、また、その実現のために必要な企業の研修ニーズを明確化し適切なサービスが得られるよう、研修サービスの供給者である民間部門の強化及び活性化を同時に大きな目的としている。同事業はプロジェクトの正式名称を「中小企業（PyMES）振興計画」と称し、プロジェクト番号から俗に「PR-100」と呼ばれる。現在、国会での承認を待っている状態である。

同プロジェクトの特徴は、パラグアイにおける従来型の、企業に対する直接的な資金援助による支援とは異なり、中小企業開発の仕組みづくりに対する支援という構造的な援助に転換した点にある。また従来、行政機関及びその下部組織が中小企業支援のためのサービスを供給してきたが、このシステムも変更され、民間部門がその供給者として位置づけられる。すなわち政府は、方針と政策の策定に限定し、その実施は民間部門が行うという明確な線引きがなされている。

今回、パラグアイ国商工省から日本国政府に対して協力要請があったのは、中小企業育成のためにその経営者を育成することである。それは上述のように研修サービスに関する供給機能の強化にかかわる事項であり、その供給の仕組みを含めた全体の構造が転換されたばかりという事情から、日本国以外からの支援協力についても効果的に実行されるべく、商工省において諸外国からの援助が適切に遂行されるように調整する部門との連携が必要であると同時に、実際に研修サービスを提供する民間部門への直接的支援が必要であると判断する。すなわち政府機関は上述のとおり、実際に研修サービスを提供することができなくなったため、今回の要請に基づいた支援を行うにあたっては、その具体的な実施機関である民間部門の適切な組織と協同することが求められる。

したがって、本プロジェクト「中小企業活性化のための指導者育成計画」は、実施機関として商工省並びに民間企業を組織しているパラグアイ工業連盟（UIP）とすることが最適であると判

断した。後者のUIPを実施機関とすることについては、本調査団の調査対象組織への訪問から得られた情報を総合的に判断して決定したものである。

この結論案については、商工省のJICAプログラム担当であるAnibal Gimenez Kullak氏と事前協議のうえ、同省工業担当次官のFernando R. Villalba氏と面談・協議して承認された。ただし、UIPについては本プロジェクトの支援による具体的な研修サービス提供の実施機関の主体となるが、研修プログラムの地方展開を視野に入れた場合や、政府の中小企業支援体制においては、UIPのような仲介組織がほかにも存在しており、それぞれの組織が得意とする専門分野が異なっているので、本プロジェクトの実施においては必要に応じて他の機関で実施することも検討してほしいとの次官からの要請を受け、次官と調査団との間で議論した結果、UIP以外の機関が実施する必要性が生じた場合には、商工省・UIP・JICA専門家の3者によって協議して決定することで合意した。

上記を踏まえ、調査団は個別専門家チーム派遣「中小企業活性化のための指導者育成計画」に係る技術協力の妥当性を確認し、協議・調査結果をミニッツ案及びプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)案として集約した。また、12月18日に、概要以下の合意事項をメモランダムとして確認し、パラグアイ商工省次官(官房局長代理署名)との間で署名を取り交わした。

表2 - 1 パラグアイ工業連盟(UIP)と商工省中小企業支援センター(CEPAE)の比較

比較アイテム	UIP	CEPAE	摘 要
運営担当責任者		×	方針明確、誠実
教育訓練の方向		× 縮 小	強 化 × 民営化の方向
受 講 者	中小企業	× 零細企業	連盟の組織を通じ、そのまま募集に結び付けられる。 × CEPAEは零細企業を主に対象としている。
授 業 料		×	民間部門であり、法的制限がない。運営上の責任がとれる。
施 設			市内にあり、交通の便が良く夜学が可能。 市内から離れ、交通の便及び夜学は治安上からも向かない。
教 育 機 材		×	一応機材あり。
教育訓練部門	2名(18名)	× (6名)	コースを組織する体制がある。 ()は総職員数。
専任者配置		×	× CEPAEは、予算がない。
総合評価		×	

2 - 2 合意事項の概要

2 - 2 - 1 実施機関

商工省をカウンターパート(C/P)機関とする。しかしながら、本件の具体的協力活動である、研修コース実施を行うにあたり、商工省自身はその機能を有していないため、パラグアイ工

業連盟（UIP）を関係協力機関とし、商工省、UIPの代表及び長期専門家から成る運営委員会の場で研修コース等本件協力の運営に係る協議を定期的に行うものとする。

2 - 2 - 2 協力期間

2002年3月18日から2005年3月17日までの3年間とする。

2 - 2 - 3 協力の目的

中小企業者の能力促進のために必要な研修、セミナーを商工省、UIPが効果的に実施できることを本件協力の目的とする。

2 - 2 - 4 技術協力の範囲

日本側は、中小企業の経営者、管理者の能力向上を図るために、企業経営・生産管理技術コースの定期的実施、及び企業経営、及び技術向上に関する助言と指導、中小企業に対する生産技術移転セミナーの開催（経営管理、生産管理技術等）以上2項目に係る商工省及びUIPその他関係機関の活動を支援する。

2 - 2 - 5 日本側投入

協力に必要な長期派遣専門家の分野を「企業経営」及び「生産管理」とし、短期専門家の指導科目はニーズ調査を実施したのち確定するものとするが、今回の調査の結果、主として財務管理等の分野において派遣するものとし、各年度1～3名を目安とすることを確認した。

日本での研修員受入れは原則として各年度に1名であることを説明し、研修受入分野などを専門家と協議のうえで、計画することを依頼した。

供与機材は、現地保有機材の状況等を確認したうえで、協力に不可欠となる主要機材を選定した。

2 - 2 - 6 パラグアイ側投入

商工省、UIPに配属となる長期専門家に対し、少なくとも1名のC/Pが配置されることを確認し、専門家の担当分野に合わせてC/P分野を定め、現時点での配置計画を確認した。また施設、ローカルコスト負担について説明し、同意を得た。ミニッツ上では、本件のパラグアイ側コーディネーターは商工省から人材を選出のうえで配置し、企業経営、生産管理等研修科目ごとのC/PはUIPから出されるものとする。

注：ミニッツ署名はパラグアイ商工大臣とJICAパラグアイ事務所長との間で2002年3月18日に行われた。

第3章 調査・協議内容の詳細

3 - 1 先方実施体制

本プロジェクトの支援内容は、パラグアイにおける中小企業経営者の育成を通じた中小企業経営及び生産管理技術の向上と普及であり、ひいては中小企業の振興を通じた同国産業の活性化を目的とするものである。その具体的な活動としては、主として企業経営者などの経営幹部を対象とした教育訓練コースやセミナーを現地のニーズに合わせて開催することと、現存する同様の教育プログラムに対して、それらを強化するために支援することである。

この限りにおいては、教育研修プログラムを提供している供給者として最適な組織と考えられるパラグアイ工業連盟（UIP）が、主たる実施機関の1つにあげられる。また商工省は前述のとおり、政府が直接、教育研修プログラムを提供できないので、狭義の支援プログラム内容、つまり具体的なセミナー開催などのプログラム展開における実施機関とはならない。

しかしJICAが実施したパラグアイ経済開発調査（EDEP）で提言され、政府の方針として掲げる「クラスター」戦略を支援するためにも、当該分野における中小企業を支援する政府関連組織との連携が必要になるケースが想定される。現在、大統領府企画庁と商工省が考える重点分野は、EDEPで提案された6つのモデルクラスターのうち、フルーツ、野菜、配合飼料、コットンクラスターの4つであり、その形成強化のための支援をしてほしいとの要請も会議の場で提起された。

したがって、本プロジェクトの主たる実施機関はUIPとするも、他の組織との連携などについての政策面での調整も必要であり、かつ諸外国からの支援との整合性を図り、本プロジェクトを効果的たらしめるためにも、商工省のイニシアティブが求められる。そのためミニッツ案にも記されているとおり、広義の意味においての本プロジェクトの実施機関として商工省が含まれることになる。

商工省、UIPの組織・事業概要は以下のとおりである。

3 - 1 - 1 商工省

商工省（図3 - 1参照）は大きく商業と工業の2つの分野に分かれ、本件は工業担当次官である Fernando R. Villalba 氏配下の諸外国援助機関からの支援プログラムを調整するコーディネーターの1人でJICAプログラム担当の Anibal Gimenez Kullak 氏がC / Pとなって実行される（3 - 2 - 1参照のこと）。

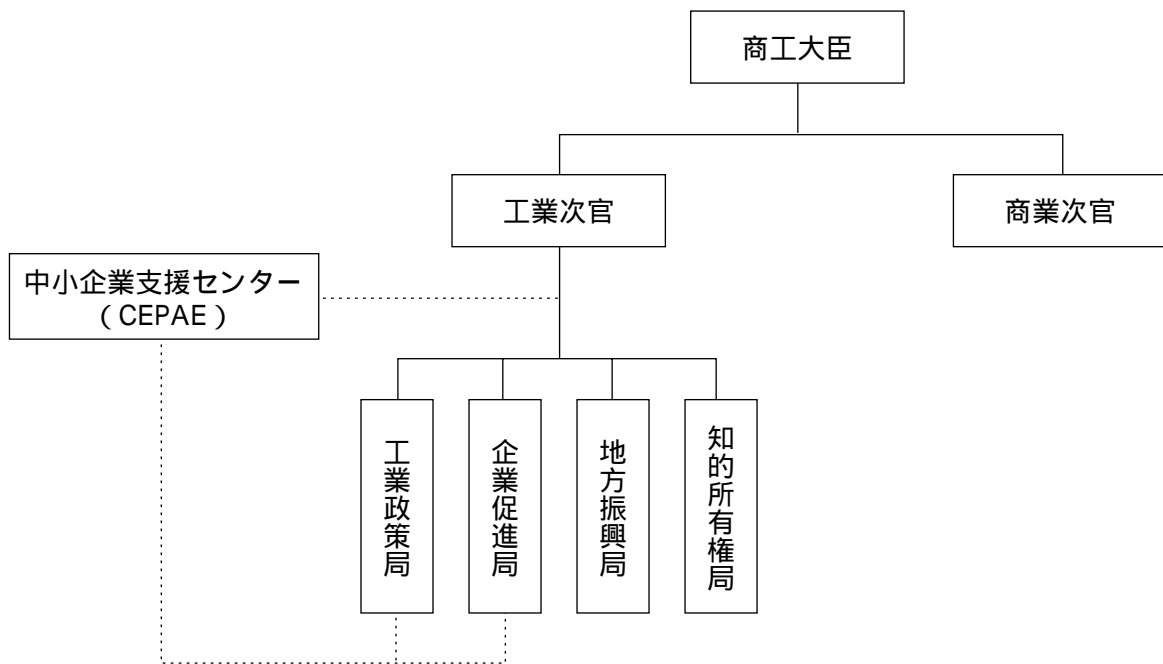


図 3 - 1 商工省の組織図

3 - 1 - 2 パラグアイ工業連盟 (UIP)

国内の会議所、協会、連盟など 54 の団体で組織される非営利組織。政府機関の下部組織ではなく、独立した団体として活動している。

UIP は自らの使命・役割について、「我が連盟のサービスをもって会員のニーズ・期待を満足させ、国民の生活の質を向上させる。あらゆる変動のなか、人材の育成をもって人の思考を変革し、効率性・効果性・競争力・能力開発をもって受動的な組織から能動的な組織への革新を促進する。上記によってリーダーシップを向上し、国家経済、政治、社会を改善する」としている。

同連盟の会員は同業者で構成する協会などの組織と、個別の企業(単独加盟)から成る。同連盟を構成する協会などに加盟している会員、すなわち民間企業は中小企業(従業員 10 ~ 100 人程度)が中心でその数は約 600 社になる。政策の面で会員の方針を代表するといった組織の活動において重要な役割を占めつつある。

スタッフは 18 名で全員が常時雇用者。訓練部門の部門長が C / P として任じられる(詳細は 3 - 2 - 2 を参照)。

3 - 2 各訪問先における協議内容

3 - 2 - 1 商工省

商工省は大きく商業と工業の 2 つの分野に分かれ、本プロジェクトの要請は工業担当からなされた。工業担当は、同担当次官である Fernando R. Villalba 氏以下、4 つの局を柱として活動して

いる。Villalba氏は調査団との初会合の場で、JICAの技術協力によって実施されたEDEPによって提起されている、パラグアイの国際競争力強化に資する開発戦略と整合性のとれた国際協力を評価し、EDEPで提言されている「クラスター」戦略の実現においても、その中心は民間部門に置かれるが、民間部門の戦略提携がないため、所定の産業の枠を超えた「クラスター」を形成するには、政府と民間部門との協同及び相互支援が不可欠となる。政府としては民間部門の主体間の連携を促進するという役割も重要になってくる、と述べた。

同氏はドイツ技術協力公社(GTZ)など諸外国からの支援についても、民間部門との共同作業という形で進んでおり、政府は方針や政策の立案を担当しその実施は民間部門で行うという大前提が設定されていることを強調し、更に重要な政策として前述の「クラスター」の形成をあげ、本プロジェクトにおいて「クラスター」分野の中小企業支援すなわち指導者の育成にも取り組んでほしいと要請した。

商工省の中小企業支援政策は、諸外国からの支援の主体であるドナーの調整とプログラムの調整になる。そしてその基本方針としてEDEPとの整合性がとれていることという条件が付いている。すなわちGTZや米州開発銀行(IDB)、JICAなどによる支援は様々な分野に対して行われているため、それらの重複や拡散を防ぐ必要がある。そこで「民間・公共協力コーディネーション」と呼ばれる考え方の下、1つの目的について、その実現のためにどこの部分をそれぞれの支援プログラムが担当するかを決めていく、というやり方をとっている。

諸外国援助機関からの支援プログラムは、それを調整するコーディネーターが次官に直結した形で配置されており、本プロジェクトはそのコーディネーターの1人でJICAプログラム担当のAnibal Gimenez Kullak氏が、C/Pとなって実行される。

ちなみにGimenez氏はJICA及びGTZからの支援プログラムを担当し、同様な立場のコーディネーターとしてRamon Maciel氏がおり、IDB及び国連開発計画(UNDP)からの支援プログラムを担当している。

Gimenez氏は、当初、C/P組織として商工省中小企業支援センター(CEPAE)を推薦していたが、本調査団は調査の結果不適切と判断。その旨を協議の場で申し伝えたところ、衣類・縫製産業の協会組織であるファッション・モード・センター(CEDEM)を候補としてあげた。

本調査団は、CEPAEについてはスタッフ数などの組織体制、予算上の問題などのほか様々な問題点が垣間見られ、またCEDEMに関連する業界を対象を絞ることは、日本側からの投入に対して有効なインパクトを及ぼすことができないと判断し、調査の結果最善と考えるUIPを推薦。工業担当次官の採決により、本調査団の意向どおりUIPが主たる実施機関となった。

3 - 2 - 2 パラグアイ工業連盟（UIP）

（1）訪問の目的

商工省の関連機関 CEPAE の顧客とされている UIP の立場から CEPAE に対する評価を引き出すと同時に、産業界の教育ニーズを探る。

（2）財政概要

主たる収入源は教育・イベント事業及び会費であり、その比率はおおよそ 7 対 3 になっている。総収入の 7 割を占める事業活動収入のうち、見本市などによる収入が大きな割合を占めている。教育研修プログラムによる収入は、1 割弱にとどまる。これは研修参加費を実費程度に抑えているため、収益への貢献は少なくなる。ただ同種の団体が無料で研修を提供しているのに対し、UIP は基本的に受益者負担を参加者に求めており、有料コースに見合う内容を提供しているという自負がある。また参加者にとっても有料コースにおいては、研修プログラムへの参画度合いが異なってくることは当然のことである。

（3）協 定

1993 年、教育省と訓練分野で協定を結ぶ。1996 年には、技術教育の企業委員会の設立協定、ピジャリカ職業訓練センターにて共有運営管理パイロットプラン導入協定、アスンシオン市役所、セントラル県自治体、教育省、UIP 間で、専門高校共有運営管理導入協定を締結。1999 年、UIP、教育省、セントラル県自治体間で、専門高校 18 校にかかわる共有運営管理導入協定を結ぶ。2001 年、企業家センター設立のため、国立アスンシオン大学のポリテク及び精密・自然科学科と協定を締結した。

（4）施設概要

5 階建てのオフィス・ビルを保有し、同連盟の事務所スペースがあるほか、別団体が同ビルに入居している。30 名から 100 名程度までのセミナー室 5 部屋のほか、120 名収容の大講堂を備えている。オーバーヘッドプロジェクター（OHP）、液晶プロジェクターなどの視聴覚機材が完備され、様々な規模の会議や研修に対応できる。

現在、ビルの 2 階スペースの約半分を改装中で、そこは GTZ をはじめとした諸外国との共同支援プロジェクトの専門家のためのスペースとして、ブースで仕切られた空間になる。本プロジェクトによって派遣される長期専門家の執務スペースも、そこに用意される予定。

（5）訓練部門

訓練部門は 1985 年に設置され、企業経営分野及び技術分野の 2 つの領域をカバーする。前者は中小企業の経営管理を改善するため、主に管理者及び技術者向けに開催されるコース

がある。後者は中級幹部から管理者層を対象として開催され、技術関連の知識の向上をねらいとしている。関連組織の中小企業訓練センター（CCPyMI）でも技能訓練を実施しているが、UIPとは対象者が異なり、CCPyMIは中堅技術者を主たる対象として、知識教育というよりは実地訓練を主眼としたコースを展開している。

訓練部門の主たるスタッフは2名。前述のとおり同部門の部門長がC/Pに任じられる予定。研修企画、講師との連絡、修了証書の発行などを行っている。講師は、外部講師20名で構成される。それら講師がカバーする領域は、企業経営、原価管理、品質管理、財務管理、人事管理、生産管理、物流、技術、安全・環境、企業法務、国際貿易の11領域である。

研修の開催実績については、直近の5年間のデータで見ると表3-1のようになる。

表3-1 直近5年間の研修開催実績

	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	計
コース数	40	18	25	21	30	134
参加者数	771	332	560	931	751	3,345
企業数	128	116	200	131	166	741

また、最新のデータで見ると、2000年9月から2001年8月までで30コース、675名の参加者（163社）になる。研修コースは、一般公開型（会員、非会員対象）のオープン・コースが開催回数全体の43%、特定企業の訓練などクローズド・コースが残り57%を占める。また、研修コースの参加者は、会員が40%、残り60%が非会員である。

研修コースに対する参加者の評価では、企業経営や品質管理に関するコースへの評価が高いとのこと。また会員からの要望としては、販売・マーケティング、在庫管理に関するコースの開催を望む声が多いという。

(6) 地域活動

1999年11月から2000年7月まで、エステ市、コロネル・オビエド、ビジャリカにおいて中級幹部の指導員育成プログラムを、2000年8月から11月まで、エステ市、ビジャリカにて若手リーダー育成プログラムを、2001年3月から7月まで、アスンシオン、グアイラ、ミシオネス、セントラル県にて販売・マーケティング関連プログラムなどを実施した。

(7) 国際支援

UIPには国際協力部門があり、GTZ及びIDBと連携してプロジェクトを進めている。GTZとは原則として商工会議所と特定産業の企業（このフェーズでは6社）を対象とした中小企業のための計画を推進している。またIDBとの連携では、零細企業に信用と技術支援を供与

するために IDB の資金を利用する UIP 工業基金がある。

パラグアイの個別企業とヨーロッパの関係を振興するユーロセンター・パラグアイに対する支援も行っており、同プロジェクトを担当する非営利組織のコンサルティングファームである CEDIAL は、UIP の保有するビルにオフィスを構えている。

(8) ヒアリング結果

パラグアイ全国の各セクターの協会、会議所、組合など 54 団体と個別企業（工業）が加盟する営利を目的としない同国工業界を代表する連盟である。

連盟に加盟する協会、会議所、組合の会員である民間中小企業数は約 600 社（注 1）である。地方にも主要 5 都市（注 2）に支所を有する。

組織の使命は、「会員の要望、期待に応えることにより、国民の生活向上に資し、よって国家に貢献することである」とある。

意思決定機関としての理事会は、Guillermo Stanley 会長を含め、21 名から成る（注 3）。

18 の部門委員会（注 4）が構成され、その 1 つに教育訓練委員会がある。Luis Lima 氏は、副会長職にあり、教育訓練部門委員会を担当する。同連盟の財務状況は、純資産 115 万ドル強を有し、安全性に問題なく、収益性も妥当であり、健全な運営を行っている（注 5）。

まず、Luis Lima 副会長から主に教育訓練活動に関し、OHP による説明を受けた。

教育訓練活動：

その目的は、企業及び参加者が講義テーマの概念や技術を吸収し、競争力を付けることにある。

教育訓練は以下の 2 分野がある。

企業経営分野：中小企業の管理者対象（UIP の会員は工業に限定するも、教育訓練の対象は工業に限らない）

技術分野：（CCPyMI が実施する）工場ワーカー、中間層対象の技術訓練コース
起業家センター設置のため、2001 年度に大学と連携協定を結ぶ。

教育訓練部は 1985 年に発足し、常勤 2 名である。

設備は、120 名用講堂、5 教室、いずれもエアコン設備あり。視聴覚教育機材あり。

外部教授陣は、企業経営、原価、品質、財務、人材開発、生産、物流、技術、安全と環境、法務、貿易など 20 名をそろえているとのこと。

2001年(2000年9月～2001年8月)訓練実績

講座数 : 30コース(公開13コース、特定会社対象17コース)(注6)

受講者数 : 675名(男372名、女303名)

受講企業数 : 163社〔非加盟会社97社(60%)、加盟会社66社(40%)〕

OHP後の面談から得られた情報として、UIPもCEPAEと連携して情報交換を行い、また、企業診断を委託したりしている。ただし、主に零細企業の対応であり、中小企業については実績がない。これまでのCEPAEの実績としては、企業設立手続きマニュアル作りやヨーロッパ共同体(EC)より靴製造の専門家を招へいし、企業相談をしている。

産業界の教育ニーズは、データの的には示されなかったが当然需要は大きい。そのため、1985年に教育訓練部門を新設している。

C/Pとしての意思、代替する条件を備えているかについては、UIPは国内産業振興のためになることは、どのようにでも対応する準備がある、商工省や日本から講師を受け入れてパラグアイ国中小企業のためになることを行うことは歓迎する旨を表明。

管理運営については、授業コストを徴収し、UIPが引き受けることができる。(教育訓練については、政府は基本的に行わないことになっており、行った場合、授業料は徴収できない。この点でもCEPAEは難点がある。)

UIPの収入源については、見本市、セミナー、会議等のイベント収入が70%、会員費その他30%である(アニュアルレポートで見ると、イベント収入58%、為替差益・投資利益19%、会員費12%、授業料2%)。政府からの援助は一切受けていないとのこと。

2回目のUIP副会長との面談を12月18日に行った。

当方からミニッツに関する商工省との覚書調印、及びUIPを主たる実施機関として選定した理由を説明し協力を要請した。これに対しJICAと商工省が合意できたことに満足しており、UIPとして協力する旨を表明、現在UIPが行っている教育訓練コースに、プロジェクトの企業経営/生産性向上を統合し、良いコースにすることができると付言した。

プロジェクトの期間、予算に関して質問があり、期間は2002年3月から2005年3月の3年間、予算は未確定であるがプロジェクトの日本負担部分について説明し、専門家を派遣することでC/Pに特別な費用負担を求めものではないが、執務室や一緒に働く人など専門家が仕事をしやすい環境を用意してほしいと答えたのに対し、他国との国際協力経験があり、どのようなものか分かっていると回答あり。

3か月に1回運営委員会を開催することになっており、そのなかで専門家とパラグアイ国中小企業の活性化について話し合っていたきたいとの申し出に対し、UIP研修部長は現在

イスラエルへ旅行中だが、彼女と打ち合わせてほしいとのことであった。長期専門家はスペイン語ができるかとの質問に、長くスペイン圏で働いたスペイン語のできる人であると回答した。

面談後、UIP 所有の 5 階建てビルを案内していただいた。ワンフロアはコンサルタント会社 CEDIAL に賃貸しているが、他は UIP 用で、1 階を事務関係に使用し、他のフロアは 120 名収用の大講堂、5 つの会議・研修室を備え、各室冷房設備があり、視聴覚機器もある程度所有している。

UIP 事務所は市内にあり、交通面でも受講者にとって便利な位置にある。主に夜間授業になるが治安上も良い。

(注 1) 「工業連盟は大中規模企業 600 社が後援する団体であるが、工業部門の代表機関とされており、民間部門全法人団体の連盟 FEPRINCO の活性化を促進する主要機関である」とコンサルタント・ベニテス・コダス氏が 1992 年の報告書で引用)

加盟会社数につき、質問を試みたが明確な回答は得られず、当方の 600 社の言及に対してそのぐらいであろうとのことであった。なお 2001 年年報には、景気の極度の低迷から当該期間に会員 81 社が退会、16 社が新入会（正味 65 社減少）したと掲載されている。

(注 2) グアイラ、サン・ロレンソ、カアアグアス、コロネル・オビエド、ピラールの 5 地方支所を有する。ほかに地方の工業セクターの団体と連携している。

(注 3) 理事会メンバーは

会長 Ing. Guillermo Stanley、第一副会長 Lic. Gustavo Volpe、管理担当副会長 Juan Angel Villagra、副会長 Ing. Luis Lima の 4 名のほかに、秘書役 2 名、財務 2 名、理事 5 名、副理事 5 名及び監査役 3 名、合計 21 名から成る。

(注 4) 下記の 18 の部門委員会を組織している。

- 1 . PR 委員会
- 2 . 団体案件委員
- 3 . 国際関係委員会
- 4 . 密輸対策委員会
- 5 . 教育訓練委員会 (Luis Lima 氏が委員長)
- 6 . 零細中小企業委員会

7. 見本市 EXPO2001 委員会
8. 経済政策委員会
9. 環境問題委員会
10. 雑誌及び情報委員会
11. 婦人委員会
12. 青年委員会
13. 工業厚生委員会
14. 競争力強化委員会
15. 連盟会則改革委員会
16. 輸出問題委員会
17. プログラム委員会
18. 法律事項に関する委員会

(注5) UIPの財務状況

2001年(2000年9月～2001年8月)アニュアルレポート41～42ページの貸借対照表、損益計算書より分析。なお、すべて現地通貨グアラニ建てのため、1米ドル＝4,350グアラニでドル換算した。

1. 安全性

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \quad 100\% \text{以上に対し} \quad \frac{674,098}{5,808} = 116\% \quad \text{超安全}$$

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{株主資本}} \quad 100\% \text{以下に対し} \quad \frac{489,519}{1,157,810} = 42\% \quad \text{安全}$$

純資産(農地など)115万7,809米ドル、流動資産(定期預金・有価証券など)48万2,529米ドルを運用し、特に大口預金はドル建てとして為替切り下げリスクをカバーしている。

固定投資に48万9,519米ドルを運用、所有土地建物の評価26万7,709米ドルは、立地等を勘案するとかなり低い(含み資産)と判断する。

2. 収益性

$$\text{総資本利益率} = \frac{\text{総利益}}{\text{総資本}} \quad 10\% \text{以上に対し} \quad \frac{187,207}{1,163,617} = 16\% \quad \text{妥当}$$

(総資本 1,163,617 = 流動資産 674,098 + 固定資産 489,519)

総収入 58 万 2,143 米ドルに対して総支出 39 万 4,936 米ドルであり、総利益 18 万 7,207 米ドルである。利益追求を目的とした団体ではないので、利益を出すのにリスクがなければよしとすべし。

EXPO2001の配当収入の金額ウエートが大きい。当年だけであれば一考を要する（EXPOは、毎年7月に開催される牧畜業と工業商業サービスで構成される当地最大の見本市で、100万人が訪問する大イベントである）。会員費の収入が毎年どうなっているか時系列的に調べる必要がある（2001年は65社が脱会している）。

教育訓練部門は営業収入 1 万1,501米ドルに対して営業支出が 1 万8,651米ドルで、年間7,150 米ドルの赤字を出している（これに関し財務担当 Eduardo Felippo 氏より、前期は収支相償っていたにもかかわらず当期は赤字になった旨の指摘を受けており、適正な監査が行われている）。

（注6）2001年実施の30コースの内訳は、下記のとおりである。

- 1．在庫管理（特定企業対象）
- 2．危機時代のマーケティング
- 3．成功の7つの習慣
- 4．優れたサービス（特定企業対象）
- 5．同 上
- 6．販売技術（特定企業対象）
- 7．同 上
- 8．同 上
- 9．コスト分析 ABC
- 10．販売技術
- 11．同 上
- 12．同上（会話法）
- 13．効果的監督
- 14．財務の基本
- 15．プロ販売のワークショップ
- 16．優れた顧客対応
- 17．女子の電話対応（特定企業対象）
- 18．食品加工上の品質
- 19．生産コスト計算

- 20．零細企業の経営管理（特定企業対象）
- 21．クレームの電話対応（特定企業対象）
- 22．一般社員に対する財務
- 23．労働法
- 24．危機の時代の人材管理（特定企業対象）
- 25．食品加工の実務（特定企業対象）
- 26．同 上
- 27．市場調査
- 28．リーダーシップ（特定企業対象）
- 29．紛争の管理（特定企業対象）
- 30．戦略的計画策定

3 - 2 - 3 商工省中小企業支援センター（CEPAE）

本調査団派遣前の段階では本プロジェクト実施機関候補の1つとしてあげられていたため、組織体制や実施能力などについて情報を収集し、その判断材料とすることが主な訪問目的であった。

CEPAEはもともと商工省の一部局であったが、UNDPの出資による同省強化計画の一環として1995年9月8日、正に当国「工業の日」に設立された。その使命としては、「新しい企業経営のコンセプト及び手法の導入による生産的なリーダーシップ・メンタリティーの振興、並びに特殊法律、信用機関といった補足面での開発振興を通じた零細中小企業の設立、強化、成長のための環境整備、及び支援構造の構築」を掲げている。更にその目的としては「国内、メルコスールにおいて生産的かつ競争的なメンタリティーを企業家に芽生えさせ、既存の企業及び同業組合の強化を求め、経済活動の活性化、資産及び雇用の創出につながる新企業の創設を振興する」としている。

上述のように、その理念なり方針は言葉の上では素晴らしいものであるが、近年起こった商工省の政権交代による内部の構造変化の影響によって、それまで高かった同省内部におけるCEPAEの位置づけが格下げされることになり、そのことによって十分な予算があてがわれず、かつスタッフもわずか6名という実情に見られるとおり、実際の活動については不活発といわざるを得ない。また所長自らが「CEPAEは訓練機関ではない」と言い切っている。これは既述のとおり、政府関連機関として直接教育訓練ができなくなったこともあり、これらを併せて考えると本プロジェクトの実施機関としては不適切と判断せざるを得なかった。その判断に至る経緯について、順を追って述べていきたい。

CEPAEの設立当初は、若手の技術者らで組織が構成され、中小企業の相談窓口としての機能を

果たしており、様々な指導をしていた。当初は2つの作業チームがあり、1つは全般的な相談を受けるチーム、もう1つは分野別チームで構成されていた。分野別がカバーしたのは、木材、繊維・縫製、金属加工、農産加工、皮革・靴の5分野。ただしこの分野別チームのスタッフはそれぞれの専門家ではなく、ただ担当していただけという状態で、大切な分野であるにもかかわらず成果があがらず、人件費などのコストがかかるばかりであった。

1995年の設立から1997年までの間に、実に3人の所長が入れ替わったという。1997年に就任した所長は、それまでの組織構造を改め横断的な組織とした。すなわちすべての分野に共通して関係する「情報化」「訓練」「技術支援」「協働性」「信用支援」「市場」を横串として掲げ、活動の強化に取り組んできたという。この6分野について、常勤のスタッフが1名ずつ配置されている。

主たる活動は、こうした分野についての情報提供が中心であって、具体的な訓練活動、例えば定期的な訓練コースを開催しているということはない。それは前述の規制に関する理由のほか、プログラムを実施する予算がないためでもある。また企業から訓練などについての問合せがあった場合は、保有するデータベースから講師を斡旋するという程度にとどまる。金融関係についても同様で、資金を調達するのに必要な金融機関の情報をまとめる作業をしており、それを中小企業に提供している。このほか会社の設立方法や税金の納め方、商標・デザイン及び特許の登録方法などに関する指導が多い。

他組織を訪問した際に、CEPAEに対する評価を尋ねた限りでは、その主たる対象となる企業の規模は従業員5名以下の零細企業が中心であることが分かった。また所長のプレゼンテーション全般を通じて発せられたメッセージは、前述したとおり、CEPAEは訓練機関ではなく情報提供を活動の核とした、民間部門と公共部門、NGOを連携させるコーディネーション組織であるという点である。

しかし、プレゼンテーション内容について様々な質問を投げかけて深掘りしていくと羊頭狗肉的な部分が明らかになることが多く、事実、プレゼンテーションに用いたスライドのコピーを要求しても、あいまいな返事を繰り返すばかりで、訪問日から8日間リクエストし続けても、とうとう提出されることはなかった。このことから推測するに、プレゼンテーションの中身も真偽のほどが疑われかねない。こうしたことによって、パートナーとはなり得ない組織であると判断された。加えていうなら、訪問を終え、帰り際に本プロジェクトに対して所長から、「現在の建物は台湾の協力によって建てられたものである。この横の空いている敷地に日本協力でオフィスを建ててほしい」と要求された。

3 - 2 - 4 商工省地方事務所（ORMIC）エンカルナシオン事務所

（1）訪問の目的

商工省が研修の地方展開を希望していることから、地方事務所の実態を知り、研修実施主

体としての能力、あるいは支援基盤としての体制が整っているのかを知る。プロジェクトの影響が及ぶ範囲を地方にまで拡大するには、ORMIC の果たす役割が大きい。

(2) 得られた情報

商工省の地方事務所であり、パンフレットには本庁の地方分権化を通じて管理運営を改善し、地方農産物に付加価値を付ける工業設立を推進し、地方の企業投資の推進窓口となり、CEPAE を通じて技術支援を行うとある。

商工省がもつ7つの地方事務所の1つエンカルナシオン事務所は、あまりに狭く、玄関入口にイスを並べてヒアリング。職員3名。その間、訪問者もなし。事務所傘下の企業数(零細、小、中に分けて)の質問に対し把握していない。(1999年、国連調査イタプア県産業競争力診断報告書があると聞く)

零細企業の教育訓練のニーズは強いが予算がない。CEPAEが手配したパン製造に関する訓練コースも資金支援はなかった。CEPAEが管理するトレーニングバウチャーの地方委譲があれば、ローカル大学と組んで零細企業向け独自訓練コースを開設することができるが、CEPAEはバウチャーは手放さないという。

そのなかで、2001年はローカル大学と共同で日曜4回コース/講演1回を行った。資金は、地方企業が負担した。

近隣のCambyreta農協“CANCOOP”の組合長同席。果物、野菜加工、養漁業など行いたい。教育指導も必要であるが、起業資金援助の強い要望があった。

商工省本庁は、研修の地方展開を希望しているが、エンカルナシオン事務所は、実態として研修実施の人員・組織体制は整っておらず、対象としては零細企業が大多数を占め、中小企業が応募するかおぼつかない。中小企業活性化のプロジェクトの効果性を考慮すれば、実効のある教育訓練としては、第2ステージ以降に回さざるを得ないと判断する。

3 - 2 - 5 中小企業訓練センター (CCPyMI)

本プロジェクト実施機関の候補の1つとして考えられていたため、その組織としての能力を探るべくUIPにおける共同会議において所長らと会談後、センターに赴いて施設を見学した。スタッフは所長と5名の講師を合わせて6名。

同センターは、UIPと商工省が協定を結んで、1995年に産業部門の技能訓練を主たる目的として設置した共同機関であり、前者が施設を、後者が機材を提供。機材などについては台湾政府の支援を受けている。

主な訓練コースには、空圧制御、工業電子、旋盤、電気基礎、情報処理・パソコン修理、製図、空調などがある。訓練コース開催実績は、2000年9月～2001年8月で見ると、一般公開コース

には150名が、これから産業界に旅立つ専門高校生などを対象とした技術訓練コース(電子・工業製図)には266名が参加している。

一般公開コースでは、情報処理技術(コンピューターソフト開発など)、自動化技術、電子工学についての評価が高い。今後は情報技術、特にインターネット関連のコースを充実させたいとの意向があり、電子商取引やウェブデザインなどの先端的な分野における訓練を企画・実施していきたいとのこと。

ただし、予算が十分でないため訓練設備が不十分であると見受けられるところが多く、かつ中堅技術者を主たる教育対象者としたプログラムが大半を占めていること、さらに、市街地から離れており、交通の便が他の候補組織と比べて良くないことなどから、本プロジェクトの実施機関としては不適切と判断した。

3 - 2 - 6 農協団体 (Colonias Unidas)

(1) 訪問の目的

農業協同組合の教育訓練に関する課題は何か、また、主な教育訓練ニーズはどのような面かを探る。

(2) 得られた情報

イタプア県にある大規模農業協同組合で、1953年設立。約50年の歴史をもつ。

組合員は、2,930世帯(家族を含めると約1万2,000名)。本部のほかに6支部を設け、大豆、大豆油、大豆カス、牛乳、乳製品、その他を生産する。585～600名の外部作業員を雇用している。

組合に関する法律によると、剰余金(利益金)の10%を教育訓練に投入するように規定されている。教育訓練委員会は3名で構成され、教育プログラムを作成し、4局のラジオ放送を通じて法律問題・組合規則等を、女性向けに衛生・家計・栄養を、青年向けに健康・家族計画・ジェンダー問題を毎日放送している。農業暦に従って作付け、土壌、収穫等に関する月刊雑誌を刊行し、本部と地方を結ぶ50名のコーディネーターに対する農業、法律、会則、リーダーシップなどの教育を行っている。最近では農家、特に小農経営に力を注いでいる。

教育訓練に関する課題としては、一貫した教育体系がないこと。人事、給与、信用回収などの各委員会に対する教育が欠けていること。あってもばらばらに行われていて、統合する段階にきていることである。

組合資金での学生への奨学金制度があり、現在の指導者はほとんどこの給付を受けてきた。ただ、役員になると、もう教育訓練を受けなくなるのが問題である。教育制度が確立されていない。

教育訓練は、将来の組合の指導者育成もひとつの目的である。パラグアイには、組合指導者育成プログラムは存在しない。過去、スウェーデンの組合派遣オランダ人専門家の報告書があるのみである。

50年の伝統があり、組織もしっかりしており、パラグアイ経済が良くないなかで、経営内容は順調である。

3 - 2 - 7 CEDIAL (コンサルタント会社)

(1) 訪問の目的

本プロジェクトの企画に役立つ率直な意見を聞き出す。パラグアイにおける教育訓練ニーズや政府実施の教育プログラムに関する感想、意見など。

(2) 得られた情報

企業の開発を目的とした、営利を目的としない民間のコンサルタント会社。1991年設立で既に10年の歴史をもつ。1993年に商工省から産業に便益をもたらす機関として認証を受けた。最近、サービス品質に関するISO9002を取得した。従業員22名、そのうち7名がフルタイムのコンサルタントである。必要に応じて外部の専門コンサルタントに委託する。米国、ECから大学生の研修生を受け入れ、研修を手伝わせている。

32名の企業家から成る企業顧問委員会があり、役員会は8名の企業家から成る。

活動内容は産業開発、企業運営改善を目的とした企業の技術面の指導、訓練コースの開催、パラグアイ企業の外国とのコンタクトの仲介であり、パラグアイ企業の国際化をめざす。

企業連携プログラム(P. A. E.)は、IDB、台湾の技術及び資金に依存し、60～80%の補助金がある。

教育ニーズに関しては、IDB資金で2000年に大統領府企画庁/商工省が行った中小企業110社アンケート調査があり(フロッピーディスク入手)、コンサルタント部門、訓練部門のそれぞれの優先順位は下記のとおりである。

コンサルタント部門： マーケティング/営業 情報システム 国際貿易 事業
運営 生産管理 技術革新 品質管理 財務 法務
人材開発

訓練コース : 生産技術 情報技術 品質管理 マーケティング/営業
税務 組織管理 経営管理 企業文化 会計 人事
管理 事業計画策定

政府の教育プログラムについては、CEDIAL は CEPAE とともに UIP とともに連携をとっている。

CEPAE : 零細企業 (従業員 10 名までの) を主に対象としている。

UIP : 中小企業 (10 ~ 50 名までの) を対象とし、だれでも参加できるオープンな良質の訓練である。

CEDIAL : 中小企業対象で 1 企業又は、同じグループ企業に限定した訓練である。

パラグアイ中小企業の 9 割が国際的な経営モデルを行っておらず、経営者が 1 人で財務、生産、販売など全部を行い、その結果非効率な経営になっている。中小企業経営者が研修を受けることで問題がどこにあるか分かってくるので、プロジェクトは的を射た企画である。国内でも 1 割の企業が近代的経営を行っているが、これが残り 9 割の鏡になり得る。

教育手法に関し、従来型の教室でのオープンタイプで学んだことが、なかなか実践に結びつかない面があり、教育手法の開発や改善も重要であるとの指摘があった。

企業診断については、企業からの依頼を受け、診断し、企業の改善点を提案する。企業の改善点に関するセミナーや訓練を行い、改善実践のフォローアップ、評価までを 4 か月ぐらいで行うとの説明を受けた。

3 - 2 - 8 イタプア生産者連盟(株) (UPISA)

(1) 訪問の目的

プロジェクトの受益者たる中小企業の経営者、管理者から直接、教育訓練ニーズを聞き出すとともに、政府機関が提供する教育プログラムに対する率直な意見を聞き、プロジェクトの企画に役立てる。

(2) 得られた情報

イタプア県の肉牛、ブタ、飼育生産者 70 名が株主となり、ウシ、ブタの屠殺から、冷蔵肉やハム、ソーセージ加工まで一貫作業で行う工場。最近設立され、テスト運転中で、作業員を入れて現在 25 名 (うち 4 名が事務職)。本稼働すれば、200 ~ 250 名になる。ブラジルから技術指導員を受入予定。1 時間 60 頭の屠殺処理能力。資金の 60% は自己資金で賄い、40% は IDB より年 8 % で借りた。

企業経営者として目下の最大の課題は、防疫等食品衛生上のリスクがない生産を遂行することであり、商工省など政府機関が訓練などを実施してくれていない、少なくとも参加したことはない、という。

一度、銀行の行う研修に参加したことがあるが理論的で、実務的ではなかった。研修ニーズとしては、食品加工上のマニュアル作成や、食品リスク管理マニュアル、原料の受入れが

ら出荷までのリスク管理に関し強く要望。

どのような訓練コースの内容であれば約300km離れたアスンシオンまで行っても参加するかとの問いに対し、ISO取得や生産コスト分析研修であれば、1～2名を1週間でも受講出席させる。授業料についても、研修向上にはコストがかかることを理解しているので問題ない。

3 - 2 - 9 大統領府企画庁

政府の様々な政策立案を行っている同庁を表敬訪問するとともに、政策担当の立場から中小企業振興策についての意見を聴取することを目的として会議に臨んだ。対応した局長のMario Ruiz Diaz氏は、政府方針において中小企業対策は重要課題として位置づけられていると語り、以下の説明を加えた。

まずその理由は、零細・中小企業がカバーする分野が大変幅広く、企業数で全体の80～90%にのぼるうえ、GDPへの貢献も大きい。また、雇用創出という側面からもその重要性が認識されているためだ。

本プロジェクトに対しては、中小企業に対する単なる援助というより、人材育成というテーマが設定されていることを評価したいという。なぜならメルコスールへの加盟以降、グローバル化への対応、商取引地域の形成という観点から、人とモノの動きが活発化しているが、ブラジルやチリの人材開発が進んでいるので、どうしても押されてしまう。両国とも人材育成には力を入れてきた経緯があるので、当国においても重点課題として取り上げているとのこと。

職業訓練については、職業訓練校(SNPP)が独占的に実施していたが、IDBの提案により、民間部門に委託すべきという方向性に決まった。

同氏から、人材育成プロジェクトの展開にあたっては、対象を幅広く考えてほしいという要望があり、かつCEPAEのほか、関連する団体などとの協力・参画を進めるという提案があった。

3 - 2 - 10 米州開発銀行(IDB)

パラグアイの中小企業開発のために多額の投資を伴う支援を行っているIDBから、どのような支援策が効果を発揮しているか、あるいは、どのような仕組みで効果を発揮せしめるべきかなどについて意見聴取することを主たる目的として訪問した。

IDBのパラグアイにおける活動規模は、スタッフ数でみると22名。うち管理職である事務所長と部長がそれぞれ1名ずつ。分野別専門家が6名、財務担当が2名、コンサルタントが5名という構成になっている。ちなみにIDBは、米国ワシントンD.C.本部に1,100～1,200名、その他26か国に支所をもち、全スタッフ数は約1,600名。

IDBはこれまでに、パラグアイに対して5,600万ドルの累積投資をしており、その実績から得

られた経験を聞かせてもらった。それによると、中小企業の経営者は、教育訓練のような先行投資にはあまり関心を示さず、その経費についても単なるコストであるという意識が強い。多国間開発基金（MIF）による中堅技師訓練計画についても、参加者の8割がサービス業からの参加になってしまい、当初想定した工業からの参加が結果として少なくなってしまったことにも、その意識の有り様が表れている。

IDBが商工省を通じて行っている中小企業に対する支援策としては、PR-100がある。2001年5月に出されたPR-100のプロフィールにおいて、中小企業の技術獲得と革新の支援、及びその普及材料となり得る企業開発事業（SDE）の需要について、IDB資金で2000年に大統領府企画庁／商工省が行った中小企業110社アンケート調査の結果が記されている。そして次の理由からSDEを利用していないことが分かった。支援の必要性を認識する企業家の運営能力に限界がある。支援サービスを利用する習慣が少ない。既存の供給に対する情報が不足している。

サービス契約を行う財源が不足している。

聞き取り調査を行った企業のうち、26%のみがこの3年間に企業相談事業を利用しているが、人材育成事業を利用したものはこれより高い割合（65%）となっている。公的支援政策を利用したものについては、面接者5%のみが利用したと答えている。

他の調査結果からもSDEの市場開発の可能性は高いとされているが、SDE利用の限定要因となっている情報の不均衡、すなわちサービス供給側の提供内容と需要側のニーズとがマッチしていないという状況を取り除く必要がある。これはPR-100が新たな局面を迎えてその仕組みを改良したことによって改善される見込みである。

IDBとの会談によると、産業界における教育ニーズは企業の経営管理について高いとのこと。それは内部組織管理と技術面での改善の大きく2つに分類される。前者については、効率的組織運営、人材管理、情報技術などのニーズが高く、後者では品質規格を取り入れた生産管理・デザイン、梱包などがある。

3 - 2 - 11 ドイツ技術協力公社（GTZ）

本プロジェクト同様、他国の機関としてパラグアイ中小企業振興に関する協力「中小企業支援結集計画」を行っているGTZから、同計画の概要を知るとともに、実行段階で得られたパラグアイ中小企業支援に関する諸課題や教訓を学ぶことを目的として会談をもった。面談者は、GTZから商工省に派遣されているWolfgang Schutt氏。「中小企業支援結集計画」は、商工省への訪問概要で記述した「民間・公共協力コーディネーション」と呼ばれる考え方に基づくもので、多様な支援プロジェクトを効果的に実施するための計画である。

また、国際協力及び借款によるプロジェクト・プログラムの要請、及び実施を総括的に調整する目的で、GTZ援助による「クリーンかつ競争的な工業生産プロジェクト」、及びIDBの借款に

よる「中小企業（PyMES）振興計画」との間で、両計画の活動範囲を紹介・伝達し、補うべき点及び中小企業の開発に必要とされる点を分析するための調整業務が設けられた。

Schutt氏によればGTZは、商工省のニーズに合わせて支援を行っている。しかしGTZからの支援だけではなく、いろいろな国々から様々な分野を対象として多岐にわたる支援が実施されてきたが、それらを統合してその効果性を高めることにしているとのこと。

本調査団に対しては、商工省が行っている産業支援策が民間部門に与えるインパクトを評価するようなプログラムを構築してほしいとの要請があった。

3 - 2 - 12 PROPARAGUAY

(1) 訪問の目的

輸出振興の主体組織として、中小企業振興策につき、どのようなことをしているか。関連組織 CEPAE 等との連携をどのようにしているか、またどのようなトレーニング、ニーズが中小企業に必要なかを探る。

(2) 得られた情報

PROPARAGUAY はチリで成功している Prochile の組織に倣い、1991 年設立された。外務省所轄の機関で、非伝統商品の輸出及び国内投資等の促進を目的とし輸出推進課、商業情報課、投資促進課の 3 課から成る。総員 20 名。

評議委員会は 8 名で構成し(外務大臣を委員長に 6 名の民間代表及び PROPARAGUAY 総裁) パラグアイの競争力に関する活動遂行上の評価、機能の調整や支援を目的とする。

PROPARAGUAY として自ら推進職員を派遣している外国事務所は、米国 (ワシントン D.C.)、イタリア (ミラノ)、チリの 3 国で、近々に台湾とブラジルに派遣予定。アルゼンティンは以前派遣していたが、取りやめた。

中小企業振興策として、パラグアイの輸出可能商品に関し、情報 Web を通じて全世界に情報を発信している。

中小企業対象の教育訓練の重要性は認識しており、将来は行う予定であり、強化したいとの発言あり。

日本貿易振興会 (JETRO) には対外貿易に関する教育訓練の要請を行っているが、JICA として、商工省の枠のほかに外国資本誘致活動に関して PROPARAGUAY にも協力してもらえかとの質問があった。「輸出目標達成の投資計画」の有無についての我々の質問には、ひたすら EDEP の説明に終わった。

CEPAE との連携関係については、CEPAE が商品開発に責任をもち、その輸出は PROPARAGUAY が行い、相互に連携しているが特に協定などはない。

輸出促進、外国資本誘致に関し大変重要な機関であるが、活発な活動が行われているとは感じられなかった。

3 - 2 - 13 日本・パラグアイ職業能力促進センター（SPP-PJ）

（1）訪問の目的

どのような教育ニーズがあり、どのようなテーマ・分野の訓練を供給できているかを探る。

（2）得られた情報

1989年日本政府は技術系の基礎教育訓練を行う司法労働省職業訓練局（SNPP）に対して無償資金協力7億円を投入、機材供与を実施して10名の個別長期専門家を派遣してきた。

しかし、メルコスールの発足後、パラグアイ国内において新技術の導入、工場の自動化、家電製品の普及が予想外に進み、産業構造の変化に対応する技術者の養成が急務になった。

パラグアイ政府は日本政府に対し、電気、電子分野の技術レベル向上を図るための職業訓練の再編、短期技術向上訓練システムの確立、インストラクター養成、及び職業訓練の地方拡大を目的にプロジェクト方式技術協力の要請をしてきた。これに応え、日本政府は1997年9月～2002年9月の5年間の技術協力を行うことになった。現在、長期専門家6名のほか、短期専門家が派遣されて活躍している。

パラグアイ産業界としては、第一次産品に加工を加える付加価値技術が必修であるが、メルコスール近隣諸国に比べて相当に遅れており、従来の基礎養成訓練コース（第1次の技術援助の成果により、パラグアイ人によって自立的に運営中）だけでは間に合わず、既に職をもつ在職者に、これからすぐ必要な技術である電気・電子・制御技術及び冷凍空調技術の短期間の訓練を開始した。

2001年1年間の在職者訓練は3,500名に達する。ほかに指導員再訓練コースをもち、工業高校、民間訓練施設のインストラクターも含め、年間100名を養成してパラグアイの技術向上に貢献している。技術訓練のほかに、教育施設管理運営方法と教育技法も教授している。

SNPPの地方施設での訓練要望にも、専門家の派遣と指導員再訓練を受けた地方出身インストラクターとで機材持ち込みで対応し、2001年は電気・冷凍などで9コースを実施している。

教育ニーズは、メルコスール発足後、新技術製品が急流入しており、短期間での在職者教育訓練の必要度が高い。農畜産品の加工には、自動化など電子コンピューター制御機器対応技術や、食肉冷蔵冷凍技術、空調技術、電気技術を教育訓練分野として行っている。その他一般パソコン研修、パソコン組み立て研修の要望が強い。

教育訓練上の特性としては、在職者対象であり、夜間授業が主体で午後 6 時から 9 時半までである。翌日仕事があり、治安上からも 10 時までが限度とのこと。また、毎日は無理があり、週 2 回で 4 週コースが多いとのこと。修了試験を行い、落第者には修了証を与えない厳しさがある。

政府の行う教育訓練は無料であり、授業料は徴収できない。(政府は民間企業より一種の税金を取り、学校に給付する仕組みになっている。)

C / P 二十数名は、勉強できるのでやめる人はいない。しかし 1 か所の給与だけでは生活できず、別の仕事をもつ。

また、資格制度がなく、上位をねらう仕組みがないなどの問題点がある。

訓練体系図は、受講者が全体教育の中での教育モジュールの位置づけが分かるとともに、そのまま広報活動の資料としても活用できるようになっている。

将来の意欲的方向としては、現在の技術そのものの指導だけでなく情報技術、生産管理、品質管理技術等も視野にメルコスール内の隣接国にも拡大したい意向とのこと。

付 属 資 料

1. メモランダム
2. ミニッツ
3. 商工省－工業連盟間協定
4. 工業連盟教育訓練部門資料

1. メモランダム

MEMORANDUM DE LA REUNIÓN PARA LA
COOPERACIÓN TÉCNICA TIPO MINI PROYECTO
PARA EL PROYECTO DE FORMACIÓN DE FORMADORES PARA LA ACTIVACIÓN
DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY

El Equipo Japonés de Estudio Preliminar (en adelante denominado "el Equipo") organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada "JICA") encabezada por el Lic. Satoshi Yoshida, visitó la República del Paraguay en la fecha 10 al 19 de diciembre de 2001, con el propósito de ultimar los pormenores del programa de cooperación técnica relacionados con el Mini Proyecto para el Proyecto de Formación de Formadores para la Activación de las Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante denominado "el Proyecto") en la República del Paraguay.

Durante su estadía en la República del Paraguay, el Equipo intercambió opiniones y sostuvo una serie de deliberaciones con las autoridades competentes de la República del Paraguay en relación a las medidas convenientes a ser tomadas por ambos gobiernos para la eficiente ejecución del Proyecto arriba mencionado. Por su parte la República del Paraguay, a través del MIC y la UIP se comprometen a promover la cooperación y actividades relacionadas a la implementación del Proyecto.

Como resultado de las deliberaciones, el Equipo y las autoridades competentes de la República del Paraguay acordaron recomendar a sus respectivos gobiernos las materias referidas en el documento adjunto.

El presente documento se elabora por duplicado en inglés y en español con un mismo tenor y para un solo efecto, siendo ambas igualmente auténticas. En caso de divergencia en la comprensión del texto prevalecerá la versión en inglés.

Asunción, 18 de diciembre de 2001.

吉田 憲

Lic. Satoshi Yoshida
Líder
Equipo de Estudio Preliminar
Agencia de Cooperación Internacional de Japón
Japón

P.A. 

Dr. Fernando R. Villalba
Vice Ministro de Industria
Ministerio de Industria y Comercio
República del Paraguay

MINUTA DE ACUERDO PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA
TIPO MINI PROYECTO PARA EL PROYECTO DE FORMACIÓN DE FORMADORES
PARA LA ACTIVACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EN LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY

En respuesta a la solicitud del Gobierno de la República del Paraguay sobre la cooperación técnica tipo mini proyecto para el Proyecto de Formación de Formadores para la Activación de Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante denominado "el Proyecto"), el Equipo Japonés de Estudio Preliminar organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada "JICA") y encabezada por el Lic. Satoshi Yoshida, han visitado la República del Paraguay en la fecha 10 al 19 de diciembre de 2001, a los efectos de mantener una serie de deliberaciones con el Ministerio de Industria y Comercio (en adelante denominado "MIC") en representación de la República del Paraguay, representado por el Vice Ministro de Industria Dr. Fernando R. Villalba y la Unión Industrial Paraguaya (en adelante denominado "UIP") representado por el Vice Presidente Ing. Luis A. Lima, con el propósito de ultimar los detalles del programa de cooperación técnica en la República del Paraguay.

Como resultado de las deliberaciones, las partes acordaron recomendar a sus respectivos gobiernos, las materias en el documento adjunto.

El presente documento se elabora por duplicado en inglés y en español con un mismo tenor y para un solo efecto, siendo ambas igualmente auténticas. En caso de divergencia en la comprensión del texto prevalecerá la versión en inglés.

Asunción, ____ de _____ de 200__

Ing. Kimiaki Yamaguchi
Representante Residente
Agencia de Cooperación Internacional de Japón
Japón

Dr. Fernando R. Villalba
Vice Ministro de Industria
Ministerio de Industria y Comercio
República del Paraguay

Ing. Luis A. Lima
Vice Presidente
Unión Industrial Paraguaya

Documentos adjuntos

1. Nombre del Proyecto

Cooperación Técnica tipo Mini Proyecto para el "Proyecto de Formación de Formadores para la Activación de Pequeñas y Medianas Empresas" en la República del Paraguay.

2. Período de cooperación

3 años, desde 18 de marzo de 2002 hasta 17 de marzo de 2005.

3. Sitio del Proyecto

El Ministerio de Industria y Comercio (en adelante denominado "MIC") y la Unión Industrial Paraguaya (en adelante denominado "UIP") en Asunción serán los principales sitios del Proyecto, siendo esta última la sede en donde se ejecutarán básicamente los cursos de capacitación, a los que se sumarán otras organizaciones involucradas de acuerdo a las necesidades del caso, previa discusión entre el MIC, la UIP y la JICA.

4. Aplicación del acuerdo

Este Proyecto será ejecutado respetando EL ACUERDO SOBRE LA COOPERACIÓN TÉCNICA (Y FINANCIERA) ENTRE EL GOBIERNO DE JAPÓN Y EL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY firmado el 8 de febrero de 1979.

5. Objetivo del Proyecto

Mejorar y actualizar la técnica de gestión empresarial y productividad de las pequeñas y medianas empresas a través de la formación de formadores.

6. Antecedentes del Proyecto

El gobierno de Paraguay ha planteado una serie de programas tales como la elaboración de la política de apoyo a las pequeñas y medianas empresas que representan el 90% de la industria nacional, el fortalecimiento de las micro-empresas y el apoyo a las organizaciones de producción. Además, considera temáticas urgentes el fortalecimiento de los recursos humanos y la capacitación de administradores necesarias para la promoción de las pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, el Estudio sobre el Desarrollo Económico en la República del Paraguay (EDEP), propone la estrategia de *cluster* orientada a mejorar la productividad como un lineamiento a ser seguido por el país. Debido a que las empresas privadas, en estrecha colaboración con el sector público son los agentes promotores de dicha estrategia, resulta indispensable el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas a través de la formación de recursos humanos a los efectos de hacer realidad la propuesta hecha por el

EDEP.

Bajo dicho antecedente, se llevará a cabo la cooperación que tiene por objetivo la realización periódica de cursos técnicos y seminarios sobre gestión empresarial y productividad.

7. Alcance de la cooperación técnica

- 1) Estudio y aclaración de la situación actual y necesidades de capacitación de la gestión empresarial y mejoramiento de la productividad..
- 2) Ejecución de la transferencia tecnológica referente al establecimiento de la capacitación de formadores para las pequeñas y medianas empresas.
 - a) Planificación y organización de programas de capacitación y seminarios.
 - b) Elaboración de textos y materiales.
 - c) Convocación de participantes y gestión de los cursos de capacitación.
 - d) Elaboración de manual de gestión en el contexto del programa de formación de formadores mencionado más arriba.
- 3) Mejoramiento de la técnica de gestión empresarial, de la productividad y el liderazgo dentro de empresas pilotos a través de los diagnósticos y servicios de consultoría a ser ofrecidos.

8. Medidas a ser tomadas por el gobierno de Japón

El gobierno de Japón, a través de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), aportará lo siguiente mediante el procedimiento normal acorde a las leyes y reglamentos vigentes y fundada en el esquema de la cooperación técnica de Japón.

1) Envío de expertos japoneses

Se enviarán con el recurso de la JICA, expertos con el fin de efectuar la cooperación técnica en las áreas mencionadas en el punto 10 del presente documento.

2) Suministro de equipos necesarios para la implementación del Proyecto mencionados en el Anexo III.

3) Capacitación de los contrapartes paraguayos en el Japón.

Se recibirán con el recurso de la JICA, contrapartes paraguayos del Proyecto para la correspondiente capacitación técnica en Japón.

9. Medidas a ser tomadas por el gobierno de Paraguay

El gobierno de Paraguay, a través del MIC, la UIP y/u otras organizaciones involucradas tomarán las medidas necesarias a fin de que éste Proyecto logre el desarrollo sostenible durante y después de la cooperación técnica otorgada por el gobierno japonés.

De esta manera el gobierno paraguayo, logra que las técnicas y conocimientos transferidos a los contrapartes como resultado de la cooperación técnica del gobierno japonés,

contribuyan al desarrollo económico y social del país.

El gobierno de Paraguay, a través del Ministerio de Industria y Comercio (MIC) con el apoyo de la UIP y/u otras organizaciones, pondrán a disposición del Proyecto las siguientes facilidades con recursos propios y acorde a las leyes y reglamentos vigentes en la República del Paraguay.

1) Provisión de instalaciones edilicias e infraestructuras

Provisión de instalaciones edilicias e infraestructuras que se indican en el Anexo II.

2) Provisión de equipos

Provisión o reposición de equipos, implementos, vehículos y repuestos necesarios para la implementación del Proyecto ajenos a los equipos a ser suministrados por la JICA mencionados en el punto 8, 2).

3) Gastos operativos

Cubrir los gastos operativos que demanden la implementación del Proyecto.

4) Asignación de contrapartes

Se deberá asignar un contraparte como mínimo para cada uno de los expertos japoneses de largo plazo, necesarios para la implementación del Proyecto.

5) Provisión de vehículos para el traslado urbano

Provisión de medios de transportes para el traslado urbano de los expertos japoneses para los cursos de capacitación y actividades relacionadas.

6) Gastos necesarios para el traslado, instalación, operación y mantenimiento de equipos dentro del Paraguay.

10. Contenido de la actividad de los expertos japoneses

La cooperación abarcará las siguientes áreas a fin de capacitar los recursos humanos necesarios para la activación de pequeñas y medianas empresas.

(Experto de largo plazo - encargado de la gestión empresarial)

(1) Ejecución periódica de los cursos de capacitación sobre gestión empresarial.

(2) Ejecución periódica del diagnóstico, asistencia y orientación de la gestión empresarial.

(Experto de largo plazo - encargado de las técnicas de manejo de la productividad)

(1) Ejecución periódica de los cursos de capacitación sobre técnicas de manejo de la productividad.

(2) Ejecución periódica del diagnóstico, asistencia y orientación de las técnicas de manejo de la productividad.

(Experto de corto plazo - encargado de aquellas áreas técnicas-especializadas e individuales)

(1) Ejecución oportuna de los cursos de capacitación técnicos-especializados individuales sobre la gestión empresarial.

(2) Ejecución oportuna de los cursos de capacitación técnicos-especializados individuales sobre técnicas de manejo de la productividad.

11. Personales contrapartes de Paraguay

- 1) Director del Proyecto (MIC)
- 2) Gestión empresarial
- 3) Manejo de la productividad.
- 4) Administración financiera.
- 5) Elaboración del plan empresarial.
- 6) Control de calidad en las industrias alimenticias.

Nota: Los personales administrativos y auxiliares, serán asignados por la parte paraguaya de acuerdo de las necesidades.

Los contrapartes paraguayos desempeñarán todas las labores necesarias para el buen funcionamiento del Proyecto, bajo la orientación y asistencia de los expertos japoneses.

12. Gestión del Proyecto

- 1) El MIC y la UIP concretarán el acuerdo correspondiente al Proyecto hasta la fecha 18 de enero 2002.
- 2) El MIC asumirá la responsabilidad total para la implementación del Proyecto coordinando las actividades con la UIP y otras organizaciones involucradas.
- 3) La gestión y administración del Proyecto quedará bajo la responsabilidad de la UIP. La coordinación de la ejecución del Proyecto, se efectuará a través del Comité de Manejo conformado por los representantes del MIC, la UIP y los expertos japoneses de la JICA, quienes organizarán una reunión trimestral para el efecto.
- 4) No obstante, el Comité de Manejo podrá organizar oportunamente las reuniones en respuesta a la solicitud de los representantes que conforman el mismo.

13. Consulta mutua

Con relación a los problemas importantes que surjan o se relacionen a este documento, los mismos deberán solucionarse previa consulta mutua entre las partes.

Anexos

- I Cronograma de Ejecución del Proyecto y Inversiones del Proyecto
- II Lista de las instalaciones edilicias e infraestructuras
- III Lista de equipos y materiales
- IV Matriz de Diseño del Proyecto

Anexo I - Plan de Ejecución Tentativo

ELP: Experto de largo plazo
 ECP: Experto de corto plazo
 AFJ: Año fiscal japonés

	Encargado	AFJ 2002				AFJ 2003				AFJ 2004					
		PR	JP	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1 Capacitación y Diagnóstico sobre gestión empresarial															
1.1	Estudio de las necesidades	-	ELP												
1.2	Capacitación (Los siguientes temas son algunos de los ejemplos. El 3 y el 4 serán ejecutados en base al estudio de las necesidades)	-	ELP												
Ejemplo de los cursos de capacitación	Estrategia de administración y plan de administración	-	ELP												
	Estrategia de marketing y promoción de la exportación	-	ELP												
	Administración financiera	-	ECP												
	Elaboración del plan de negocio	-	ECP												
	Capacitación de la técnica de consultoría	-	ELP												
Ciclo de ejecución de los cursos	Desarrollo de la habilidad administrativa	-	ELP												
	1.2.1 Planificación	-	ELP												
	1.2.2 Elaboración del programa de estudio y materiales didácticos	-	ELP												
	1.2.3 Convocación de los participantes	-													
	1.2.4 Implementación	-	ELP												
1.2.5 Evaluación y retroalimentación para los próximos cursos	-	ELP													
1.3	Diagnósticos y consultas	-	ELP												
Ciclo de diagnósticos y consultas	1.3.1 Selección de las empresas y contactos con las mismas	-													
	1.3.2 Elaboración del plan	-	ELP												
	1.3.3 Ejecución del diagnóstico	-													
	1.3.4 Elaboración y presentación de la propuesta	-													
	1.3.5 Apoyo a la implementación de la propuesta	-	ELP												
	1.3.6 Evaluación de los resultados del servicio de consultoría	-	ELP												
2 Capacitación y diagnóstico de la técnica de control de la productividad															
2.1	Estudio de las necesidades	-	ELP												
2.2	Capacitación (Los siguientes temas son algunos de los ejemplos. El 3 y el 4 serán ejecutados en base al estudio de las necesidades).	-	ELP												
Ejemplo de los cursos de capacitación	Planificación de la producción	-	ELP												
	Ingeniería industrial	-	ELP												
	Manejo de costos	-	ELP												
	Control de la calidad	-	ELP												
	Control operativo	-	ELP												
	Control de materiales	-	ELP												
	Control de calidad de las industrias alimenticias	-	ECP												
Capacitación de la técnica de consultoría	-	ELP													
Ciclo de ejecución de los cursos	2.2.1 Planificación	-	ELP												
	2.2.2 Elaboración del programa de estudio y materiales didácticos	-	ELP												
	2.2.3 Convocación de los participantes	-													
	2.2.4 Implementación	-													
	2.2.5 Evaluación y retroalimentación en los próximos cursos	-	ELP												
2.3	Diagnósticos y consultas	-	ELP												
Ciclo de diagnósticos y consultas	2.3.1 Selección de las empresas y contactos con las mismas	-													
	2.3.2 Elaboración del plan	-	ELP												
	2.3.3 Ejecución del diagnóstico	-													
	2.3.4 Elaboración y presentación de la propuesta	-													
	2.3.5 Apoyo a la implementación de la propuesta	-	ELP												
	2.3.6 Evaluación de los resultados del servicio de consultoría	-	ELP												
3 Seminario sobre gestión empresarial y técnica de control de la productividad															
3.1	Estudio de las necesidades	-	ELP												
3.2	Seminarios	-	ELP & ECP												
Ciclo de ejecución de seminarios	3.2.1 Planificación	-	ELP												
	3.2.2 Convocación de los participantes	-													
	3.2.3 Implementación	-													
	3.2.4 Evaluación y retroalimentación para los próximos seminarios	-	ELP												

Handwritten signature and initials in the bottom left corner of the page.

Anexo II Lista de instalaciones edilicias e infraestructuras y sitio

1. El MIC y/o la UIP proveerán respectivamente oficinas, facilidades e implementos necesarios para el desarrollo de las actividades de los expertos japoneses.
2. Aulas, salas de reunión y salas de trabajo necesarias para la transferencia tecnológica.
3. MIC proveerá, previo acuerdo con la JICA y la UIP espacios para los equipos a ser suministrados por el gobierno japonés.
4. El MIC, la UIP y/u otras organizaciones de común acuerdo, facilitarán lo necesario para la implementación del Proyecto.



Anexo III Lista de equipos, instalaciones e implementos

1. Reproductor de vídeo (para VHS)
2. Monitor de vídeo (48 pulgadas)
3. Mesa para monitor de vídeo
4. Pizarra blanca electrónica
5. Fotocopiadora de alta velocidad
6. Proyector (OHP)
7. Computadora portátil
8. Proyector de cristal líquido y prolongador
9. Pantalla autoestable
10. Pantalla autoestable móvil
11. Marcador láser
12. Fotocopiadora portátil
13. Scanner



Anexo IV

Matriz de Diseño del Proyecto del "Proyecto de Formación de Formadores para la Activación de las Pequeñas y Medias Empresas"

A. Resumen del Proyecto	B. Indicadores	C. Fuentes de Verificación	D. Supuestos
<p>(Meta superior)</p> <ul style="list-style-type: none"> Lograr la promoción de las PyMES en el Paraguay. 	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas de la situación administrativa de las PyMES. Grado de aprovechamiento de los resultados de la capacitación de los recursos humanos entrenados. 	<ul style="list-style-type: none"> Materiales sobre las estadísticas industriales. Encuestas y entrevistas a las ex instituciones delegadas de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantendrá la política de promoción de PyMES.
<p>(Metas del Proyecto)</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar y actualizar la técnica de gestión empresarial y productividad de las pequeñas y medianas empresas a través de la formación de formadores.. 	<ul style="list-style-type: none"> Números de cursos de capacitación y seminarios ejecutados. Números de participantes en los cursos de capacitación y seminarios. Grado de satisfacción de los participantes a los cursos de capacitación y ex-instituciones delegadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de actividades. Encuestas y entrevistas a los participantes del curso de capacitación y ex-instituciones delegadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas que recibieron la capacitación permanecen en las PyMES.
<p>(Resultados)</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento del régimen administrativo y gerencial de la institución receptora. Mejoramiento de la capacidad de los contrapartes en cuanto a la planificación y gestión de los cursos de capacitación y su desempeño como lector. Ordenamiento del régimen de ejecución de los cursos de capacitación basados en las necesidades empresariales (sistema de estudio de la demanda, contratación de lectores, ordenamiento de la infraestructura y materiales didácticos). Gestión empresarial. Control de la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> 1-1 Establecimiento de la organización administrativa. 1-2 Números de personales. 1-3 Elaboración del plan presupuestario, evaluación de los resultados. 1-4 Elaboración del programa de actividades. 2-1 Evaluación de la capacidad de los contrapartes. 2-2 Evaluación de los participantes de los cursos de capacitación. 3-1 Número de cursos de capacitación ejecutados. 3-2 Número de participantes de los cursos de capacitación. 3-3 Programa de estudio (currículo), materiales didácticos, manuales. 3-4 Grado de satisfacción de los participantes. 4-1 Número de seminarios organizados. 4-2 Número de participantes de los seminarios. 4-3 Grado de satisfacción de los participantes de los seminarios. 	<ul style="list-style-type: none"> 1-1 Organigrama. 1-2 Registro de personales. 1-3 Presupuesto, balance. 1-4 Programa de actividades. 2-1 Cuadro de evaluación de la capacidad de los contrapartes. 2-2 Resultados de la encuesta realizada a los participantes de los cursos de capacitación. 3-1 Cuadro de resultados de los cursos de capacitación. 3-2 Cuadro de resultados de los cursos de capacitación. 3-3 Programa de estudio (currículo), materiales didácticos, manuales. 3-4 Resultados del estudio sobre los participantes de los cursos de capacitación. 4-1 Cuadro de resultados del seminario. 4-2 Cuadro de resultados del seminario. 4-3 Encuestas realizadas a los participantes del seminario. 	
<p>(Actividades)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-1 Asignación de personales necesarios. 1-2 Elaboración del programa de actividades. 	<p>(Inversiones)</p> <ul style="list-style-type: none"> Correspondientes al lado japonés. Envío de expertos. Recepción de becarios contrapartes. 	<ul style="list-style-type: none"> Correspondientes al lado paraguayo. Disposición de oficinas. Asignación de contrapartes. 	<p>Se dispondrá de participantes a los cursos de capacitación y seminarios.</p>

<p>1-3 Elaboración el plan presupuestario y ejecutarlo de manera precisa.</p> <p>1-4 Establecimiento y gestión del régimen administrativo.</p> <p>1-5 Mantenimiento y control adecuado de los equipos materiales.</p> <p>2-1 Elaboración del programa de capacitación de los contrapartes.</p> <p>2-2 Ejecución de la transferencia tecnológica a los contrapartes.</p> <p>2-3</p> <p>2-4 Monitoreo y evaluación de los resultados de la transferencia tecnológica a los contrapartes.</p> <p>3-1 Ejecución del estudio de la demanda de los cursos de capacitación en torno a las PyMES.</p> <p>3-2 Elaboración del plan de ejecución de los cursos de capacitación.</p> <p>3-3 Ordenamiento de la infraestructura para los cursos de capacitación.</p> <p>3-4 Elaboración del programa de estudio y materiales didácticos.</p> <p>3-5 Establecimiento del método de convocación y selección de cursillistas.</p> <p>3-6 Ejecución de actividades convocatorias y publicitarias.</p> <p>3-7 Selección de los subscriptos.</p> <p>3-8 Ejecución de los cursos de capacitación.</p> <p>3-9 Evaluación de los cursos impartidos y retroalimentación de los resultados para los cursos posteriores.</p> <p>4-1 Ejecución del estudio de la demanda referente a los seminarios.</p> <p>4-2 Elaboración del plan de ejecución de los seminarios.</p> <p>4-3 Ejecución de los seminarios.</p> <p>4-4 Evaluación de los seminarios realizados y retroalimentación de los resultados para los seminarios posteriores.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Suministro de equipos y materiales necesarios.• Creación del régimen de apoyo nacional.• Disposición de infraestructuras para los cursos de capacitación.• Convocación y selección de participantes a los cursos de capacitación y seminarios.• Pago de los gastos varios tales como luz y agua.• Provisión de otras facilidades necesarias.	<p>Condiciones preliminares.</p>
---	---	----------------------------------

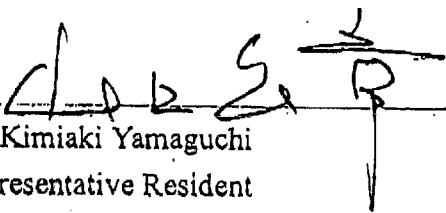
MINUTES OF DISCUSSIONS CONCERNING
MINI-PROJECT TYPE TECHNICAL COOPERATION FOR
LEADER TRAINING FOR THE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES
IN THE REPUBLIC OF PARAGUAY

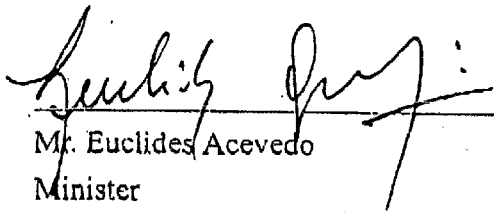
In response to the request of the Government of the Republic of Paraguay concerning the mini-project type technical cooperation for Leader Training for the Small and Medium-Sized Enterprises (hereinafter referred to as "the Project"), the Preliminary Study Team, organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Satoshi Yoshida, had a series of discussions on the Project with Ministry of Industry and Commerce (hereinafter referred to as "MIC") on behalf of the Government of the Republic of Paraguay, headed by the Viceminister of Industry, Dr. Fernando R. Villalba, and Paraguayan Industrial Union (hereinafter referred to as "UIP") headed by the Vice President, Mr. Luis A. Lima for the purpose of working out the details of the technical cooperation program.

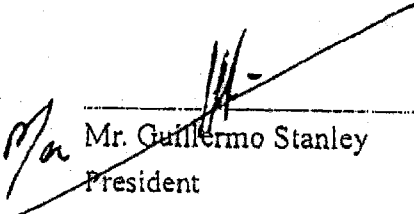
As a result of the discussions, each party agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Done in duplicate in the Spanish and English languages, each text being equally authentic. In case of any divergence of interpretation, the English text shall prevail.

Asuncion, 18 march, 2002


Mr. Kimiaki Yamaguchi
Representative Resident
Paraguay Office
Japan International Cooperation Agency
Japan


Mr. Euclides Acevedo
Minister
Ministry of Industry & Commerce
Republic of Paraguay


Mr. Guillermo Stanley
President
Paraguayan Industrial Union

THE ATTACHED DOCUMENT

1. PROJECT TITLE:

Mini-Project Type Technical Cooperation for Leader Training for the Small and Medium-sized Enterprises in the Republic of Paraguay

2. PERIOD OF COOPERATION:

Three (3) years, from March 18th, 2002 to March 17th, 2005

3. PROJECT SITE:

The training courses and seminars shall be basically held at UIP in Asuncion. And if necessary, some other organizations shall be assigned as training and/or seminar sites with discussion among MIC, UIP, and experts of JICA.

4. APPLICATION:

This project is to be carried out pursuant to THE AGREEMENT ON TECHNICAL COOPERATION BETWEEN THE GOVERNMENT OF JAPAN AND THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF PARAGUAY signed on February 8th 1979.

5. OBJECTIVES OF THE PROJECT:

Training, seminar and consulting necessary for promotion of the development of small and medium-sized enterprises in Paraguay will be effectively conducted by MIC and UIP.

6. BACKGROUNDS AND JUSTIFICATION OF THE PROJECT

The government of the Republic of Paraguay published the policy of support for the small and medium-sized enterprises occupying 90% of all the enterprises, of strengthening small business and of support for the manufacturers in the country.

And the government pointed out that the country stands in need to urgent attention to developing the human resource and enhancing the ability of the business leaders in order to promote the development of its industry.

On the other hand, the Study on the Economic Development of the Republic of

Paraguay (hereinafter referred to as " EDEP ") which was conducted by JICA suggests the cluster strategy for improving the productivity of its industry as one of the ways the country shall choose.

As this strategy shall be realized by the private sector in close collaboration with public sector, it is indispensable to strengthen the small and medium-sized enterprises through developing human resource of the enterprises in order to execute the suggestion of EDEP.

Therefore this project aims to hold the regular training courses and seminars in business management and productivity management techniques, to give some advice and guidance on business management and production management, to hold seminars and conferences on these subjects.

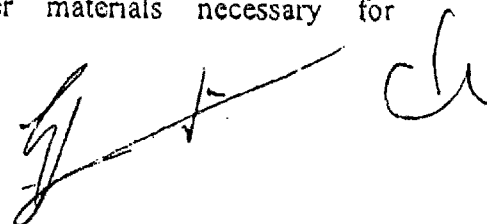
7. SCOPE OF TECHNICAL COOPERATION

- (1) To survey the current situation and the needs of training in business management and productivity improvement.
- (2) To transfer techniques concerning the establishment of leader training for the small and medium-sized enterprises.
 - a) Planning the training programs and seminars.
 - b) Elaborating the training materials.
 - c) Recruiting participants and operating training courses.
 - d) Completing the operation manuals regarding the leader training program mentioned above.
- (3) To improve business management, productivity management techniques and leadership of some pilot companies through diagnosis and consultation.

8. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF JAPAN

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and through the normal procedures under its Technical Cooperation Scheme, the Government of Japan will take the following measures through JICA:

- (1) Dispatch of Japanese experts
To provide at its expense services of Japanese experts for the purpose of technical cooperation in the fields referred to in paragraph 10.
- (2) Provision of machinery, equipment, and other materials necessary for



implementation of the Project as listed in ANNEX III.

(3) Training of Paraguayan counterpart personnel in Japan

To receive at its expense the Paraguayan counterpart personnel of the Project for technical training in Japan.

9. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF PARAGUAY

The Government of the Republic of Paraguay will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of the Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by MIC, UIP and all related authorities and institutions, so that the Government will ensure that the knowledge and skills acquired by the Paraguayan Nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development in the country.

In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Paraguay, the Government of the Republic of Paraguay, through MIC with support and cooperation of UIP and/or other organizations, will take the following measures at their expense.

(1) Provision of buildings and facilities

To provide buildings and facilities as indicated in ANNEX II.

(2) Provision of equipment

To supply or replace machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and other materials necessary for implementation of the Project other than provided through JICA under Paragraph 8 (2) above.

(3) Running expenses

To meet running expenses necessary for the implementation of the Project.

(4) Assignment of counterparts

To assign at least one Paraguayan counterpart personnel to each Japanese expert necessary for the implementation of the Project.

(5) Provision of urban transportation facilities

To provide urban transportation facilities for the Japanese experts for the training Courses and related activities.

(6) Expenses necessary for the transportation of the equipment within Paraguay as well as for the installation, operation and maintenance there of.

10. THE FIELDS TO WHICH JAPANESE EXPERTS ARE TO BE ASSIGNED:

(Long Term Expert - in charge of business management)

- (1) To support execution of regular courses in business management
- (2) To support execution of diagnosis and advises in business management

(Long Term Expert - in charge productivity management skills)

- (1) To support execution of regular courses in productivity management skills
- (2) To support execution of diagnosis and advises in productivity management skills

(Short Term Experts - in charge of individual management skills)

- (1) To support execution of training courses in some topical subject regarding business management.
- (2) To support execution of training courses in some topical subject regarding productivity management

11. ASSIGNMENT OF PARAGUAYAN COUNTERPART PERSONNEL:

- (1) Project director (MIC)
- (2) Business management
- (3) Productivity management
- (4) Financial management
- (5) Business plan making
- (6) Quality management in food industry

Note: Administrative and supporting staff will be additionally assigned by the Paraguayan side.

Paraguayan counterpart personnel will do all necessary duties to execute the Project successfully under the advice and guidance of Japanese experts.

12. ADMINISTRATION OF THE PROJECT:

- (1) MIC and UIP shall conclude the agreement regarding Japanese Technical Cooperation.
- (2) MIC shall bear overall responsibility for the implementation of the Project as well as for the coordination with UIP and other related institutions.
- (3) UIP shall bear overall responsibility for the administrative and management matters of the Project and MIC shall organize a quarterly committee which consists of representatives of MIC, UIP and experts of JICA for the

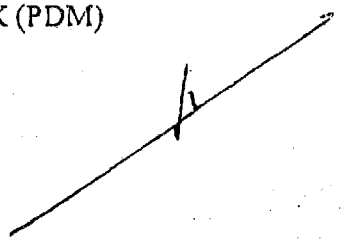
implementation and adjustment of the Project.

- (4) The committee shall be held in accordance with the request of any one of members of the committee.

13. MUTUAL CONSULTATION:

There will be mutual consultation between both sides on any major issues arising from, or in connection with this document.

- ANNEX I. TENTATIVE PLAN OF OPERATION
- ANNEX II. LIST OF BUILDING, FACILITIES AND THE INSTALSTION PLACES
- ANNEX III. LIST OF MACHINARY, EQUIPMENT AND MATERIALS
- ANNEX IV. PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)



[Handwritten signature]

PG/3A-04A 8/23

Annex I Tentative Plan of Operation (TPO)

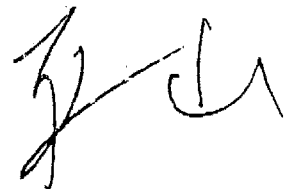
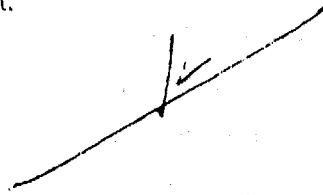
LTE: Long term expert, STE: Short term expert
 CP: Counterparts, CS: Associated Consultants
 JFY: Japanese Financial Year

		In Charge	JFY 2002	JFY 2003	JFY 2004	
		PR	JP			
1	Management system (Curriculum, Textbook, Operating manual) for MIC and UIP to implement the training will be established					
2	Capability of allocated staff of MIO and UIP necessary for planning and operating the training will be improved.					
	Cycle of Course Implementation					
	Needs Survey					
	Basic Knowledge for planning the course					
	Planning					
	Making curriculum and training materials					
	Promotion of participants					
	Implementation					
	Evaluation and Feedback to the next course					
3	Capability of allocated instructors of UIP for business management and production management will be improved.					
	3.1 Implementation of the internal training course					
	Business management					
	Management Strategy & Management Plan	CP ₁	LTE			
	Marketing Strategy and Export Promotion	CP ₁	LTE			
	Financial Management	CP/CS	STE			
	Human Resource Development	CP/CS	STE			
	Information Technology for Business Management	CP/CS	STE			
	Business Plan Making	CP/CS	STE			
	Environmental Management	CP/CS	STE			
	Management Consulting	CP ₁	LTE			
	Management Skills Development	CP ₁	LTE			
	Production Management					
	Production Planning	CP ₂	LTE			
	Industrial Engineering	CP ₂	LTE			
	Cost Management	CP ₂ /CS	STE			
	Quality Management	CP ₂	LTE			
	Machine Management	CP ₁	LTE			
	Material Management	CP ₁	STE			
	Quality Management in Food Industry	CP/CS	STE			
	3.2 Implementation the training courses					
	Examples of Courses					
	Management Strategy & Management Plan	CP ₁	LTE			
	Marketing Strategy and Export Promotion	CP ₁	LTE			
	Financial Management	CP/CS	STE			
	Human Resource Development	CP/CS	STE			
	Information Technology for Business Management	CP/CS	STE			
	Business Plan Making	CP/CS	STE			
	Environmental Management	CP/CS	STE			
	Management Consulting	CP ₁	LTE			
	Management Skills Development	CP ₁	LTE			
	Examples of Courses					
	Production Planning	CP ₂	LTE			
	Industrial Engineering	CP ₂	LTE			
	Cost Management	CP ₂ /CS	STE			
	Quality Management	CP ₁	LTE			
	Machine Management	CP ₁	LTE			
	Material Management	CP ₁	STE			
	Quality Management in Food Industry	CP/CS	STE			
4	Seminar on business management and production management will be conducted.	CP/CS	LTE & STE			
	Cycle of Seminar					
	Planning					
	Promotion of participants					
	Implementation					
	Evaluation and Feedback to the next course					
5	Personnel of enterprises who have necessary knowledge and skills of business management and production management will be developed.					
6	Model enterprises for productivity improvement will be developed through consulting activities of UIP.	CP/CS	LTE			
	Cycle of Consultation					
	Select the company and have the contract					
	Make the plan					
	Implement Diagnosis					
	Make the proposals and presentation					
	Support the implementation of the proposals					
	Evaluate the consultation					

[Handwritten signature and initials]

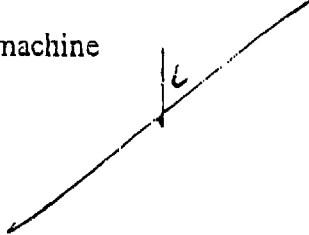
ANNEX II. LIST OF BUILDING, FACILITIES AND THE INSTALATION PLACES

1. MIC and/or UIP will provide office space and necessary facilities for the Japanese expert.
2. MIC and/or UIP, in case of necessity, will provide class rooms and training space for the transfer of technology.
3. MIC will provide, under previous agreement with JICA and UIP, adequate storage for the machinery and equipment to be provided by the Government of Japan.
4. MIC, UIP and other organizations upon mutual agreement will provide other facilities necessary for the implementation of the project.



ANNEX III. LIST OF MACHINERY, EQUIPMENT AND MATERIALS

- 1 . Video tape recorder(VHS)
- 2 . Video monitor(48inches)
- 3 . Monitor Rack with Castes
- 4 . Electronic white board
- 5 . Copy machine
- 6 . Over head Projector (OHP)
- 7 . Desktop computer
- 8 . Liquid Crystal Display projector and its extension cord
- 9 . Self-standing screen
- 1 0 . Portable self-standing screen
- 1 1 . Laser pointer
- 1 2 . Portable copy machine
- 1 3 . Scanner



Handwritten signature or initials.

Mini-Project Type Technical Cooperation for Leader training for the small and medium-sized enterprises
Logical Framework (PDM)

2002/02/14

A Narrative Summary	B Objectively Verifiable Indicators	C Means of Verification	D Important Assumptions
<p>Overall Goal To promote the development of small and medium-sized enterprises in Paraguay</p>	<p>1. The number of enterprises that practice promotion activities under this project 2. The number of enterprises that want to continue receiving UIP training and consulting services. 3. The evaluation of MIC and UIP on small and medium-sized enterprises promotion activities</p>	<p>1. Interview with Japanese experts Statistics of industry 2. Interview with Japanese experts Questionnaires to the enterprises 3. Interview with the enterprises Questionnaires to the enterprises</p>	<p>a. To maintain policy of promotion for the small and medium-sized enterprises</p>
<p>Project Purpose Training, seminar and consulting necessary for promotion of the development of small and medium-sized enterprises in Paraguay will be effectively conducted by MIC and UIP.</p>	<p>1. The number of training course and seminar 2. The number of participant of training course and seminar 3. The degree of satisfaction of trainees and enterprises which dispatch participants 4. The number of enterprises that received consulting 5. The degree of satisfaction of the enterprises that received consulting</p>	<p>1. Project report 2. Project report 3. Interview with the enterprises Questionnaires to the enterprises 4. Project report 5. Interview with the enterprises Questionnaires to the enterprises</p>	<p>a. Trainees remain in the small and medium-sized enterprises</p>
<p>Outputs 1. Management system for UIP to implement the training will be established. 2. Capability of allocated staff of MIC and UIP necessary for planning and operating the training will be improved. 3. Capability of allocated instructors of MIC and UIP for business management and production management will be improved. 4. Seminar on business management and production management will be conducted. 5. Personnel of enterprises who have necessary knowledge and skills of business management and production management will be developed. 6. Model enterprises for productivity improvement will be developed through consulting activities of UIP.</p>	<p>1-1 The number of staff 1-2 Budget 1-3 Overall management system 2-1 Operating manuals, curriculum, training materials 2-2 The number of the participants of the training course 2-3 Evaluation of MIC and UIP staff's achievement 3-1 Evaluation of MIC and UIP instructor's achievement 3-2 The degree of satisfaction of the participants of the training course 4-1 The number of the seminar 4-2 The number of the participants of the seminar 4-3 The degree of satisfaction of the participants of the seminar 5-1 The number of the participants of the training course 5-2 The number of the participants of the seminar 5-3 The degree of satisfaction of the enterprises that dispatched the participant 6-1 The number of the enterprises that received consulting 6-2 The degree of satisfaction of the enterprise that received Consulting</p>	<p>1-1 Personnel list 1-2 UIP financial report 1-3 Overall management manuals 2-1 List of manuals, curriculum and training materials 2-2 Work plan / Project report 2-3 Interview with Japanese experts 3-1 Interview with Japanese experts 3-2 Questionnaire to participants 4-1 Project report 4-2 Project report 4-3 Questionnaire to the participants 5-1 Project report 5-2 Project report 5-3 Questionnaire to the enterprises 6-1 Project report 6-2 Questionnaire to the enterprises Interview with the enterprise</p>	

- 53 -

pp/3/2-018
11/12/03

ANNEX IV

A Narrative Summary	B Input		C Important Assumption
<p>Activities</p> <p>1-1 Arrange suitable personnel in implementing the Project</p> <p>1-2 Draw up overall work plan</p> <p>1-3 Draw up budget plan</p> <p>1-4 Elaborate overall management system</p> <p>2-1 Survey needs for the training, seminar and consulting</p> <p>2-2 Formulate the training plan</p> <p>2-3 Prepare the training curriculum</p> <p>2-4 Prepare the training materials</p> <p>2-5 Select the instructors</p> <p>3-1 Implement the internal training course</p> <p>3-2 Advertise the open training course</p> <p>3-3 Implement the open training course</p> <p>3-4 Evaluate the open training course and feed back to the next course</p> <p>4-1 Advertise the seminar</p> <p>4-2 Implement the seminar</p> <p>4-3 Evaluate the seminar and feed back to the next seminar</p> <p>5-1 Advertise the open training course and in-house training course</p> <p>5-2 Implement the open training course</p> <p>5-3 Implement the in-house training course</p> <p>5-4 Evaluate the training course and feed back to the next course</p> <p>6-1 Select the model enterprises for consulting</p> <p>6-2 Make pre-diagnosis</p> <p>6-2 Make the proposal and presentation</p> <p>6-3 Implement consulting</p> <p>6-4 Evaluate the result of consulting</p>	<p>«The government of Japan»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispatch of experts • Training in Japan • Provision of equipment • Support the quarterly committee 	<p>«The government of Paraguay»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provision of land, building and other facilities for the project • Assignment of counterpart personnel and administrative staff • Provision of equipment for training course and seminar • Publication of the training course and selection of the trainees • Running expenses 	<p>a. Secure participator of the training course and the seminar</p> <p>b. Secure enterprises for consulting</p> <hr/> <p>Pre-conditions</p>

- 54 -

Handwritten signature and initials in the bottom left corner of the page.

PG/32-048
12/23

PE/32-048 13/23


MINUTA DE DISCUSION PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA
TIPO MINI PROYECTO PARA EL PROYECTO DE FORMACIÓN DE FORMADORES
PARA LA ACTIVACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EN LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY

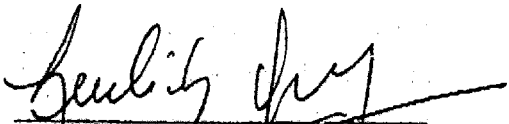
En respuesta a la solicitud del Gobierno de la República del Paraguay sobre la cooperación técnica tipo mini proyecto para el Proyecto de Formación de Formadores para la Activación de Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante denominado "el Proyecto"), el Equipo Japonés de Estudio Preliminar organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada "JICA") y encabezada por el Lic. Satoshi Yoshida, han visitado la República del Paraguay en la fecha 10 al 19 de diciembre de 2001, a los efectos de mantener una serie de deliberaciones con el Ministerio de Industria y Comercio (en adelante denominado "MIC") en representación de la República del Paraguay, representado por el Vice-Ministro de Industria Dr. Fernando Villalba y la Unión Industrial Paraguaya (en adelante denominado "UIP") representado por el Vice Presidente Ing. Luis A. Lima, con el propósito de ultimar los detalles del programa de cooperación técnica en la República del Paraguay.


Como resultado de las deliberaciones, las partes acordaron recomendar a sus respectivos gobiernos, las materias en el documento adjunto.

El presente documento se elabora por duplicado en inglés y en español, siendo ambas igualmente auténticas. En caso de divergencia en la comprensión del texto prevalecerá la versión en inglés.

Asunción, 18 de marzo de 2002


Ing. Kimiaki Yamaguchi
Representante Residente
Agencia de Cooperación Internacional de Japón
Oficina Exterior en Paraguay
Japón


Dr. Eucides Acévedo
Ministro
Ministerio de Industria y Comercio
República del Paraguay


p/a Ing. Guillermo Stanley
Presidente
Unión Industrial Paraguaya

PG/3R-048 14/23

Documentos adjuntos

1. Nombre del Proyecto

Cooperación Técnica tipo Mini Proyecto para el "Proyecto de Formación de Formadores para la Activación de Pequeñas y Medianas Empresas" en la República del Paraguay.

2. Período de cooperación

3 años, desde 18 de marzo de 2002 hasta 17 de marzo de 2005.

3. Sitio del Proyecto

Los cursos de entrenamientos serán básicamente ejecutados en la UIP en Asunción. Y de ser necesario, algunas otras organizaciones serán asignadas para el entrenamiento y/o cedes para los seminarios de acuerdo a las discusiones entre el MIC, la UIP y expertos de la JICA.

4. Aplicación del acuerdo

Este Proyecto será ejecutado respetando EL ACUERDO SOBRE LA COOPERACIÓN TÉCNICA ENTRE EL GOBIERNO DE JAPÓN Y EL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY firmado el 8 de febrero de 1979.

5. Objetivo del Proyecto

El entrenamiento, seminarios y consulta necesaria para la promoción del desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante PyMES) en el Paraguay.

6. Antecedentes del Proyecto

El gobierno de Paraguay ha planteado una serie de programas tales como la elaboración de la política de apoyo a las PyMES que representan el 90% de la industria nacional, el fortalecimiento de las micro-empresas y el apoyo a los manufactureros. Además, considera temáticas urgentes el fortalecimiento de los recursos humanos y la capacitación de administradores necesarias para la promoción de las PyMES.

Por otra parte, el Estudio sobre el Desarrollo Económico en la República del Paraguay (EDEP) que fue conducido por la JICA, propone la estrategia de *cluster* orientada a mejorar la productividad como un lineamiento a ser seguido por el país. Debido a que el sector privado, en estrecha colaboración con el sector público son los agentes promotores de dicha estrategia, resulta indispensable el fortalecimiento de las PyMES a través de la formación de recursos humanos a los efectos de hacer realidad la propuesta hecha por el EDEP.

Bajo dicho antecedente, se llevará a cabo la cooperación que tiene por objetivo la

realización periódica de cursos técnicos y seminarios sobre gestión empresarial y manejo de las técnicas de productividad y dar asesoramiento y guiar sobre gestión empresarial y manejo de las técnicas de productividad en seminarios y conferencias a realizarse sobre estos temas.

7. Alcance de la cooperación técnica

- 1) Estudio y aclaración de la situación actual y necesidades de capacitación de la gestión empresarial y mejoramiento de la productividad..
- 2) Ejecución de la transferencia tecnológica referente al establecimiento de la capacitación de formadores para las PyMES.
 - a) Planificación de programas de capacitación y seminarios.
 - b) Elaboración de textos y materiales.
 - c) Convocación de participantes y gestión de los cursos de capacitación.
 - d) Elaboración de manual de gestión en el contexto del programa de formación de formadores mencionado más arriba.
- 3) Mejoramiento de la técnica de gestión empresarial, manejo de la técnica de productividad y el liderazgo dentro de empresas pilotos a través de los diagnósticos y servicios de consultoría a ser ofrecidos.

8. Medidas a ser tomadas por el gobierno de Japón

El gobierno de Japón, a través de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), aportará lo siguiente mediante el procedimiento normal acorde a las leyes y reglamentos vigentes y fundada en el esquema de la cooperación técnica de Japón.

- 1) Envío de expertos japoneses
Se enviarán con el recurso de la JICA, expertos con el fin de efectuar la cooperación técnica en las áreas mencionadas en el punto 10 del presente documento.
- 2) Suministro de equipos necesarios para la implementación del Proyecto mencionado en el Anexo III.
- 3) Capacitación de los contrapartes paraguayos en el Japón.
Se recibirán con el recurso de la JICA, contrapartes paraguayos del Proyecto para la correspondiente capacitación técnica en Japón.

9. Medidas a ser tomadas por el gobierno de Paraguay

El gobierno de Paraguay, a través de la participación plena y activa del MIC, la UIP y/u otras organizaciones involucradas tomarán las medidas necesarias a fin de que este Proyecto logre el desarrollo sostenible durante y después de la cooperación técnica otorgada por el gobierno japonés.

De esta manera el gobierno paraguayo logrará que las técnicas y conocimientos adquiridos

a los contrapartes como resultado de la cooperación técnica del gobierno japonés. contribuyan al desarrollo económico y social del país.

El gobierno de Paraguay, a través del MIC con el apoyo y cooperación de la UIP y/u otras organizaciones, pondrán a disposición del Proyecto las siguientes facilidades con recursos propios y acorde a las leyes y reglamentos vigentes en la República del Paraguay.

- 1) Provisión de instalaciones edilicias e infraestructuras
Provisión de instalaciones edilicias e infraestructuras que se indican en el Anexo II.
- 2) Provisión de equipos
Provisión o reposición de maquinarias, equipos, instrumentos, vehículos, herramientas y repuestos y otros materiales necesarios para la implementación del Proyecto ajenos a los equipos a ser suministrados por la JICA mencionados en el punto 8, 2).
- 3) Gastos operativos
Cubrir los gastos operativos que demanden la implementación del Proyecto.
- 4) Asignación de contrapartes
Se deberá asignar un contraparte como mínimo para cada uno de los expertos japoneses, necesarios para la implementación del Proyecto.
- 5) Provisión de medios de transportes para el traslado urbano
Provisión de medios de transportes para el traslado urbano de los expertos japoneses para los cursos de capacitación y actividades relacionadas.
- 6) Gastos necesarios para el traslado, instalación, operación y mantenimiento de equipos dentro del Paraguay.

10. Area en donde los Expertos son asignados

(Experto de largo plazo - encargado de la gestión empresarial)

- (1) Facilitar la ejecución periódica de los cursos de capacitación sobre gestión empresarial.
- (2) Facilitar la ejecución del diagnostico, asistencia y orientación de la gestión empresarial.

(Experto de largo plazo - encargado de las técnicas de manejo de la productividad)

- (1) Facilitar la ejecución periódica de los cursos de capacitación sobre técnicas de manejo de la productividad.
- (2) Facilitar la ejecución periódica del diagnostico, asistencia y orientación de las técnicas de manejo de la productividad.

(Experto de corto plazo - encargado de aquellas áreas técnicas-especializadas e individuales)

- (1) Facilitar la ejecución oportuna de los cursos de capacitación técnicos-especializados individuales sobre la gestión empresarial.
- (2) Facilitar la ejecución de los cursos de capacitación técnicos-especializados

individuales sobre técnicas de manejo de la productividad.

11. Personales asignados como contrapartes de Paraguay

- 1) Director del Proyecto (MIC)
- 2) Gestión empresarial
- 3) Manejo de la productividad.
- 4) Administración financiera.
- 5) Elaboración del plan empresarial.
- 6) Control de calidad en las industrias alimenticias.

Nota: Los personales administrativos y auxiliares serán asignados adicionalmente por la parte paraguaya de acuerdo de las necesidades.

Los contrapartes paraguayos desempeñarán todas las labores necesarias para el buen funcionamiento del Proyecto, bajo la orientación y asesoramientos de los expertos japoneses.

12. Gestión del Proyecto

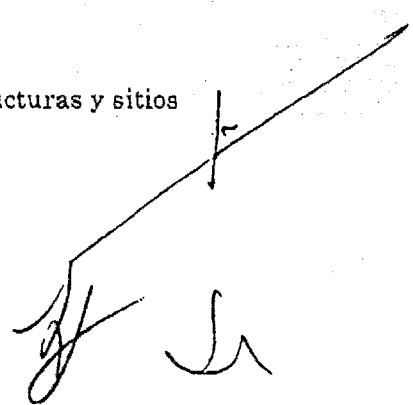
- 1) El MIC y la UIP concretarán el acuerdo correspondiente al Proyecto.
- 2) El MIC asumirá la responsabilidad total tanto para la implementación del Proyecto como la coordinación de las actividades con la UIP y otras organizaciones involucradas.
- 3) La gestión y administración del Proyecto quedará bajo la responsabilidad de la UIP. La coordinación de la ejecución y ajuste del Proyecto, se efectuará a través del Comité de Manejo, organizado con la responsabilidad del MIC, conformado por los representantes del MIC, la UIP y los expertos japoneses de la JICA, quienes organizarán una reunión trimestral para el efecto.
- 4) No obstante, el Comité de Manejo podrá organizar oportunamente las reuniones en respuesta a la solicitud de los representantes que conforman el mismo.

13. Consulta mutua

Con relación a los problemas importantes que surjan o se relacionen a este documento, los mismos deberán solucionarse previa consulta mutua entre las partes.

Anexos

- I Plan de Operación Tentativo
- II Lista de las instalaciones edilicias, infraestructuras y sitios
- III Lista de equipos y materiales
- IV Matriz de Diseño del Proyecto



Anexo I Plan de Operación Tentativo

PG/BA 048 18/23

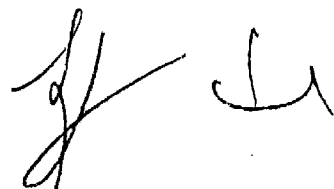
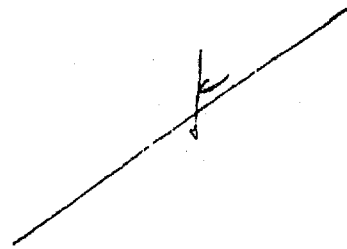
ELP: Experto de largo plazo CA: Consultor/a asociado/a
 ECP: Experto de corto plazo CP: Contraparte
 AFJ: Año fiscal japonés

	Encargado	AFJ 2002					AFJ 2003					AFJ 2004				
		PR	JP	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
1	Serán establecidas un Sistema Administrativo (currículum, libros de texto, manual de operaciones) a ser implementados por el MIC y la UIP para el entrenamiento.															
2	Será mejorada la capacidad del personal situado en el MIC y la UIP necesario para la planificación y operación de los entrenamientos															
Ciclo de ejecución de los cursos	Estudio de las necesidades															
	Necesidad básica para la planificación de los cursos															
	Planificación															
	Elaboración del currículum y materiales de entrenamiento															
	Promoción de participantes															
	Implementación															
	Evaluación y "feedback" para el siguiente curso															
3	Será mejorada la capacidad de los instructores asignados en la UIP para la gestión empresarial y manejo de la técnica de productividad															
3.1	Implementación del curso interno de capacitación															
Gestión Empresarial	Estrategia administrativa y planes de estrategia	CP	ELP													
	Estrategia de marketing y la promoción de la exportación	CA	ELP													
	Administración financiera	CP/CA	ECP													
	Desarrollo de Recursos Humanos	CP/CA	ECP													
	Información tecnológica para la administración de negocios	CP/CA	ECP													
	Elaboración de planes de negocios	CP/CA	ECP													
	Manejo del medio ambiente	CP/CA	ECP													
	Consulta administrativa	CP	ELP													
	Desarrollo de las aptitudes para la administración	CP	ELP													
Manejo de las técnicas de productividad	Planeamiento de la producción	CP	ELP													
	Ingeniería Industrial	CP	ELP													
	Administración de costos	CP/CA	ECP													
	Administración de la calidad	CA	ELP													
	Administración de maquinarias	CA	ELP													
	Administración de materiales	CA	ECP													
	Administración de la calidad en la industria alimentaria	CP/CA	ECP													
3.2	Implementación de los cursos de entrenamiento															
Ejemplares de cursos	Estrategia administrativa y planes de estrategia	CA	ELP													
	Estrategia de marketing y la promoción de la exportación	CA	ELP													
	Administración financiera	CP/CA	ECP													
	Desarrollo de Recursos Humanos	CP/CA	ECP													
	Información tecnológica para la administración de negocios	CP/CA	ECP													
	Elaboración de planes de negocios	CP/CA	ECP													
	Administración del medio ambiente	CP/CA	ECP													
	Consulta administrativa	CA	ELP													
	Desarrollo de las aptitudes para la administración	CA	ELP													
Ejemplares de cursos	Planeamiento de la producción	CA	ELP													
	Ingeniería industrial	CA	ELP													
	Administración de costos	CP/CA	ECP													
	Administración de la calidad	CA	ELP													
	Administración de las maquinarias	CA	ELP													
	Administración de los materiales	CA	ECP													
	Administración de la calidad en la industria alimentaria	CP/CA	ECP													
4	Serán conducidos seminarios sobre la gestión empresarial y manejo de la técnica de productividad															
Implementación del ciclo de seminarios	Planeamiento															
	Promoción de los participantes															
	Implementación															
	Evaluación y retroalimentación hacia el siguiente curso															
5	Serán capacitados todo personal de las empresas que tenga conocimiento y habilidades necesarios para la gestión empresarial y manejo de la técnica de productividad															
6	Modelo empresarial para el mejoramiento de la productividad será desarrollado a través de actividades de consulta de la UIP															
Ciclo de consulta	Seleccionar la compañía y tener contacto															
	Hacer el plan															
	Implementar el Diagnóstico															
	Hacer la propuesta y presentación															
	Apoyo e implementación de la propuesta															
	Evaluar la consulta															

PG/3F-048 19/
23

Anexo II Lista de instalaciones edilicias e infraestructuras y sitios

1. El MIC y/o la UIP proveerán respectivamente oficinas, facilidades e implementos necesarios para el desarrollo de las actividades de los expertos japoneses.
2. El MIC y/o la UIP proveerán aulas, salas de reunión y salas de trabajo necesarias para la transferencia tecnológica, según las necesidades.
3. MIC proveerá, previo acuerdo con la JICA y la UIP, espacios para los equipos a ser suministrados por el gobierno japonés.
4. El MIC, la UIP y/u otras organizaciones de común acuerdo, facilitarán lo necesario para la implementación del Proyecto.



PG/3P-048 20/
23

Anexo III Lista de equipos, instalaciones e implementos

1. Grabador de vídeo (para VHS)
2. Monitor de vídeo (48 pulgadas)
3. Mesa para monitor de vídeo
4. Pizarra blanca electrónica
5. Fotocopiadora
6. Proyector (OHP)
7. Computadora de escritorio
8. Proyector de cristal líquido y prolongador
9. Pantalla autoestable
10. Pantalla autoestable móvil
11. Marcador láser
12. Fotocopiadora portátil
13. Scanner

Anexo IV

Cooperación Técnica tipo Mini proyecto para la Formación de Formadores de las PyMES.

Estructura lógica

A. Resumen del Proyecto	B. Indicadores de Objetivos verificables	C. Fuentes de Verificación	D. Supuestos importantes
<p>(Meta superior)</p> <ul style="list-style-type: none"> Lograr la promoción de las PyMES en el Paraguay. 	<ol style="list-style-type: none"> El número de empresas que practican actividades de promoción de bajo este proyecto. El número de empresas que quieren continuar recibiendo servicios de entrenamientos y consultorías por parte de la UIP. Evaluación de las actividades de promoción empresarial de las PyMES realizadas por el MIC y la UIP. 	<ol style="list-style-type: none"> Entrevista con expertos japoneses en Estadísticas de la Industria Entrevista con expertos japoneses. Cuestionarios a las empresas Entrevistas con las empresas. Cuestionarios a las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener (reforzar) la política de promoción de PyMES.
<p>(Metas del Proyecto)</p> <ul style="list-style-type: none"> Seminarios y consultorías de entrenamiento, necesarias para la promoción de desarrollo de las PyMES en Paraguay serán efectivamente conducidos por el MIC y la UIP. 	<ol style="list-style-type: none"> Números de cursos de capacitación y seminarios ejecutados. Números de participantes en los cursos de capacitación y seminarios. Grado de satisfacción de los entrenados y de las empresas que participan. Número de las empresas que reciben consultoría. El grado de satisfacción de las empresas que reciben consultoría. 	<ol style="list-style-type: none"> Informe del Proyecto. Informe del Proyecto Entrevista con las empresas. Cuestionarios a las empresas Informe del Proyecto. Entrevistas con las empresas. Cuestionarios a las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas que recibieron la capacitación permanecen en las PyMES
<p>(Resultados)</p> <ol style="list-style-type: none"> Será establecido un sistema de administración de la UIP con miras a implementar los entrenamientos. La capacidad del personal asignado por parte del MIC y la UIP necesarios para la planificación y ejecución del entrenamiento será mejorada. La capacidad de instructores asignados por MIC y la UIP para gestión empresarial y manejo de las técnicas de productividad será mejorada. Se dictarán seminarios sobre 	<ol style="list-style-type: none"> El número de personal Presupuesto Sistema de administración general. Manuales de operación, curriculum, materiales de entrenamiento. El número de participantes de los cursos de entrenamiento. Evaluación del los logros del personal del MIC y la UIP. Evaluación del logro de los instructores del MIC y la UIP. El grado de satisfacción de los participantes de los cursos de entrenamiento. Número de seminarios organizados. 	<ol style="list-style-type: none"> Lista de personal Informe financiero de la UIP Manual de administración general Lista de curriculum y manuales de entrenamiento Plan de trabajo/Informe del proyecto. Entrevista con expertos japoneses Entrevista con expertos japoneses Cuestionario a los participantes Informe del proyecto. Informe del proyecto. Cuestionario a los participantes Informe del proyecto. Informe del proyecto. 	

Handwritten signature and scribbles on the left margin.

Handwritten text: FIC - UIP

<p>gestión empresarial y manejo de las técnicas de productividad.</p> <p>5. Serán desarrollados capacitaciones de todo el personales de las empresas que tengan conocimientos y aptitudes de gestión empresarial y manejo de la técnica de productividad.</p> <p>6. Será desarrollado un mejoramiento en la productividad de empresas modelos, a través de actividades de consultoría de la UIP.</p>	<p>4-2 Número de participantes de los seminarios.</p> <p>4-3 Grado de satisfacción de los participantes de los seminarios.</p> <p>5-1 Número de participantes de los cursos de entrenamiento</p> <p>5-2 Número de participantes de los seminarios.</p> <p>5-3 El grado de satisfacción de las empresas que envían a los participantes</p> <p>6-1 El número de empresas que recibieron consultorias</p> <p>6-2 El grado de satisfacción de las empresas que recibieron consultorias.</p>	<p>5-3 Cuestionario a las empresas</p> <p>6-1 Informe del proyecto.</p> <p>6-2 Cuestionario a las empresas.</p> <p>Entrevistas con las empresas</p>	
<p>(Actividades)</p> <p>1-1 Asignación de personales adecuados para la implementación del Proyecto.</p> <p>1-2 Elaboración del programa de actividades.</p> <p>1-3 Elaboración del plan presupuestario.</p> <p>1-4 Elaborar un régimen administrativo.</p> <p>2-1 Estudio de las necesidades para los cursos de capacitación, seminarios y consultoría.</p> <p>2-2 Formulación de un plan de capacitación.</p> <p>2-3 Preparación de curriculum de capacitación.</p> <p>2-4 Preparación de materiales de capacitación.</p> <p>2-5 Selección de instructores.</p> <p>3-1 Ejecución de los cursos de capacitación internos.</p> <p>3-2 Publicación de los cursos de capacitación abierta.</p> <p>3-3 Ejecución de los cursos de capacitación abierta.</p> <p>3-4 Evaluación de los cursos de capacitación abiertos y retroalimentación de los resultados para cursos posteriores.</p> <p>4-1 Publicación de los seminarios.</p> <p>4-2 Ejecución de los seminarios.</p> <p>4-3 Evaluación de los seminarios y retroalimentación de los resultados</p>	<p>(Inversiones)</p> <p>Correspondientes al lado japonés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envío de expertos. • Recepción de becarios contrapartes. • Suministro de equipos y materiales necesarios. • Apoyar el Comité Trimestral. 	<p>Correspondientes al lado paraguayo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposición de oficinas, edificios y otras facilidades para el proyecto. • Asignación de contrapartes y personal administrativo. • Provisión de equipamientos para los cursos de capacitación y seminarios. • Convocación y selección de participantes a los cursos de capacitación y seminarios. • Pago de los gastos corrientes varios tales como luz y agua. 	<p>(a) Se dispondrá de participantes a los cursos de capacitación y seminarios.</p> <p>(b) Se dispondrá de PyMES para consultoría.</p> <hr/> <p>Condiciones preliminares.</p>

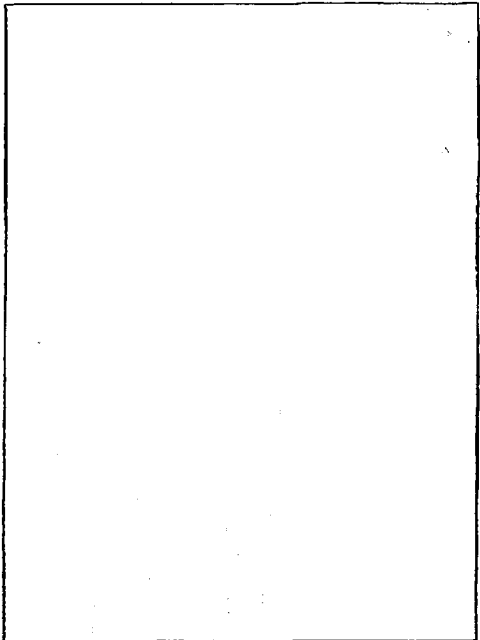
- 64 -

Handwritten signature

Handwritten text: FRISE 0748

Handwritten numbers: 98/99

- para seminarios posteriores.
- 5-1 Publicación de los cursos de capacitación abiertos y los cursos de capacitación cerrados.
 - 5-2 Ejecución de los cursos de capacitación abiertos
 - 5-3 Ejecución de los cursos de capacitación cerrados.
 - 5-4 Evaluación de los cursos de capacitación y retroalimentación de los resultados para cursos posteriores
 - 6-1 Selección de empresas modelos para consultoría.
 - 6-2 Confección de un diagnóstico previo.
 - 6-3 Confección de propuesta y presentación.
 - 6-4 Ejecución de consultoría.
 - 6-5 Evaluación de resultados de consultoría.



PG/3P-04A
23/23

3. 商工省－工業連盟間協定

(要約)

JICA 協力による「中小企業活性化のための指導員育成計画」に係る MIC・UIP 間協定

JICA の協力にて実施される「中小企業活性化のための指導員育成計画」によって企業発展のサービス提供を促進・支援することを目的として MIC（代表者：Dr. Fernando Villalba 工業次官）-UIP（代表者：Ing. Luis Lima）間で協定を締結する。

プロジェクトの目的達成に向けて両機関は、「中小企業活性化のための指導員育成計画」の実施を支援することに合意する。

本件に係る両機関の投入は Annex 1 に明記されており、本協定には「中小企業活性化のための指導員育成計画」ミニプロのミニッツ及び関係 Annex も含まれる。

アスンシオン、2001年12月26日

署名者：MIC 代表：Dr. Fernando Villalba 工業次官
UIP 代表：Ing. Luis Lima

Annex 1

プロジェクト運営・経営に係る MIC・UIP の具体的協定

C/P に対する日本政府の要望につき、以下の通りプロジェクト運営・経営につき合意する。

1. 施設投入

MIC	UIP
専門家執務室 (1)	専門家執務室 (1)
イベント用大講堂 (1)	イベント用大講堂 (1)
会議室 (1)	会議室 (1)
機材保管スペース (倉庫)	機材保管スペース (倉庫)
	講義室

2. プロジェクト支援機材の投入

MIC 及び UIP は、プロジェクト支援の必要に応じて既存の機材を投入する (電話機、FAX、視聴覚機材等)。各機関は、人事、与えた機材共にロジスティック・技術支援を行う (アクセサリ、メンテナンス、スペアパーツ等)。

3. ローカルコスト

プロジェクトの運営・経営は UIP の責任になるため、プロジェクトに係る収入・支出は UIP が管理する。そのためにも、銀行口座を開き 3 ヶ月ごとに MIC-UIP-JICA が構成する運営委員会で決算を提示する。過剰差額があった場合、研修コースの継続として利用する。

また、コースの運営、資料作成、専門家・C/P 移動、機材設置・稼動・メンテナンス等のローリングコストについては、企業に対するサービス (研修・技術支援・コンサルタントサービス等) を有料とする。つきましては、徴取金額や収入・支出管理の行政は UIP が運営委員会に提案し承認を得ることとする。

4. C/P 配置

プロジェクト実施につき運営委員会の調整役として MIC 及び UIP は C/P を配置する。但し、プロジェクト専属ではない。MIC の C/P は、プロジェクト局から任命され日本・パラグアイの公的関係を保ち、UIP との活動の調整を行う責任を持つ。

技術移転に関しては、MIC 及び UIP は研修活動のために各長期専門家に

対し最低でも C/P を 1 名任命する。ミニッツのアイテム 1 1 を配置するためには、各関係機関は企業の指導員・コンサルタントの人事で配置することも出来る。

5. 車両

MIC 及び UIP は、専門家の活動（研修コース、企業との関連活動等）に係る首都圏移動用の車両を提供する。JICA は、専門家の配属先やその他の活動（プロジェクト以外）に係る移動用車両を提供する。


ACUERDO ENTRE EL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO Y LA UNION INDUSTRIAL PARAGUAYA DEL PARA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE FORMACIÓN DE FORMADORES PARA LA ACTIVACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY CON EL APOYO DE LA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN - JICA

Se celebra el presente acuerdo entre el Ministerio de Industria y Comercio, en adelante denominado MIC, representado por el Dr. Fernando Villalba, Viceministro de Industria, y la Unión Industrial Paraguaya, en adelante denominada UIP, representado por el Ing. Luis Alberto Lima, Vicepresidente, con el objetivo de promover el desarrollo de la oferta de servicios de desarrollo empresarial a través de la Proyecto de Formación de Formadores para la Activación de Pequeñas y Medianas Empresas a ser apoyado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón - JICA

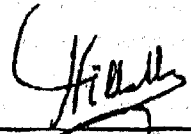
Ambas instituciones acuerdan apoyar la ejecución del Proyecto de Formación de Formadores en el marco de la cooperación público - privada y se comprometen a realizar las gestiones en el ámbito de cada institución para el logro del objetivo del proyecto.

Los roles y responsabilidades de ambas instituciones se detallan en el Anexo I que forma parte del presente acuerdo así como el documento "MINUTA DE ACUERDO PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA TIPO MINI PROYECTO PARA EL PROYECTO DE FORMACIÓN DE FORMADORES PARA LA ACTIVACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY" y sus Anexos que se adjuntan.

Asunción, 26 de diciembre de 2001



Ing. Luis A. Lima
Vice Presidente
Unión Industrial Paraguaya



Dr. Fernando R. Villalba
Vice Ministro de Industria
Ministerio de Industria y Comercio
República del Paraguay

Anexo I

Acuerdos específicos MIC - UIP para la Administración y Gestión del Proyecto
 En atención a las medidas requeridas por el Gobierno de Japón para la contraparte paraguaya, el MIC y la UIP llegan al presente acuerdo específico relacionado con la Administración y Gestión del Proyecto:

1) Provisión de instalaciones edilicias e infraestructuras

El MIC y la UIP proveerán las siguientes instalaciones edilicias e infraestructuras:

MIC	UIP
1 Oficina para los expertos japoneses	1 Oficina para los expertos japoneses
1 Salón Auditorio para eventos	1 Salón Auditorio para eventos
1 Sala para reuniones	1 Sala para reuniones
Espacio físico e instalaciones para los equipos que acompañan a los expertos japoneses	Espacio físico e instalaciones para los equipos que acompañan a los expertos japoneses
	Aulas para capacitación (según programación)

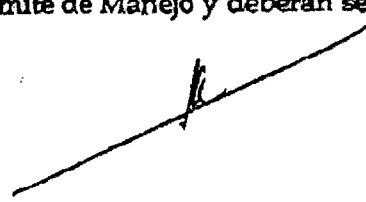

2) Provisión de equipos de apoyo al Proyecto

El MIC y la UIP pondrán a disposición de los expertos japoneses los equipos de apoyo al Proyecto (teléfono, fax, equipos audiovisuales, etc.) disponibles actualmente en cada una de las instituciones. Cada institución se encargará de brindar asistencia técnica y logística (accesorios, mantenimiento, repuestos, etc.), para el personal y equipos asignados a ellas.

3) Gastos operativos

Considerando que la gestión y administración del Proyecto quedará bajo la responsabilidad de la UIP, se acuerda que ésta se encargará de la administración de todos los ingresos y egresos generados por el Proyecto. Para el efecto habilitará una cuenta bancaria específica y, cada tres meses, presentará un Informe sobre el estado de cuentas al Comité de Manejo conformado por representantes de MIC, UIP y JICA. Al término del Proyecto, de existir algún remanente de fondos, estos serán destinados a dar continuidad a las actividades de capacitación iniciadas con el mismo.

Se acuerda también que para cubrir los gastos operativos del Proyecto tales como gastos de organización de los cursos, materiales, traslados de los expertos japoneses y del personal nacional, instalación, operación y mantenimiento de los equipos, se cobrarán por los servicios de desarrollo empresarial (capacitación, asistencia técnica y/o consultorías) brindados a las empresas. Los montos y los mecanismos administrativos para el manejo de los ingresos y egresos serán propuestos por la UIP al Comité de Manejo y deberán ser aprobados por éste.

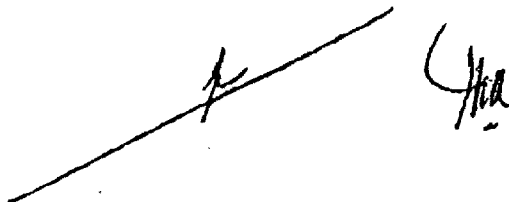
4) Asignación de contrapartes

Para la conformación del Comité de Manejo que tenga a su cargo la coordinación de la ejecución del Proyecto, tanto MIC como UIP deberán designar un contraparte a tiempo completo, pero no exclusivamente dedicado al proyecto. El contraparte del MIC asumirá la Dirección del Proyecto y tendrá las responsabilidades de gestionar el relacionamiento oficial entre los dos gobiernos y de coordinar todas las actividades con la UIP.

Para que se produzca la transferencia tecnológica, tanto el MIC como la UIP deberán asignar un contraparte, como mínimo, para cada uno de los expertos japoneses de largo plazo. Para completar el resto del personal contraparte mencionado en el punto 11, las instituciones podrán recurrir al plantel de profesionales que trabajan como instructores o consultores de las empresas.

5) Provisión de vehículos para el traslado urbano

Tanto el MIC como la UIP proveerán de medios de transportes para el traslado urbano de los expertos japoneses para los cursos de capacitación y actividades relacionadas con las empresas. La JICA se encargará de la provisión de los medios de transporte o del traslado de dichos expertos a sus lugares de trabajo y para el resto de las actividades que no sean las específicamente relacionadas al Proyecto.

A handwritten signature, possibly 'JICA', is written above a long diagonal line that extends from the center towards the left side of the page.

4. 工業連盟教育訓練部門資料

UIP 教育訓練部門

- 1 コース開発方法の方法
- 2 講師リスト
3. UIP 教育訓練部門職員経歴
4. 2000 年セミナー及びワークショップ総括表
5. 2001 年セミナー及びワークショップ総括表

1. コース開発の方法

1.教育訓練プログラムの概念と戦略

UIP 企業訓練部門は CEPROCAL(生産性・品質センター)—企業の競争力に関し政府の優先順位に従い、パラグアイ国に於ける品質と生産性運動を起動する為のプライベートセクターの機関—の一部門として生まれた。

UIP は、人材育成と訓練の重要性を認識し組合、工業、サービス企業で連盟加盟の有無を問わず又関心ある個人も含め、管理者レベル、中間層、工員向けの教育訓練コースを通じて支援する目的で教育訓練部門を創設した。

教育訓練活動は、総ての職業的階層、総ての製品、サービスの工程を含み管理者、中間層、工員に重点を置き生産、人材、マーケティング、財務、管理の領域の教育訓練プログラムを有しすべてこれらは、最_ の生産性を達成することを目指した品質に焦点を置く。

UIP における教育訓練活動の強化のために、ドイツ技術協力協会 GTZ 及び LUSO コンサルタント会社と共に[UIP 及び選定組合に対する顧問]プロジェクトの枠組みのもと種々活動を開発してきた。

教育訓練プログラムの上位目標は

UIP の教育訓練を通じて国内企業のより大きな競争力を達成すること。

教育訓練の目的は

参加企業が教育訓練コースで考え方及びその手法を学び、それを企業に生かすこと。

この目標は下記の行動を通じて得られる。

- 1) 企業や組合に於けるニーズ調査に基きコースを計画すること。
- 2) 継続的改良の為の組織とコースの評価
- 3) コンサルタント、講師、調整者の制定と更新
- 4) 教育訓練コースの情報の広報、普及
- 5) 顧客に焦点をおき、プログラム内容の適用更新を行う。

プログラムは UIP の責任者が調整する。調整者、コンサルタント、プロモータ、講師を必要に則して契約する。コースの費用は顧客から徴収する。

コース、ワークショップの対象は、大中小の工業またはサービス業の経営者、管理者、中間層及び従業員を対象とする。

2. 講師リスト

1. クララ サンチェス。ベネズエラ カラボボ大学工業技術科品質と生産性専攻。ベネズエラ コンサルタント会社 2M 社役員。EDAN と共同の『パラグアイ企業のための革新と管理』プロジェクト コ-ディネ-タ兼プロモータ。
2. エリド ジグリオネ。CEFE（起業家養成の為の経済機構）国際プロモータ、参加型双方向教育方法専門家、企業コンサルタント、コンサルタント会社 teamwork 役員。
3. マリア エステラ ペレラ デ コンサーレス。化学技術者。乳製品工業の技術顧問。「BID/CIRD 品質の計画的変換」プログラムに於いて企業に対する技術支援のための生産性と品質のコンサルタント。「計画と戦略的行動」に関する大学教員。
4. カルロス ロベルト アルバレス。電子機械技術者。米国材料化学のマスター。技術学部の工業技術科の品質管理講座担当。パラグアイ工業に於ける品質証明制度の実施責任者として10年の経験をもつ。
5. セサル パパラルド ブルガダ。コスタリカ INCAE 経営学科卒。企業経済学のマスター。財務管理の教授。アスンシオン自治大学マスター。パラグアイ工業連盟講師、inabanc の教育特別プログラム講師。零細企業に対する訓練のためにイタリアにて専門化(イタリアツウリンの国際労働組織から資格取得)。パラグアイ金融センターで14年間実務経験。コスタリカ、メキシコ、チリの銀行、金融界訪問及び実習、企業家、企業コンサルタント。
6. グラシエラ ニコラ ロペス。教育課程卒。企業コンサルタント、企業訓練担当。国立アスンシオン大学、アスンシオン カトリック大学教師。
7. グスタボ ニコラ ロペス。企業顧問。UCA 企業経営学科卒。元各種私企業の管理者。バイタリティ社 人材コンサルタント役員、

「バイタリティ」特別プログラムの推進者。現在 UIP caes の講師及び UTCD の講師。

講師経歴 15 年 4000 時間以上。

8. ヴィクトル カバジェロ アルバレス。企業顧問。スペイン マドリドにて専攻の組織心理学者。元各種企業の人事課課長経験。品質の為のパラグアイ協会コンサルタント。2 国間イタイプのコンサルタント。* パラグァイに於ける品質と人材* の著者。

講師経歴 12 年間 3000 時間以上。

9. ルイス フランシス コロサノ ロペス。英国ナイト ブリジ経営管理課大学院卒。スペイン ラパス企業管理学科マスター。アスンシオン自治大学及び国立アスンシオン大学大学院プログラムの戦略マーケティング講師。スペイン サラゴサ マーケティング学科卒。企業関係プログラムに就いて IDB のマーケティング専門コンサルタント。

10. トマス アヌツーヨ ソクール。マーケティング、PR 論、企業イメージ、宣伝、市場調査、国際貿易の企業コンサルタント。PR に関する中南米協会レベルの国際的講演者、大学教授職。

11. アレハンドロ ラ プエンテ。ブラジル クリチバ市カトリック経営経済大学 FAE 企業管理学科卒。教育訓練講師。尚 1990 年以来デール カーネイギ界の最も若い講師であった。ブラジル企業で訓練活動を行ってきた。

12. グロリア カルドーソ。労働心理学科卒。チリ サンチアゴ チエゴ ポルターレス大学組織開発学科大学院卒。企業コンサルタント。企業人材分野の生活体験ワークショップのプロモータ。

13. マリア テレサ アルバレス。企業経営と会計学科卒。BID/CIRD-ATN の指導者育成プログラム一生産性向上と品質システム専門。

ビジネス経営学校 EDAN で学ぶ。品質の道具-指導者育成プログラム専門。

14. ダニエル ガルバン。システム分析学科卒。コンピュータプログラマー。指導者育成プログラムの専門家。ブラジル サンパウロ ジェトリオ バルガス財団。
15. マリア オリнда ラレ。化学技術者。生産品質分野に於いて UIP の講師。指導者育成プログラム・生産性向上と品質システムの専門家。EDAN で学ぶ。ブラジル サンパウロ ジェトリオ バルガス財団品質管理技術-指導者育成プログラム専攻。
16. エウクリデス エステーバン フロレンチン ムヒカ。工業技術者。UNA 物理数学科卒。コスタリカ アラフエラ INCAE 中米企業管理学校企業管理科卒。企業管理コンサルタント。プロジェクト、調査、開発マネジャー、リスク分析、企業の TQC 顧問。
17. ギジェルモ オレーゴ。UNA 教育学科卒。トリノ大学,EDAN 管理、大学上級教授法、マーケティング 科大学院卒。特に企業企画、方針、システム、戦略の開発に関する商業、金融、サービス、教育に於ける TQC 戦略の資格取得。
18. フアン カルロス モレノ。UCA 経営会計学科卒。経営経理分野大学講師。租税分野、監査、予算の企業コンサルタント。
19. イルサ ディアス デ カンテロ。経済学士。

UNA 経済学、管理学、会計学部卒。管理職、中間職の講師。1999 年迄 SNPP 企画管理開発部の役員。BID-CIRD-EDAN の「パラグアイ企業の管理と革新」プログラムの実践コンサルタント。品質に関する欧州機構 OEQ の資格証明をもち、ISO9000 の品質システムのジュニア監査人であり、生産性及び品質の実践コンサルタント。ISO9000 取得の為品質と生産性の工程に於いて、国内企業を幾多となく支援し、生産企業の準備とサービスを提供してきた。

20. イベイ ジィヤス。キューバ ハバナ大学情報学科卒。データベース専門。アスンシオン自治大学正教員。

3. UIP 教育訓練部門 職員略歴 (2名)

1. ルルデス クリスチナ マルチネス デ ラモス(部長)
2. ロレナ ヴェロニカ フェルナンデス (補助職)

人物データ

姓名 ルルデス クリスチナ マルチネス デ ラモス
国籍 パラグアイ人
ID NO. 1.154.158
法律上の身分 既婚
生年月日 1969. 6. 26 (32才)
現住所 ルケ市ボケロン町 515
電話 0981—555610
e-メール imartin@hotmail.com

学歴

小中高

学校名 テレシアノ校
場所 アスンシオン
卒業証 人文科学科目

大学

学校名 国立アスンシオン大学 化学科
卒業証 工業分析
場所 サンロレンソ大学市
実習 エイセッケ会社の工場

専門研究

学校名 ビジネス管理高等教育学校 EDAN
卒業証 生産性向上と品質システム専門
 (BID/CIRD-ATN 協定 指導者育成プログラム)
場所 アスンシオン

学校名 ジェツリオバルガス財団 サンパウロ企業管理学校
継続企業プログラム
卒業証 指導者育成プログラム品質管理育成者
場所 ブラジルサンパウロ

他の専門コース

・講師の教授法 (1997)

学校名 SNPP

・パラグアイ CEFE プロモータ養成 ワークショップ (1998)

プロジェクト MIC-GTZ

・パラグアイ CEFE プロモータ養成 高レベルワークショップ (1999)

プロジェクト MIC-LUSO-UIP

・挑戦コースの講師 (1999)

学校名 国際学校ジャック ノーメント キャンパス

・生産性向上プログラム、仕事場所の良化及び OIT 教育法の指導者育成
(1999)

プロジェクト GTZ-LUSO-UIP

・企業交流のグループコンサルタント育成 (2000)

プロジェクト MIC-LUSO-UIP

・ジェンダー講師養成

プロジェクト GTZ—ジェンダーに関するパイロットプログラム

・「青年の職業選択に関する企業の指導性」(2001)

機関 イスラエル ゴルダ メール/ハイファ国際センター

セミナー ワークショップ参加

- プロジェクト ・ 個人企業家の特徴に関するワークショップ。CEFE 教育法 (1998)
 MIC-GTZ
- プロジェクト ・ 労働能力をベースにした育成 (1999)
 Cinterfor-OIT-UIP 育成及び労働教育訓練プログラム
- プロジェクト ・ 地域統合過程に於ける専門家育成 (1999)
 MJT/Cinterfor 国際養成センター
- プロジェクト ・ 労働のための教育 (2001)
 MJT/BID 育成及び労働教育訓練プログラム
- プロジェクト ・ 企業に於ける安全健康衛生 (2001)
- プロジェクト OIT/デンマーク政府国際協力/UIP

その他の研究

英語—アドバンスコース：基礎（読み、書き、話す）

ポルトガル語—アドバンスコース：基礎（読み、書き、話す）

パソコン—ワード、エクセル、パワーポイント、

SNPP コンピュータ基礎オペレータコース

コース ワークショップ実施プレゼン

- ・ ワークショップ—品質分野、顧客対応、コミュニケーション、人間関係、安全、計画、生産管理、チームワーク、各種企業、組織での個人企業家の特徴
(SNPP 企業及び管理者開発部門、1997/1998)

- ・ MEC/UIP の計画に関するワークショップの推進役 (1999)

- ・ 電子分野に於ける技術学校卒レベルの再教育ワークショップの推進役
- ・ 問題解決、経営指標測定システム、ISO9000 品質確保の為の基本的技術に関する教育モジュールの作成と実行
UIP-BID-ATN 品質システムの指導者育成プログラム (2000)
- ・ 教育訓練及び技術支援の製品デザインワークショップに於ける共同プロモータ
CEFE 用統合養成プログラム MID/CIRD-CADEP MIC/GTZ プロジェクト (2000)
- ・ 若者参加-MERCOSUR の第 2 回青年フォーラムと青年博覧会に於いて GTZ-UIP 青年起業家プログラムのプレゼン (2000)
- ・ CEFE パラグアイミーティングに於いて GTZ/UIP 青年起業家プログラムの経験プレゼン (2000)
- ・ 2001 年国に賭ける、民芸博覧会に於いて零細/小企業の事業計画に就いて講演
- ・ 「君の商売を現実にせよ」パイロットプログラムビジネスワークショップの調整役
(2001) VMJ-MIC-CRDICOOP-UIP 協賛
- ・ 起業家プログラムの作成ワークショップの推進役
- ・ 技術教育の革新ワークショップの調整役 MEC/UIP 協賛

職歴

- 1992－1993 エイセック会社にて品質管理分析
1994－1998 コラソンデヘスス高校 化学分野の教職
1996－1998 SNPP 品質と生産性分野の管理者・企業開発部講師兼顧問
1998－現在 UIP 教育訓練部門のコーディネーター
1998－2000 UIP 及び組合強化 LUSO-GTZ-UIP プロジェクトの技術カンターパート
1999－2000 GTZ-LUSO-UIP 青年起業家プログラムの調整役
1999－2000 CIRD-ID-UIP 協賛 品質システムの指導者育成プログラム調整役
UNESCO-CID-UIP-MIC のパイロットプログラム「君の商売を現実にせよ」
コンクールの技術調整役

UIP 代表として参加

パラグアイ CEFEC 組織間委員会の 1998－2000 年 PYMES の競争力整合プロジェクト
参加機関 POYMES-ORMIC-CEPAE-UIP-UPEJ

「君の商売を現実にせよ」コンクールの実施の為、ペルーの開発統合団体へ技術訪問

会員

UIP 教育訓練委員会

プロ品質協会品質開発の為の専門家メンバー

人物データ

姓名 ロレナ ヴェロニカ フェルナンデス
国籍 パラグァイ人
ID NO. 2.069.568
法律上の身分 未婚
生年月日 1975. 10. 4 (26才)
現住所 サンロレンソ市 サッツリオ リオス 173
電話 582997 個人—0981-582363

学歴

小中高

学校名 サンロレンソ校
場所 サンロレンソ市
卒業証 サンロレンソ校 商業課程

大学

学校名 国立アスンシオン大学 経済学、経営学、会計学部の会計学科 3年

資格

コンピュータオペレータ
国勢調査/統計局 調査員

その他の知識

ウィンドウ (エクセル、ワード)、パブリッシャー、フォトエディター、パワーポイント等
秘書/商業タイプ
IBM 編 I. V. A. 一般システム
コンタプラス会計システム
ルーベンラミレス編在庫システム
チレリア共同編恒久的在庫システム
法規に基づく帳簿運用方法
ファクス及び電話交換機取扱い法

セミナーとワークショップ受講

組織のコミュニケーション及び争議の管理(ADEC)

TQC(UIP)

人の管理(UIP)

高いパフォーマンスのチーム(UIP)

戦略的計画作成(UIP)

優れた顧客対応(UIP)

財務の基礎(UIP)

仕事における安全、衛生、及び健康(UIP/OIT)

職歴

パラグティラックス社

93.8.21-94.9.16 (1年)

- | | |
|-------|---|
| 会計課 | ・ 会計助手(法的書類の流通税担当) |
| スタッフ課 | ・ 補修部品在庫の恒久的管理(本店支店の補修部品の売買、ストックシステムでのデータ入力、その後、毎月行う仕事として本部に移動)
・ 事務用品の週ごとの仕入れと本社各部門へ伝票を通じて引き渡す仕事
・ 印刷物(法的書類、内部書類)の本社、支店への送付。 |

メホール社(株)

94.9.19-95.11.8(1ヶ年)

- | | |
|----|--|
| 日課 | ・ 現金、銀行、日計表に記帳
・ 製品在庫の入出庫
・ 回収
・ 預金
・ 満期日支払い
・ ファイル
・ 小口現金
・ タイムカード管理(一般から上位者迄) |
| 毎月 | ・ タイムカードの更新とプリント(出退社及び出張など)
・ 給与支払い
・ 在庫管理 |

- ・送り状作成
- ・契約期限表作成
- ・銀行連絡
- ・給与帳簿
- ・機械移動カードの更新

アジェグレッツ商会

96. 9. 13—97. 11. 30 (時間帯：半日、1カ年)

- ・出荷精算
- ・送り状作成
- ・回収
- ・各種伝票
- ・ファイル
- ・倉庫

工業金属取引(株) COMISA

98.2.13—99.9.30 (1年半)

- ・受付及び部長秘書

UIP

1999.10.1.—現在

- ・教育訓練部門アシスタント

業務内容

- ・UIP 教育訓練部の全活動を推進支援する活動を行う。
- ・各種コースの広報ファクスの送付
- ・機関の顧客に電話をかけ、教育提案を知らせ、特別興味のあるコースに関し意見を聞く。
- ・申し込み情報及びコース評価の作表を行う。
コースプログラムのコピー作成を調整し更新する。
- ・コース用教室を準備し整理されているか確認する。
- ・コース開発に必要な AV 機器を準備する。
- ・セミナー及びコースのコヒーブレイク準備、コースに必要な教材が十分であるか調べる。
- ・機関提供のコースに対し参加証明の準備
- ・新聞用広告コピーのデザインと現行コースの広報をする。
- ・教育訓練プログラム及び各コースに関する講師のデータバンクの登

録

- ・顧客の職種別分類と登録の更新維持
- ・教育訓練コース費用回収

4.2000年セミナー及びワークショップ総括表

(2000.01-12)

NO.	コース	期間	参加人数	加盟	非加盟	男性	女性
1	基礎コース、プロの販売技術、動機付け、顧客対応と交渉	1月 14,15	26	0	26	18	8
2	販売プロの技術	2月 28-3月3	18	16	2	11	7
3	TQC	3月 20-24	18	11	7	15	3
4	生産計画と管理	27-31	26	21	5	18	8
5	人事管理	4月 11-14	20	14	6	9	11
6	回収計画と管理	5月 3-5	29	17	12	10	19
7	実力のあるリーダーシップ	18-22	10	7	3	5	5
8	購買管理	24-26	30	20	10	15	15
9	在庫管理(第一グループ)	6月 13-19	26	12	14	19	7
10	在庫管理(第二グループ)	20-23	42	32	10	27	15
11	高いパフォーマンスのあるチームを開発する法	20-22	20	16	4	13	7
12	品質保証とISO9000	7月 3-15	25	13	12	20	5
13	在庫管理(リーデル社向け)	1,8,15,22	14	0	14	13	1
14	回収管理(アウトモトル社向け)	17,19,20	23	0	23	21	2
15	5-S	19,21,24,26	14	14	0	7	7
16	倉庫及び在庫管理(ツボバル社向け)	8月 5,12	11	11	0	11	0
17	秘書のための電話対応(コルボサナ社向け)	12,19,26	19	0	19	2	17
18	食品取り扱い上の品質	16-18	14	10	4	6	8
19	生産コスト計算	17-19	37	27	10	21	16
20	零細企業の経営管理(インカ社向け)	17-19	17	17	0	11	6
21	クレームの電話対応(コルボサナ社向け)	9月 2,16,23,30	23	0	23	6	17
22	財務担当者の為の財務	18-23	25	12	13	13	12
23	労働法規	25-28	10	5	5	5	5
24	危機の時代の人材管理(特定会社向け)	10月 18-27	31	0	31	23	8
25	GMP-食品加工の実際(ゲアラニ冷蔵会社向け)	16-18,24	141	141	0	95	46
26	同上	24-26	10	10	0	8	2
27	市場調査	17-20	29	12	17	21	8
28	リーダーシップ(コルボサナ社向け)	11月 10/31-4	14	0	14	6	8
29	紛争管理	7,9,11	14	0	14	6	8
30	戦略的計画策定	12月 12-15	15	6	9	7	8
	合計		751	444	307	462	289
	平均		100%	59%	41%	62%	38%

5.2001年セミナー及びワークショップ総括表

(2001.03-12)

NO.	コース	期間	参加人数	加盟	非加盟	男性	女性
1	プロ販売のワークショップ	3月 19-23	26			13	13
2	優れた顧客対応	4月 2,3,5	12			2	10
3	危機時に対するマーケティング	23-27	15			14	1
4	成功の七つの習慣	5月 16-18	23			15	8
5	優れたサービス(特定企業向け)	22,24,29	20			10	10
6	同上	31,6/5,6/7	20			9	11
7	販売技術(特定企業向け)	6月 11,13,15	20			10	10
8	同上	18,20,22	20			9	11
9	販売技術『ごめんなさい、私見るだけなの』(特定企業向け)	7月 2-5	20			10	10
10	原価ABC	23-27	15			8	7
11	販売技術『ごめんなさい、私見るだけなの』(特定企業向け)	30,8/3	5			1	4
12	同上	8月 10-12	15			2	13
13	販売技術一話法	16-17	20			10	10
14	効果的監督(特定企業向け)	20-24	14			12	2
15	財務の基礎	27-31	20			6	14
16	回収技術	9月 4-6	38			24	14
17	品質と増販	18-20	15			7	8
18	企業における安全、健康、衛生	21-22	?			?	?
19	効果的監督	10月 8-12	38			22	16
20	在庫管理	11月 13-15	?			?	?
21	マーケティングとインターネット	12月	13			8	5
	合計		369	?	?	192	177
	平均					52%	48%