

**Minuta de Discusión**  
**entre**  
**El Equipo Japonés de Evaluación de Proyecto**  
**y**  
**Las Autoridades Concernientes de la República del Paraguay**  
**sobre**  
**El Proyecto de Cooperación Técnica Japonesa-Paraguay**  
**para**  
**El “Proyecto de Mejoramiento de la Administración de Pequeñas y Medianas Fincas a través de la Lechería en la República del Paraguay”**

La Misión de Evaluación Final japonesa conformado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (denominado en adelante como “JICA”) y liderado por el Ing. Hiroyuki Arai (denominado en adelante como “el Equipo Japonés”) ha visitado la República de Paraguay del 26 de julio al 4 de agosto de 2004 con el objetivo de llevar a cabo la evaluación final conjunta del “Proyecto de Mejoramiento de la Administración de Pequeñas y Medianas Fincas a través de la Lechería en la Republica del Paraguay” (PROMAFIL) (denominado en adelante “el Proyecto”).

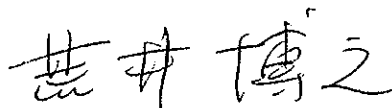
El Equipo de Evaluación Conjunta conformado por los miembros de la Misión de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón y del gobierno de Paraguay fue creado con el propósito de realizar la evaluación final y presentar las propuestas necesarias a los gobiernos de ambos países.

El Equipo de Evaluación Conjunta ha realizado la evaluación del Proyecto a través de estudios y entrevistas correspondientes elaborando el “Informe de Evaluación Final” (denominado en adelante como “el Informe”). Dicho Informe fue presentado al Comité de Coordinación Conjunta del presente Proyecto.

Los principales puntos acordados en el Comité de Coordinación Conjunta se detallan en el documento adjunto a la presente, realizándose las correspondientes propuestas a los gobiernos de ambos países.

La presente Minuta fue elaborada en versión inglés y español por duplica, siendo ambos del mismo tenor prevaleciendo la versión en inglés en caso de divergencia en su interpretación.

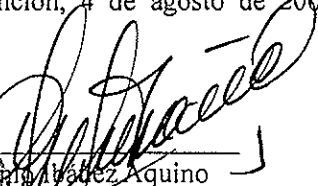
Asunción, 4 de agosto de 2004



Ing. Hiroyuki Arai  
Líder  
Equipo de Evaluación Japonesa  
Agencia de Cooperación Internacional  
del Japón  
Gobierno de Japón



Dr. Antonio Rodríguez Aquino  
Ministro  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
República del Paraguay

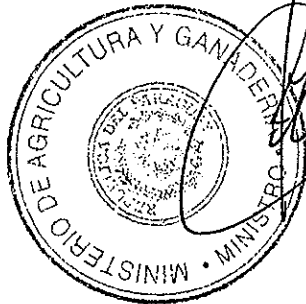


## Adjunto

1. El Equipo de Evaluación Conjunta, conformado por JICA y el gobierno de Paraguay, ha presentado al Comité de Coordinación Conjunta “el Informe” anexo al presente.
2. El Comité Coordinación Conjunta ha aprobado el Informe presentado por el Equipo de Evaluación Conjunta, y ha asegurado que se tomarán las medidas necesarias para realizar las recomendaciones para sostener y extender los logros del proyecto en forma plena.
3. El Equipo Japonés informará al gobierno del Japón sobre el contenido de la solicitud de cooperación.

### Documento Anexo

1. Informe de Evaluación Conjunta para el Proyecto de Mejoramiento de la Administración de Pequeñas y Medianas Fincas a través de la Lechería en la República del Paraguay (PROMAFIL).



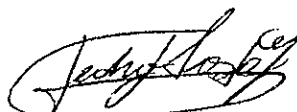
A

**Proyecto Mejoramiento de la Administración de las Pequeñas  
y Medianas Fincas a través de la Lechería  
en la República del Paraguay  
Informe de Evaluación Final del Proyecto**

Asunción, 3 de agosto de 2004

Equipo de Evaluación Conjunta Paraguay-Japón

荒井博之



Sr. Hiroyuki Arai

Ing. Agr. Pedro Sosa

Jefe

Jefe

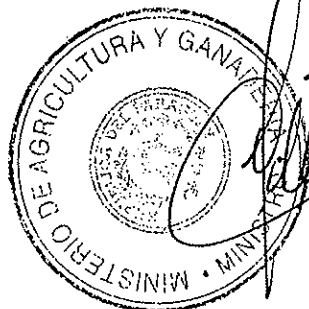
Equipo de Evaluación Japonesa

Equipo de Evaluación Paraguaya

Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)  
JAPON

Secretaría Técnica de Planificación de la Presidencia  
(STP)

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)  
República del Paraguay



## Índice

<b>1. Introducción</b> .....	1
1-1 Objetivo de la evaluación .....	1
1-2 Miembros del equipo de evaluación .....	1
1-3 Agenda de la evaluación.....	2
<b>2. Resumen y antecedente del Proyecto</b> .....	2
2-1 Antecedente de la ejecución del Proyecto .....	2
2-2 Resumen del Proyecto (según la PDMe (PDM evaluación)).....	3
<b>3. Método de evaluación</b> .....	4
3-1 Ítems de evaluación .....	4
3-2 Método de evaluación.....	5
<b>4. Resultados de la evaluación</b> .....	5
4-1 Inversiones realizadas .....	5
4-1-1 Inversiones de la parte japonesa .....	5
4-1-2 Inversiones de la parte paraguaya .....	6
4-1-2 Medidas en que se lograron las actividades, resultados y objetivo específico	7
<b>5. Evaluación sobre la base de los 5 criterios de evaluación</b> .....	12
5-1 Pertinencia .....	12
5-2 Eficacia.....	12
5-3 Eficiencia .....	12
5-4 Impacto .....	13
5-5 Sostenibilidad .....	13
<b>6. Conclusión</b> .....	13
<b>7. Recomendaciones y Reflexiones</b> .....	14
7-1 Recomendaciones.....	14
7-2 Reflexión .....	15

### Anexos

Anexo 1: PDMe (PDM para la evaluación)

Anexo 2: Grilla de Logros, Grilla de evaluación

Anexo 3: Cronograma de Actividades del Equipo de Evaluación Conjunta

A 

## Siglas

JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
DGP	Dirección General de Planificación
DIPA	Dirección de Investigación y Producción Animal
R/D	Registro de Discusiones
PO	Plan Operativo
PDM	Matriz de Diseño del Proyecto
PDMe	Matriz de Diseño del Proyecto para la Evaluación
PCM	Manejo del Ciclo del Proyecto
MH	Mes / Hombre
JY	Yen Japonés
USD	Dólares Americanos
LIDIAV	Laboratorio de Investigación y Diagnóstico Veterinario
SENACSA	Servicio Nacional de Salud Animal
DEAG	Dirección de Extensión Agraria
PROMAFIL	Proyecto de Mejoramiento de las Pequeñas y Medianas Fincas a través de la Lechería en la República del Paraguay.
PIB	Producto Interno Bruto
J/E	Experto Japonés
C/P	Equipo de Contraparte Paraguaya
CRIA	Centro Regional de Investigación Agrícola
CETAPAR	Centro Tecnológico Agropecuario en el Paraguay



## 1. Introducción

### 1-1 Objetivo de la evaluación

La cooperación del presente Proyecto con una duración de 2 años finalizará en la fecha 10 de noviembre de 2004 por lo que se lleva a cabo un estudio con los siguientes detalles en concepto de "evaluación final del Proyecto".

- (1) Se estudia y evalúa los logros y el cumplimiento del plan sobre la base del Registro de Discusiones (R/D), Plan Operativo (PO) y Matriz de Diseño del Proyecto (PDM por su sigla en inglés), todo esto conforme a los 5 criterios de evaluación.
- (2) Sobre la base del resultado de la evaluación, se define el Plan Operativo a desarrollarse en el período restante de la cooperación a la par de discutir sobre las medidas a tomar una vez finalizada la cooperación siendo los resultados informados a las autoridades de ambos países juntamente con las correspondientes recomendaciones.
- (3) Se ordena las lecciones aprendidas a través de la implementación de la presente cooperación a fin de que, en caso que se desarrollen proyectos similares, los mismos sean planificados y desarrollados de manera eficiente y efectiva.

### 1-2 Miembros del equipo de evaluación

#### 1-2-1 Miembros del lado japonés (4)

- (1) Hiroyuki Arai (Líder):  
Evaluador técnico del Departamento de Desarrollo Rural de la JICA
- (2) Mitsuhsa Harada (Promoción lechera):  
Vice-director de la Estancia Miyazaki, Centro de Mejoramiento Animal
- (3) Sinichi Noguchi (Evaluación de plan):  
Funcionario del 2do. Equipo de Cultivo y Desarrollo Rural de la JICA
- (4) Hideaki Higashino (Análisis de la evaluación): Consultoría Rex Internacional S.A.

#### 1-2-2 Miembros del lado paraguayo (4)

- (1) Ing. Agr. Pedro Sosa (Líder),  
Encargado de fuente japonesa,  
Secretaría Técnica de Planificación
- (2) Econ. Msc. Gladis Torres,  
Asesor Técnico,  
Ministerio de Agricultura y Ganadería
- (3) Dra. Nelly Alvarenga,  
Técnico  
Vice-Ministerio de Ganadería (MAG)



(4) Ing. Agr. Sebastián Ríos,  
Asesor Técnico,  
Ministerio de Agricultura y Ganadería

### 1-3 Agenda de la evaluación

El comité de evaluación conjunta ha trabajado durante 16 días, desde 20 de julio a 4 de agosto de 2004 (18 días). Para mayor detalle ver anexo 3.

## 2. Resumen y antecedente del Proyecto

### 2-1 Antecedente de la ejecución del Proyecto

La demanda de la leche en Paraguay va en crecimiento conforme al aumento de consumo per cápita y el crecimiento demográfico de los últimos años. Por su parte, la actual producción lechera no abastece dicha demanda dependiendo en parte de la leche importada. Los productores pequeños y medianos tienen menos de 20 cabezas de vacas lecheras y representa el 70% de los productores, y su productividad permanece baja. La producción lechera de los mismos es de 2.400 kg por vaca por año, y corresponde a 2/3 parte de la Argentina y 1/3 del Japón. Las actividades para el manejo de la alimentación es insuficiente, mientras que la inseminación artificial es realizada en amplias áreas. Por otra parte, el nivel de las técnicas de los pequeños y medianos productores en el Paraguay permanece bajo.

Con el objetivo de mejorar el nivel de la tecnología de los productores de leche, el Gobierno del Paraguay realiza una solicitud de cooperación técnica tipo proyecto en el año 1998, con miras al mejoramiento de la administración de los pequeños y medianos productores, mediante el mejoramiento de la tecnología de la producción de leche. Como respuesta de dicha solicitud, el Gobierno del Japón consideró varios planes de cooperación a través del envío de misiones de estudio, y ha identificado las necesidades de mejorar el programa de apoyo para los pequeños y medianos productores de leche como el fortalecimiento del sistema de extensión y la coordinación con las organizaciones relacionadas para el servicio de extensión. Ante dicha situación, se ha considerado que el desarrollo de actividades planteadas al inicio que apuntan al mejoramiento tecnológico no generará los beneficios esperados por la cooperación en las pequeñas y medianas fincas, que son los beneficiarios finales. Por ello, se ha determinado que las actividades en el proyecto de cooperación técnica podrían ser concentradas en la definición de tácticas, establecimiento de sistema de asistencia y al desarrollo de recursos humanos necesarios para la realización del servicio de extensión.

En abril de 2002, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) ha enviado el equipo de diseño de proyecto y fue firmado el Registro de Deliberación para el inicio del Proyecto luego de una serie de deliberación con el equipo y las autoridades concernientes de la República

del Paraguay. El Proyecto se ha iniciado en el mes de noviembre de 2002 con una duración de 2 años. En el mes de febrero de 2003 la JICA ha enviado la Misión de Consulta (Coordinación del Plan ) quien juntamente con la autoridad paraguaya ha revisado y modificado la Matriz de Diseño de Proyecto (PDM) (versión 2) a la par de obtener el acuerdo sobre el Plan Operativo (PO) y Plan de Monitoreo y Evaluación. Sobre la base de dicho Plan de Monitoreo y Evaluación, se realizó el segundo monitoreo y la evaluación intermedia por el equipo de evaluación conjunta para el proyecto en octubre a noviembre de 2003. Además en julio a agosto de 2004 se realizó un estudio de evaluación de proyecto para evaluar los logros en general del proyecto, para identificar los problemas que deben ser resueltos y recomendar las medidas que debería ser tomado, así como la elaboración de las lecciones aprendidas.

## 2-2 Resumen del Proyecto (según la PDMe (PDM evaluación))

### (1) Objetivo superior:

La administración de granja de pequeños y medianos granjeros será mejorada.

### (2) Objetivo general:

Se establecerá un modelo adecuado de administración de granja lechera que es apropiado para los pequeños y medianos productores.

### (3) Objetivo específico:

El sistema de apoyo para el mejoramiento de la administración de los productores de leche a pequeña y mediana escala es clarificado y los roles y funciones de las organizaciones relacionadas son reformadas en concordancia al mismo.

### (4) Resultados

- 1) Las condiciones actuales de la administración de productores a pequeña y mediana escala, cooperativas agrícolas, grupos de productores, mercado lácteo, actividades de la DIPA (Dirección de Investigación y Producción Animal), y medidas del MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) en el sector lechero son investigadas.
- 2) Las tácticas para ayudar al mejoramiento de la administración de los productores a pequeña y mediana escala son definidas.
- 3) El rol y las funciones de las organizaciones relacionadas son definidas para construir el sistema de apoyo al mejoramiento de la administración de los productores a pequeña y mediana escala.

### (5) Actividades

#### 1. Investigar las condiciones que rodea a los productores a pequeña y mediana escala

1-1 Investigar los antecedentes de la situación de la producción lechera

1-2 Analizar las medidas implementadas por el MAG y Organizaciones relacionadas para



el mejoramiento de la lechería en Paraguay

- 1-3 Examinar las Actividades del organismo ejecutor (DIPA)
- 1-4 Estudio de la situación actual de administración de los pequeños y medianos productores
- 1-5 Estudio de la situación actual de las cooperativas agrícolas y grupos de productores
- 1-6 Estudio de la situación actual del mercado de la leche y cuencas lecheras para los productores a pequeña y mediana escala
- 1-7 Estudio de la situación actual de la industria de la leche.
2. Análisis detallado de los resultados de la encuesta a productores
  - 2-1 Análisis detallado de los resultados de la encuesta a productores
  - 2-2 Definir la meta de producción de la leche
  - 2-3 Definir los indicadores para el manejo de la granja
  - 2-4 Definir las tácticas para la promoción de la organización de los grupos de productores
  - 2-5 Definir las tácticas para la reforma del sistema de extensión
  - 2-6 Definir las tácticas para el mejoramiento del tratamiento de la leche y sistema de comercialización
  - 2-7 Definir las tácticas para el mejoramiento del sistema de financiación para los productores a pequeña y mediana escala
3. Definir roles y funciones de las organizaciones relacionadas
  - 3-1 Elaboración de la propuesta de acuerdos a ser firmadas con todas las organizaciones relacionadas necesaria

### 3. Método de evaluación

#### 3-1 Ítems de evaluación

El estudio y la evaluación se realizarán tomando en cuenta los siguientes ítems para la Evaluación Final

##### (1) Verificación de los resultados

Se realizará la comparación entre los logros previstos y logros alcanzando respecto a las inversiones, actividades, resultados y objetivo específico los cuales fueron desarrollados conforme al R/D y Plan Operativo.

##### (2) Verificación del proceso de ejecución del Proyecto

Se verifica el proceso de ejecución del Proyecto.

##### (3) Análisis según los 5 criterios de evaluación

- a) Pertinencia: Evalúa si el objetivo específico concuerda con las políticas del gobierno y necesidades de los beneficiarios del país contraparte y si existe concordancia en la correlación entre el objetivo general, objetivo específico, resultados e inversiones.

- b) Eficacia: Este criterio trata de evaluar en qué medida se han logrado los resultados y el objetivo específico en el momento de la evaluación y la probabilidad de que sean logrados en el futuro.
- c) Eficiencia: La eficiencia evalúa de qué manera la época, calidad y cantidad de las inversiones influyeron en los resultados.
- d) Impacto: Evalúa los impactos generados mediante la ejecución del Proyecto (enfocando la atención en los impactos generados en el objetivo específico, que son los resultados positivos previstos, sin olvidar también los impactos positivos y negativos no previstos)
- e) Sostenibilidad: Este criterio evalúa, desde el aspecto institucional, financiero y técnico, la posibilidad de que el Proyecto siga desarrollándose o creciendo aún después de finalizar la cooperación.

### 3-2 Método de evaluación

El proyecto fue evaluado en forma conjunta por el equipo de evaluación japonesa y paraguaya. El equipo visitó la sede del proyecto y ha realizado una serie de entrevistas con los expertos japoneses y los contrapartes paraguayos.

Para la realización de una evaluación de proyecto en forma precisa y eficiente, el equipo ha utilizado el método PCM (Project Cycle Management, Manejo del Ciclo de Proyecto). El método basado en la Matriz de Diseño de Proyecto (PDM), la cual muestra la interrelación lógica entre los componentes del Proyecto.

El equipo analizó y evaluó el proyecto desde el punto de vista de los 5 criterios de evaluación en concordancia con el PCM y recopiló el resultado en forma de Grilla de Logros y Grilla de Evaluación. Finalmente, el equipo ha elaborado las recomendaciones y las reflexiones.

## 4. Resultados de la evaluación

### 4-1 Inversiones realizadas

#### 4-1-1 Inversiones de la parte japonesa

##### (a) Envío de expertos

##### (a-1) Expertos de largo plazo

Fueron enviados como expertos de largo plazo: “Jefe asesor/Técnica lechera” 18MH, “Administración lechera” 20.6MH, “Planificación y coordinación” 20.6MH (MH: mes hombre)

##### (a-2) Expertos de corto plazo

Fueron enviados los siguientes expertos de corto plazo (MH: mes hombre)

“Manejo de vaca lechera” 1,0MH, “Evaluación y monitoreo” 1,0MH, “Control de calidad de leche” 1,0MH (plan).

(a-3) Expertos de terceros países

Se realizaron las siguientes inversiones como expertos de terceros países (MH: mes hombre)

“Reproducción y diagnóstico de enfermedades reproductivas” 0,5MH (plan),  
“Producción de forrajes” 0,5MH (plan)

(b) Suministro de equipos (hasta julio de 2004)

Fueron suministrados varios equipos para el Proyecto por un monto total de 264.712.600 guaraníes ( $\cong$  USD45.250, 4.977.500 JY, calculado al cambio de 1 dólar = 5.850 guaraníes = 110 JY) los cuales incluyen vehículo, computadora personal, fotocopidora y proyector.

(c) Capacitación de los contrapartes

En 2003, se realizaron capacitaciones de contrapartes referentes a la “administración del Proyecto” 0,8MH, “administración del Proyecto” 1,0MH, “administración del Proyecto”, y para 2004 se prevé, 0,8 MH, “administración y extensión del Proyecto” 0,8MH.

Además se logró el mejoramiento técnico mediante la participación de 1 contrapartes en el curso de capacitación grupal sobre “cultivos forrajeros”, en el año 2003, 1 contrapartes en el curso de capacitación grupal sobre “cultivos forrajeros”, prevista para el año 2004, y otro contraparte en el curso grupal sobre “técnica lechera”, para el mismo año.

(d) Costo de operación local (noviembre de 2002 a julio de 2003)

Fue desembolsado el siguiente costo de operación local para la ejecución del Proyecto:

- ① Gasto de personal Gs 54,141,860
- ② Artículos de consumo Gs. 54,297,375
- ③ Gasto de comunicación y transporte Gs. 28.600.764
- ④ Gasto de mantenimiento de los equipos Gs. 147.674.126

Total Gs. 284.714.125

( $\cong$  USD45.250, 4.977.500 JY, calculado al cambio de 1 dólar = 5.850 guaraníes = 110 JY)

4-1-2 Inversiones de la parte paraguaya

Las inversiones realizadas por la parte paraguaya fueron como sigue:

(a) Dotación de contrapartes

Se dotaron de 1 Director del Proyecto, 1 Sub-director del Proyecto, 1 Gerente del Proyecto y un total de 12 contrapartes (1 en el área de planificación, 1 en el área de extensión y 10 en las áreas de especialidad).

(b) Sitio, construcción edilicia y equipamiento del Proyecto

Se contó con la oficina del Proyecto, sala de reunión y estacionamiento para los vehículos del Proyecto.

(c) Presupuesto administrativo

Fueron costeados los siguientes gastos para la ejecución del proyecto (\*es necesario actualizar los datos)

- ① Gasto de personal (personal exclusivo y contratado) Gs.122.120.000
  - ② Gastos de oficina (servicios públicos, gastos de comunicación y transporte) Gs12.268.900
  - ③ Obra de ampliación de la oficina Gs.12.000.000
  - ④ Refacción de la sala de reunión Gs.9,000,000
  - ⑤ Gasto de mantenimiento de los vehículos del Proyecto Gs.4.668.649
- Total Gs160.057.549 (≈27.360US\$, 3.009.600JY, 1 dólar = Gs. 5.850= 110JY)

4-1-2 Medidas en que se lograron las actividades, resultados y objetivo específico

En la hoja adjunta se muestra los detalles de los resultados los análisis del nivel de logro de las actividades relacionados con los Resultados y el Objetivo Específico (Anexo 2).

(1) Actividades

Las actividades del Proyecto se hallan compuestas de los siguientes 14 ítems sobre la base de la PDM. El cuadro de abajo describe los logros alcanzados y el avance de las actividades al momento del estudio.

① Actividades relacionado a la encuesta a productores

Ítem de actividades	Detalles	Logros
1-1	Investigar los antecedentes de la situación de la producción lechera	(i) La información sobre los aspectos políticos, económicos y de las condiciones sociales relacionadas con la producción lechera, ha sido recolectada a través de la revisión de varias estadísticas oficiales y otras fuentes secundarias tales como artículos y tópicos de dos periódicos locales. Los artículos y tópicos obtenidos fueron categorizados y archivados de acuerdo al contenido de los mismos. (ii) Informaciones, y documentos pertinentes fueron colectados a través de los sitios de Internet.
1-2	Analizar las medidas implementadas por el MAG y Organizaciones relacionadas para el mejoramiento de la lechería en Paraguay	(i) La información sobre los aspectos políticos, leyes y reglamentos relacionados a la producción lechera, ha sido recolectada a través de la revisión de varias estadísticas oficiales y otras fuentes secundarias tales como artículos y tópicos en los dos diarios locales. Los artículos y tópicos obtenidos fueron categorizados de acuerdo al contenido para su posterior archivo. Además, se recolectaron Informes sobre el plan de desarrollo nacional. (ii) Se realizaron visitas de sitios de producción, y se ha clarificado la perspectiva sobre el mejoramiento del rol del MAG y de las organizaciones vinculadas con la producción de la leche y actividades de la lechería. Las organizaciones a las cuales se visitaron son; los gobiernos locales (como por ejemplo, el seminario conjunto realizado por DEAG-DIPA, La Colmena, y la "campaña de un vaso de leche" promocionado por la gobernación de Itapua, entre otros), instituciones financieras (Banco Nacional de Fomento, Fondo de Desarrollo Campesino, Crédito Agrícola de Habilitación, Banco de Cooperación Internacional del Japón), entidades de investigación (análisis de la calidad de la Leche en LIDIAV), Oficina de Extensión (Departamento de Alto Paraná), Escuelas Agrícolas, y organizaciones internacionales, entre otros. (iii) Los resultados y conclusiones de las visitas descritas arriba fueron resumidos en los Informes de Análisis de las Encuestas. Sin embargo la traducción al español está retrasada.
1-3	Examinar las Actividades del organismo ejecutor	(i) Se realizaron visitas de campo para conocer el estado actual de la inseminación artificial y las tecnologías relacionadas de DIPA, tales como producción y manejo de semen congelado con nitrógeno líquido, estrategia de desarrollo de tecnología, administración de la alimentación de toros sementales, herramientas y equipos usados. (ii) Los resultados y conclusiones fueron compilados en Informes de Análisis de Encuestas. Sin embargo la traducción al español está retrasada.
1-4	Estudio de la situación actual de la administración de los pequeños y medianos productores	(i) Se realizó una encuesta a 363 fincas en cinco(5) departamentos (Cordillera, Caaguazu, Misiones, Paraguari y Central ) durante cinco meses, desde febrero hasta julio de 2002 y se aclararon las condiciones actuales de las fincas lecheras (servicio de asistencia técnica, producción de forrajes, manejo de cría e higiene, fertilización artificial, servicios veterinarios, financiamiento, etc.). (ii) Los resultados y conclusiones fueron compilados en un Informe de Análisis de las Encuestas.
1-5	Estudio de la situación actual de las cooperativas agrícolas y grupos de productores	(i) Se realizaron visitas a cinco (5) cooperativas agrícolas relacionadas con la producción láctea para conocer sus actividades. (ii) Los resultados y conclusiones fueron compilados en un Informe de Progresos. Sin embargo la traducción al español de la misma está retrasada.
1-6	Estudio sobre la comercialización y situación actual de la venta de la leche cruda de los productores a pequeña y mediana escala	(i) Se realizó una encuesta de las condiciones actuales relacionadas a mercadeo, precios, industrialización y control de calidad e inspección por parte de organizaciones oficiales. (ii) Los resultados y conclusiones fueron compilados como Informe de Análisis de Encuesta. Sin embargo la traducción del informe al español está retrasada.
1-7	Estudio de la situación actual y necesidades de la industria lechera	(i) Se realizaron visitas a grandes compañías productoras de leche, fincas lecheras de mediana y pequeña escala. (ii) Se obtuvo informaciones estadísticas relevantes y se analizó la misma. (iii) Los resultados y conclusiones fueron compilados como Informe de Análisis de Encuesta..

② Clarificación de los resultados de la encuesta a productores

Ítem de actividades	Detalles	Logros
2-1	Análisis detallado de los resultados de la encuesta a productores	(i) Se el estudio sobre las condiciones actuales de la administración de fincas lecheras de acuerdo a la ubicación y el tamaño de las fincas productoras. (ii) Los resultados y conclusiones fueron resumidos en un Informe de Análisis de Encuesta.
2-2	Definir la meta de producción de la leche	(i) Basado en los resultados de los análisis del estudio de la situación actual, se establecieron las metas de producción, perspectiva de oferta y demanda de leche y derivados, entre otros. (ii) La meta para la producción de leche está descrito en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores"
2-3	Definir los indicadores para el manejo de la granja	(i) Basado en los resultados de los análisis del estudio de condiciones actuales, se establecieron indicadores para la administración de fincas.. (ii) Los indicadores para la administración de las fincas está descrito en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores"
2-4	Definir las tácticas para la promoción de la organización de los grupos de productores	(i) Con el fin de informar los resultados de las encuestas, en los seminarios y sesiones se explicó con énfasis acerca de la necesidad y la importancia de la organización de productores de leche. (ii) Las tácticas están descritas en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores"
2-5	Definir las tácticas para la reforma del sistema de extensión	(i) Se realizó un estudio de la situación actual. (ii) El equipo del Proyecto ha participado en los seminarios auspiciados por otras entidades. (iii) Exámenes sobre el diseño de granjas de demostración modelos en el MAG. (iv) Las tácticas están descritas en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores"
2-6	Definir las tácticas para el mejoramiento del tratamiento de la leche y sistema de comercialización	(i) Se realizó un estudio de las condiciones actuales. (ii) Las tácticas están descritas en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores"
2-7	Definir las tácticas para el mejoramiento del sistema de financiación para los productores a pequeña y mediana escala	(i) Se realizó un estudio de las condiciones actuales. (ii) Las tácticas están descritas en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores"

③ Clarificación de las funciones y roles de las organizaciones relacionadas

Ítem de actividades	Detalles	Logros
3-1	Elaboración de la propuesta de acuerdos a ser firmadas con todas las organizaciones relacionadas necesarias	(i) Se han iniciado las coordinaciones y cooperaciones necesarias para la formulación de medidas de apoyo a los pequeños y medianos productores de leche, con las dependencias pertinentes del MAG, bajo la iniciativa del Equipo del Proyecto. (ii) Se han preparado los borradores del formato de acuerdos.

La mayor parte de las actividades: 1) "investigar los antecedentes de la situación para la producción láctea", 2) "definir la táctica que ayudará a la mejora de la administración de las

granjas" y 3) "aclarar los roles y funciones de las organizaciones relacionadas" fueron alcanzadas razonablemente durante el período de cooperación.

(2) Nivel de logro de los resultados

Basándose en la PDM, el resultado está compuesto por los siguientes 3 puntos;

(a) Resultado 1,

(i) Se considera que el resultado 1 fue alcanzado satisfactoriamente en términos de la cantidad de información y datos obtenidos. El Equipo del Proyecto recolectó una cantidad suficiente de información acerca de la lechería en Paraguay analizando las estadísticas oficiales, los periódicos locales, sitios de Internet, folletos de investigación, asistencia a seminarios y actividades de promoción dirigidas por las comunidades locales, etc. El equipo del Proyecto realizó un extenso estudio sobre las condiciones actuales de la lechería en cinco departamentos, enfocándose el estudio en 363 granjas con relación a la administración de la lechería, cooperativas agrícolas, mercadeo, y fábricas.

(ii) Los resultados y las conclusiones obtenidas a través de las actividades mencionadas arriba fueron compilados en un informe. Sin embargo, el progreso, especialmente para su traducción al español, sufrió retrasos con respecto a lo programado.

(b) Resultado 2,

(i) Se han fijado las tácticas e indicadores cuantitativos, basándose en el análisis de las informaciones y recolección de datos del estudio de la situación actual realizada entre el febrero a junio de 2003.

(ii) Las tácticas descritas en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" es como sigue:

- Desarrollo de tecnologías adecuadas, organización de productores, asistencia financiera, participación de los gobiernos locales, promoción de productos lácteos artesanales mediante la participación de la mujer, y zonificación.

(iii) los indicadores descriptos en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" son como sigue:

- Aumentar la producción anual de leche por vaca de 2166 a 3050 kg

- Aumentar la proporción de vacas en ordeño de 29% a 40% sobre el total del hato.

- Aumentar la cantidad de vacas lecheras de 699.000 a 733.200 hasta el año 2010.
- Reducir la edad de primer servicio de 26 a 20 meses.
- Extender el periodo de lactación de las vacas lecheras de 281 a 305 días
- Aumentar la cobertura de la inseminación artificial de 10 al 30% en 5 años.

(c) Resultado 3,

(i) En el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" preparado por el Proyecto, se definen los roles y funciones de las organizaciones relacionadas, tales como DEAG (Dirección de Extensión Agraria), SENACSA (Servicio Nacional de Salud Animal), LIDIAV (Laboratorio de Diagnóstico e Investigación Veterinaria), etc.

(ii) A través de las actividades del Proyecto se han establecidos, ambientes favorables para la cooperación con organizaciones relacionadas dentro del MAG, tales como DEAG y DGP, para trabajar en forma conjunta destinadas a mejorarla administración de finca de los pequeños y medianos productores. Además, a través de las actividades del Proyecto se ha logrado establecer una buena relación con algunas organizaciones externas al MAG, tales como las gobernaciones locales de los departamentos de Cordillera, Misiones y Alto Paraná. También se preparó un formato para el borrador del acuerdo.

(iii) Sin embargo, aún no se ha realizado la firma de los acuerdos.

(3) El nivel de logro del objetivo específico

(i) El "Programa Nacional para el Desarrollo de la Producción e Industrialización de la Leche" fue elaborado por la DGP, MAG en noviembre de 2003, basado en la política gubernamental y fue aprobado por la resolución ministerial del MAG en diciembre de 2003.

(ii) Originalmente, la formulación de dicho programa debió ser preparada por iniciativa del Equipo del Proyecto como un resultado de las actividades del Proyecto, y como un indicador verificable del Objetivo Específico. Por otra parte, su culminación fue programada para el final del Período de cooperación (Noviembre 2004 ).

(iii) La formulación del "Programa Nacional para el Desarrollo de la Producción e Industrialización de la Leche (MAG-DGP) " fue anterior a la presentación de "Proyecto de Desarrollo Lechero (MAG-DIPA-JICA)", sin embargo el Proyecto contribuyó en la elaboración del mencionado programa, tales como la participación de



los integrantes del equipo del proyecto y la utilización de los datos obtenidos en el proyecto.

(iv) Dadas las circunstancias, el Equipo del Proyecto centró su concentración en la preparación del "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" para colaborar con la Política Nacional.

(v) El "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" es el primer plan integral basado en los datos de análisis, indicadores y tácticas para el desarrollo de las fincas lecheras en el Paraguay.

## **5. Evaluación sobre la base de los 5 criterios de evaluación**

Como resultado del estudio del nivel de logro del proyecto, y basándose en los 5 criterios de evaluación, el proyecto tuvo la siguiente evaluación. En cuanto a su detalle, ver el documento adjunto (Anexo 2).

### **5-1 Pertinencia**

Se considera que este Proyecto es de gran importancia, ya que los sectores de la agricultura y ganadería están entre los más importantes en Paraguay, produciendo el 27% del Producto Interno Bruto (PIB) y cubriendo el 35% del nivel total de empleo. El proyecto busca el mejoramiento del sistema de administración de los pequeños y medianos productores lecheros a través del mejoramiento de las funciones de la DIPA, MAG así como de otras organizaciones relacionadas al mismo. Como resultado, la transferencia de tecnologías a los productores será realizada en forma más eficiente y eficaz a través del mejoramiento del servicio de asistencia del MAG, DIPA, y otras organizaciones relacionadas. Finalmente, los productores de leche mejorarán su producción e ingreso a través del uso de la capacidad y conocimiento mejorado.

### **5-2 Eficacia**

Los datos e informaciones obtenidas a través del estudio realizado en el proyecto fueron efectivamente utilizados en la política nacional. En forma adicional, el equipo de proyecto ha recopilado el "Plan de Acción (Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores)" para complementar la mencionada política nacional, para la cual los datos e informaciones fueron efectivos.

### **5-3 Eficiencia**

Durante el período de cooperación, en forma general, tanto la parte paraguaya como la japonesa del proyecto realizaron la inversión de una manera adecuada. Pese a que hubo retrasos en la

inversión de la parte paraguaya, tomando en cuenta la condición financiera del gobierno del Paraguay, se considera que se ha esforzado y que se programo y desembolso un monto razonable. Por otro lado, los Resultados fueron aceptables dentro de un corto período de la cooperación. Por lo tanto, se concluye que la eficacia del Proyecto es totalmente satisfactoria.

#### 5-4 Impacto

Se han observado impactos positivos.

Los contrapartes paraguayos tienen suficiente conocimiento y capacidad para alcanzar uno de los impactos positivos que es el Objetivo General. Sin embargo, para lograr el Objetivo General es necesario mejorar varias actividades de apoyo, y coordinación entre las organizaciones relacionadas del gobierno. El "Proyecto de Desarrollo" fue el primer plan de acción preparado en el área de la lechería en Paraguay por parte de los contrapartes paraguayos, y el MAG ha mostrado un fuerte interés para promover la lechería entre los pequeños y medianos productores basadas en las tácticas descritas en el "Proyecto de Desarrollo". Por ello, se considera que fueron significativos los impactos que ha producido a las instituciones y en las políticas. En términos de impacto a los pobladores, aún no se ha observado impactos obvios.

#### 5-5 Sostenibilidad

La sostenibilidad del Proyecto se considera aceptable. Desde el punto de vista político, se espera que DIPA tenga un apoyo más sólido del MAG y del gobierno ya que el "Programa Nacional de Promoción de la Producción e Industrialización de la Leche" y el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" fueron aprobados. Aunque las perspectivas de los aspectos económicos y financieros son todavía cuestionables, el MAG demostró su deseo de asegurar un presupuesto anual para las actividades pertinentes de DIPA, cuyo plan fue preparado basado en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores". Técnicamente, el personal de contraparte paraguaya tiene el suficiente conocimiento y habilidades para lograr el Objetivo General.

### 6. Conclusión

Habiendo realizado la evaluación, el Equipo de Evaluación Conjunta ha confirmado que el proyecto ha avanzado según lo planificado y ha generado los resultados esperados.

El Equipo del Proyecto ha elaborado "El Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" en abril de 2004, basándose en los datos e información obtenida a través de las actividades del Proyecto.

Los datos e informaciones proveídos por el Proyecto fueron utilizado en forma efectiva en el Programa Nacional para el Desarrollo de la Lechería. Pese a que el "Proyecto de Desarrollo" tenga

aspectos que mejorar, así como se indica en la recomendación, se puede dar una alta evaluación.

Basado en el “Proyecto de Desarrollo”, DIPA ha preparado el presupuesto anual para el año fiscal 2005, y ha remitido al MAG para el logro del Objetivo General del Proyecto.

Por ello, tanto el logro del Objetivo Específico como la Sostenibilidad del Proyecto se consideran satisfactorios.

Consecuentemente, el Equipo de Evaluación Conjunta concluye que la cooperación podrá ser terminada en noviembre de 2004 tal como está descrito en el R/D.

## **7. Recomendaciones y Reflexiones**

### **7-1 Recomendaciones**

Basado en el resultado de evaluación, el Equipo de Evaluación Conjunta propone al equipo del Proyecto y a las organizaciones relacionadas del gobierno del Paraguay, las siguientes tareas para el término del Proyecto (noviembre de 2004).

- (1) En lo referente al “Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores” elaborado por el Proyecto dedicando mayor esfuerzo en elaborar un Plan más viable y concreto.
  - Describir claramente el proceso de extensión de los efectos positivos a ser generados para la población meta, es decir, para los pequeños y medianos productores, considerando los resultados del estudio y la condición actual de los productores de leche.
  - Clarificar los sujetos prioritarios o problemas a ser atacados, y las tecnologías necesarias para satisfacer los requerimientos de cada área como las áreas metas. La meta podrá ser descrita con indicadores a corto, mediano y largo plazo, respectivamente. Para ello se debería tomar en consideración el aspecto de la industrialización y comercialización.
  - Describir claramente los roles y funciones de las organizaciones relacionadas tanto interna como externamente del MAG, en concordancia con las tácticas descritas en el “Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Proyecto” para que las estrategias de mejoramiento de los productores de leche sean logradas en forma eficiente y efectiva bajo la colaboración de las organizaciones relacionadas.
  - En el “Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores”, como una de las formas del servicio de asistencia técnica se prevé la creación de dos granjas demostrativas ubicadas en San Lorenzo (DIPA) y Eusebio Ayala. Sin embargo, los productores que viven en áreas remotas, especialmente los pequeños productores, y tendrán dificultad en acceder a las dos granjas modelos propuestas en el “Proyecto de

Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores". Es necesario considerar posibles contramedidas para este problema, tales como la utilización de granjas comunitarias o una ubicación más cercana del centro al vecindario para el servicio de extensión.

- (2) Es preferible que se comparta las informaciones necesarias para fortalecer la coordinación entre los expertos japoneses, personal de contraparte, y las personas vinculadas. Por ello, los resultados del proyecto como el informe del análisis de estudio escrito en japonés, deberá ser traducida al español sin retraso, y las organizaciones del MAG involucradas en las actividades del Proyecto deberán ser claramente mencionadas en estos informes. Además, se deberá brindar más oportunidades a los contrapartes para participar en los sitios de investigación y visitas al campo en forma conjunta con los expertos japoneses.

## 7-2 Reflexión

### (1) Designación de personal de contraparte al Proyecto

En el proyecto (PROMAFIL), se ha designado de 14 personales de contrapartida, quienes han trabajado en forma concurrente con los trabajos de sus dependencias. En forma general, es difícil que los contrapartes concurrentes puedan concentrarse en las actividades del proyecto.

A partir de esta experiencia, se debe tener mayor consideración con respecto a la dedicación de los contrapartes al proyecto, por ejemplo planificar mejor la cantidad de contrapartes necesarios para la dedicación exclusiva al proyecto.

### (2) Administración del Proyecto según la Matriz de Diseño del Proyecto

En la ejecución del proyecto, es importante que el equipo técnico afectado se base en una planificación del proyecto (PDM y Plan de Operación) que tome en consideración el entorno que las rodea. Cuando surgen cambios en la situación, es necesario que el equipo del proyecto analice y revise el plan (PDM), y dar a conocer los resultados a los involucrados. Se debe organizar el equipo de proyecto para realizar el monitoreo sobre el progreso del proyecto constantemente y realizar cambios en caso de ser necesario.

**ANNEX 1: Matriz de Diseño de Proyecto (PDM) para Eya. ...ión (PDMe)**

Título de Proyecto: Proyecto de Mejoramiento de la Administración de Pequeñas y Medianas Fincas a través de la Lechería en la República del Paraguay

Fecha de elaboración: 20 de julio de 2004

Medidas de Verificación

Resumen Narrativo

Supuestos Importantes  
(Suposiciones de Importancia)

Indicadores Objetivamente Verificables	Medidas de Verificación	Supuestos Importantes (Suposiciones de Importancia)
<p><b>Supermeta (Meta Superior)</b> La administración de pequeños y medianos granjeros será mejorada.</p> <p><b>Meta Superior (Meta General)</b> Se establecerá un modelo adecuado de administración de granja lechera que es apropiado para los pequeños y medianos productores.</p> <p><b>Meta Específica (Meta del Proyecto)</b> El sistema de apoyo para el mejoramiento de la administración de los productores de leche a pequeña y mediana escala es clarificado y los roles y funciones de las organizaciones relacionadas* son reformadas en concordancia al mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libro de registro del productor</li> <li>Informe anual del MAG.</li> <li>Libro de registro de los productores y granjas modelo.</li> <li>Registro de los extensionistas.</li> <li>Informe anual de DIPA</li> <li>Asignación de presupuesto</li> <li>Plan nacional para la promoción de las granjas lecheras</li> <li>Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos</li> <li>Entrevistas al Expertos y C/P</li> </ul>	<p>La política del gobierno del Paraguay para el apoyo al mejoramiento de la administración de los productores a pequeña y mediana escala no cambia.</p> <p>El gobierno de Paraguay toma las medidas para la implementación de las actividades basándose en las tácticas, sistemas y consejos elaborados</p>
<p><b>Resultados</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Las condiciones actuales de la administración de productores a pequeña y mediana escala, cooperativas agrícolas, grupos de productores, mercado lácteo, actividades de la DIPA, y medidas del MAG en el sector lechero son investigadas.</li> <li>Las tácticas para ayudar al mejoramiento de la administración de los productores a pequeña y mediana escala son definidas.</li> <li>El rol y las funciones de las organizaciones relacionadas son definidas para construir el sistema de apoyo al mejoramiento de la administración de los productores a pequeña y mediana escala.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Encuesta a Productores de Leche a Pequeña y Mediana Escala.</li> <li>Propuesta de Acuerdos o Informe de Avance elaborado en coordinación con las organizaciones relacionadas.</li> <li>Entrevistas al Expertos y C/P</li> </ul>	
<p><b>Actividades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Investigar las condiciones que rodea a los productores a pequeña y mediana escala             <ol style="list-style-type: none"> <li>Investigar los antecedentes de la situación de la producción lechera.</li> <li>Análisis de las medidas implementadas por el MAG y Organizaciones relacionadas para el mejoramiento de la lechería en Paraguay.</li> <li>Examinar las Actividades de la DIPA.</li> <li>Estudio de la situación actual de administración de los pequeños y medianos productores.</li> <li>Estudio de la situación actual de las cooperativas agrícolas y grupos de productores.</li> <li>Estudio de la situación actual del mercado de la leche y cuencas lecheras para los productores a pequeña y mediana escala.</li> <li>Estudio de la situación actual de la industria de la leche.</li> </ol> </li> <li>Definir las tácticas para ayudar el mejoramiento de la administración de granja             <ol style="list-style-type: none"> <li>Análisis detallado de los resultados de la encuesta a productores</li> <li>Definir la meta de producción de la leche.</li> <li>Definir los indicadores para el manejo de la granja.</li> <li>Definir las tácticas para la promoción de la organización de la de los grupo de productores</li> <li>Definir las tácticas para la reforma del sistema de extensión</li> <li>Definir las tácticas para el mejoramiento del tratamiento de la leche y sistema de comercialización</li> <li>Definir las tácticas para el mejoramiento del sistema de financiación para los productores a pequeña y mediana escala</li> </ol> </li> <li>Definir roles y funciones de las organizaciones relacionadas             <ol style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de la propuesta de acuerdos a ser firmadas con todas las organizaciones relacionadas necesarias</li> </ol> </li> </ol>	<p><b>Parte Paraguaya</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Asignación de personal de contraparte paraguayo y personal administrativo.</li> <li>Provisión de terrenos, edificios y otras facilidades necesarias.</li> <li>Suministro de repuestos de los equipos, maquinarias, vehículos, instrumentos, herramientas y otros que no fueran suministrados por el gobierno del Japón</li> <li>Asignación de costos operativos para el Proyecto.</li> </ol>	<p><b>Parte Japonesa.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Envío de expertos a largo plazo             <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe Asesor</li> <li>Coordinador del proyecto</li> <li>Administración de granja de leche</li> <li>Técnicas de leche</li> </ul> </li> <li>Envío de expertos a corto plazo.</li> <li>Suministro de equipamientos</li> <li>Entrenamiento de personal de contraparte en el Japón</li> </ol>
<p><b>Insuños (Inversiones)</b></p>		<p><b>Condiciones Previas (Precondiciones)</b> El gobierno del Paraguay entiende que estas tácticas son necesarias para reformar y ejecutar las actividades de manera a apoyar la administración de los productores a pequeña y mediana escala en forma más efectiva.</p>

(\* Organizaciones relacionadas: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Universidad Nacional de Asunción, Gobernaciones, Municipalidades, Cooperativas, Asociación de Productores, Industrias Lácteas entre otros)

Anexo 2 : Grilla de logros (1) / Inversiones (1)

Categoría	Indicador	Fuente de Información	Método de Evaluación	Logro	Grado
Inversiones (1)	Parte Japonesa				
	J-1: Expertos Japoneses				
	J-1-1 Cantidad	Registro de asignación de las personal	Basado en los registros y entrevistas, verificando si las inversiones fueron realizadas según lo planificado, en cuanto a su monto.	Tres (3) expertos a largo plazo, denominado Jefe Asesor y Técnicas de Lechería (18,0 meses), Coordinador (20,6 meses) y Administración de Fincas Lecheras (20,6) fueron asignados según lo planificado durante el periodo de cooperación desde Noviembre de 2002 hasta finales de Julio de 2004. Por otra parte, dos (2) Expertos a Corto Plazo (Manejo de Vacas Lecheras (1,0 mes desde octubre a noviembre de 2003) y Monitoreo y Evaluación (1,0 mes desde octubre y noviembre de 2003) fueron enviados. Otro experto a corto plazo será enviado para inicios de agosto (Manejo de calidad de leche (1,0 mes)). En forma adicional, en junio de 2004 fue invitado un experto a corto plazo de terceros países desde Méjico (Reproducción animal y Diagnóstico de Enfermedades), y otro Experto de terceros países llegará en setiembre de 2004 desde la Argentina (Producción de forrajes).	A
	J-1-2 Calidad y puntualidad	Contrapartes y expertos japoneses	Encuestas y entrevistas sobre el nivel de satisfacción de los contrapartes y Expertos japoneses en cuanto a la calidad y tiempo de las inversiones.	La puntualidad de envío de los expertos y la capacidad son considerados medianamente satisfactorios según el resultado de las entrevistas a los personales de contrapartida paraguayá. Sin embargo, algunos contrapartes paraguayos piensan que en número de expertos a corto plazo enviado fue insuficiente para cubrir las necesidades de las áreas técnicas.	A
	J-2: Entrenamiento de los contrapartes en Japón				
	J-2-1 Cantidad	Registro de asignación de las personas	Basado en los registros y entrevistas, verificando si las inversiones fueron realizadas según lo planificado, en cuanto a su monto.	Cinco (5) contrapartes paraguayos fueron enviados al Japón para su entrenamiento. Ellos recibieron la capacitación de 3 a 4 semana en los cursos de gerenciamiento de proyectos o extensión en el Centro Nacional de Mejoramiento Genético de Japón, entre otros. Otros dos se encuentran en Japón para participar en cursos colectivos (Producción de Forrajes y Técnicas relacionadas a la Producción de Leche) en los mismos centros, otros dos están previstos a ser enviados para el presente año fiscal.	A
	J-2-2 Calidad y tiempo	Contrapartes y expertos japoneses	Encuestas y entrevistas sobre el nivel de satisfacción de los contrapartes y Expertos japoneses en cuanto a la calidad y tiempo de las inversiones.	Los expertos consideran que los entrenamientos fueron efectivos para los contrapartes para entender la situación actual de la ganadería en Japón. Uno de los paraguayos entrenados ha respondido al equipo de estudio que el entrenamiento fue útil para el mejoramiento de la capacidad para la formulación de las estrategias de fortalecimiento de la organización de DIPA.	A
	J-3: Suministro de equipamientos e infraestructuras				
	J-3-1 Cantidad	Registro de Equipos	Basado en los registros y entrevistas, verificando si las inversiones fueron realizadas según lo planificado, en cuanto a su monto.	El monto total de los equipamientos suministrados es de 45.250US\$ (aproximadamente equivalente a 264.712.600Gs o 4.110.400JY (1US = JY 110)). Los principales rubros fueron, un (1) vehículo, dos (2) conjuntos de computadoras, retroproyector de multimedia, un (1) equipo fotocopiador, cámara digital, TV, entre otros. Estos ítem es considerado fue básico para los trabajos de oficina del Proyecto.	A
	J-3-2 Calidad y tiempo	Contrapartes y expertos japoneses	Encuestas y entrevistas sobre el nivel de satisfacción de los contrapartes y Expertos japoneses en cuanto a la calidad y tiempo de las inversiones.	Los principales ítems de los equipos e infraestructura mencionados arriba fueron instaladas según el avance desde el inicio del Proyecto. Por ello, en forma general, "La calidad y el Tiempo" de las inversiones es considerado satisfactorios, sin embargo, los estrictos procedimientos administrativos de la parte paraguayá causó el retraso de la llegada del vehículo adquirido por la parte japonesa.	A
	J-4 Asistencia para el costo local				
	J-4-1 Cantidad	Expertos japoneses	Basado en los registros y entrevistas, verificando si las inversiones fueron realizadas según lo planificado, en cuanto a su monto.	Para fines de julio de 2004, la parte del costo local solventado por la parte japonesa asciende a 48.670 US\$ (aproximadamente equivalente a 284.714.125 Gs o 5.353.600JY (1US = JY 110)). Entre estos costos se incluye, salario de secretaria y tiempo extra pagado al chofer, combustible para el vehículo del proyecto, teléfonos móviles, y mantenimiento de vehículo, entre otros.	A
J-4-2 Calidad y tiempo	Contrapartes y expertos japoneses	Encuestas y entrevistas sobre el nivel de satisfacción de los contrapartes y Expertos japoneses en cuanto a la calidad y tiempo de las inversiones.	Fue confirmado que con el apoyo a los costos locales por parte del gobierno del Japón fueron apropiados en término de calidad y tiempo. Estos contribuyeron para la ejecución fluida de las actividades de proyecto.	A	

\* Calificaciones: A(Alia), M(Mediana), y B(Baja) están para ayudar a una mejor comprensión de los resultados y no constituyen indicadores objetivos como lo son las puntuaciones.

\* Abreviación : 1: "CP" = Paraguayan Counterpart Staff" 2: "JE"=Japanese Experts 3: "MAG" =Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministry of Agriculture and Livestock)

4: "DIPA" = Dirección Investigación y Productos Agrarian (Bureau of Animal Research and Production)

Anexo 2: Grilla de Logros (2) / Inversiones (2)

Categoría	Indicador	Fuente de Información	Método de Evaluación	Logro	Grado
Inversiones (2)	Parte Paraguaya				
	P-1 Asignación de los Contrapartes	Registro de asignación de contrapartes	Basado en los registros y entrevistas, verificando si las inversiones fueron realizadas según lo planificado, en cuanto a su monto.	En total fueron designado 14 personales de contrapartidas hasta el final de julio de 2004, consistente en un (1) Director de Proyecto, un (1) sub-Director y un (1) gerente, once (11) en áreas específicas. Esta cantidad se considera razonable. Sin embargo, a excepción del Coordinador del Proyecto que trabaja a tiempo completo, los otros personales de contrapartida tienen asignaciones concurrentes en sus respectivas dependencias a las que pertenecen.	AM
	P-1-1 Cantidad	Contrapartes y Expertos Japoneses	Encuestas y entrevistas sobre el nivel de satisfacción de los contrapartes y Expertos japoneses en cuanto a la calidad y tiempo de las inversiones.	La mayor parte de los contrapartes fueron asignados desde el principio en Diciembre de 2002, un mes desde el inicio del periodo de cooperación. El tiempo de los envíos es considerado razonable. La capacidad de los personales de contraparte fueron satisfactorios según la entrevista practicada a los expertos japoneses. Sin embargo, la asignación de los contraparte a tiempo completo para el proyecto no fue suficiente. En forma general, se considera que es difícil concentrar las actividades de "los contrapartes a medio tiempo" concentrarse en forma intensiva en las actividades del proyecto.	AM
	P-1-2 Calidad y tiempo				
	P-2 Tierra, edificaciones, e infraestructuras en el Sitio de Proyecto	Inspección de sitio, Registro de inversiones y financieras	Basado en los registros y entrevistas, verificando si las inversiones fueron realizadas según lo planificado, en cuanto a su monto.	Sitio para las actividades del proyecto, oficina para los expertos japoneses, sala de reunión, entre otros, fue suministrado por la parte paraguaya.	A
	P2-1 Cantidad	Contrapartes y Expertos Japoneses	Encuestas y entrevistas sobre el nivel de satisfacción de los contrapartes y Expertos japoneses en cuanto a la calidad y tiempo de las inversiones.	Luego del inicio del proyecto, se realizaron trabajos de renovación y ampliación de la oficina del proyecto para suministrar una condición razonable de trabajo como la sala de reunión. Como resultado, y por ello, el ítem arriba mencionado es considerado apropiado en cuanto a su calidad y tiempo.	AM
	P-2-2 Calidad y tiempo				
	P-3 Herramientas y otros materiales	Registro de Equipamientos	Basado en los registros y entrevistas, verificando si las inversiones fueron realizadas según lo planificado, en cuanto a su monto.	Herramientas necesarias, materiales, y mobiliarios (mesas y estantes, entre otros) fueron suministrados por la DIPA.	AM
	P-3-1 Cantidad	Contrapartes y expertos japoneses	Encuestas y entrevistas sobre el nivel de satisfacción de los contrapartes y Expertos japoneses en cuanto a la calidad y tiempo de las inversiones.	Los ítems arriba mencionados es considerado que es satisfactorio en su mayor parte en cuanto a su calidad y tiempo.	AM
	P-3-2 Calidad y tiempo				
	P-4 Costo operativo	Expertos Japoneses y contrapartes, registro financiero	Basado en los registros y entrevistas, verificando si las inversiones fueron realizadas según lo planificado, en cuanto a su monto.	Los costos operativos generados por la parte paraguaya asciende a 160.057.549Gs (aproximadamente equivalente a 27.360 US\$ o 3.010.000 JY (1US\$ = JY 110)), para fines de julio de 2004. Los principales ítems de los desembolsos son salarios del personal de contrapartida, las cuales asciende al 80% del costo total. Entre otros desembolso se incluyen utilitarios, trabajos de renovación de la oficina de proyecto, y registro de vehículo.	M
	P-4-1 Cantidad	Expertos Japoneses y contrapartes, registro financiero	Encuestas y entrevistas sobre el nivel de satisfacción de los contrapartes y Expertos japoneses en cuanto a la calidad y tiempo de las inversiones.	Se aprecia que la parte paraguaya ha realizado un esfuerzo para desembolsar los costos operativos necesario para las actividades del proyecto pese a la situación financiera adversa. Sin embargo, surgieron problemas concernientes a costos operacionales. Estos consistieron en retrasos de los pagos de los personales de contrapartida de contratación temporal, especialmente en las etapas iniciales del proyecto. Por otra parte, por cuestiones de procedimiento administrativo los desembolsos de los viáticos retrasaron el cronograma. Parte de los costos operativos como el combustible para el vehículo del proyecto fue solventado por la parte japonesa.	M
P-4-2 Calidad y tiempo					
Calificación final para el logro de las inversiones					AM
Resumen del logro de las inversiones					
En general, se considera que la inversión tanto del lado paraguayo como del japonés fue apropiada. Aunque se produjeron retrasos en las ejecuciones por parte del lado paraguayo, considerando las condiciones financieras del gobierno paraguayo, puede concluirse que se realizaron los esfuerzos necesarios y que un monto razonable de presupuesto fue asignado y ejecutado. A pesar del corto periodo de cooperación, la transferencia de tecnología fue realizada satisfactoriamente a través de la orientación expertos de corto y largo plazo, así como del entrenamiento en Japón.					

\* Calificaciones: A(Alta), M(Mediana), y B(Baja) están para ayudar a una mejor comprensión de los resultados y no constituyen indicadores objetivos como lo son las puntuaciones.

\* Abreviación: 1: "C/P" = Paraguayan Counterpart Staff; 2: "JE"=Japanese Experts; 3: "MAG" =Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministry of Agriculture and Livestock)

4: "DIPA" =Dirección Investigación y Productos Agrarian (Bureau of Animal Research and Production)

Anexo 2: Grilla de logros (3) / Actividades (1)

Categoría	Resumen de Actividades	Fuente de información	Método de Evaluación	Logros	Grado
Actividades (1)	1. Investigar las condiciones que rodea a los productores a pequeña y mediana escala				
	1-1 Investigar los antecedentes de la situación de la producción lechera.	Informe de proyecto, Expertos Japoneses, contrapartes	Basado en las fuentes de informaciones, confirmación de logros por el equipo de evaluación..	(i) La información sobre los aspectos políticos, económicos y de las condiciones sociales relacionadas con la producción lechera, ha sido recolectada a través de la revisión de varias estadísticas oficiales y otras fuentes secundarias tales como artículos y tópicos de dos periódicos locales. Los artículos y tópicos obtenidos fueron categorizados y archivados de acuerdo al contenido de los mismos. (ii) Informaciones, y documentos pertinentes fueron colectados a través de los sitios de Internet.	
	1-2 Analizar las medidas implementadas por el MAG y Organizaciones relacionadas para el mejoramiento de la lechería en Paraguay.	IDEM	IDEM	(i) La información sobre los aspectos políticos, leyes y reglamentos relacionados a la producción lechera, ha sido recolectada a través de la revisión de varias estadísticas oficiales y otras fuentes secundarias tales como artículos y tópicos en los dos diarios locales. Los artículos y tópicos obtenidos fueron categorizados de acuerdo al contenido para su posterior archivo. Además, se recolectaron Informes sobre el plan de desarrollo nacional. (ii) Se realizaron visitas de sitios de producción, y se ha clarificado la perspectiva sobre el mejoramiento del rol del MAG y de las organizaciones vinculadas con la producción de la leche y actividades de la lechería. Las organizaciones a las cuales se visitaron son: los gobiernos locales (como por ejemplo, el seminario conjunto realizado por DEAG-DIPA, La Colmena, y la "campana de un vaso de leche" promocionado por la gobernación de Itapúa, entre otros), instituciones financieras (Banco Nacional de Fomento, Fondo de Desarrollo Campesino, Crédito Agrícola de Habitación, Banco de Cooperación Internacional del Japon), entidades de investigación (análisis de la calidad de la Leche en LIDIIV), Oficina de Extensión (Departamento de Alto Paraná), Escuelas Agrícolas, y organizaciones internacionales, entre otros. (iii) Los resultados y conclusiones de las visitas descriptas arriba fueron resumidos en los Informes de Análisis de las Encuestas. Sin embargo la traducción al español está retrasada.	AM
	1.3 Examinar las Actividades de la DIPA.	IDEM	IDEM	(i) Se realizaron visitas de campo para conocer el estado actual de la inseminación artificial y las tecnologías relacionadas de DIPA, tales como producción y manejo de semen congelado con nitrógeno líquido, estrategia de desarrollo de tecnología, administración de la alimentación de toros sementales, herramientas y equipos usados. (ii) Los resultados y conclusiones fueron compilados en Informes de Análisis de Encuestas. Sin embargo la traducción al español está retrasada.	A M
	1.4 Estudio de la situación actual de administración de los pequeños y medianos productores.	IDEM	IDEM	(i) Se realizó una encuesta a 363 fincas en cinco(5) departamentos (Cordillera, Caaguazú, Misiones, Paraguari y Central ) durante cinco meses, desde febrero hasta julio de 2002 y se aclararon las condiciones actuales de las fincas lecheras (servicio de asistencia técnica, producción de forrajes, manejo de cría e higiene, fertilización artificial, servicios veterinarios, financiamiento, etc.) (ii) Los resultados y conclusiones fueron compilados en un Informe de Análisis de las Encuestas.	A
	1.5 Estudio de la situación actual de las cooperativas agrícolas y grupos de productores.	IDEM	IDEM	(i) Se realizaron visitas a cinco (5) cooperativas agrícolas relacionadas con la producción láctea para conocer sus actividades. (ii) Los resultados y conclusiones fueron compilados en un Informe de Progressos. Sin embargo la traducción al español de la misma está retrasada.	AM
	1.6 Estudio de la situación actual del mercado de la leche y cuencas lecheras para los productores a pequeña y mediana escala.	IDEM	IDEM	(i) Se realizó una encuesta de las condiciones actuales relacionadas a mercadeo, precios, industrialización y control de calidad e inspección por parte de organizaciones oficiales. (ii) Los resultados y conclusiones fueron compilados como Informe de Análisis de Encuesta. Sin embargo la traducción del informe al español está retrasada.	AM
	1.7 Estudio de la situación actual de la industria de la leche	IDEM	IDEM	(i) Se obtuvieron informaciones estadísticas relevantes y se analizó la misma. (ii) Los resultados y conclusiones fueron compilados como Informe de Análisis de Encuesta. (iii) Los resultados y conclusiones fueron compilados como Informe de Análisis de Encuesta.	AM

\* Calificaciones: A(Alta), M(Mediana), y B(Baja) están para ayudar a una mejor comprensión de los resultados y no constituyen indicadores objetivos como lo son las puntuaciones.  
 \* Abreviación : 1: "C/P" = Paraguayan Counterpart Staff; 2: "J/E" = Japanese Experts; 3: "MAG" = Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministry of Agriculture and Livestock); 4: "DIPA" = Dirección Investigación y Productos Agrarian (Bureau of Animal Research and Production)





ANEXO 2: Grilla de Logros (5) / Resultados

Categoría	Indicador	Fuente de Información	Método de Evaluación	Logros	Grade
Resultados					
1. Las condiciones actuales de la administración de productores a pequeña y mediana escala, cooperativas agrícolas, grupos de productores, mercado lácteo, actividades de la DIPA, y medidas del MAG en el sector lechero son investigadas.	Se publica el informe de estudio con un contenido suficiente de información	Documento del proyecto, contrapartes, Expertos japoneses, inspección de sitio.	Confirmación de los logros a través de varios documentos y resultados de entrevistas.	(i) Se considera que el resultado 1 fue alcanzado satisfactoriamente en términos de la cantidad de información y datos obtenidos. El Equipo del Proyecto recolectó una cantidad suficiente de información acerca de la lechería en Paraguay analizando las estadísticas oficiales, los periódicos locales, sitios de Internet, folletos de investigación, asistencia a seminarios y actividades de promoción dirigidas por las comunidades locales, etc. El equipo del Proyecto realizó un extenso estudio sobre las condiciones actuales de la lechería en cinco departamentos, enfocándose el estudio en 363 granjas con relación a la administración de la lechería, cooperativas agrícolas, mercado, y fábricas. (ii) Los resultados y las conclusiones obtenidos a través de las actividades mencionadas arriba fueron compilados en un informe. Sin embargo, el progreso, especialmente para su traducción al español, sufrió retrasos con respecto a lo programado.	A
2. Las tácticas para ayudar al mejoramiento de la administración de los productores a pequeña y mediana escala son definidas.	Se establecen diversas tácticas e indicadores para el mejoramiento de la administración de las granjas a pequeña y mediana escala	Documento del proyecto, contrapartes, Expertos japoneses, inspección de sitio.	Confirmación de los logros a través de varios documentos y resultados de entrevistas.	(i) Se han fijado las tácticas e indicadores cuantitativos, basándose en el análisis de las informaciones y recolección de datos del estudio de la situación actual realizada entre el febrero a junio de 2004. (ii) Las tácticas descriptas en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" es - Desarrollo de tecnologías adecuadas, organización de productores, asistencia financiera, participación de los (iii) los indicadores descriptos en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" son como sigue: - Aumentar la producción anual de leche por vaca de 2166 a 3050 kg - Aumentar la proporción de vacas en ordeño de 29% a 40% sobre el total del hato. - Aumentar la cantidad de vacas lecheras de 699.000 a 733.200 hasta el año 2010. - Reducir la edad de primer servicio de 26 a 20 meses. - Extender el período de lactación de las vacas lecheras de 281 a 305 días - Aumentar la cobertura de la inseminación artificial de 10 al 30% en 5 años.	AM
3. El rol y las funciones de las organizaciones relacionadas son definidas para construir el sistema de apoyo al mejoramiento de la administración de los productores a pequeña y mediana escala.	Se inicia la elaboración conjunta de la propuesta de acuerdos a ser firmados con las organizaciones relacionadas	Documento del proyecto, contrapartes, Expertos japoneses,	Confirmación de los logros a través de varios documentos y resultados de entrevistas.	(i) En el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" preparado por el Proyecto, se definen los roles y funciones de las organizaciones relacionadas, tales como DEAG, SENACSA, LIDIAY, etc.. (ii) A través de las actividades del Proyecto se han establecido, ambientes favorables para la cooperación con organizaciones relacionadas dentro del MAG, tales como DEAG y DGP, para trabajar en forma conjunta destinadas a mejorar la administración de finca de los pequeños y medianos productores. Además, a través de las actividades del Proyecto se ha logrado establecer una buena relación con algunas organizaciones externas al MAG, tales como las gobernaciones locales de los departamentos de Cordillera, Misiones y Alto Paraná. (iii) Se prepararon los formatos como borrador de los acuerdos, sin embargo, aún no se han firmado las mismas.	AM
	Nota final para el logro de los resultados				AM
	Resumen del logro de resultados				
	<p>El logro de los resultados es juzgado como:                      Los logros en general de los resultados son aceptables. El logro del "Resultado 1" es satisfactorio y ha contribuido enormemente en el performance de los otros resultados y la meta específica. Sin embargo, la traducción del "Informe de Análisis de Estudio" al español está retrasada. Por otra parte, en cuanto a "Resultado 2", las tácticas mencionadas están descriptas en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores". Entre tanto, el progreso del "Resultado 3" no es suficientemente lo satisfactorio, por lo que se espera un esfuerzo para elaborar los borradores y posterior firma de acuerdo con las dependencias del MAG como con las entidades externas.</p>				

\* Calificaciones: A(Alta), M(Mediana), y B(Baja) están para ayudar a una mejor comprensión de los resultados y no constituyen indicadores objetivos como lo son las puntuaciones.

\* A breviación: 1: "C/P" = Paraguayan Counterpart Staff; 2: "J/E" = Japanese Experts; 3: "MAG" = Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministry of Agriculture and Livestock); 4: "DIPA" = Dirección Investigación y Productos Agrarios (Bureau of Animal Research and Production)

ANEXO 2: Grilla de Logros(5) Objetivo Específico

Categoría	Indicador	Fuente de Información	Método de Evaluación	Logros	Grade
<p>Objetivo Específico (Meta del Proyecto): El sistema de apoyo para el mejoramiento de la administración de los productores de leche a pequeña y mediana escala es clarificado y los roles y funciones de las organizaciones relacionadas son reformadas en concordancia al mismo.</p>	<p>Se elabora un plan nacional para la promoción de las granjas lecheras.</p>	<p>Documento del proyecto, contrapartes, Expertos japoneses</p>	<p>Confirmación de los logros a través de varios documentos y resultados de entrevistas.</p>	<p>(i) El "Programa Nacional para el Desarrollo de la Producción e Industrialización de la Leche" fue elaborado por la DGP, MAG en noviembre de 2003, basado en la política gubernamental y fue aprobado por la resolución ministerial del MAG en diciembre de 2003.                      (ii) Originalmente, la formulación de dicho programa debió ser preparada por iniciativa del Equipo del Proyecto como un resultado de las actividades del Proyecto, y como un indicador verificable del Objetivo Específico. Por otra parte, su culminación fue programada para el final del Período de cooperación (Noviembre 2004 ).                      (iii) La formulación del "Programa Nacional para el Desarrollo de la Producción e Industrialización de la Leche (MAG-DGP)" fue anterior a la presentación de "Proyecto de Desarrollo Lechero (MAG-DJPA-JICA)", sin embargo el Proyecto contribuyó en la elaboración del mencionado programa, tales como la participación de los integrantes del equipo del proyecto y la utilización de los datos obtenidos en el proyecto.                      (iv) Dadas las circunstancias, el Equipo del Proyecto centró su concentración en la preparación del "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" para colaborar con la Política Nacional.                      (v) El "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" es el primer plan integral basado en los datos de análisis, indicadores y tácticas para el desarrollo de las fincas lecheras en el Paraguay.</p>	<p>AM</p>
<p><b>Nota Final para el Logro del Propósito del Proyecto.</b>  <b>Resumen para el Logro del Propósito del Proyecto.</b>                      El logro de la Meta Específica es satisfactorio. En julio de 2004, el equipo del Proyecto ha preparado el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores", principalmente por los contrapartes paraguayos. Este es el primer plan de acción basado en datos de un estudio en el área de administración de fincas lecheras. Se tiene una alta evaluación por el esfuerzo de la contrapartida paraguaya para la elaboración del "Proyecto de Desarrollo", sin embargo, en cuanto a su calidad existen aspectos que pueden ser mejorados, y es necesario un mayor análisis y revisión del mismo.</p>					

\* Calificaciones: A(Alta), M(Mediana), y B(Baja) están para ayudar a una mejor comprensión de los resultados y no constituyen indicadores objetivos como lo son las puntuaciones.

\* Abreviación : 1: "C/P" = Paraguayan Counterpart Staff" 2: "J/E"=Japanese Experts 3: "MAG" =Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministry of Agriculture and Livestock)

4: "DJPA" =Dirección Investigación y Productos Agrarian (Bureau of Animal Research and Production)

5: Organizaciones Relacionadas: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Universidad Nacional de Asunción, Gobiernos Locales, Municipalidades, Cooperativas, Asociación de Productores, Industrias Lácteas, Instituciones Crediticias, entre otros.

ANEXO 2: Grilla de Evaluación(1) / Pertinencia

Categoría	Ítem de Evaluación	Fuente de Información	Método de Evaluación	Evaluación	Grade
Pertinencia	1. Pertinencia del Proyecto para las políticas del Gobierno del Paraguay	Entrevistas con los Contrapartes y expertos Japoneses	Confirmar si el proyecto es significativo basándose en la política nacional paraguaya.	(i) La Administración del nuevo gobierno nacional comenzó en agosto de 2003, emitió el "Plan de Desarrollo Agrario Rural" y estableció objetivos tales como (1) el aumento de PIB, (2) aumento en la exportación de productos agrícolas, (3) aumento en la producción de alimentos en proporción al crecimiento de la población, (4) reducción del nivel de pobreza, etc. (ii) Tanto los objetivos generales como el objetivo específico apuntan a la mejoramiento de la administración de fincas de los pequeños y medianos productores a través de la política y medidas administrativas, y a mejorar la calidad y cantidad de la producción de productos lácteos. (iii) Por consiguiente, el Objetivo General como el Objetivo Específico, tienen una gran importancia en la Política Nacional Paraguaya.	A
	2. Pertinencia del Proyecto para las instituciones ejecutoras	Entrevistas con los Contrapartes y expertos Japoneses	Confirmar si el proyecto es significativo basándose en la situación actual de DIPA.	(i) Por medio de las actividades del Proyecto, se obtuvo la información necesaria y se establecieron las tácticas y los indicadores para la preparación de políticas para el mejoramiento de la lechería. Basado en los datos de estudio, se realizó la elaboración del primer plan de acción en el área de la producción lechera en Paraguay, por parte de los contrapartes paraguayos. (ii) La capacidad del personal de la DIPA ha mejorado a través de la participación en las actividades del Proyecto. (iii) Por lo tanto, el Proyecto tuvo mucha importancia para la DIPA tanto en términos de transferencia de tecnología como en el desarrollo de los recursos humanos.	A
	3. Pertinencia del Proyecto para con las necesidades de los residentes locales	Entrevistas con los Contrapartes y expertos Japoneses	Confirmar si el proyecto es significativo basándose en los residentes del área meta.	(i) En Paraguay, los sectores de la agricultura y ganadería están entre los más importantes, produciendo el 27% del Producto Interno Bruto (PIB) y dando una fuente de trabajo del 35% en porcentaje del empleo total. (ii) EL Proyecto está enfocado a mejorar el sistema del MAG y las funciones de otras organizaciones relacionadas al mismo, mejorando la administración de las fincas lecheras a pequeña y mediana escala, lo cual beneficiará eventualmente y dará satisfacción a las necesidades de los residentes locales de productos lácteos a precios razonables y de buena calidad. (iii) Existe una gran expectativa de los productores en cuanto a la ejecución del plan de acción.	A
<p><b>Nota final para pertinencia</b></p> <p><b>Resumen para la pertinencia</b></p> <p>La pertinencia del proyecto es alta. Se considera que este Proyecto es de gran importancia, ya que los sectores de la agricultura y ganadería están entre los más importantes en Paraguay, produciendo el 27% del Producto Interno Bruto (PIB) y cubriendo el 35% del nivel total de empleo. El proyecto busca el mejoramiento del sistema de administración de los pequeños y medianos productores lecheros a través del mejoramiento de las funciones de la DIPA, MAG así como de otras organizaciones relacionadas al mismo. Como resultado, la transferencia de tecnologías a los productores será realizada en forma más eficiente y eficaz a través del mejoramiento del servicio de asistencia del MAG, DIPA, y otras organizaciones relacionadas. Finalmente, los productores de leche mejorarán su producción e ingreso a través del uso de la capacidad y conocimiento mejorado.</p>					A

\* Calificaciones: A(Alta), M(Mediana), y B(Baja) están para ayudar a una mejor comprensión de los resultados y no constituyen indicadores objetivos como lo son las puntuaciones.

\* Abreviación : 1: "C/P" = Paraguayan Counterpart Staff" 2: "J/E"=Japanese Experts 3: "MAG" =Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministry of Agriculture and Livestock)

4: "DIPA" =Dirección Investigación y Productos Agrarian (Bureau of Animal Research and Production)

ANEXO 2: Grilla Evaluación (2) / Efectividad/ Eficiencia

Categoría	Indicadores	Fuentes de Información	Método de Evaluación	Evaluación	Grade
Eficacia (Efectividad)	1. Logro del Objetivo Específico	Grilla de logros, Contrapartes, expertos japoneses, documentos de proyecto, entre otros.	Confirmar si el objetivo específico podrá ser logrado.	(i) El "Programa Nacional para el Desarrollo de la Producción e Industrialización de la Leche" fue elaborado por la DGP, MAG en noviembre de 2003, basado en la política gubernamental y fue aprobado por la resolución ministerial del MAG en diciembre de 2003. (ii) La elaboración del programa nacional fue realizada principalmente por la DGP, sin embargo en la misma hubo la participación de algunos integrantes del proyecto, y se utilizaron datos del proyecto. (iii) Dadas las circunstancias, desde diciembre de 2003, el Equipo del Proyecto enfatizó su tarea final en la preparación del "Plan de Acción" para la Política Nacional y llegó a terminarlo bajo la denominación de (Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores) en abril de 2004. (iv) En el "Plan de Acción (Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores)" las informaciones y datos obtenidos mediante estudios y encuestas realizados en cinco departamentos están razonablemente contempladas y tienen una base más técnica. (v) Este es el primer "Plan de Acción" que se haya preparado en Paraguay en el área de lechería.	A
	2. Contribución de los Resultados en el Objetivo Específico	Grilla de logros, Contrapartes, expertos japoneses, documentos de proyecto, entre otros.	Confirmar si los resultados contribuyeron al logro del objetivo específico.	(i) Los resultados del estudio, los indicadores y las tácticas fueron utilizados en forma efectiva para la elaboración del "Programa Nacional de Promoción de la Producción de la Industrialización de la Leche".	A
		Nota final para eficacia			
		Resumen de la eficacia			
		La eficacia del proyecto es alta			
		Los datos e informaciones obtenidas a través del estudio realizado en el proyecto fue efectivamente utilizado en la política nacional. En forma adicional, el equipo de proyecto ha recopilado el "Plan de Acción (Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores)" para complementar la mencionada política nacional, para la cual los datos e informaciones fueron efectivos.			
Eficiencia	1. Comparación de los resultados con las inversiones	Contrapartes y expertos japoneses	Confirmar si la calidad y cantidad de las inversiones pueden ser justificadas en comparación con los resultados, desde el punto de vista de los expertos.	(i) El Logro de las Producciones/rendimientos se tomaron razonablemente, teniendo en cuenta el Período del Proyecto (dos años). (ii) En general, la cantidad o porcentaje de participación por parte de los lados paraguay y japones también fue considerada apropiada. Aunque un valor promedio de gastos tales como viáticos para la contraparte paraguay fue establecido por el Proyecto, el lado paraguay realizó sus mejores esfuerzos dentro de las condiciones financieras adversas predominantes en el momento.	AM
	2. Combinación de las inversiones	Contrapartes y expertos japoneses	Confirmar si las el contenido de las inversiones y su nivel son adecuados o no, desde el punto de vista de los personales de contraparte paraguaya	La combinación de las inversiones como; asignación de los expertos para la transferencia de tecnología y el envío del personal de la contraparte a Japón, se considera apropiado para poder generar un rendimiento eficaz.	AM
	3. Cualquier vinculación con otros tipos de cooperación que promueve la eficiencia	Contrapartes y expertos japoneses	Verificar cualquier cooperación desde el exterior y otros proyectos en Paraguay.	No existió una conexión importante con otro tipo de cooperación. Sin embargo, en Paraguay, existen varios proyectos de cooperación internacional que están en curso en el sector agrícola. Será de utilidad el intercambio de información con estos proyectos.	M
		Nota final para Eficiencia			AM
		Resumen de la eficiencia			
		La eficiencia del proyecto es razonable.			
		Durante el período de cooperación, en forma general, tanto la parte paraguaya como la japonesa del proyecto realizaron la inversión de una manera adecuada. Pese a que hubo retrasos en la inversión de la parte paraguaya, tomando en cuenta la condición financiera del gobierno del Paraguay, se considera que se ha esforzado y que se programa y desembolsó un monto razonable. Por otro lado, los Resultados fueron aceptables dentro de un corto período de la cooperación. Por lo tanto, se concluye que la eficacia del Proyecto es totalmente satisfactoria.			

\* Calificaciones: A(Alta), M(Mediana), y B(Baja) están para ayudar a una mejor comprensión de los resultados y no constituyen indicadores objetivos como lo son las puntuaciones.

\* Abreviación : 1: "C/P" = Paraguayan Counterpart Staff" 2: "J/E"=Japanese Experts 3: "MAG" =Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministry of Agriculture and Livestock)

4: "DIPA" =Dirección Investigación y Productos Agrarian (Bureau of Animal Research and Production)

ANEXO 2: Grilla de Evaluación (3) / Impacto

Categoría	Indicadores	Fuentes de información	Método de Evaluación	Evaluación	Grade	
Impacto	1. Posibilidad de lograr el Objetivo Superior (Meta General) del Proyecto (Se establecerá un modelo adecuado de administración de granja lechera que es apropiado para los pequeños y medianos	Contrapartes, Expertos Japoneses, documento de proyecto.	Confirmar la pertinencia a través de las entrevistas si el objetivo general del proyecto eventualmente ha satisfecho las necesidades. Adicionalmente se realiza observaciones de sitios por los miembros del equipo de evaluación.	Se prepara un plan para dos modelos de fincas lecheras en el Plan de acción (Proyecto de desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores)", elaborado por el equipo del Proyecto. Por lo tanto, en el momento de la evaluación final, aunque todavía resulta difícil estimar el grado de cumplimiento del Objetivo General, se ha confirmado que se dio un paso hacia el logro del Objetivo General "Se establecerá un modelo adecuado de administración de granja lechera que es apropiado para los pequeños y medianos productores". El presupuesto anual (año fiscal 2005) necesaria para las actividades relacionadas con el establecimiento de dos modelos de fincas, ya fue solicitado por la DIPA.	AM	
	2. Impacto para los residentes	Contrapartes, Expertos Japoneses, documento de proyecto.	Confirmar la pertinencia si tuvo impacto para los residentes.	De las características del Proyecto, todavía no se han generado impactos directos importantes sobre los residentes locales. Sin embargo, en cuanto a los productores con quien se contacto el proyecto, han expresado una alta expectativa.	--	
	3. Impacto para las instituciones	Contrapartes, Expertos Japoneses, documento de proyecto.	Confirmar la pertinencia si tuvo impactos en las instituciones ejecutoras.	Se observan algunos impactos positivos. Se realizan en forma regular, colaboraciones y coordinaciones entre las organizaciones relacionadas tales como DIPA, DEAG. Además, como resultado del estudio de las condiciones actuales realizado en cinco (5) departamentos, la presencia de DIPA fue claramente reconocida y se hicieron más solicitudes para las orientaciones y asistencia técnica.	AM	
	4. Impacto en la política	Contrapartes, Expertos Japoneses, documento de proyecto.	Confirmar la pertinencia si tuvo impactos en las políticas.	El Equipo del Proyecto preparó el Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" para reforzar y complementar el "Programa Nacional de Desarrollo Lechero" preparado por DGP en el 2003, basado en los datos e informaciones obtenidos mediante las distintas encuestas, estudios y sus análisis. Este es el primer plan de acción en el área de lechería que se haya preparado en Paraguay y ha generado un fuerte impacto positivo a la política actual de desarrollo agrícola en varios aspectos.	A	
	5. Otros impactos	Contrapartes, Expertos Japoneses, documento de proyecto	Confirmar la pertinencia, para describir libremente los tipos y la forma cambios que produjo el proyecto alrededor del área, entre otros.	No se observan otros impactos significativos.	—	
		Nota final para impacto	Resumen para impacto			AM
		En el momento de la evaluación se observan impacto positivos en las instituciones ejecutoras. Se han observado impactos positivos. Los contrapartes paraguayos tienen suficiente conocimiento y capacidad para alcanzar uno de los impactos positivos que es el Objetivo General. Sin embargo, para lograr el Objetivo General es necesario mejorar varias actividades de apoyo, y coordinación entre las organizaciones relacionadas del gobierno. El "Proyecto de Desarrollo" fue el primer plan de acción preparado en el área de la lechería en Paraguay por parte de los contrapartes paraguayos, y el MAG ha mostrado un fuerte interés para promover la lechería entre los pequeños y medianos productores basadas en las tácticas descriptas en el "Proyecto de Desarrollo". Por ello, se considera que fueron significativos los impactos que ha producido a las instituciones y en las políticas. En términos de impacto a los pobladores, aún no se ha observado impactos obvios.				

\* Calificaciones: A(Alta), M(Mediana), y B(Baja) están para ayudar a una mejor comprensión de los resultados y no constituyen indicadores objetivos como lo son las puntuaciones.

\* Abreviación: 1: "C/P" = Paraguayan Counterpart Staff" 2: "J/E"=Japanese Experts 3: "MAG" =Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministry of Agriculture and Livestock)

4: "DIPA" =Dirección Investigación y Productos Agrarian (Bureau of Animal Research and Production)

ANEXO 2: Grilla de Evaluación (4) / Sostenibilidad

Categoría	Indicadores	Fuentes de información	Método de Evaluación	Evaluación	Grade
Sostenibilidad	1. Aspecto político	Contrapartes, Expertos japoneses	Verificar la capacidad de DIAP para continuar con las actividades del proyecto por sí mismo, a través de las entrevistas y revisión de los documentos e informes.	(i) En el aspecto político, se prepararon y fueron oficialmente aprobados la "Programa Nacional de Promoción de la Producción e Industrialización de la Leche" y el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores", se espera en cierta medida que el gobierno paraguayo brinde reconocimientos, comprensión y apoyo a DIPA para ampliar y continuar con las actividades de DIPA. (ii) Además, la cooperación entre organizaciones relacionadas (tales como DIPA, DEAG, etc.) están siendo establecidas. (iii) Por tanto, el mantenimiento/duración en términos del aspecto político se considera bastante razonable.	AM
	2. Aspecto económico y financiero	Contrapartes, Expertos japoneses	Verificación de las condiciones financieras de DIPA para la ejecución de las actividades del proyecto por su propio medio a través de las entrevistas, revisión de documentos e informes.	(i) DIPA ha enfrentado problemas financieros en estos años, por lo que se considera que las actividades del Proyecto en curso en escala completa serán difíciles de ejecutar por DIPA sin asistencia o cooperación de otra organización. (ii) Mientras tanto, para el tiempo en que culmine el "Plan de Acción para el Desarrollo Lechero", DIPA tiene una gran confianza y seguridad y toda la predisposición para implementar las actividades futuras. Se presentó al Ministerios una solicitud de presupuesto anual, cuyo total es tres veces mayor al del año anterior. La solicitud de presupuesto fue preparada basado en el "Plan de Acción". (iii) Aun no se ha aprobado el presupuesto aumentado.	M
	3. Aspecto técnico	Contrapartes, Expertos japoneses	Posibilidad de que los contrapartes administren las actividades de desarrollo tecnológico de producción lechera, a ser verificada a través de las entrevistas.	(i) La transferencia de tecnología/conocimiento al personal de la contraparte paraguaya se realizó con éxito, especialmente en el área de metodología para la realización de encuestas o estudios socioeconómicos, formulación de normas o políticas basado en análisis de informaciones estadísticas. (ii) Técnicamente, no es difícil que el lado paraguayo se encargue de la continuación de las actividades del Proyecto. (iii) El equipo y las herramientas están mantenidos en buen estado.	AM
	4. Otros aspectos	Contrapartes, Expertos japoneses	Posibilidad de que los contrapartes administren las actividades de desarrollo tecnológico de producción lechera, a ser verificada a través de las entrevistas.		--
<p><b>Nota final para la sostenibilidad</b>  <b>Resumen para la sostenibilidad</b>                      Se considera que la sostenibilidad del proyecto es razonable.                      La sostenibilidad del Proyecto se considera aceptable. Desde el punto de vista político, se espera que DIPA tenga un apoyo más sólido del MAG y del gobierno ya que el "Programa Nacional de Promoción de la Producción e Industrialización de la Leche" y el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores" fueron aprobados. Aunque las perspectivas de los aspectos económicos y financieros son todavía cuestionables, el MAG demostró su deseo de asegurar un presupuesto anual para las actividades pertinentes de DIPA, cuyo plan fue preparado basado en el "Proyecto de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores". Técnicamente, el personal de contraparte paraguaya tiene el suficiente conocimiento y habilidades para lograr el Objetivo General.</p>					
<p>AM</p>					

\* Calificaciones: A(Alta), M(Mediana), y B(Baja) están para ayudar a una mejor comprensión de los resultados y no constituyen indicadores objetivos como lo son las puntuaciones.

\* Abreviación: 1: "C/P" = Paraguayan Counterpart Staff; 2: "J/E" = Japanese Experts; 3: "MAG" = Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministry of Agriculture and Livestock)

4: "DIPA" = Dirección Investigación y Productos Agrarian (Bureau of Animal Research and Production)





7	Domingo 01/08	Arreglo de ítems para la deliberación	Hotel Internacional, Asunción (Sra. Matsumoto, traducción de textos)
8	Lunes 02/08	07:20 Salida del Hotel -- Traslado a DIPA	Lic. Fukui, Jefe de sección; Sr. Takakura; Evaluador;
		08:00 Distribución del Informe de la Evaluación (Primer Borrador) a los agentes relacionados (en DIPA)	Contraparte; Experto del Proyecto; Experto Izumihara. (Idem.) (Únicamente la misión)
9	Martes 03/08	10:00 Comentarios, Estudio por evaluadores japoneses-paraguayos (Idem.)	
		A la tarde: Elaboración del Informe de Evaluación (Segundo Borrador)	
10	Miércoles 04/08	Alojamiento: Hotel Internacional, Asunción	
		07:45 Salida del Hotel -- Traslado a la JICA	
11	Jueves 05/08	08:00 Estudio por evaluadores japoneses-paraguayos sobre los comentarios (en la Oficina de la JICA)	Lic. Fukui, Jefe de sección; Sr. Takakura; Evaluador;
		Correcciones del Borrador, Elaboración del Informe de Evaluación (Informe Final)	Contraparte; Experto del Proyecto.
12	Viernes 06/08	10:00 Comisión de Evaluación Conjunta. Firma del documento evaluado (Idem.)	(Idem.)
		11:00 Envío del documento evaluado a la Asesoría Jurídica del MAG. Solicitar su evaluación dentro del día	
10	Miércoles 04/08	Alojamiento: Hotel Internacional, Asunción	
		07:45 Salida del Hotel -- Traslado al MAG Central	Representante Residente, Representante Adjunto Sr. Takeda, Lic. Fukui, Sr. Takakura, Evaluador, Contraparte, Experto del Proyecto.
11	Jueves 05/08	08:00 Comisión de Coordinación Conjunta del Proyecto (Firma de la Minuta) (en la Central del MAG)	
		10:00 Traslado a la Embajada del Japón	Representante Adjunto Sr. Takeda, Expertos del Proyecto
12	Viernes 06/08	10:30 Presentación del informe en la Embajada del Japón (al Embajador)	Representante Residente de la JICA, Embajador del Japón,
		12:00 Almuerzo ofrecido por la Misión a las autoridades (en el restaurante Shangrila)	Ministro del MAG, Viceministro de Ganadería, Representantes del Contraparte, Expertos del Proyecto.
10	Miércoles 04/08	14:00 Salida de la misión del restaurante	
		16:05 Salida del Paraguay (Especialista en Fomento Lechero y Especialista en Análisis y Evaluación) (RG8903)	Traslado al Aeropuerto: Chofer contratado, acompañado de Expertos del Proyecto.
11	Jueves 05/08	Traslado a Encarnación (Jefe Asesor y Especialista en Evaluación de Proyecto) (viaje durante aproximadamente 5 horas)	Lic. Fukui, Jefe de sección, Sr. Takakura, trasladado a Encarnación e Yguazu
		Alojamiento: Hotel Artur, Encarnación	
11	Jueves 05/08	07:45 Salida del Hotel -- Traslado a CRIA	
		08:00 Visita a CRIA/Proyecto de Soja (JICA). Intercambio de opiniones con agentes relacionados	Lic. Fukui, Jefe de sección, Sr. Takakura
12	Viernes 06/08	10:00 Salida de CRIA -- Traslado a Yguazu	
		13:00 Llegada a Yguazu (Almuerzo)	
12	Viernes 06/08	15:00 Visita a CETAPAR. Intercambio de opiniones (Alojamiento den la Colonia Yguazu)	
		Alojamiento: Hospedaje Fukuoka, Colonia Yguazu	
12	Viernes 06/08	10:00 Salida del Hospedaje -- Traslado al Aeropuerto Guarani	
		11:55 Salida del Aeropuerto Guarani de Ciudad del Este-Paraguay (PZ710)	Dentro del avión

# 4. PDMの変遷

対象地域: パラグアイ全土 対象者: 中小規模農家

協力期間: 2002年度～2004年度(2年間)

Version 1

作成日 2002年4月17日

最終目標	指標	指標データ入手方法	外部条件
<p>中小規模農家の経営が改善する</p>	<p>事業実施前と比べて所得が増加する</p>	<p>・農家の簿記帳 ・農牧省牛乳生産状況分析報告</p>	<p>外部条件</p>
<p>上位目標 中小規模農家に適した酪農経営モデルが構築される</p>	<p>モデル地域において事業実施前と比べて所得が増加する</p>	<p>・モデル牧場の活動記録 ・モデル農家のデータ集計記録 ・普及者の活動記録</p>	<p>パ国の中小規模農家支援の基本政策が変化しない</p>
<p>プロジェクト目標 酪農を通じて中小規模農家の経営改善に必要な支援制度が明確になり、それに応じて関連機関の役割と機能が改善される。</p>	<p>国家酪農振興計画を策定する</p>	<p>・DIPAの年次報告 ・予算措置状況</p>	<p>パラグアイ政府が立案された戦略・制度・助言に基づき、施策を実施する。</p>
<p>成果 1 中小規模農家、農協、生産者組合、市場、DIPAの活動、農牧省の酪農分野における施策の実態が調査される。 2 調査を通じて収集されたデータを分析し、中小規模農家の経営改善支援策が明確になる。 3 中小規模農家の経営改善を支援する体制構築のために、関連機関の役割と機能が改善される。</p>	<p>1 情報の内容が充実した調査報告書が作成される 2 中小酪農家向けの経営改善支援策が策定される 3 制度・戦略に基づき、酪農振興事業を開始するために必要な関係機関の整備が実施される</p>	<p>・調査結果報告書 ・プロジェクトによって策定された酪農振興戦略報告書 ・プロジェクトによって策定された農家経営ガイドライン報告書 ・関連機関の報告書</p>	<p>需要と市場価格が急激に下落しない</p>
<p>活動 1. 中小規模農家を取り巻く状況の実態を調査する 1-1 農牧省が実施する酪農経営改善のための施策確認 1-2 実施機関(DIPA)の活動分析 1-3 中小規模農家の経営実態調査 1-4 農協及び生産者組合の活動状況調査 1-5 農家の生乳販売先及び流通状況の確認 1-6 牛乳工場の活動状況及びニーズ確認 2. 経営改善支援策を明確にする。 2-1 生産目標の明確化 2-2 農家経営指標の明確化 2-3 農家組織化促進支援制度の検討 2-4 普及システム改善のための戦略策定 2-5 原料乳の取扱と流通システムの改善のための戦略策定 2-6 中小規模農家向け融資制度の改善のための戦略策定 3. 関係機関の役割と機能を改善する</p>	<p>投入 日本側 1. 長期専門家派遣 ・チーフアドバイザー ・業務調整員 ・酪農経営 ・酪農技術 2. 短期専門家派遣 3. 機材供与 4. カウンタートリート研修員受入</p>	<p>パラグアイ側 1. カウンタートリート、運営スタッフ 2. プロジェクト用地、建物、備品 3. 機材、機器、車両、器具、道具、その他日本から供与された機材の更新 4. 運営予算の措置</p>	<p>・カウンタートリートが異動しない ・疫病、伝染病が流行しない  前提条件 ・パラグアイ側が、中小規模農家経営改善をより効果的に実施するため、支援制度・戦略の改善が必要だと理解していること。</p>

プロジェクトの要約		指標	指標データ入手方法	外部条件
最終目標	中小規模農家の経営が改善する	事業実施前と較べて所得が増加する	・ 農家の簿記帳 ・ 農牧省牛乳生産状況分析報告	
上位目標	中小規模農家に適した酪農経営モデルが構築される	モデル地域において事業実施前と較べて所得が増加する	・ モデル牧場の活動記録 ・ モデル農家のデータ集計記録 ・ 普及者の活動記録	・ 国の中小規模農家支援の基本政策が変化しない
プロジェクト目標	酪農を通じて中小規模農家の経営改善に必要な支援制度が明確になり、それに応じて関連機関の役割と機能が改善される。	国家酪農振興計画を策定する	・ DIPAの年次報告 ・ 予算措置状況	・ パラグアイ政府が立案された戦略・制度・助言に基づき、施策を実施する。
成果	1 中小規模農家、農協、生産者組合、市場、DIPAの活動、農牧省の酪農分野における施策の実態が調査される。 2 調査を通じて収集されたデータを分析し、中小規模農家の経営改善支援策が明確になる。 3 中小規模農家の経営改善を支援する体制構築のために、関連機関の役割と機能が改善される。	4 情報の内容が充実した調査報告書が作成される 5 中小酪農家向けの経営改善支援策が策定される 3 制度・戦略に基づき、酪農振興事業を開始するために必要な関係機関の整備が実施される	・ 調査結果報告書 ・ プロジェクトによって策定された酪農振興戦略報告書 ・ プロジェクトによって策定された農家経営ガイドライン報告書 ・ 関連機関の報告書	需要と市場価格が急激に下落しない
活動	1. 中小規模農家を取り巻く状況の実態を調査する 1-1 酪農事情の背景の調査 1-2 農牧省と関係機関が実施する酪農経営改善のための施策確認 1-3 実施機関(DIPA)の活動分析 1-4 中小規模農家の経営実態調査 1-5 農協及び生産者組合の活動状況調査 1-6 農家の生乳販売先及び流通状況の確認 1-7 牛乳工場の活動状況及びビニーズ確認 2. 経営改善支援策を明確にする。 2-1 生産目標の明確化 2-2 農家経営指標の明確化 2-3 農家組織化促進支援制度の検討 2-4 普及システム改善のための戦略策定 2-5 原料乳の取扱と流通システムの改善のための戦略策定 2-6 中小規模農家向け融資制度の改善のための戦略策定 3 関係機関の役割と機能を改善する	投入	パラグアイ側 5. カウンターパート、運営スタッフ 6. プロジェクト用地、建物、備品 7. 機材、機器、車両、器具、道具、その他日本から供与された機材の更新 8. 運営予算の措置	・ CIPが異動しない ・ 疫病、伝染病が流行しない
		日本側 5. 長期専門家派遣 ・ チーフアドバイザー/酪農技術 ・ 業務調整員 ・ 酪農経営 6. 短期専門家派遣 7. 機材供与 8. CIP研修員受入		前提条件 ・ パラグアイ側が、中小規模農家経営改善をより効果的に実施するため、支援制度・戦略の改善が必要だと理解していること。

プロジェクトの要約	指標	指標データ入手方法	外部条件
最終目標 中小規模農家の経営が改善する	事業実施前と較べて、酪農による所得が増加する。	農家の簿記帳 農牧省牛乳生産状況分析報告	パ国の中小規模農家支援の基本政策が変化しない
上位目標 中小規模農家に適した酪農経営モデルが構築される	モデル地域において事業実施前と較べて、酪農による所得が増加する	モデル牧場の活動記録 モデル農家のデータ集計記録 普及者の活動記録	パラグアイ政府が立案された戦略・制度・助言に基づき、施策を実施する
プロジェクト目標 酪農を通じた中小規模農家の経営改善に必要な支援制度が明確になり、それに応じて関連機関*の役割と機能が改善される	国家酪農振興計画を策定する	実施機関(DIIPA)の年次報告 予算指置状況 国家酪農振興計画書	
成果 1 中小規模農家、農協、生産者組合、市場、DIIPAの活動、農牧省の酪農分野における施策の実態が調査される 2 中小規模農家の経営改善支援策が明確になる 3 中小規模農家の経営改善を支援するために、関連機関の役割と機能が明確になる	1. 情報の内容が充実した調査報告書が作成される 2. 中小規模農家向けの経営改善支援策が策定される 3. 関連機関との協定案の作成が共同で着手される	実施調査報告書 関連機関との間で作成された協定案または進捗報告	

活動	投入	前提条件
1. 中小規模農家を取り巻く状況の実態を調査する 1-1. 酪農事情の背景の調査 1-2. 関連機関が実施する酪農経営改善のための施策確認 1-3. DIIPAの活動計画 1-4. 中小規模農家の経営実態調査 1-5. 農協及び生産者組合の活動状況調査 1-6. 農家の生乳販売先及び流通状況の確認 1-7. 牛乳工場の活動状況及びニーズ確認 2. 経営改善支援策を明確にする 2-0. 実態調査の結果の詳細分析 2-1. 生産目標の明確化 2-2. 農家経営指標の明確化 2-3. 農家組織化促進支援制度の検討 2-4. 普及システム改善のための戦略策定 2-5. 原料乳の取り扱いと流通システムの改善のための戦略策定 2-6. 中小規模農家向け融資制度の改善のための戦略策定 3-1. 関連機関の役割と機能が明確になる 3-1. 連携が必要なすべての関連機関との協定案の作成	日本側 1. 長期専門家派遣 ・チーフアドバイザー /酪農技術 ・業務調整員 ・酪農経営 2. 短期専門家派遣 3. 機材供与 4. C/P研修員受入	・CPが異動しない 前提条件 ・パラグアイ側が、中小規模農家経営改善をより効果的に実施するために、支援制度、戦略の改善が必要だと理解している
	パラグアイ側 1. カウンターパート、運営スタッフ 2. プロジェクト用地、建物、備品 3. 機材、機器、車両、器具、道具、その他日本から供与された機材の更新 4. 運営予算の措置	

(\*関連機関: 農牧省、アスンシオン大学、県庁、市役所、農協、生産者組合、乳業会社、金融機関など)

## 5. プロジェクトカウンターパートリスト

2004.7現在

C/Pの氏名 及び役職	C/Pの専門分野	研修（配置）期 間	技術移転を行った 専門家氏名	備考
<b>1)プロジェクト・ダイレクター</b>				
Gustavo Morinigo (畜産次官)		2002.11. - 2003.8.		2003年8月離任
Gerardo Bogado (畜産次官)		2003.8. - 2004.11.		2003年8月着任
<b>2)プロジェクト・サブダイレクター</b>				
Ricardo Pedretti (企画総局長)	プロジェクト企 画・策定	2002.11. - 2003.4.		2003年4月離任
Parisio Pineda (企画総局長)	プロジェクト企 画・策定	2003.8. - 2004.11.		2003年8月着任
<b>3)プロジェクト・マネージャー</b>				
Rubelio Max Cattebeke (前・ 畜産研究生産局長・現農牧省 畜産次官房所属国際協力プロ ジェクトアドバイザー)	繁殖・衛生	2002.11. - 2003.6.	橋本敬次、清水洋	2003年6月離任
Crescencio Caceres (畜産研究生産局長)	繁殖・衛生	2003.6. - 2004.11.		2003年6月着任
<b>4)専門分野カウンターパート</b>				
Adela Paiva (企画総局職員)	プロジェクト企 画・策定	2003.7. - 2004.11	橋本敬次、清水洋	
Geronimo Bernis (畜産研究生産局副局長)	繁殖	2003.9. - 2004.11		
Leopoldo Melgarejo (普及局副局長)	普及	2002.11. - 2004.11.		
Nidia Ferreira (プロジェクト専任職員)	生化学分析	2002.11. - 2004.11.	橋本敬次、清水洋、 高世奈奈子	
Alba Maidana (プロジェクト契約職員)	繁殖・衛生	2002.11. - 2004.11.	橋本敬次、清水洋	
Hugo Sanchez (酪農部職員)	繁殖・衛生	2002.11. - 2004.11.		
Hugo Gonzalez (酪農部職員)	繁殖・栄養	2002.12. - 2004.11.		
Nilda Von Lucken (酪農部職員)	細菌学	2003.4. - 2004.11		
Maria Teresa Benitez (酪農部職員)	繁殖	2003.9. - 2004.11		
Maria Ines Peralta (草地飼料部長)	粗飼料生産及び栄 養	2002.11. - 2004.11.		
Pedro Paniagua (草地飼料部職員)	粗飼料生産及び栄 養	2002.11. - 2004.11.		
Victor Scribano (プロジェクト契約職員)	繁殖・衛生	2002.11. - 2003.12.		2003年12月退職
Ruben Tellez (酪農部職員)	肉牛生産	2002.11. - 2003.6.		2003年6月異動

## 6. プロジェクトの実績 (事業完了報告書からの抜粋、2004年11月最終版)

### 1. プロジェクトの成果一覧

#### (1) 成果品

番号	報告書名	作成年月	主な内容	言語	作成者	主な配布先	関連プロジェクト活動番号
1	実態調査報告 会用資料	平成15年8月	パワーポイントによる実態調査プレゼン用資料	西	Aiba Maidana (C/P)	5県における報告会で発表	1-4-1
2	飼料・栄養改善のための分析/助告	平成15年8月	パラグアイ中小規模農家改善(牧草・飼料分野)	西	Pedro Paniagua (C/P)	(プロジェクト内部でプレゼンを実施)	1-4-3
3	短期専門家 (乳牛管理)報告書	平成15年11月	森短期専門家活動報告書(調査結果と助告等)	和・西	森	(農牧省、JICA事務所に提出)	1-4-1
4	中小酪農家アンケート調査報告書	平成15年12月	5県346戸の中小規模酪農家実態調査報告書	和・西	プロジェクト	農牧大臣、DEAG、DINOCOA、DGP、IICA、他10機関に配布したほか、希望者に配布中	1-4-1
5	乳質検査・サンプリング調査報告(第1次)	平成16年3月	5県110戸の中小規模酪農家を対象とした、生乳のサンプリング・分析報告書	和・西	プロジェクト	DEAG地方事務所(5県)	1-6-2
6	酪農振興計画書	平成16年4月	国家酪農振興計画の活動計画書	和・西	プロジェクト	農牧大臣、DEAG、DGP、IICA、地方自治体他	2-2-1
7	酪農振興計画報告会資料	平成15年5月	パワーポイントによる酪農振興計画プレゼン用資料	和・西	プロジェクト	農牧省畜産官房及びセミナーで発表	2-2、2-3、2-4、3
8	牛乳生産費調査報告	平成16年4月	5県25戸の中小規模酪農家を対象とした牛乳生産コスト報告書	和・西	Hugo Sanchez (C/P)	DIPA局長に提出 普及局地方事務所責任者	1-4-1
9	短期専門家(繁殖・繁殖疾病)報告書	平成16年8月	Dr.Carlos Galina短期専門家(メキシコ)活動報告書(調査結果と助告)	和・西	Dr.Carlos Galina	農牧省及びJICA事務所	1-4-4
10	短期専門家(乳質管理)報告書	平成16年8月8月	乾短期専門家活動報告書(調査結果と助告)	和・西	乾	農牧省及びJICA事務所	1-6-2
11	短期専門家(粗飼料生産)報告書	平成16年9月	Ing. Pueyo短期専門家(アルゼンチン)活動報告書(調査結果と助告)	和・西	Ing. Pueyo	農牧省及びJICA事務所	1-4-3
12	パラグアイ中小規模酪農経営改善支援策(解説書)	平成16年10月	「中小規模酪農家を対象とした酪農振興計画(アクションプラン)」について	和・西	プロジェクト	農牧省及びJICA事務所	2
13	粗飼料生産セミナー用資料	平成16年10月	ビデオ:粗飼料生産セミナー用(Ing.Pueyo他)	西	プロジェクト	農牧省及び普及局地方事務所	1-4-3
14	調査・分析報告	平成16年10月	PDM活動計画に沿って実施した調査事項の整理・分析資料	和・西	橋本 清水 高世	畜産研究生産局及びC/P	(全活動)
15	調査・分析報告-1	平成16年7月	1-1.酪農事情の背景	和・西	橋本 清水 高世	"	1-1
16	調査・分析報告-2	平成16年7月	1-2-3.金融機関、2-6.融資制度	和・西	橋本 清水 高世	"	1-2-3 1-4-5 2-6-1
17	調査・分析報告-3	平成16年7月	1-4-4.人工授精・獣医サービス	和・西	橋本 清水 高世	"	1-4-4
18	調査・分析報告-4	平成16年7月	1-6.農家の生乳販売先及び流通	和・西	橋本 清水 高世	"	1-6、1-7
19	調査・分析報告-5	平成15年10月	1-7.牛乳工場の活動状況	和・西	橋本 清水 高世	"	1-7

## (2)セミナー開催一覧

実施年月日	セミナー名	開催場所	講師名	対象	参加者数
1 2003.7.28	カアグアス県酪農家経営実態調査報告会	コロネル・オビエド農協	Alba Maidana, Victor Scribano, 橋本敬次	生産者及び普及局 関係者	37
2 2003.8.13.	パラグアイ県酪農家経営実態調査報告会	DEAGパラグアイ支所	Alba Maidana, Crescencio Caceres,Nidia Ferreira	生産者及び普及局 関係者	30
3 2003.8.19.	コルデイジェラ県酪農家経営実態調査報告会	カアクペ市役所	Alba Maidana, Victor Scribano, 橋本敬次	生産者及び普及局 関係者	60
4 2003.8.28.	ミンオネス県酪農家経営実態調査報告会	DEAGサン・イグナシオ支所	Alba Maidana, Crescencio Caceres,Nidia Ferreira, Leopoldo	生産者及び普及局 関係者	60
5 2003.10.1	セントラル県酪農家経営実態調査報告会	DEAGイタ支所	Alba Maidana, Crescencio Caceres,Nidia Ferreira,Leopoldo Meigarejo	生産者及び普及局 関係者	40
6 2003.10.22.	PCM手法による計画立案	農牧省普及局サロン	原 尚生	C/P及びプロジェクト 関係者	26
7 2003.10.23.	JICA事業評価ガイドラインに基づくモニタリング・評価に関する基礎講座	農牧省普及局サロン	原 尚生	C/P及びプロジェクト 関係者	26
8 2003.10.27.	乳牛管理セミナー	コロネル・オビエド農協	森浩一郎	生産者及び普及局、 農協関係者	20
9 2003.11.3.	乳牛管理セミナー	農牧省普及局サロン	森浩一郎	生産者、DIPA及び普及局、 農協関係者	30
10 2004.6.18	繁殖及び繁殖疾病診断セミナー	コロネル・オビエド農協	Carlos Galina	生産者及び普及局、 農協関係者	42
11 2004.6.23	繁殖及び繁殖疾病診断セミナー	アスンシオン大学獣医学部講堂	Carlos Galina	獣医学部学生及び 教職員	100

11	2004.6.24	繁殖及び繁殖疾病診断セミナー	畜産官房サロン	Carlos Galina	生産者、DIPA及び普及局、農協関係者	84
12	2004.8.17	乳質管理セミナー	DEAGサン・イグナシオ支所	乾正和	生産者及び普及局、農協関係者	20
13	2004.8.25	乳質管理セミナー	アスンシオン大学獣医学部講堂	乾正和	学部学生、教職員	100
13	2004.8.26	乳質管理セミナー	農牧省普及局サロン	乾正和	生産者、DIPA及び普及局、農協関係者	34
14	2004.9.21	粗飼料生産セミナー	EAGサン・イグナシオ支所	Joaquin Pueyo	生産者及び普及局、農協関係者	30
15	2004.9.23	粗飼料生産セミナー	畜産官房サロン	Joaquin Pueyo	生産者、DIPA及び普及局、農協関係者	63











### 3. 投入実績

#### (1) 専門家派遣実績

専門家氏名	指導科目	派遣期間	派遣前の所属
1) 長期専門家			
橋本 敬次	チープアドバイザー／酪農技術	2003.2.1-2004.11.10	国際協力事業団
高世 奈奈子	業務調整／事業計画	2002.11.11.-2004.11.10.	なし
清水 洋	酪農経営	2002.11.11.-2004.11.10.	なし
2) 短期専門家			
森 浩一郎	乳牛管理	2003.10.9.-2003.11.6.	鹿児島県肝属農業改良普及センター
原 尚生	評価・モニタリング	2003.10.16.-2003.11.13.	(株)八千代エンジニアリング
乾 正和	乳質管理	2004.8.1.-2004.8.30.	なし
Carlos Galina	繁殖及び繁殖疾病診断	2004.6.11.-2004.6.25.	メキシコ自治大学
Joaquín Dante Pueyo	粗飼料生産	2004.9.12.-2004.9.25.	国立農業技術センター(INTA) (フォルモサ、アルゼンチン)

#### (2) 研修員受入実績

研修員氏名	受入期間	協分分野名	研修内容及び受入機関	当時の役職	現在の役職 (離職年月・離職先)
1) C/P 研修					
Rubelio Max Cattebeke	2003.5.19.-2003.6.7.	プロジェクト管理	プロジェクト管理(家畜改良センター他)	畜産研究生産局長	(2003年6月離任)現職:農牧省畜産官房国際協力プロジェクトコーディネーター
Nidia Ferreira	2003.9.7.-2003.10.4.	プロジェクト運営	プロジェクト運営(家畜改良センター他)	プロジェクト事務所専属職員	同左
Crescencio Cáceres	2004.8.20.-2004.9.12.	プロジェクト管理	プロジェクト管理(家畜改良センター他)	畜産研究生産局長	同左
Leopoldo Melgarejo		プロジェクト運営及び普及	プロジェクト運営及び普及(家畜改良センター他)	普及局副局長	同左
2) 集団研修					
Maria Ines Peralta	2003.3.29. - 2003.8.10.	飼料作物	飼料作物生産・利用技術(家畜改良センター)	草地飼料部長	同左
Pedro Paniagua	2004.3.29. - 2004.8.8.	飼料作物	飼料作物生産・利用技術(家畜改良センター)	草地飼料部職員	同左
Alba Maidana	2004.6.22. - 2004.9.26.	酪農技術	牛育種・人工授精技術(家畜改良センター)	プロジェクト契約職員	同左

## (3) 供与機材実績

機材番号	機材到着時期	機材名	型式	メーカー	購入価格(Gs)	使用セクション	設置場所	現地/本邦調達	使用目的	稼動状況・使用状況
2002-1	2002/10/31	車両(トヨタハイラックス4x4 2002)	JTFDF 62690- 0075892	トヨタ	148,750,000	プロジェクト全体	DIPA駐車 場	現地	現地調査	頻繁に使用
2002-2	2002/10/29	パーソナル・コンピュータ(2セット)	6633-4LE	IBM	56,882,000	プロジェクト専任 C/P	プロジェクト事務所	現地	報告書作成	頻繁に使用
2002-3	2002/10/17	マルチメディアプロジェクター	EMP-51	EPSON	11,781,000	プロジェクト全体	プロジェクト事務所	現地	現地あるいは事務所内でのプレゼンテーション	プレゼン実施時に集中使用中
2002-4	2002/11/14	コピー機	AR-201	SHARP	22,015,000	プロジェクト全体	プロジェクト事務所	現地	資料作成	頻繁に使用
2002-5	2002/10/31	ノートブック型パソコン及び付属部品	Thinkpad A30, Type2652 -A3X	IBM	13,323,150	日本人専門家	プロジェクト事務所	現地	一般執務	頻繁に使用
2002-6	2002/10/31	デジタルカメラ	DSC-P31	SONY	1,547,000	プロジェクト全体	プロジェクト事務所	現地	現地調査・資料作成	現地調査時に集中
2002-7	2002/10/17	オーバーヘッドプロジェクター	Model No.8800	APOLLO	3,332,000	プロジェクト全体	プロジェクト事務所	現地	現地あるいは事務所内でのプレゼンテーション	時々使用
2002-8	2002/10/29	プロジェクター用スクリーン		VISOGRAF	1,430,000	プロジェクト全体	プロジェクト事務所	現地	現地あるいは事務所内でのプレゼンテーション	時々使用
2002-9	2002/10/31	テレファックス	KX- FP158LS	PANASONIC	922,250	プロジェクト全体	プロジェクト事務所	現地	一般執務	頻繁に使用
2002-10	2002/10/31	デジタルビデオカメラ	DCR- TRV.140	SONY	3,153,500	プロジェクト全体	プロジェクト事務所	現地	現地調査	時々使用
2002-11	2002/10/31	ビデオデッキ	SJ410	PANASONIC	565,250	プロジェクト全体	プロジェクト事務所	現地	参考資料の再生	時々使用
2002-12	2002/10/31	テレビモニター	20"	PANASONIC	1,011,500	プロジェクト全体	プロジェクト会議室	現地	参考資料の再生	時々使用

(4) 現地活動費実績(単位:グアラニー)

年度	四半期	受入実績	支払実績	差引残高	主な実施事業概要
H14	III	22,337,000	19,244,642		プロジェクト立ち上げ
	IV	161,048,000	164,070,478		・5県中小規模農家経営実態調査 ・運営指導調査団受入
H14小計		183,385,000	183,315,120	69,880	
H15	I	79,301,120	53,723,448		・C/P研修(「プロジェクト管理」)
	II	23,177,000	48,814,233		・5県中小規模農家経営実態調査報告会 ・C/P研修(「プロジェクト運営」)
	III	45,236,681	44,398,385		・短期専門家(「乳牛管理」)受入・セミナー開催 ・中間評価実施 ・第1回乳質検査実施 ・チリ「小規模酪農生産性改善計画」国際セミナー参加 ・5県中小規模農家経営実態調査報告書作成及び配布 ・「国家酪農振興計画」策定
	IV	52,946,000	53,593,329		・「国家酪農振興計画」活動計画策定 ・実態調査補足調査
H15小計		200,660,801	200,529,395	201,286	
H16	I	26,867,714	24,324,515		・短期専門家(「繁殖及び繁殖疾病」)受
	II	25,911,000	27,588,553		・終了時評価 ・短期専門家(「乳質管理」)受入・セミナー開催 ・第2回乳質検査実施 ・集団研修(「牛育種・人工授精技術コース」) ・C/P研修(「プロジェクト管理」「プロジェクト運営及び普及」) ・短期専門家(「粗飼料生産」)受入・セミナー開催
	III	19,505,000	20,567,170		・プロジェクト成果発表会・終了式開催
	H16小計(同)		72,283,714	72,480,238	4,762
(総計:Gs.)		456,329,515	456,324,753	4,762	
(総計:US\$)		76,823	76,822		

## 7. プロジェクトの経緯（要請から実施協議まで）

調査名	時期	結論／アプローチ	基本計画（案）の内容
パラグアイ政府要請	1998年		生産システム改善の促進と農村地域の中小規模経営強化
1. 第一回短期調査	2000年10月	<p><b>（判明事項／結論）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣諸国から乳製品輸入量増加に伴い小規模農家が影響を受け、そのため生産性改善が急務である</li> <li>・酪農振興が国家の重要課題である</li> <li>・<u>中小規模農家の自立を支援するための技術移転と体制づくりが重要との結論とした</u></li> </ul> <p><b>（アプローチ）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトの効率的な推進と波及効果を勘案し、①集乳センターを核とした酪農生産集団の組織化を支援、②中小規模農家のモデル集団の設定し集中的に技術移転、③小規模農家へは既存の普及組織を活用、する。</li> <li>・雌牛の飼育管理技術や粗飼料生産技術の展示・実証・研修を実施する中核機関が必要であり、その場所としてバレリート牧場が候補として上げられる。</li> </ul>	<p><b>（プロジェクト目標）</b></p> <p>モデル中小規模農家集団の生産性が向上する</p> <p><b>（期待される成果）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産性に係る支援体制の改善</li> <li>・指導にあたる技術者の能力向上</li> <li>・家畜管理技術の改善</li> <li>・粗飼料生産技術の改善</li> </ul> <p><b>（プロジェクトサイト）</b></p> <p>農牧省畜産研究生産局（サブサイト：バレリート牧場、実証地：展示牧場）</p> <p><b>（実施期間）</b></p> <p>5年間</p>
2. 第二回短期調査	2001年8月	<p><b>（プロジェクト活動の範囲）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小規模農家は経営を発展させる能力に欠けることから、単なる技術改善のみならず、経営改善に資する対応も必要とのことから、メインサイトにおける中心活動を「<u>中小規模農家向け適正技術の構築にかかる企画立案能力の向上</u>」とした。</li> </ul> <p><b>（プロジェクトの実施体制、プロジェクトサイト）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・酪農が盛んな地域の農協もしくは生産者集団をモデル牧場として新たに設置することが望ましいとして、（その地域から外れる）バレリート牧場はプロジェクトのサブサイトから外すことを日本側調査団がパラグアイ側に申し入れた。→ただしバ側は（あらためて）モデル農場となるような組織を捜すのは困難と回答であった。→そのため今後の検討事項となった。</li> </ul>	<p><b>（プロジェクト目標）</b></p> <p>中小規模農家に適した酪農経営モデルが構築される</p> <p><b>（期待される成果）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小規模農家の経営形態が明らかになる</li> <li>・地域に適した飼料生産・利用技術が確立される</li> <li>・中小酪農家向け乳牛の飼養管理技術が確立される</li> <li>・乳牛の繁殖・衛生管理技術が改善される</li> <li>・集乳センターにおける簡易な乳質検査技術が改善される</li> </ul> <p><b>（プロジェクトサイト）</b></p> <p>農牧省畜産研究生産局、モデル地区</p> <p><b>（実施期間）</b></p> <p>5年間</p>



<p>3. 実施協 議調査</p>	<p>2002 年 4 月</p>	<p><b>(基本方針)</b>          ・パラグアイ政府の行政能力、自立発展性等を考慮して「行政アドバイス」型技術協力とする。          ・実施期間について、パラグアイ側の制度改善、整備を行うには 2 年間は不十分な期間であるが、これらが達成されるまで協力を実施することは、自立発展性の観点から不適當である。したがって、2 年間を設定した。</p> <p><b>(プロジェクトの意義)</b>          ・大農家は支援を必要とせず、必然的に中小農家が対象となる          ・パラグアイの酪農の一部は輸入に頼っており、国内自給率アップに寄与する          ・酪農は牛乳販売により日銭を稼ぐことができるため、酪農技術向上は農家の収入向上に直結する</p> <p><b>(課題、留意点)</b>          ・パラグアイ側の行政能力が低いため、要請された酪農の技術開発、普及型の技術協力を実施する状況にない          ・行政能力向上のテコ入れをした上で、個別課題解決のための技術協力を実施しえる環境と、適当なプロジェクトが成立するようであればこれを実施する、といった方針で臨むことが妥当である          ・酪農振興及び中小規模農家支援のビジョン・戦略がない          ・パラグアイ側の主体性意識の醸成が必要である</p>	<p><b>(プロジェクト目標)</b>          酪農を通じた中小規模農家の経営改善に必要な支援制度が明確になり、それに応じて関連機関の役割と機能が改善される</p> <p><b>(期待される成果)</b>          ・酪農における施策の実態が調査される          ・データを分析し、中小規模酪農家の経営改善支援策が明確になる          ・中小規模農家の経営改善を支援する体制構築のための関連機関の役割と機能が改善される</p> <p><b>(プロジェクトサイト)</b>          農牧省畜産研究生産局</p> <p><b>(実施期間)</b>          2 年間</p>
---------------------------	-----------------------	--	--

## 8. 各種国家計画書の位置づけ

### ①パラグアイ国経済開発調査 (EDEP)

1995年、パラグアイ政府は経済競争力強化と輸出拡大の為の政策支援に関する協力を日本政府に要請、これを受け、我が国は「パラグアイ国経済開発調査 (EDEP)」を実施し、2000年11月、パラグアイ政府の意見を反映した最終報告書を提出した。現政権は、このEDEPの最終報告を元に、経済・社会開発戦略 (PEES) を公布し、2020年を目標に、年平均6%の経済成長率を確保しつつ、国民所得の倍増を実現することを目標に掲げ、EDEPの提言する競争力強化戦略の促進と支援を行っている。

国際競争力強化のためには、その対象となり得る限られた商品に焦点を当てるべきであり、パラグアイの場合は農産物のポテンシャルが最も高い。しかし、企業と農場間の良好な供給連鎖がないため、農産物加工の潜在力があるにもかかわらず、加工工場が効率よく稼働できていない。そこでEDEPは、農産加工品の輸出競争力を強化することが最も可能性の高い開発戦略になるとしており、工場と加工原料生産農家間の関係を深め、生産性と競争力を向上させることを目的としたクラスター戦略を提唱した。これは配合飼料、野菜、フルーツ、コットン、木材、金属加工の6つのモデルクラスターの形成強化を行い、各商品の原料の生産から最終商品に至るまでの生産システムを組織・統合化することにより、農産物加工を基軸とした農業・農村開発を促進し、輸出農産物の多品目化を図り、農業一次産品輸出国からの脱皮を図るものである。

このうち、配合飼料クラスターは、パラグアイが優位性を持つ主要輸出産品である大豆をはじめ、国内調達可能なトウモロコシ、キャッサバ等を利用し、配合飼料として加工、付加価値を高めたうえで、最終製品として鶏肉、豚肉、乳製品を生産しようとするものであり、余剰生産分のブラジル、チリ、ボリヴィアへの輸出が期待されている。右クラスターは全クラスター中優先順位が最も高いものであり、酪農振興政策に直結するクラスターでもある。EDEPによれば、乳製品は当国において、90年代から生産が増加している商品であるが、ヨーグルトは品質的に一定の水準を達成しているにもかかわらず、輸出の際食品の内容証明を行う食品栄養院 (INAN) が国際的認知を受けていないため、輸入国の検査を受けなければならない。このためヨーグルトの輸出ができず、競争力が不十分となっている。しかし、パラグアイは例えば隣国ブラジルに比べ人件費が安く、大豆が安価であるため配合飼料も安価にでき、コスト的に有利である点を活かした乳製品の輸出も可能としている。

(参考文献:「平成14年度 JICA 国別事業実施計画:パラグアイ, 2002年6月」、「パラグアイ国経済開発調査 (EDEP) 最終報告書と文要約:国際協力事業団、パラグアイ国大統領府企画庁, 2000年11月」)

### ②PLAN-MAG

2003年8月のドゥアルテ・フルートス政権就任まで、当国の農業政策は①国家計画

(1999－2003)、②経済社会戦略計画 (PEES)、及び③農牧林業開発計画 (Plan Agropecuario y Forestal para el Desarrollo del Campo, 2002 年 4 月) の枠組みがとられていた。③は PLAN-MAG と呼ばれ、2001 年 3 月に農牧大臣となった Morel の下に作成された Morel Plan に、国連開発計画 (UNDP) と農牧省次官官房が作成した戦略計画を合わせて策定された。

但し、PLAN-MAG においては、畜産部門に関しほとんど触れられていない。国家家畜衛生サービス (SENACSA)、畜産研究生産局 (DIPA) に関し触れられているのみである。

#### 《家族農業》

PLAN-MAG では、特に①家族農業の促進、②地方自治体との協力を重点が置かれている。91 年の国勢調査によれば、全国には 30 万 7 千戸の農業経営体があり、そのうち 28 万戸が家族農業、残りが大規模な経営体もしくは零細農となっている。パラグアイにおいては、この「家族農業」の形態をとる農家は全農家の 94% を占め、その特徴としては、家族を構成する者たちが主に農業に従事し、作物の販路を確保する可能性が少ないこと、また換金作物を単作する傾向があること等が挙げられる。政府はこの家族農業の活性化が急務の課題とし、農牧省では「家族農業国家計画 (Plan Nacional de Agricultura Familiar: PRONADAF)」を策定、家族農業の促進を提唱していた。

本計画は普及局 (DEAG) が実施機関となっており、現在各機関からの資金供与を受け、CAAZAPA (ドナー機関: GTZ)、CAAGUAZU (同: EU)、また市の融資により ITAPUA 県にて実施された例がある。

#### 《地方自治体との協力》

PLAN-MAG では、地方分権化を推進する目的で農牧省と地方自治体間の相互協定を締結し、人材は有するが予算不足問題を抱える農牧省、一方車両登録、固定資産税等による収入、Itaipu 発電所からのロイヤリティ等からの収入があるが人材不足に悩む地方自治体間において、補完しあう協力形態を推進している。現在農牧省では「公共、民間機関が行うべき業務」の役割分担についての考え方が未だ欠如しており、協定実施に至るまでの問題も多い。しかし農牧省の予算が限られており、今後の大幅引き上げが困難である以上、地方を熟知している地方自治体との補完協力体制を築くことは必至と思われる。

(参考文献: 農牧省企画総局派遣・大上専門家との懇談メモ、「PLAN-MAG 和訳版: 大上安定訳」、農牧省企画総局長 Ing. Pedretti との懇談メモ)

### ③農地及び農村セクター開発計画 (Plan de Desarrollo Agrario Rural )

2003 年 8 月のドゥアルテ・フルートス政権発足後、農牧省はそれまで当国の農業政策であった PLAN-MAG に替わり、「**農地及び農村セクター開発計画 (Plan de Desarrollo Agrario Rural )**」を発表した。本計画は①年間 GDP の増加 (目標値: 5 年間で年間 5%)、②農畜産物輸出量の増加 (目標値: 年間平均 3－5%)、③人口の自然増加率に比例した食糧生産の増加、④農村貧困の減少 (目標値: 5 年間で極貧層を 30% まで減少)、⑤農地の再整備・土地台帳の作成を目標とし、その優先プログラムとして①家族農業の再

活性化、②農村社会銀行（Bansocial）プロジェクトによる農村貧困政策、③家族農業による生産促進のための流通・市場管理システムの適用、④生産者への継続的な技術移転、⑤小中規模生産者を対象とした融資、⑥生産作目のゾーニング、⑦地域農村開発支援センター（CRDR）の開設、⑧若年層・女性を含む全生産者への研修、⑨監査官による各農家における生産物検査の実施、⑩土地なし農民の減少を挙げている。

#### ④国家家族農業再活性化計画（Plan Nacional de Reactivacion de la Agricultura Familiar）

2003年10月、農牧省は先の「農地及び農村セクター開発計画」を基に、家族農業活性化を目的とした「国家家族農業再活性化計画」を策定した。本計画では①輸出用綿花、②輸出用ゴマ、③ステビア、④輸出向け野菜・果物、⑤マンディオカ、⑥輸出用ヒマ、⑦有機砂糖、⑧造林、⑨農産加工用養蚕、⑩土壌保全、⑪酪農開発振興の各プログラムが設置され、これら各プログラムのうち、②～⑦までが農牧省企画総局によって策定されている（2004年6月現在）。

「国家家族農業再活性化計画」は家族農業の促進・地方自治体との協力を重点が置かれたPLAN-MAGの流れを組み、綿花栽培を中心とした作物栽培による家族農業の再活性化を目指している。またPLAN-MAG中に畜産部門に関する記述がほとんど見られなかったのに対し、綿花・その他の収益作物、自給用作物、家畜飼育（子豚及び卵肉兼用鶏）から成る基本パッケージを生産者に対し導入し、家族農業世帯の貧困状況の緩和を試みるものである。本計画では必要資材（種子・苗木・家畜・農業用石灰）が生産者に対し供給され、防虫剤・化学肥料購入のための資金が民間融資機関を通じて提供される。また農牧省によって「農村部農業センター」を通じて技術支援が行われる。

#### ⑤国家酪農振興計画（Programa Nacional de Desarrollo e Industrializacion de la Leche）

2003年12月、農牧省企画総局（DGP）は先の「国家家族農業再活性化計画」の各プログラムのうち、酪農開発振興プログラムを「国家酪農振興計画」と題して策定し、策定後30日以内にその実施計画を策定する旨が規定された。そこで農牧省畜産研究生産局（DIPA）により、同プログラムの実施計画として、国家酪農開発振興プログラムにあたる「中小規模生産者を対象とした酪農振興計画」を策定した。「国家酪農振興計画」は「乳牛の生産性を向上させ、一人当たりの牛乳消費量を増加させることにより、農村住民の生活水準を改善し、農村貧困の軽減に寄与する」ことを目標とし、官民一体となって①モニタリング・評価、②技術協力、③資金援助、④衛生・品質、⑤研究・技術移転及び家畜繁殖、⑥乳業会社への監督、⑥生産者の組織化の各サブプログラムに取り組むことを目指している。

#### ⑥中小規模生産者を対象とした酪農振興計画（Programa de Desarrollo Lechero para Pequeños y Medianos Productores）

DGPによる「酪農開発振興計画」策定を受け、2004年5月、同局のほか、農牧省畜産研究生産局（DIPA）、普及局（DEAG）の職員により、その実施計画として「**中小規模生産者を対象とした酪農開発計画**」が策定された。

本計画は1頭あたりの牛乳生産量・飼養頭数中の搾乳頭数・乳用品種の増加・初回交配月齢の短縮・搾乳期間の延長・人工授精利用の増加を目指したもので、A)生産、B)家畜衛生及び品質、C)広報、D)技術移転及び生産者の組織化、E)流通、F)フォローアップ・評価の6重点分野の強化を行っていくものである。

手法としては、サン・ロレンソ市のDIPA敷地内、及びエウセビオ・アジャラ農牧省所有牧場にそれぞれモデル農場を設置し、DIPAをはじめとする農牧省各局（DGP、普及局：DEAG、獣医診断研究所：LIDIIV、家畜防疫研究所：SENACSA、食料管理基準局：DINOCOA）及び地方自治体との連携の上、①適性技術の開発と普及、②生産者の組織化、③資金協力、④地方自治体（市及び県）との連携、⑤女性生産者組織による自家製乳製品の製造促進、⑥ゾーニングを実施していく予定である。

#### ⑦乳業工場に持ち込まれる牛乳の品質に関するメルコスル規約（Reglamento Técnico MERCOSUR de Identidad y Calidad de Leche Fluida a Granel de Uso Industrial）

乳業工場に持ち込まれる牛乳に関し、乳成分・衛生・取扱方法・分析方法に関して取り決めたメルコスル（南米南部共同市場。加盟国：アルゼンチン、ウルグアイ、パラグアイ、ブラジル）加盟国内の規約。1995年1月発効。本規約によれば、持ち込まれる牛乳は衛生的に5－8℃に保たれ、HACCPの衛生基準に達する必要があるとしている。

【農牧省策定の各種国家計画の位置付け】

