

コスタリカ生産性向上プロジェクト  
終了時評価調査団  
報告書

2005年11月

独立行政法人 国際協力機構  
経済開発部

経済

JR

05-121

## 序 文

コスタリカ共和国は、経済自立促進、経済基盤強化及び産業発展と民生の向上の両立を目指しており、特に生産性向上分野は、コスタリカ企業の人材育成及び近代化を通じて、コスタリカの産業の発展に大きく貢献する分野であると認識されています。

今回、技術協力を要請してきた中米域内産業技術育成センター（CEFOF）に対しては、1992年から1997年までプロジェクト方式技術協力「中米域内産業技術育成計画」を実施し、その後CEFOFはプロジェクトの技術移転成果の1つである5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を中心とした研修を周辺国に対して行い、コスタリカを含む中米域内において高く評価されています。

しかしながら、近年、産業活動のグローバル化によって生産性向上に係るニーズが大きく変化しており、CEFOFが今後ともコスタリカ国内のみならず中米域内において、生産性向上に係る技術・情報の発信基地としての位置づけを維持・発展させるためには、企業経営及び生産現場に直結した技術の向上及びサービス内容の拡充が必要であるとの認識から、1997年1月に新たな技術協力の要請がありました。

我が国はこの要請に応え、2000年1月に基礎調査団を派遣し、その後同年4月に事前調査、同年9月に短期調査を行い、プロジェクトの基本計画及び投入計画などについて協議を行ないました。2000年12月には実施協議調査団を派遣し、日本・コスタリカ双方の責任分担や具体的な技術移転内容などについて最終的に合意した結果を討議議事録（R/D）及び協議議事録（ミニッツ）に取りまとめた上、署名・交換を行いました。

上述の経緯を経て、本プロジェクトは、生産管理、品質管理、経営管理、生産性測定の各分野に係る知識・技術をコスタリカ側カウンターパートに移転し、その後、カウンターパートが移転された知識・技術を活かした質の高い技術サービスを企業・団体に提供することにより、コスタリカにおける生産性向上に貢献することを目的として2001年1月から5年間の協力を実施しています。

本調査においては、これまでのプロジェクトの実績を確認し、評価5項目の観点から終了時評価を実施し、必要な申し入れや提言をするとともに、残り協力期間の技術協力計画及びプロジェクト終了後の協力の方向性に関する協議を行い、それら結果をミニッツに取りまとめ、署名・交換を行いました。

本報告書は同調査団の調査結果をまとめたものです。

ここに本調査団の派遣に関し、ご協力いただいた日本・コスタリカ両国の関係各位に対し深甚の謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第です。

2005年11月

独立行政法人 国際協力機構  
経済開発部  
部長 佐々木 弘世

# プロジェクトサイト位置図



## 写真



ミニッツ署名

(左から榎下団長、Fernando Gutiérrez O 科学技術省大臣、Eulogio Domínguez CEFOF 所長)



CEFOF 全景

## 目次

序文	
プロジェクトサイト位置図	
写真	
略語一覧	
評価調査結果要約表	
	頁
第1章 評価調査の概要.....	- 1 -
1-1 終了時評価調査団派遣の経緯.....	- 1 -
1-2 終了時評価調査団派遣の目的.....	- 1 -
1-3 主要調査項目.....	- 2 -
1-4 終了時評価調査団の構成.....	- 2 -
1-5 終了時評価調査団日程.....	- 2 -
1-6 主要面談者.....	- 2 -
1-7 終了時評価調査団協議結果.....	- 2 -
1-8 今後の予定.....	- 2 -
第2章 評価の方法.....	- 3 -
2-1 評価設問の設定.....	- 3 -
2-2 情報の収集・整理方法.....	- 3 -
2-3 5項目評価.....	- 3 -
2-4 結論、提言、教訓の導出.....	- 3 -
2-5 コスタリカ側との共同作業.....	- 3 -
第3章 プロジェクトの実績.....	- 4 -
3-1 投入実績・アウトプットの実績.....	- 4 -
3-1-1 投入の実績.....	- 4 -
3-1-2 成果の実績.....	- 4 -
3-2 プロジェクト目標の達成度.....	- 6 -
3-2-1 プロジェクト目標の達成度.....	- 6 -



	<u>頁</u>
3-2-2 上位目標の実績の達成度 .....	- 6 -
3-3 実施プロセスにおける特記事項 .....	- 6 -
第4章 調査結果 .....	- 8 -
4-1 評価結果の概要（5項目評価） .....	- 8 -
4-1-1 妥当性 .....	- 8 -
4-1-2 有効性 .....	- 9 -
4-1-3 効率性 .....	- 9 -
4-1-4 インパクト .....	- 10 -
4-1-5 自立発展性 .....	- 11 -
4-2 総合結論 .....	- 11 -
第5章 提言と教訓 .....	- 12 -
5-1 提言 .....	- 12 -
5-2 教訓 .....	- 12 -
 別添資料	
別添1： 終了時評価調査団日程	
別添2： 主要面談者	
別添3： 終了時評価調査団協議結果	
別添4： 団長所感	
別添5： 団員所感（技術移転計画；JPC 口村）	
別添6： Minutes of Meeting	
別添7： Joint Evaluation Report	

## 略語一覧

C/P	: Counterparts	カウンターパート
CEFOF	: Centro de Formación de Formadores y Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centroamérica	中米域内産業技術育成センター
JCC	: Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	: Japan International Cooperation Agency	独立行政法人 国際協力機構
JPC	: Japan Productivity Center for Socio-Economic Development	(財)社会経済生産性本部
R/D	: Record of Discussion	討議議事録
SICA	: Sistema de la Integracion Centroamericana	中米統合機構

## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名： コスタリカ	案件名： コスタリカ生産性向上プロジェクト	
分野： 民間セクター開発－産業技術	援助形態： 技術協力プロジェクト	
所轄部署： 経済開発部第一グループ 中小企業チーム	協力金額（評価時点）： 5.26 億円	
協力期間	(R/D): 2001.1.20 ～ 2006.1.19	先方関係機関： 科学技術省、中米域内産業技術育成センター（CEFOF）
	(延長):	日本側協力機関： 経済産業省、（財）社会経済生産性本部
	(F/U): (E/N)（無償）	他の関連協力：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>コスタリカ国は、経済自立促進、経済基盤強化及び産業発展と民政の向上の両立を目指して、既存産業の生産性向上と雇用機会の増大を図りつつ、科学技術の振興を積極的に促進することに力を注いでいる。特に生産性向上分野は、コスタリカ国企業の人材育成及び近代化を通じてコスタリカ国の産業の発展に大きく貢献する分野であると認識されている。</p> <p>このような背景から、中米域内産業技術育成センター（CEFOF）において、1992 年から 1997 年までプロジェクト方式技術協力「中米域内産業技術育成計画」を実施し、その後 CEFOF はプロジェクトの技術移転成果の一つである 5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を中心とした研修事業を周辺国に対して行い、コスタリカ国を含む中米域内において評価を得ている。</p> <p>しかしながら近年、産業活動のグローバル化によって生産性向上にかかるニーズが大きく変化しており、CEFOF が今後ともコスタリカ国内のみならず中米域内において、生産性向上に関わる技術・情報の発信基地としての位置づけを維持・発展させるためには、企業経営及び生産現場に直結した技術の向上並びにサービス内容の拡充が必要であるとの認識から 2001 年 1 月から 5 年間の予定で中米域内も協力対象とした本件プロジェクトを開始した。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>コスタリカ国内及び中米域内において、CEFOF を通じ、生産性向上の活動が強化される。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>CEFOF がコスタリカ企業に対する生産性向上活動を実施できるようになるとともに、その水準を向上できるようになる。</p> <p>(3) アウトプット</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) プロジェクトの運営管理体制が整備される。</li> <li>2) カウンターパート（C/P）の生産管理、品質管理、業務管理、生産性測定に係る分野の技術レベルが向上する。</li> <li>3) コンサルティングサービスが体系的に実施される。</li> <li>4) 情報・普及促進サービスが改善される。</li> </ol>		



<b>(4) 投入（評価時点）</b>			
日本側：			
長期専門家派遣 5 分野	延べ 9 名	短期専門家派遣	23 名
研修員受入	26 名	機材供与	61 百万円
ローカルコスト負担	45 百万円		
相手国側：			
カウンターパート配置	延べ 16 名（終了時評価時）		
ローカルコスト負担	1,556 百万コロン		
土地・施設の提供			
<b>2. 評価調査団の概要</b>			
調査者	総括：	榎下信徹	（独）国際協力機構 専門技術嘱託
	技術移転計画：	口村直也	（財）社会経済生産性本部 国際部
	計画管理：	吉村悦治	（独）国際協力機構 経済開発部中小企業チーム 主査
	評価分析：	道順 勲	中央開発（株）海外事業部 課長
調査期間	2005 年 10 月 4 日～2005 年 10 月 24 日		評価種類：終了時評価
<b>3. 評価結果の概要</b>			
3-1 実績の確認			
3-1-1 投入の実績			
(1) 日本側投入実績（評価時点）			
<p>専門家は 5 分野・述べ 9 名の長期専門家と 23 名の短期専門家が派遣された。計 26 名の C/P の本邦研修を実施した。総額約 61 百万の機材が日本側から供与された。2000 年度から 2005 年度までの日本側の経費負担は総額 526 百万円<sup>1</sup>である。</p>			
(2) コスタリカ側投入実績（評価時点）			
<p>コスタリカ側のプロジェクトへの予算投入は 2001 年度から 2005 年度までの 5 年間で約 1,556 百万コロンである。また総額 317 百万コロンの機材を供与した。人員配置は、プロジェクトマネージメントに関する C/P が 3 名、技術系 C/P が 13 名である。なお、技術系 C/P は、生産管理、品質管理、経営管理、生産性測定ของกลุ่มに分類される。</p>			
3-1-2 成果の実績			
(1) プロジェクトの運営管理体制が整備される。			
<p>当初計画上の技術系 C/P の配置数は 17 名に対し、終了時評価時点の実際の配置数は 13 名であったが、プロジェクト活動実施に大きな影響を与えることなかった。</p> <p>コスタリカ側の本プロジェクトに対する予算支出については、監督官庁である科学技術省側は当初計画通りの予算を配分した。一方 CEFOF の自己収入が必ずしも十分ではなかったため、職員給料遅配や機器の維持管理経費の不足が時として生じた。</p> <p>合同調整委員会（JCC）とマネージメントレベルの会議は定期的開催され、情報共有に役立ったが、コンサルティングサービスの販売・マーケティングに関する課題が実質的に改善することは少なかった。</p>			

<sup>1</sup> 専門家派遣：439、受入研修：15、機材供与：61、調査団派遣：10（百万円）

コンサルティングサービスに関わる活動自体は、C/P と日本人専門家により活発に実施された。一方、CEFOF のマネージメント部門のコンサルティングサービスに係るマーケティングは十分とは言い難く、プロジェクトの運営管理体制の整備には課題が残った。

(2) C/P の生産管理、品質管理、業務管理、生産性測定に係る分野の技術レベルが向上する。

C/P のコンサルティングサービス実施に関わる知識・能力は、全般的には満足できる技術レベルに向上したと判断される。また、OJT（オンザジョブトレーニング）、セミナー、研修用に相当量のマニュアルや指導教材が作成され、C/P の知識・能力の向上に寄与した。

(3) コンサルティングサービスが体系的に実施される。

CEFOF のコンサルティングサービスを受けたコスタリカ国内の企業 10 社に対するアンケート結果は、満足度が高いとの回答が多かった。全般的には、企業に対するコンサルティングサービスは、C/P と日本人専門家の良好な関係により効果的に実施されたと言える。

(4) 情報・普及促進サービスが改善される。

本プロジェクトが実施してきたセミナー、コンベンション、研修の実施を通じて、プロジェクト活動に関する情報や教材が、公的機関及び民間企業からの参加者に配布された。

### 3-1-3 プロジェクト目標の達成度

本プロジェクトにおける技術移転の結果、CEFOF は生産性向上活動をより高い水準で実施できるようになった。特に、日本流の生産性向上活動は、活動対象となった企業において評価が高い。

### 3-1-4 プロジェクト目標の達成度

本プロジェクトにおける技術移転の結果、CEFOF は生産性向上活動をより高い水準で実施できるようになった。特に、日本流の生産性向上活動は、活動対象となった企業において高い評価が得られている。

### 3-1-5 上位目標の達成度

本プロジェクトでは、各種活動がコスタリカ国内だけではなく中米域内でも実施され、上位目標に関しては前広に達成されつつある。これらの活動を通じて、CEFOF と中米域内の公的機関並びに民間部門との間にネットワークが作られた。また、中米域内の公的機関や民間企業によって広く知られるところとなり、高い評価を得ている。この他、JICA と CEFOF によって中米域内の人材育成を目的とした第三国研修も実施されている。

## 3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：

「国家開発計画 2002-2006」における経済活性化のための重要課題の一つは、生産セクターの競争力向上である。また、科学技術省が策定した、「科学技術国家プログラム 2002-2006」の重要課題の一つが、「すべての人の生活の質的向上を確保する開発の水準を向上させるため、生産セクターの競争力の向上への貢献」である。我が国のコスタリカ国に対する援助の重点分野の一つが、産業振興である。生産性向上に関するコンサルティングサービスを提供することは中小企業のニーズに沿っている。また、我が国は生産性向上分野の類似プロジェクトを実施した豊富な経験があり、技術的優位性がある。したがって、本プロジェクトの妥当性は確保されている。

(2) 有効性：

プロジェクト目標の達成度は、指標としての「CEFOF の技術支援サービスのタイプと顧客数が増加する」と「裨益者としての顧客が CEFOF の活動に満足する」の観点から、妥当な水準にあり、本プロジェクトのアウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分寄与していると言える。

本プロジェクトにおける技術移転の結果、CEFOF の生産性向上活動、すなわちコンサルティングサービス、セミナー、研修の実施能力は強化された。顧客数もコスタリカ国内だけでなく中米域内等においても増加している。本プロジェクトにおけるコンサルティングサービスを受けたほとんどの企業が、CEFOF の活動に対して高い満足度を示している。したがって、有効性は十分確保されていると言える。

(3) 効率性：

日本側及びコスタリカ側の投入は、その量、質、タイミングにおいて概ね適切であった。各指標としての「C/P 配置」「予算配賦」「合同調整委員会 (JCC) の開催状況」「供与機材の活用状況」「C/P への技術移転状況」「教材・マニュアル等の作成状況」「コンサルティングサービスの活動状況・顧客満足度等」「生産性向上に係る情報提供・普及」の観点から、双方の投入は効率的にアウトプットに変換され、アウトプットの達成度は概ね満足できる水準であると言える。本プロジェクトの実施において、ほぼ良好な効率性が確保されたと言える。JCC とマネジメントレベルの定例会議が定期的で開催されたことは適切であるものの、定例会議において提示された CEFOF のマネジメント面での課題、例えば、コンサルティングサービスの販売マーケティングに関する問題が CEFOF により実質的に改善されることは少なかった。

(4) インパクト：

1) 上位目標達成の見通し

C/P は既にある程度 C/P 自身でコンサルティングサービス等を自力で行える技術力を有しており、CEFOF は今後、日本人専門家がいなくなっても中小企業に対し生産性向上活動を実施する技術力を保持していると判断される。さらに、プロジェクト期間中にコスタリカ国内だけではなく、中米域内におけるコンサルティングサービスを既に展開しており、その知名度・評価は高く、上位目標は前広に達成しつつある。ただし、中米域内での活動を今後強化するためには、コスタリカ政府が、そのイニシアティブを発揮することが必要とされる。

2) その他のインパクト

本プロジェクトではカウンターパートの能力向上の一手段である OJT の一環として企業向けコンサルティングサービスを実施している。日本人専門家とカウンターパートとにより実施しているコンサルティングサービスは、企業側に高く評価されている。コンサルティングサービスを受けた企業で各種のプラスのインパクトが生じていることが分かった。

企業に対する質問票調査やインタビュー調査の結果によると次に示すようなインパクトがあったと報告されている。

i) 作業上使用する言葉の共通理解の促進。

ii) 思考方法、安全に対する認識、改善（継続的改良）といった点に関して従業員の姿勢がプラス方向に変化したこと。

iii) 生産工程の簡素化や標準化、チームワークの改善、グローバルビジネスにおける国際的競争についての認識の向上。

iv) ISO 9001:2000 導入が企業運営の効率性を高めたことと、顧客満足をより重視することにつながったこと。

#### (5) 自立発展性

##### 1) 政策面：

既述のとおり、本プロジェクトは国家開発計画や科学技術省の科学技術国家プログラム 2002-2006 の目指すところと整合性があることから、政策面で裏付けされていると言える。

##### 2) 組織面：

CEFOF は生産セクターの競争力強化、生産性向上、情報メカニズム改善のための活動を実施する役割を持っているが、CEFOF が行っているコンサルティングサービスに関する広報、販売マーケティングが脆弱であると指摘されている。ただし現在、マーケティングに関しては、CEFOF では次年度計画においてこの点に関する改善戦略を立てている。

##### 3) 財政面：

科学技術省は、プロジェクト期間を通じて本プロジェクトに対して、前もって合意した予算を支出し、これは CEFOF 全体予算の 43%にあたる。残り 57%は CEFOF の活動（研修コース、コンサルティングサービス等）から得られる自己収入である。ただし、全収入の大半が職員の人件費にあてられ、事業活動費は必ずしも十分ではないので、CEFOF の財政面での自立発展性をさらに改善する必要がある。

##### 4) 技術面：

カウンターパートの中には、近隣諸国（エクアドルなど）に第三国専門家として派遣された実績を持つ者もあり、満足できる水準まで技術力を身につけた者もいる。従って、CEFOF は今後、日本人専門家がいなくなっても中小企業に対し生産性向上活動を実施する技術力を持っていると判断されるので、技術面の自立発展性については十分であることが確認された。

#### 3-3 効果発現に貢献した要因

中間評価調査時にカウンターパートの定着を図るための動機付けとして、「経営コンサルタント認定制度」の導入を図ることとした。中間評価時には、優秀なカウンターパートが転職している事実が確認されたが、中間評価以降においては、転職したカウンターパートが存在せず、プロジェクト期間中のカウンターパートの定着を図るという目的は十分達成されたと言える。

#### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

中間評価報告書では、CEFOF マネージメント及びマーケティング・セールス部、並びに各技術部門が連携し、企業ニーズの把握とともに、顧客に対し生産性向上に係る一貫したサポートができるよう、CEFOF 運営体制の構築が必須であると指摘された。これを受けて、日本人専門家は、CEFOF 幹部との定例会議や科学技術省大臣との面談の機会に、CEFOF の運営改善に向けた提案の上、改善を求めてきたが、コストリカ側が的確に対処することが少なかった。そのため、中間評価時に指摘された問題点は、終了時評価時点においても必ずしも全て解決されていなかった。ただし、C/P への技術移転は十分に行われており、今後はマネージメントに関する改善が期待される。

予算については、科学技術省は計画通りの配賦を行ったが、CEFOF 自己収入分が十分でなかったため、職員の給料遅配や機材維持管理経費の不足が時として生じた。

### 3-5 結論

本プロジェクトは、コスタリカ政府の開発政策、中小企業のニーズ、そして我が国の援助方針との整合性がある。プロジェクト目標の達成度については、人材育成面では満足できるものであった。ただし、上述のとおり、販売・マーケティングといった制度面では必ずしも十分なものとは言えない。この一部組織運営体制の脆弱性については、終了までの期間に引き続き必要な申し入れを行うとともに、この部分の今後のフォローアップについても検討が必要。

### 3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

CEFOF が実施した生産性向上に関するコンサルティングサービスに対しては、コスタリカ国内のみならず中米域内国においても、高い評価が得られている。ただし、CEFOF の自立発展性を確保するには、CEFOF 職員のビジネス活動に対する認識を変え、マーケティング・販売部の組織再構築が必要である。この再構築の目的は、より多くの顧客を獲得するためコンサルティングサービスに関わる広報及びマーケティング・販売の機能を強化することにある。

### 3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

生産性向上分野の経営コンサルタント育成を目標とする技術協力プロジェクトの場合、公共部門と民間部門との間における役割分担の状況を把握するために、事前調査の段階で、その役割分担の部分について詳細な調査を実施する必要がある。

### 3-8 フォローアップ状況

コンサルタント資格認定制度の継続的定着支援のための短期専門家は 18 年度派遣の方向で検討中である。また、品質管理・生産管理・業務調整のシニアボランティアについては現在募集中であり、早ければ 18 年 4 月以降の派遣の予定である。

# 第 1 章 評価調査の概要

## 1-1 終了時評価調査団派遣の経緯

コスタリカ共和国は、経済自立促進、経済基盤強化及び産業発展と民生の向上の両立をめざして、既存産業の生産性向上と雇用機会の増大を図りつつ、科学技術の振興を積極的に促進することに力を注いでいる。特に生産性向上分野は、コスタリカ企業の人材育成及び近代化を通じて、コスタリカの産業の発展に大きく貢献する分野であると認識されている。

今回の終了時評価調査の対象機関である、中米域内産業技術育成センター（CEFOF）においては、1992 年から 1997 年までプロジェクト方式技術協力にて「中米域内産業技術育成計画」を実施した。その結果、CEFOF はプロジェクトの技術移転成果の 1 つである、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を中心とした研修事業を周辺国に対して行い、コスタリカを含む中米域内において一定の評価を得た。

しかしながら、近年、産業活動のグローバル化によって生産性向上にかかるニーズが大きく変化しており、CEFOF が今後ともコスタリカ国内のみならず中米域内において、生産性向上にかかわる技術・情報の発信基地としての位置づけを維持・発展させるためには、企業経営及び生産現場に直結した技術の向上及びサービス内容の拡充が必要であることから、1997 年 1 月に新たな技術協力を要請してきた。

我が国はこの要請に応え、2000 年に基礎調査、事前調査、短期調査を行い、要請分野に関連する国家開発計画との整合性、コスタリカの中小企業のニーズ、CEFOF の活動状況などを調査するとともに、技術移転分野を絞り込むなどしてプロジェクトの基本計画及び投入計画を確認した。それらの結果を踏まえ、2000 年 12 月に実施協議調査団を派遣し、コスタリカ側関係機関と討議議事録（R/D）の署名・交換を行った。

これを受け、2001 年 1 月から「CEFOF が、コスタリカ国内において、生産性向上に係る活動を実施し、そのレベルを向上できるようになる」ことをプロジェクト目標とした本技術協力プロジェクトを協力期間 5 年間として実施中である。2003 年 10 月には運営指導調査団（中間評価）を派遣し、JICA の評価 5 項目を行うとともに、プロジェクト協力内容の見直しを行った。

今般、下記 1-2 の目的を以って、終了時評価調査団を派遣した。

## 1-2 終了時評価調査団派遣の目的

2006 年 1 月をもって 5 年間の協力期間の終了を迎えることから、以下の諸項目の調査を目的として、本調査団を派遣する。

- (1) 技術協力の進捗状況及び目標の達成状況を確認の上、評価 5 項目に基づき、プロジェクト終了時評価を実施する。



- (2) その他、プロジェクト終了後の協力の是非及び方向性につき先方の意見を聴取する。

### 1-3 主要調査項目

#### (1) 終了時評価の実施

- ア 科学技術省及び中米域内産業技術センター（CEFOF）の現状
- イ 投入実績の確認
- ウ 技術協力の進捗状況（C/Pの技術レベル等）の確認
- エ 評価5項目に基づく終了時評価結果の取りまとめ

#### (2) プロジェクト終了後のフォローに係る協議・意見交換

- ア 「コンサルタント認定」に係るCEFOF自身の今後の具体的な取組みについて
- イ プロジェクト終了後の協力の是非及びその方向性について（情報収集・意見交換）
- ウ その他

### 1-4 終了時評価調査団の構成

氏名	分野	所属
榎下 信徹	団長（総括）	（独）国際協力機構 専門技術嘱託
口村 直也	技術移転計画	（財）社会経済生産性本部 国際部
道順 勲	評価分析	中央開発（株）海外事業部 課長
吉村 悦治	評価管理	（独）国際協力機構 経済開発部 第一グループ 中小企業チーム 主査

### 1-5 終了時評価調査団日程

別添1のとおり

### 1-6 主要面談者

別添2のとおり

### 1-7 終了時評価調査団協議結果

別添3のとおり

### 1-8 今後の予定

- 2005年12月15日 C/P に対するコンサルタント資格認定最終審査会（テレビ会議）
- 2006年1月10日プロジェクト終了式典（JICA 及び JPC から各1名出席）

## 第 2 章 評価の方法

### 2-1 評価設問の設定

本技術協力プロジェクトが 2006 年 1 月に協力を終了するに際して、終了時評価としてプロジェクト活動の実績を確認・整理する。終了時評価においては、「JICA 事業評価ガイドライン」に基づき評価 5 項目の観点から、コスタリカ側と合同で技術協力の進捗状況及び目標の達成状況を確認・評価した。

### 2-2 情報の収集・整理方法

協力の実績、実施プロセスの確認にあたっては、文献資料、民間企業の生産現場の直接視察、アンケート調査、インタビュー調査といった多面的な情報源を活用した。アンケート調査、インタビュー調査については、実施機関である CEFOF のほか、日本人専門家チーム（コスタリカ生産性向上プロジェクト）、関係機関の科学技術省・経済商工省、CEFOF による技術サービス実施企業 10 社を対象に行い、ステークホルダーの多角的な意見が評価に反映されるよう留意した。

入手した情報は評価分析を行い、その結果は、適宜、評価グリッドを用いて体系的に整理・要約し、それを踏まえて、合同評価報告書を作成する。

### 2-3 評価 5 項目

収集した情報に基づき、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点からプロジェクト評価を行った。

### 2-4 結論、提言、教訓の導出

評価結果を基に、結論、今後のプロジェクト活動に対する提言、類似の技術協力プロジェクトの企画・実施にかかわる教訓を導き出した。

### 2-5 コスタリカ側との共同作業

上記 2-2 から 2-4 の作業はコスタリカ側評価チームと合同で行った。特に、実績の確認を受けた評価 5 項目、提言・教訓の導出にあたり、先方評価チームの積極的参画を得た。

## 第3章 プロジェクトの実績

### 3-1 投入実績・アウトプットの実績

#### 3-1-1 投入の実績

##### (1) 日本側投入

専門家については5分野・述べ9名の長期専門家と23名の短期専門家が派遣された。コスタリカ側からの計26名のC/Pを受け入れ、研修を行った。総額約61百万の機材が日本側から供与された。2000年度から2005年度までの日本側の経費負担は総額526百万円<sup>2</sup>である。

##### (2) コスタリカ側投入

コスタリカ側のプロジェクトへの予算費消は2001年度から2005年度までの5年間で約1,556百万コロンである。総額317百万コロンの機材を整備した。コスタリカ側の現時点の人員配置は、プロジェクトマネージメントに関するC/Pが3名、技術系C/Pが13名である。なお、技術系C/Pは、生産管理、品質管理、経営管理、生産性測定のいずれかのグループに配置されている。またこの他に、31名のCEFOF職員が関わっている。

#### 3-1-2 成果の実績

##### (1) プロジェクトの運営管理体制が整備される。

当初の配置計画における技術カウンターパートの人数は、17名（パートタイムでの配置を計画していた4名を除く人数）で、終了時評価時のカウンターパートの人数は13名である。当初計画より4名少ない配置となっている。ただし、人数の少ないことがプロジェクト活動実施に影響を与えることは少なかった。

コスタリカ側の本プロジェクトに対する予算支出については、監督官庁である科学技術省側は当初計画通りの予算を配分した。CEFOF予算は、政府から配分される予算とCEFOFの活動から得られる自己収入による予算とで構成されているが、CEFOF活動による自己収入が必ずしも十分ではなかったため、職員の給料遅配や機器の維持管理経費の不足が時として生じた。

合同調整委員会（JCC）の会議とマネージメントレベルの会議は定期的で開催され、情報共有に役立っている。しかしながら、会議の際に提示されたコンサルティングサービスの販売・マーケティングに関する課題が実質的に改善されることは少なかった。

コンサルティングサービスに関わる活動自体は、カウンターパートと日本人専門家により良好に実施された。CEFOFのマネージメント部門が企業に対し、コンサルティングサービスの広報や奨励を適切に実施していれば、より多くのコンサルティング活動を本プロジ

---

<sup>2</sup> 専門家派遣：439、受入研修：15、機材供与：61、調査団派遣：10（百万円）

プロジェクトにおいて実施できたであろうと考えられる。なお、2003年に実施された中間評価の報告書には、次のような記述がある。「CEFOF 管理責任者の経営マインドの不足、マーケティング・セールス部門（企画部門）の脆弱性並びに同部と各技術部門（事業部門）の連携不足について、日本人専門家チーム及び C/P から一様な指摘がなされた。」この中間評価時の指摘された問題点については、終了時評価調査時においても状況は必ずしも全てが解決・改善されていなかった。このような点から判断して、プロジェクトの運営管理体制については改善の余地があり、CEFOF のマネジメントのさらなる改善が求められる。

(2) C/P の生産管理、品質管理、業務管理、生産性測定に係る分野の技術レベルが向上する。

カウンターパートが身につけたコンサルティングサービス実施に関わる知識・能力は、個人的、あるいはグループによって差が見られるが、全般的には満足できる技術レベルに向上したと判断される。また、OJT（オンザジョブトレーニング）、セミナー、研修用に相当量のマニュアルや指導教材が作成され、これらのマニュアルや教材は、カウンターパートの知識・能力の向上を図る上で役立っている。

(3) コンサルティングサービスが体系的に実施される。

コンサルティングサービスを受けたコスタリカ国内の企業 12 社に質問票を出し、そのうち 10 社から回答を得た。その回答によると、コンサルティングサービスの満足度について、大変高い、高いあるいは満足と評価し、不満足と回答した企業はなかった。コスタリカ国内の企業は、本プロジェクトのコンサルティングサービスの生産性向上に対するプラスの効果として、業務上用いる言葉の従業員間での共通理解が進んだこと、従業員の姿勢が積極的になったこと、チームワークが良くなったこと等があると述べている。

本プロジェクトでは、高い能力を持つコンサルタントを継続的に育成する目的で経営コンサルタント資格認定制度の導入を図っている。将来この制度がしっかり確立され定着するかどうかは、CEFOF の意志と努力にかかっていると言える。

全般的には、企業に対するコンサルティングサービスは、カウンターパートと日本人専門家の良好な関係により効果的に実施されたと言える。

(4) 情報・普及促進サービスが改善される。

本プロジェクトが実施してきたセミナー、コンベンション、研修の実施を通じて、プロジェクト活動に関する情報や教材が、公的機関及び民間企業からの参加者に配布された。プロジェクト活動を通じての生産性向上に関する情報提供は行われてきたと言える。

## 3-2 プロジェクト目標の達成度

### 3-2-1 プロジェクト目標の達成度

本プロジェクトにおける技術移転の結果、CEFOF は生産性向上活動をより高い水準で実施できるようになった。特に、日本流の生産性向上活動は、活動対象となった企業において高く評価されている。

### 3-2-2 上位目標の実績の達成度

本プロジェクトでは、各種活動がコスタリカ国内だけではなく中米域内でも実施され、上位目標に関しては前広に達成されつつある。これらの活動を通じて、CEFOF と中米域内の公的機関並びに民間部門との間のネットワークが構築された。また、中米域内で CEFOF の活動対象となった企業数も増加している。その結果 CEFOF は、中米域内の公的機関や民間企業によって広く知られるところとなり、高い評価を得ている。この他、JICA と CEFOF によって中米域内の人材育成を目的とした第三国研修も実施されている。中米域内に CEFOF の活動に対するニーズと大きな期待があることが確認されている。今後もこのような中米域内での活動を強化するためには、「5S」や「改善」といった分野に関わる中米域内のコンサルタントを認定する第三国研修のような活動を、コスタリカ政府が主体的に実施すること（イニシアティブを取る）が期待される。

## 3-3 実施プロセスにおける特記事項

### (1) 効果発現に貢献した要因

中間評価調査時にカウンターパートの定着を図るための動機付けとして、「経営コンサルタント資格認定制度」の導入を図ることとした。現在、2006年1月のプロジェクト終了を見据えて、経営コンサルタントの認定作業を進めている途中にある。中間評価時には、優秀なカウンターパートが転職している事実が確認されたが、中間評価以降においては、転職したカウンターパートが存在せず、プロジェクト期間中のカウンターパートの定着を図るという目的は十分達成されたと言える。

### (2) 問題点および問題を惹起した要因

中間評価報告書において、「CEFOF マネージメント及びマーケティング・セールス部、並びに各技術部門が連携し、企業ニーズの把握とともに、顧客に対し生産性向上に係る一貫したサポートができるよう、CEFOF 運営体制の構築が必須である。」との指摘があった。中間評価以降、日本人専門家は、CEFOF 幹部との定例会議や科学技術省大臣との面談の機会に、CEFOF の運営改善に向けた提案を行い、改善を求めてきたが、コスタリカ側が的確に対処することは必ずしも十分ではなかった。そのため、中間評価時に指摘された問題点は、終了時評価時点においても必ずしも全て解決されていなかった。コンサルティングサービスに係る能力を向上させるには、企業を相手に実際のコンサルティングを数多く経験

することが重要であり、顧客（企業）を獲得することが必要である。しかし、実際には CEFOF による顧客獲得努力は必ずしも十分ではなく、そのためコンサルティングサービス実施対象となる企業数を十分獲得できたとは言い難い。

予算については、監督官庁である科学技術省に計画通りの配賦を行ったが、CEFOF 自己収入分が十分でなかったため、職員の給料遅配や機材維持管理経費の不足が時として生じた。



## 第4章 調査結果

### 4-1 評価結果の概要(評価5項目)

#### 4-1-1 妥当性

##### (1) コスタリカ政府の国家開発計画

現政権は、「国家開発計画 2002-2006」において5つの基本政策を掲げ、国民生活の質の向上を図ろうとしている。その基本政策の一つが雇用確保のための経済活性化・経済成長である。そして、経済の活性化・成長における重点課題の一つが、生産セクターの競争力向上である。

また、本プロジェクトの主管官庁である科学技術省は、「科学技術国家プログラム 2002-2006」の中で7つの主要政策を示している。その一つが、「技術の供給者と需要者間の技術移転の振興」である。この政策の中で6つの目的が掲げられ、その一つが「すべての人の生活の質的向上を確保する開発の水準を向上させるため、生産セクターの競争力の向上への貢献」である。この役割を担う機関として位置付けられているのが CEFOF である。生産セクターのための競争力、生産性、及び情報メカニズムを強化する活動を実施することが CEFOF に求められている。

本プロジェクトの目標の一つは、コスタリカ国の中小企業の生産性向上に寄与することにある。したがって、本プロジェクトはコスタリカ政府の国家開発政策や科学技術省の政策との整合性があると言える。

##### (2) 日本政府のコスタリカ国への援助方針

我が国のコスタリカ国に対する援助の重点分野は、「環境・防災」と「産業振興」である。本プロジェクトは、生産性向上を通じて中小企業の競争力強化に寄与する目的を持っている。また、2005年8月に日本・中米首脳会談の成果として示された「東京宣言」では、地域の経済発展のためには、各国の零細・中小企業及び裾野産業の強化に係るイニシアティブが重要であることが強調されている。また、この観点から、日本は、中米統合機構(SICA)諸国の競争力強化につながる様々な分野における生産性向上のための協力を引き続き実施するという方針が述べられている。また、我が国は生産性向上分野の類似プロジェクトを実施した豊富な経験があり、技術的優位性がある。

以上から、本プロジェクトは我が国の援助政策との整合性があると言える。

##### (3) 裨益対象すなわち中小企業のニーズとの整合性

生産性向上に関するコンサルティングサービスを提供することは中小企業のニーズに沿っているといえるものの、本プロジェクトで実際にコンサルティングサービスを実施した企業の大半は大企業あるいは中企業に属する企業である。零細・小企業にとっては、コンサルティングを負担する能力が限られている上、CEFOF や科学技術省は、中小企業がコン

サルティングサービスを受けることを支援するような資金的手段を現時点では持っていない。ただし近い将来には、コスタリカ政府が企業に対する支援策を講じることが検討中である。

要すれば、中小企業には生産性向上に関するコンサルティングサービスを受ける必要性があるものの、プロジェクト期間中にそのサービスを提供することは実際には必ずしも容易ではなかった。ただし、近い内にこの状況が改善され、中小企業のニーズに対応できるようになることが望まれる。

#### (4) CEFOF の役割・責任

既述の通り、CEFOF は、生産セクターのための競争力、生産性、及び情報メカニズムを強化する活動を実施する役割を持っている。2004年1月23日にCEFOFの定款の改定が行われ、コンサルタントの育成と認定を行うことが新たに追加された。また、CEFOFの活動項目の一つとして、「生産性、品質、ITの分野のコンサルタントを育成する研修を実施し、コンサルタント認定を行うこと」が追加された。これらのことから、本プロジェクトはCEFOFの役割や責任との整合性があると言える。

##### 4-1-2 有効性

本プロジェクトにおける技術移転の結果、CEFOFの生産性向上活動、すなわちコンサルティングサービス、セミナー、研修の実施能力は強化された。顧客数もコスタリカ国内だけでなく中米域内等においても増加している。本プロジェクトにおけるコンサルティングサービスを受けたほとんどの企業が、CEFOFの活動に対して高い満足を示している。

プロジェクト目標、すなわち「CEFOFがコスタリカ企業に対する生産性向上活動を実施できるようになるとともにその水準を向上できるようになる」の達成度は、指標としての「CEFOFの技術支援サービスのタイプと顧客数が増加する」と「裨益者としての顧客がCEFOFの活動に満足する」の観点から、妥当な水準であり、本プロジェクトのアウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分寄与していると言える。したがって、有効性は十分確保されていると言える。

##### 4-1-3 効率性

日本側及びコスタリカ側の投入は、その量、質、タイミングにおいて概ね適切であった。各指標としての「C/P配置」「予算配賦」「合同調整委員会(JCC)の開催状況」「供与機材の活用状況」「C/Pへの技術移転状況」「教材・マニュアル等の作成状況」「コンサルティングサービスの活動状況・顧客満足度等」「生産性向上に係る情報提供・普及」の観点から、双方の投入は効率的にアウトプットに変換され、アウトプットの達成度は概ね満足できる水準であると言える。

3-2-1 で述べたように、合同調整委員会とマネージメントレベルの定例会議が定期的に開催されたことは適切であり、プロジェクトの効率性を高める効果があった。一方、実際には定例会議において提示された CEFOF のマネージメント面での課題、例えば、コンサルティングサービスの販売マーケティングに関する問題が実質的に改善することは必ずしも多くなかった。

#### 4-1-4 インパクト

##### (1) プロジェクト終了後に上位目標を達成する見込み

C/P は既にある程度 C/P 自身でコンサルティングサービス等を自力で行える技術力を有しており、CEFOF は今後、日本人専門家がいなくなっても中小企業に対し生産性向上活動を実施する技術力を保持していると判断される。さらに、プロジェクト期間中にコスタリカ国内だけではなく、中米域内におけるコンサルティングサービスを既に展開しており、その知名度・評価は高く、上位目標は前広に達成しつつある。ただし、中米域内での活動を今後強化するためには、コスタリカ政府が、そのイニシアティブを発揮することが必要とされる。

##### (2) コンサルティングサービスを実施したことによるインパクト

本プロジェクトではカウンターパートの能力向上の一手段として OJT の一環として企業向けコンサルティングサービスを実施している。日本人専門家とカウンターパートとにより実施しているコンサルティングサービスは、企業側に高く評価されている。コンサルティングサービスを受けた企業で各種のプラスのインパクトが生じていることが分かった。

企業に対する質問票調査やインタビュー調査の結果によると次に示すようなインパクトがあったと報告されている。

ア 作業上使用する言葉の共通理解の促進

イ 思考方法、安全に対する認識、改善（継続的改良）といった点に関して従業員の姿勢がプラス方向に変化したこと

ウ 企業において、労働者だけでなく管理職も含めた職員全員に 5S プログラムの導入を図ったことが大いに寄与したとともに、改善効果が持続することにもつながった。

エ 従業員のモチベーションがあがった。

オ 生産工程の簡素化や標準化、チームワークの改善、グローバルビジネスにおける国際的競争についての認識の向上

カ ISO 9001:2000 導入が企業運営の効率性を高めたことと、顧客満足をより重視することにつながったこと。

#### 4-1-5 自立発展性

- ① 政策的側面： 既に述べたように本プロジェクトは、国家開発計画や科学技術省の科学技術国家プログラムの目指すところと整合性がある。政策面では裏付けされていると言える。
- ② 組織的側面： CEFOF は生産セクターの競争力強化、生産性向上、情報メカニズム改善のための活動を実施する役割を持っているが、CEFOFが行っているコンサルティングサービスに関する広報、販売マーケティングが脆弱であると指摘されている。ただし現在、マーケティングに関して、CEFOF では次年度計画においてこの点に関する改善戦略を立てている。
- ③ 財政的側面： 科学技術省は、プロジェクト期間を通じて本プロジェクトに対して、前もって合意した予算を支出し、これは CEFOF 全体予算の43%にあたる。残り 57%は CEFOF の活動（研修コース、コンサルティングサービス等）から得られる自己収入である。ただし、全収入の大半が職員の人件費にあてられ、事業活動費は必ずしも十分ではないので、CEFOF の財政面での自立発展性をさらに改善する必要がある。
- ④ 技術的側面： カウンターパートの中には、近隣諸国（エクアドルなど）に第三国専門家として派遣された実績を持つ者もあり、満足できる水準まで技術力を身につけた者もいる。従って、CEFOF は今後、日本人専門家がいなくなっても中小企業に対し生産性向上活動を実施する技術力を持っていると判断されるので、技術面の自立発展性については十分であることが確認された。

#### 4-2 総合結論

本プロジェクトは、コスタリカ政府の開発政策、中小企業のニーズ、そして我が国の援助方針との整合性がある。プロジェクト目標の達成度については、人材育成面では満足できるものの、販売・マーケティングといった制度面では必ずしも十分ではない。

一部組織運営体制の脆弱性については、終了までの期間に引き続き必要な申し入れを行うとともに、この部分の今後のフォローアップについては検討が必要である。

本プロジェクトは 2006 年 1 月 19 日に終了することで合意した。

## 第5章 提言と教訓

### 5-1 提言

CEFOF が実施した生産性向上に関するコンサルティングサービスに対しては、コスタリカ国内のみならず中米域内国においても、高い評価が得られている。ただし、CEFOF の自立発展性を確保するには、CEFOF 職員のビジネス活動に対する認識を変える必要がある。特に CEFOF のマーケティング・販売部が脆弱なことからコンサルティングサービス等の実施の有効性を阻害している。従ってマーケティング・販売部の組織再構築が必要である。この再構築によって、より多くの顧客を獲得するためコンサルティングサービスに関わる広報及びマーケティング・販売の機能強化を行う。

### 5-2 教訓

生産性向上分野の経営コンサルタント育成を目標とする技術協力プロジェクトの場合、公共部門と民間部門との間における役割分担の状況を把握するために、事前調査の段階で、その役割分担の部分について詳細な調査を実施する必要がある。

## 別添資料

---

別添 1 : 終了時評価調査団日程

別添 2 : 主要面談者

別添 3 : 終了時評価調査団協議結果

別添 4 : 団長所感

別添 5 : 団員所感 (技術移転計画 ; JPC 口村)

別添 6 : Minutes of Meeting

別添 7: Joint Evaluation Report



## 調査日程

日順	月日	曜	技術移転計画 (口村)	総括(榎下) 計画管理(吉村)	評価分析(道順)
1	10月4日	火			成田発(CO006) 15:50 サンホセ着20:23
2	10月5日	水			CEFOF表敬(所長) 10:00 日本人専門家インタビュー 15:00 経済商工省中小企業局インタビュー
3	10月6日	木			9:00 民間企業インタビュー: SONRIQ社 14:00 CPインタビュー: 品質管理グループ 15:30 CPインタビュー: 生産性測定グループ
4	10月7日	金			9:00 工業会議所金属加工部門の元理事インタビュー (兼CEFOF執行委員会メンバー) 11:00 民間企業インタビュー: Proquinal社 13:30 CPインタビュー: 生産管理グループ 15:00 民間企業インタビュー: CERVECERIA FANALIA社
5	10月8日	土			資料整理・分析
6	10月9日	日			同上
7	10月10日	月			9:00 民間企業インタビュー: Terramix社 11:00 民間企業インタビュー: CoopeVictoria社 13:30 CPインタビュー: 品質管理グループ 14:30 CPインタビュー: 経営管理グループ
8	10月11日	火			9:00 民間企業インタビュー: DIMMSA社 13:30 民間企業インタビュー: Fanal社 15:00 民間企業インタビュー: ASTEC社
9	10月12日	水		成田発(CO006) 15:50 サンホセ着 20:23	9:00 民間企業インタビュー: SUTTLE社 15:00 民間企業インタビュー: Los Patitos社
10	10月13日	木			9:00 JICA事務所打合せ 10:00 日本大使館表敬 11:30 科学技術省表敬(副大臣) 14:00 専門家チームとの打合せ 14:30 評価チームキックオフミーティング
11	10月14日	金			8:30 専門家からの聞き取り 10:15 コスタリカ側評価チームとの協議
12	10月15日	土			団内打合せ、評価グリッド・合同評価報告書・ミニッツ(案)の作成・修正
13	10月16日	日	成田発(CO006) 15:50 サンホセ 着20:23	同上	
14	10月17日	月			(休日)(団内打合せ、評価グリッド・合同評価報告書・ミニッツ(案)の修正)
15	10月18日	火			8:30 コスタリカ側評価チームとの協議
16	10月19日	水			8:30 コスタリカ側評価チームとの協議(合同評価報告書、M/M) 16:30 科学技術省大臣への説明(榎下団長のみ)
17	10月20日	木			8:30 コスタリカ評価チームとの最終協議(M/M内容確認) 15:30 合同調整委員会(JCC)開催、JER、M/M署名
18	10月21日	金			13:30 JICA事務所報告 15:00 大使館報告
19	10月22日	土			サンホセ発(CO1490) 12:30 ヒューストン着17:10 (ヒューストン泊)
20	10月23日	日			ヒューストン発(CO07)10:50
21	10月24日	月			成田着14:20

## 主要面談者

### <コスタリカ側>

#### (1) 科学技術省

Mr. Fernando Gutiérrez 大臣  
Mr. Luis Adrián Salazar 副大臣

#### (2) 経済商工省

Mr. Leonardo Campos Castillo 中小企業支援総局長

#### (3) CEFOF (コスタリカ中米域内産業育成センター)

Mr. Eulogio Domínguez Executive Director  
Mr. German Rudin Academic Director  
Mr. Ezequiel Sánchez Administrative Director  
Mr. Jose Alfred González Instructor (生産管理分野の C/P)  
Mr. Enrique González Instructor (生産管理分野の C/P)  
Mr. Marvin Herrera Instructor (生産管理分野の C/P)  
Ms. Hazel Rojas Instructor (品質管理分野の C/P)  
Ms. Marianela Arias Instructor (品質管理分野の C/P)  
Mr. Luigi Longhi Instructor (品質管理分野の C/P)  
Mr. Jose Arce Instructor (経営管理分野の C/P)  
Mr. Gregorio Arce Instructor (経営管理分野の C/P)  
Mr. Carlos Herrera Instructor (経営管理分野の C/P)  
Ms. Zianne Ramírez Instructor (経営管理分野の C/P)  
Ms. Ana Mirley Instructor (経営管理分野の C/P)  
Ms. Arlette Jiménez Instructor (生産性測定分野の C/P)  
Mr. Maynor Vargas Instructor (生産性測定分野の C/P)

#### (4) 企業 (CEFOF がコンサルティングサービス等を実施した相手先企業)

Mr. Teobaldo Fumero General Manager, Sonriq's Industrial S.A.  
Mr. Jorge A. Losilla P. Manager for Maintenance, Florida Bebidas  
Ms. Isabel Simpson R. General Manager, Los Patitos  
Mr. Luis Arturo Quirós G. General Manager, ASTEK  
Ms. Yadira Aleman V. Administrative Analyst, General Administration, Fabrica Nacional de Licores  
Mr. Eric García Delgado General Manager, DIMMSA  
Mr. José Fabio Alfaro B. Management Assistant, COOPEVICTORIA  
Mr. Claudio Dittel Director of Quality Assurance, TERRAMIX S.A.

Mr. Jaime A. Baquero H.      Production Manager, PROQUINAL  
Mr. Ithel Vavarro B.      General Manager, SARET Metalmeccanica S.A.

<日本側>

(1) 在コスタリカ日本国大使館

鷺見 良彦      特命全権大使  
宮本 敏央      二等書記官

(2) JICA コスタリカ駐在員事務所

山本 美香      事務所長  
張 朝英      現地職員 技術協力コーディネーター

(3) 日本人専門家

和田 巖      チーフアドバイザー 兼 経営管理  
福長 龍昭      業務調整員  
中村 秀夫      品質管理  
岡本 圭司      生産管理

終了時評価調査団協議結果

別添3

調査項目	現状及び問題点 (評価の留意点)	対処方針	調査・協議結果
<p>1 終了時評価の実施</p> <p>(1) 終了時評価の目的と主旨の理解</p> <p>(2) 最新のプロジェクト管理諸表の確認・分析</p> <p>ア PDM</p> <p>イ 技術協力計画(TCP)、活動計画(PO)及び実施計画(SI)</p> <p>ウ 年次活動計画(APO)、年次技術協力計画(ATCP)、年次実施計画(ATSI)</p> <p>エ 進捗管理に用いるその他のフォーマット</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5年間の協力期間の終了を前に以下を目的として終了時評価を実施する必要がある。1) これまでのプロジェクト活動の進捗状況と成果を的確に把握する。2) 上記実績を踏まえて5項目評価を行い、教訓・提言を行う。</li> <li>最新PDM (Ver. 5)は2005年3月に行われた合同調整委員会 (JCC) において合意承認されている。</li> <li>2005年3月に行われたJCCにて最新改訂版が承認されている。</li> <li>2005年度が最終年度のため、2000年度からの累積(計画・実績)表を現在、プロジェクトにて作成中。</li> <li>上記ア～ウのプロジェクト管理諸表とは別に下記フォーマットをプロジェクトで作成し、プロジェクト活動の記録及びモニタリングに活用している。</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト実施体制の現状             <ol style="list-style-type: none"> <li>実施機関(CEFOF)の予算</li> <li>日本側・コスタリカ側投入実績</li> <li>CEFOFの人員配置</li> <li>機材維持管理台帳</li> <li>研修・セミナーコース実績表</li> <li>コンサルティングサービス実績表</li> <li>第三国研修実績表</li> <li>域内協力実績表</li> <li>指導用マニュアル及び教材</li> </ol> </li> <li>C/Pの技術移転モニタリング・評価シート</li> <li>ローカルコスト負担</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記終了時評価の目的について理解を得る。</li> <li>コスタリカ側評価チームとともに、評価5項目の観点から、教訓・提言を含む合同評価レポート(JER)を作成する。</li> <li>以下ア～エの各種管理諸表をもとに、「評価グリッド」を作成し、終了時評価(5項目評価)を行う。</li> <li>プロジェクト目標達成に向けた個々の活動及び成果の相関関係を再確認し、JERに添付する。</li> <li>各指標がプロジェクト目標及び成果が達成された状態を表す上で妥当かどうかを再確認する。また、各指標の収集手段を明確化した上で必要に応じ見直しを行い、JERに添付する。</li> <li>これまでの技術移転進捗状況及び残余期間の協力体制についての協議結果を踏まえ、要すれば見直しを行いJERに添付する。</li> <li>これまでの実績を確認するとともに、要すれば2005年度分の見直しを行う。</li> <li>左記の実績・状況を確認し、JERに添付する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同評価調査の目的・手法につき説明し理解を得た。</li> <li>コスタリカ側評価チームと協議の上、合同評価レポート(JER)を作成した。</li> <li>「評価グリッド」を作成の上、5項目評価を行った。</li> <li>PDMをベースに各評価項目に基づき活動・成果の相関関係を再確認した。</li> <li>各指標の表現自体は、プロジェクト目標や成果の達成状態を表す上で概ね妥当であると判断するが、数値指標があるべき項目に具体的な指標が設定されていないものがある。</li> <li>関連する諸表については基本的に見直しは行わず、JERに添付した。</li> <li>実績を確認し、JERに添付した。</li> <li>各種フォーマットにおける実績・状況を確認し、JERに添付した。</li> <li>同上</li> <li>同上</li> <li>同上</li> </ul>

終了時評価調査団協議結果

別添3

調査項目	現状及び問題点 (評価の留意点)	対処方針	調査・協議結果
<p>2 プロジェクトの進捗状況</p> <p>(1) 投入計画の進捗</p> <p>ア 日本側</p> <p>(ア) 専門家派遣</p> <p>a. 長期</p> <p><b>大字は17年度派遣の専門家</b></p> <p>b. 短期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまでの実績は以下のとおり。</li> <li>・ チーフアドバイザー 桑原 好孝 (2001. 4. 24-2003. 4. 23)</li> <li>・ チーフアドバイザー 佐藤 眞士 (2003. 4. 13-2005. 4. 12)</li> <li>・ <b>業務調整員</b> <b>福長 龍昭</b> (2001. 1. 20-2006. 1. 19)</li> <li>・ 生産管理 竹村 憲二 (2001. 3. 25-2004. 3. 24)</li> <li>・ 品質管理 青井 久幸 (2001. 4. 5-2002. 8. 3)</li> <li>・ <b>品質管理</b> <b>中村 秀夫</b> (2002. 12. 8-2006. 1. 19)</li> <li>・ 経営管理 滝沢 信一 (2001. 6. 28-2003. 2. 27)</li> <li>・ <b>経営管理</b>(2005. 4. 13より<b>C/Aを兼務</b>) <b>和田 巖</b> (2003. 8. 30-2006. 1. 19)</li> <li>・ <b>生産管理</b> <b>岡本 圭司</b> (2004. 4. 30-2006. 1. 19)</li> </ul> <p>(2001年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産性普及促進 関 仁 (2001. 6. 10-2001. 6. 27)</li> <li>・ 食品衛生管理 丹野 憲二 (2001. 1119-2001. 12. 15)</li> <li>・ 総合的生産性向上 鈴木 甫 (2002. 1. 10-2002. 2. 16)</li> <li>・ 経営管理のための情報技術基礎 芹澤 茂 (2002. 1. 15-2002. 4. 12)</li> <li>・ ソフトウェア開発に関する品質管理 秋山 義博 (2002. 2. 3-2002. 2. 16)</li> </ul> <p>(2002年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人的資源管理基礎 河口真一郎 (2002. 4. 8-2002. 6. 9)</li> <li>・ 実験計画法 (タグチ・メソッド) 佐藤 明久 (2002. 8. 23-2002. 10. 6)</li> <li>・ 総合的生産性測定 三森 邦弘 (2002. 9. 29-2002. 12. 22)</li> <li>・ 人的資源管理基礎 河口真一郎 (2002. 10. 6-2002. 11. 3)</li> <li>・ 中小企業における実践的企業会計 (財務) 黒田 和光 (2003. 2. 16-2003. 3. 15)</li> </ul> <p>(2003年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産性測定 高橋真弥子 (2003. 8. 20-2003. 11. 15)</li> <li>・ マーケティング・リサーチ 中山 悌二 (2004. 1. 25-2004. 3. 24)</li> <li>・ 実験計画法と統計 佐藤 明久 (2004. 2. 28-2004. 3. 19)</li> <li>・ 生産性測定 高橋 真弥子 (2004. 3. 7-2004. 4. 4)</li> </ul> <p>(2004年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産性普及 井上 安彦 (2004. 4. 9-2004. 4. 30)</li> <li>・ ビジネス・ゲーム1 小柴 達美 (2004. 8. 8-2004. 8. 24)</li> <li>・ 生産性測定4 光藤 晃彦 (2004. 9. 18-2004. 10. 11)</li> <li>・ バランス・スコアカード 味方 守信 (2005. 2. 6-2005. 2. 20)</li> <li>・ 生産性測定V/コンサルタントスキル 光藤 晃彦 (2005. 3. 4-2005. 3. 21)</li> <li>・ 食品産業におけるコンサルティング 高須 一重 (2005. 3. 6-2005. 3. 21)</li> <li>・ 生産性普及、促進 (コンサルタント認証) 井上 安彦 (2005. 4. 3-2005. 4. 16)</li> </ul> <p>(2005年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>コンサルティング・スキル2</b> <b>光藤 晃彦</b> (2005. 7. 8-2005. 7. 25)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実績を確認し、結果をJERに添付する。</li> <li>・ 実績を確認し、結果をJERに添付する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実績を確認し、JERに添付した。計9名の長期専門家が派遣。</li> <li>・ 実績を確認し、JERに添付した。計24名の短期専門家が派遣。</li> </ul>

終了時評価調査団協議結果

別添3

調査項目	現状及び問題点 (評価の留意点)	対処方針	調査・協議結果
(イ) 研修員受入	<p>(2000年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上機関の管理 (Productivity Organization Management) GUTIERREZ ORTIZ Fernando、MUNOZ CESPEDES Olman、RUDIN Vargas German (2001. 3. 11-2001. 3. 23)</li> </ul> <p>(2001年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>実践的総合生産性向上 (Productivity Management) Eric CHAVES Vega (2001. 4. 9-2001. 6. 10)</li> <li>生産性向上 (Productivity Management) LONGHI Luigi (2001. 10. 30-2001. 11. 23)</li> </ul> <p>(2002年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業診断 (Consultancy Service for Small &amp; Medium Enterprises) Carlos Manuel Leandro (2002. 5. 12-2002. 8. 12)</li> <li>実践的総合生産性向上 (Productivity Management) Geisell Maria ROJAS GARCIA、Pedro MOREIRA (2002. 4. 9-2002. 6. 9)</li> </ul> <p>(2003年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>実践的総合生産性向上 (Productivity Management) ARIAS Marianela (2003. 10. 14-2003. 11. 22)</li> <li>中小企業診断 (Consultancy Service for Small &amp; Medium Enterprises) Jose Alfredo GONZALEZ (2003. 5. 5-2003. 8. 7)</li> </ul> <p>(2004年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業診断II (Consultancy SME II) Maynor Vargas (2004. 5. 8-2004. 8. 6)</li> <li>生産性向上実践技術 Seminar on Productivity Improvement Zianne Ramirez</li> <li>生産性向上実践技術 Seminar on Productivity Improvement Enrique Gonzales</li> </ul> <p><b>(2005年度実績)</b> <b>経営コンサルタント認定11名 C/P (2005. 11. 5-2005. 11. 13)</b> <b>CEFOF所長/理事も同行</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績 (計画含む) を確認し、結果をJERに添付する。</li> <li>研修後のC/Pへの技術移転状況を確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績を確認し、JERに添付した。計26名の研修員を受入 (2005年11月受入の13名含む)。</li> </ul>
(ウ) 機材供与	<ul style="list-style-type: none"> <li>2000年度実績 : 43,888千円</li> <li>2001年度実績 : 5,555千円</li> <li>2002年度実績 : 4,817千円</li> <li>2003年度実績 : 1,297千円</li> <li>2004年度実績 : 3,294千円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績を確認し、結果をJERに添付する。</li> <li>機材管理台帳に基づいた機材の維持管理がなされているか確認する。</li> <li>稼動状況、メンテナンス状況について確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JERのAnnex5に添付。</li> <li>JERのAnnex5において各機材の使用状況及びメンテナンス状況が記載されている。事務所へ提出する経理書類には機材リストを添付。</li> <li>同上</li> </ul>
(エ) 現地業務費	<ul style="list-style-type: none"> <li>2000年度実績 : 1,082千円</li> <li>2001年度実績 : 5,252千円</li> <li>2002年度実績 : 4,946千円</li> <li>2003年度実績 : 5,431千円</li> <li>2004年度実績 : 10,482千円</li> <li><b>2005年度実績 : 21,244千円</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地業務費の執行管理状況を帳簿などにより確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地業務費の経理書類を事務所に提出することにより、その都度執行管理については確認されている。</li> </ul>



終了時評価調査団協議結果

別添3

調査項目	現状及び問題点 (評価の留意点)	対処方針	調査・協議結果
<p>イ コスタリカ側 (ア) 人員配置</p> <p>(イ) 予算措置</p> <p>(ウ) 施設・設備</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005年9月現在、人員配置は以下のとおり。 Project Director 1名 Project Manager 1名 Project Coordinator 1名 <b>Technica C/P 13名</b> (当初計画はC/P22名配置)</li> <li>Technical C/Pのうち生産性測定分野2名については、業務上の理由より、本年度実施の「コンサルタント認定試験」へ応募しないことになった。</li> <li>JCCにてCEFOFの予算措置については随時報告がなされている。</li> <li>プロジェクト開始以降、CEFOFの自己収入は計画額を常に下回っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人員配置の現状について確認し、JERに添付する。</li> <li>左記C/P2名の現状を確認する。</li> <li>実績を確認し、結果をJERに添付する。</li> <li>可能であればプロジェクト終了後の予算措置計画を入手しJERに添付する。</li> <li>維持管理体制を確認し、結果をJERに記載する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JERのAnnex7に添付。</li> <li>生産性測定分野のC/P2名の活動状況は活発であり、特に問題なし。</li> <li>CEFOF各部門の自己収入と予算配分はJERのAnnex11のとおり。</li> <li>CEFOFが作成した「2006年度販売マーケティング計画」と題する計画書で、自己収入の増加を目指した活動計画と予算計画の記述あり。</li> <li>CEFOFでは、3ヵ月毎に開催される会議において、機材の状況を調査し、機材の管理状況を記録報告している。</li> </ul>
<p>(2) 技術協力計画の進捗状況</p> <p>ア 各技術移転分野におけるC/Pの技術レベルの向上度</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各長期専門家(経営管理、品質管理、生産管理)は、「技術移転モニタリング・評価シート」を用いて、各々配置されたC/Pの技術移転達成度を評価している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C/Pの技術レベルの現状、技術力の評価方法、目標レベル設定並びに到達までの今後の計画等について、日本人専門家チームおよびコスタリカ側と協議し、結果をJERに記載する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C/Pのコンサルティングサービスに係る知識・能力は個人差はあるにせよ、満足できるレベルに到達していると判断された。</li> </ul>
<p>イ 研修・セミナーコース</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEFOF事業の主要項目として、これまでに数多くの研修・セミナーが実施されている。また、<b>中米域内の周辺国においてセミナー等を積極的に展開している。</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記実績について確認し、結果をJERに記載する。広域活動については、C/Pの主体的関与の度合いを確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績についてはJERのAnnex25～28に添付。広域活動におけるC/Pの主体的関与は、セミナーの講師を務めるなどの形で徐々に高まっている。</li> </ul>
<p>ウ コンサルティングサービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各3分野(経営管理、品質管理、生産管理)においてOJTコンサルティング活動を精力的に実施している。<b>広域活動としては、主としてエルサルバドルにて企業コンサルティングを実施している。</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記実績について確認し、結果をJERに記載する。広域活動のコンサルティングサービスにおける、C/Pの技術移転レベルを確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本件プロジェクトによりコンサルティングを実施した企業からの質問票の回答によれば、企業側の満足度は高い。エルサルバドル国の企業に実施したコンサルティングサービスは、企業側から高い評価を受けており、また専門家の話でもC/Pが自らコンサルティングを行えるなど、技術移転のレベルが高いことを確認した。</li> </ul>
<p>(3) 評価5項目による終了時評価の実施</p>		<p>別紙評価グリッドに基づき、下記5項目評価を行う。</p>	

終了時評価調査団協議結果

別添3

調査項目	現状及び問題点 (評価の留意点)	対処方針	調査・協議結果
* プロジェクト目標の達成度	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト目標は、「CEFOFがコスタリカ国内において、生産性向上に係る活動を実施し、そのレベルを向上できるようになる。」ことである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの各成果の達成度合い、並びにそれらが目標の達成にどの程度結びついているかについて、その達成状況を確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本プロジェクトに移転された日本特有の生産性向上活動は、CEFOFにより高水準で実施出来、企業側においても評価が高い。</li> </ul>
* プロジェクト目標の達成度(続き)	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 プロジェクトの運営管理体制が整備される。</li> <li>1 C/Pの生産性向上分野に係る技術レベルが向上する。</li> <li>2 コンサルティングサービスが体系的に実施される。</li> <li>3 情報・普及促進サービスが改善される。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>0) 当初計画されたC/P数は17名(パートタイム4名除く)に対し、最終的な配置数は13名であったが、プロジェクト活動に大きな影響を与えることはなかった。予算については、科学技術省に計画通りの配賦を行ったが、CEFOF自己収入分が十分でなかったため、職員の給料選配や機材維持管理への予算不足を生じた。</li> <li>C/Pのコンサルティングサービスに係る知識・能力は個人差はあるにせよ、満足できるレベルに到達していると判断された。</li> <li>全般的に企業に対するコンサルティングサービスは効果的に実施されたと判断される。</li> </ul>
ア 計画の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>国家開発計画(2002.5~2006.4)の中で、科学技術省の所掌範囲において、CEFOFは生産性向上に関する技術向上を図る機関として位置付けられている。</li> <li>ターゲットグループはコスタリカ及び周辺域内の中小企業。</li> <li>CEFOF新定款(2004年1月)において、CEFOFをコンサルタントの訓練・育成・認定を行う機関とする」と追記された。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国家政策と本プロジェクトの位置付けを確認し、上位目標の妥当性を確認する。</li> <li>日本の援助政策に合致しているかどうか。</li> <li>ターゲットのニーズに合致しているかどうか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記国家開発計画に加えて、科学技術省「科学技術国家プログラム2002-2006」の中で「生産セクターの競争力向上への貢献」の役割りを担う機関としてCEFOFが位置付けられている。</li> <li>日本の対コスタリカ援助重点分野の一つが「産業振興」であり、2005年8月の日・中米サミットの「東京宣言」では日本は生産性向上に係る協力を継続実施すると述べられている。</li> <li>本プロジェクトでコンサルティングサービスを受けた企業の大半は中規模もしくは大企業であった。零細・小企業はコンサルティングサービスに対するニーズはあるものの、コンサルフィーが支払えないなどの理由によりコンサルティングを受けることは困難であった。</li> <li>左記新定款を踏まえれば、本プロジェクトはCEFOF本来の役割り・責任と整合性があることが改めて明確になった。</li> </ul>
イ 有効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEFOFのマネージメント部門・マーケティングセールス部門が脆弱なため、円滑な企業サービスに支障を来している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記を含めて、プロジェクト目標達成の阻害要因を確認する。</li> </ul>	<p>技術移転の結果として、コンサルティングサービス/セミナー/研修の実施能力は強化された。一方、CEFOFのマネージメント部門・マーケティングセールス部門が脆弱な状況は変わらず、コンサルティングサービス等の実施の有効性を阻害している。</p>
ウ 効率性		<ul style="list-style-type: none"> <li>成果に対する投入の質・量・タイミングは適切であるかどうか確認する。</li> </ul>	<p>日コ双方の投入は、その質・量・タイミングにおいて概ね適切であったと判断される。</p>

終了時評価調査団協議結果

別添3

調査項目	現状及び問題点 (評価の留意点)	対処方針	調査・協議結果
<p>エ インパクト</p> <p>オ 自立発展性 (見込み)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上位目標は、「コスタリカ国内及び中米域内において、CEFOFを通じ、生産性向上活動が強化される。」ことである。</li> <li>プロジェクト終了後の自立発展性を確保するためにも、C/Pに対して「コンサルタント認定」をJICA/JPC/CEFOFの三者で行う(2005年11月には本邦研修においてコンサルタント認定の試験を実施)。同時に同認定制度がCEFOF自身で継続的に行えるようになる必要がある。</li> <li>CEFOFの上級監督官庁は科学技術省であるが、カルタゴ工科大学からCEFOFの吸収合併の動きがあった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投入の成果の因果関係を確認する。</li> <li>広域活動は上位目標に位置付けられるところ、以下を中心に確認する。             <ol style="list-style-type: none"> <li>C/Pの自立的広域活動能力</li> <li>コスタリカ側の広域活動に関するオーナーシップ(予算、人員体制、ネットワーク作り)</li> <li>域内諸国のCEFOFに対する協力要請(コストシェアリング含む)</li> </ol> </li> <li>左記コンサルタント認定制度がCEFOF内部に定着させるためには、コスタリカ側の組織体制及び制度構築の現状・方向性を確認する。また併せて同コンサルタントの継続的認定に関するマーケットニーズ調査をCEFOF自身が行う意志があるかどうか確認する。</li> <li>現在の最新状況を確認する。</li> </ul>	<p>投入と成果の因果関係は効率的であったと判断される。</p> <p>一部のC/Pについては高い自立的広域活動能力を有するものと確認された。ただし、コスタリカ側の広域活動に対するオーナーシップについては、予算を必要とすることから自力で実施できるかどうかはコスタリカ側の方針に左右される。本プロジェクトで築いたネットワークがあるので、これを活用できる状況にはある。なお、域内諸国のCEFOFに対する協力要請(コストシェアリングを含む)については、域内諸国に対する質問票を出したものの回答が届かず、確認できていない。</p> <p>コンサルタント認定制度の定着に併せて、18年度要望の「第三国研修」の実施に積極的であることが確認された。現時点ではCEFOFは、コスタリカ国内の人材を育成しコンサルタント認定することについての認識については必ずしも明確ではないので、マーケットニーズ調査の必要性を含めて、11月の本邦研修時に改めて説明し理解を得た。</p> <p>2006年5月の政権交代後の状況を踏まえて、これら吸収合併の動きに注視することになった。</p>
<p>3 プロジェクト終了後のフォロー</p>	<p>上記「コンサルタント認定制度」がCEFOF内部に定着し、C/P及び外部コンサルタントに対し、同認定を行うことによりC/Pの定着(あるいは同等の技術力を持った職員の再生産)及び企業サービスの向上が期待されている。</p> <p>現時点での2006年度以降の協力要請は以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) コンサルタント認定制度の継続的定着支援のための短期専門家(1名×1ヶ月×3回)</li> <li>2) 第三国研修「5S、KAIZENコンサルタント育成コース」(3回実施)</li> <li>3) SVグループ派遣(品質管理、生産管理、業務調整)</li> </ol>	<p>終了時評価の結果に基づき、今後の協力のための情報収集・意見交換を行う。</p> <p>場合によっては、SVと専門家の相違を先方に説明し、必要に応じてミニッツに記載する。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 短期専門家については18年度派遣予定。</li> <li>2) 第三国研修は18年度は見送り、まずは上記短期専門家派遣による、コンサルタント認定制度へのフォローを優先し、19年度実施の方向。</li> <li>3) SV3名は現在派遣前研修中(18年3月末派遣予定)。</li> </ol>

## 「コスタリカ生産性向上プロジェクト」終了時評価調査・団長所感

平成 17 年 10 月 21 日

JICA 専門技術嘱託

榎下信徹

### 1. 評価結果について

- (1) 日本人専門家から「コ」側カウンターパートへの生産性向上・コンサルティングサービスに係る技術移転は、概ね順調であったことが確認された。この事実は企業等へのアンケートやインタビューで、両者のサービスが素晴らしかったとの結果でも裏づけされた。本結果は、専門家とカウンターパートの熱意と良好な信頼関係がもたらしたものであり、プロジェクトの成果を確かにした点で、賞賛に値するものがある。従って、本プロジェクトは「人的能力開発」の面で大いに成果があったと言えるだろう。
- (2) 一方、「効率性」や「自立発展性」の評価項目に見るように、専門家とカウンターパートの活動を支える広報やセールス・マーケティング活動等が必ずしも十分でなかったという指摘がなされた。本事実、依然としてカウンターパート機関（CEFOF）の運営管理の脆弱さを露呈しており、その意味で本プロジェクトは「組織強化」の点で課題を残したと言えよう。
- (3) 本プロジェクトのみならず、途上国の政府機関の責任者は、一般的に政権当時のポリティカル・アサイメントであり、往々にして組織の運営管理への理解と一貫性を欠く場合が見受けられる。一方、我が方の技術移転対象者は、プロパー職員（本プロジェクトの場合、インストラクター）であることが多く、この途上国特有の組織構造が、時に両者の間に軋轢をもたらすこととなる。本プロジェクトもその範疇の例外ではない。

### 2. CEFOF の活動について

- (1) 中小企業育成のために公的機関の果たす役割は、特に途上国において大きなものがあるのは論を俟たない。確かに途上国では競争力強化のための企業コンサルティングの存在や必要性の認識が希薄であり、それ故、CEFOF のような機関が同サービスを提供することは、先駆的役割としての意義が認められる。また、財政的に豊かでない零細・小事業への支援としても意味を持つものである。

当プロジェクトはそのサービス技術の向上のために協力している訳であるが、特に本協力により、我が国特有のメソッド（5S、カイゼン等）が紹介されることは、企業にとって目新しい啓蒙的魅力があり、経営改善への期待をもたらしている。従って、本プロジェクトを通じて技術移転を受けた CEFOF カウンターパートにも、同じ役割を担うことが期待されている。

- (2) しかしながら、企業コンサルティング・サービスは本来、民業で賄う領域であり、従って、CEFOF の在り方や運営が問われるのも当然の帰結と思われる。その意味で昨年、CEFOF の定款が見直され、新しく「コンサルタント養成機関」としての機能が謳われたのは、CEFOF という公的機関が果たす役割に一定の方向性を与えたものと理解される。また、所管の科学技術省大臣は将来「生産性情報センター」としての役割も担いたいとの考えを述べており、我が方から提案した「コンサルタント資格認定制度」の行く方と共に、CEFOF の活動は流動的である。
- (3) 中間評価と同じく、今次の調査でも指摘された運営管理の脆弱性は前述の 1(2)でも触れたが、加えて公的機関の持つ非効率性にも起因していると思われる。すなわち、CEFOF の運営予算は収入の過半を自助努力で賄う計画になっているが、現実はその姿に程遠い。この実態は事業拡大のための広報やセールス・マーケティング活動の不足から惹起されているとの内外からの指摘にも拘らず、プロジェクト期間中には終ぞ、その改善の兆しは見られなかった（本事実、現 CEFOF 所長も是認）。この事実は競争原理が働く市場の中で、公的機関がいかに競争へのインセンティブを持ち、事業を展開し得るかの困難さを物語っているように見受けられる。

### 3. 中米広域活動について

- (1) CEFOF の生い立ち自体が中米での広域活動を期待されていただけに、評価項目の「インパクト」で挙げられるように本プロジェクトを通じ、一段と同地域のニーズと実施の可能性が確認されたのは喜ばしい限りである。すなわち、第一フェーズへの協力（1992-1997）、2 回にわたる第三国研修に引き続き第二フェーズ（本プロジェクト）で活発な広域活動が展開された結果、域内諸国とのネットワーク構築が強化され、CEFOF の知名度を高め、改めて広域協力への期待が高いことが確認された。

本年 8 月、東京で開催された日本・中米サミット会議で、本協力への我が国の明確な支援が謳われた背景もあり、今回の調査でも同旨を伝えるとともに「コ」側の一層のイニシアティブをお願いしたところである。

### 4. CEFOF の今後について

- (1) 上記 2.(2)と(3)でも考察したとおり、公的機関としてコンサルティング・サービスをいかに展開していくかが、今後の大きな課題となろう。幸いにも現状の CEFOF の活動には好意的評価が示されたが、その状況の定着については、我が国の協力終了後では未知の部分も多い。今後の安定的運営を志向して、経済商工省中小企業局や大学との連携を模索するのも、サステナビリティの確保から一考に価すると思われる。また、上述した「コンサルタント養成機関」としての役割に、「コンサルタント資格認定制

度」の導入が関連性を有するようになるか否かは、今後の「コ」政府の意向と業界のニーズと反応次第である。

- (2) 中米広域協力については、ニーズもフィジビリティも確認されたので当面、我が国の第三国専門家派遣等を導入し、域内諸国の人材育成を支援しつつ、「コ」側の実施能力の向上とイニシアティブを涵養することが重要である。
- (3) 「コ」国の政権交代が 2006 年 5 月に予定されており、実質年明けから選挙を控えた社会情勢になることが想定されている。上記 1.(3)でも述べたように、政権交代に伴って CEFOF の経営幹部の交替が予想されることから、同時期は CEFOF の将来へのターニングポイントになるやも知れない。我が方としては、明確なビジョンを有した有能な人材が着任することをひとえに願うのみであるが、いずれにしろ政権交代時の CEFOF の動向は厳重なウォッチが必要である。

以上

## 「コスタリカ生産性向上プロジェクト」終了時評価調査・団員報告

(財)社会経済生産性本部 国際部  
口村 直也 (技術移転計画)

### 1. 調査団員所見

プロジェクト目標、同上位目標の技術移転成果については、関係者（C/P、コ国関係機関、コンサルティングサービスを利用した企業、中米域内関係機関等）より提出されたアンケート結果およびヒアリング内容により、十分な成果を確認することができた。特に上位目標については、プロジェクト期間中に企業 OJT を始めとする明確な成果が複数確認されており特筆に値する。これは、熱意ある専門家の指導と、積極的な C/P の取組みによるところが大きい。

ただし、中間評価調査団の指摘事項「CEFOF 経営層のマネジメント力の脆弱さと組織の風通しの悪さ」については、明確な改善が見られず、終了時においてもプロジェクト成果に悪影響を及ぼしたことが確認された。当問題は今後の CEFOF によるコンサルティングサービスの持続可能性にも大きく影響するため、本調査団ではサービスプロモーションの体制を再構築することを提言した。

### 2. 技術移転計画

十分な技術移転成果が確認できたことから、本プロジェクトの技術移転計画は妥当であったと考えられる。なお、中間評価以降に JCC 等での協議を受けて変更された主な技術移転計画は以下の通りである。

- ① PDM 2-4 追加（JICA・JPC・CEFOF による経営コンサルタントの認定実施）
- ② PDM 3(2)追加（経営コンサルタント認定試験を伴う訪日研修の実施）
- ③ TCP 2.2.7 追加（生産管理分野の長期専門家交代に伴う技術移転計画の追加）

なお、CEFOF のコンサルティングサービスがより幅広い顧客ニーズに対応できるようにする事を目的とし、全 C/P を対象とする各技術移転分野（生産管理・品質管理・経営管理・生産性測定の 4 分野）の講義を実施した。本技術移転は、その実施時期がプロジェクト初期に集中していた為、技術移転分野の相互連携の促進には、あまり効果を発揮しなかった。

こうした分野連携を図るための技術移転は、プロジェクト初期および後期において実施することで、その効果はより発揮されたであろう。

### 3. 継続的な「コンサルタントの養成と認定」について

2004年1月、CEFOFは定款を見直し、「コンサルタントの養成と認定を実施する」ことを決定した。一方、本終了時評価における評価グリッド「サステナビリティ」において、C/Pの技術レベルは「日本人専門家の助けを得ずともコンサルティングを実施できるレベル」にあることが確認された。

については、コスタリカ国政府の政策支援ならびにCEFOFの経営戦略と積極的事業展開により、「コンサルタントの養成と認定」を含むCEFOFの「コンサルティングサービス」は持続的なものとなろう。また、プロジェクト期間中に構築されたネットワークを活用することで、そのサービスは同国内のみならず中米域においても展開することが出来る状況にあり、CEFOFが中米域の生産性センターとして名実共に活躍する事が期待される。

ただ、上記の「コンサルティングサービス」をCEFOFが展開するには、①コスタリカ国政府の政策支援、②CEFOFの経営体制の強化（特にサービス・プロモーションについて）、③同国内における「コンサルタントの養成と認定」に関する市場ニーズの確認、の3点が必要と考えられる。

本プロジェクトでは、「コンサルタントの養成」および「コンサルタントの認定」を実施した。「コンサルタントの認定」では、単独でコンサルティングサービスを実践し得る「シニアレベル」と、コンサルティングサービスに関する十分な知識を有する「ジュニアレベル」の2段階でC/Pの認定が行われる。プロジェクト終了の次年度である2006年度においては、「ジュニアレベル」のC/Pが経験を重ねることで「シニアレベル」に昇格する機会を設ける必要があり、その為の技術移転が必要である。

また、2005年7月、技術移転の評価グリッドにおけるサステナビリティの視点から、プロジェクト終了後におけるCEFOF独力による継続的な「コンサルタントの養成と認定」に関する技術移転がJICAより提案され、CEFOFも取組む意思を表明した。

これを受け、本年11月に実施予定の訪日研修にはCEFOFの所長および理事も参加を予定しており、JPCが実施する「コンサルタントの養成と認定」について研修し、CEFOF独力による「コンサルタントの養成と認定」の実施に向けたロードマップの策定を実施してもらう予定である。また2006年度における「コンサルタントの養成と認定」の実施に関する短期専門家を推薦する予定である。

以上



MINUTES OF MEETING  
 BETWEEN  
 THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE  
 GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF COSTA RICA  
 ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
 THE PROJECT ON PRODUCTIVITY IMPROVEMENT FOR ENTERPRISES  
 IN THE REPUBLIC OF COSTA RICA

The Japanese Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Japanese Team") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Nobutetsu Enoshita visited the Republic of Costa Rica from October 4, 2005 to October 22, 2005 in order to conduct the final evaluation on the Project on Productivity Improvement for Enterprises in the Republic of Costa Rica (hereinafter referred to as "the Project").

Moreover, The Costa Rican Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Costa Rican Team") was organized and headed by Mr. Eulogio Domínguez.

For the final evaluation of the Project, the Japanese Team and the Costa Rican Team formed the Joint Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"). After conducting study and analysis of the activities and achievements of the Project, the Team prepared the Joint Evaluation Report (hereinafter referred to as "the Report") and presented the evaluation results to the Joint Coordinating Committee of the Project.

The Joint Coordinating Committee accepted the Report and agreed to recommend to the respective governments the matters referred to the Report, and whose considerable points are described in attached document hereto.

Alajuela, October 20, 2005

榎下信敏

Mr. Nobutetsu Enoshita  
 Leader  
 Japanese Final Evaluation Team  
 Japan International Cooperation Agency  
 Japan



Mr. Fernando Gutiérrez Ortiz  
 Minister  
 Ministry of Science and Technology  
 The Republic of Costa Rica



## Attached Document (Considerable Points)

### 1 Human Resource Development

With regard to Technical Transfer under the Project from Japanese experts to the Counterparts (C/Ps), the expected purpose will be mostly achieved in terms of its contents and level, though there are somewhat difference of level among C/Ps and groups. This is the result of their eagerness and good relationship, which is worthy of the greatest praise.

Although the current number of the allocated technical C/Ps is less than that in the original plan, the project implementation was not affected too much by this factor. Moreover the notable point is that steady stay of C/Ps in their position was remarkably improved with introduction of "the accreditation system of management consultant", which was proposed during the Mid-term Evaluation of the Project.

### 2 Activities of CEFOF

#### (1) Activities in Costa Rica

According to the questionnaires for companies which received CEFOF's consulting services, it is obvious that CEFOF's activities under the Project are highly regarded by them. As stated above, this result is achieved by the efforts of Japanese Experts and C/Ps and their careful instructions for the companies. At the same time, it can be said that Japanese indigenous theme in productivity improvement such as 5S meets needs of the companies.

#### (2) Activities in regional countries

Through the technical cooperation of the phase I project, two times of regional training courses and new regional activities under the Project (phase II), the network between CEFOF and the public institutions is being established. CEFOF was consequently recognized and highly regarded by the regional countries. Therefore it is confirmed that CEFOF's regional activities are greatly expected to be developed in future as same as in Costa Rica.

### 3 CEFOF in future

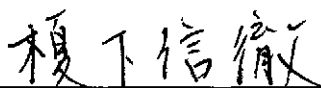
Although CEFOF's consulting services on the productivity improvement in Costa Rica and also in regional countries are appreciated at the satisfactory level, it is necessary to implement adding the role of the Information Centre for the Productivity, in this way to make efforts to improve sales, the spreading of knowledge and marketing for ensuring the sustainability of CEFOF. The purpose of this initiative is to improve the competitiveness of the productive sector.

### 4 Others

Based on the results of the final evaluation, it is concluded that the Project will be completed on January 19, 2006 as planned.

JOINT EVALUATION REPORT  
ON  
THE PROJECT ON  
PRODUCTIVITY IMPROVEMENT FOR ENTERPRISES  
IN THE REPUBLIC OF COSTA RICA

Alajuela, October 20, 2005



---

Mr. Nobutetsu Enoshita  
Leader  
Japanese Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan




---

Mr. Elogio Domínguez  
Leader  
Costa Rican Evaluation Team  
Executive Director, CEFOF  
The Republic of Costa Rica

## CONTENTS

1. Evaluation of the Project
  - 1.1 Objectives of Evaluation
  - 1.2 Methodology
  - 1.3 Members of the Joint Evaluation Team
2. Outline of the Project
  - 2.1 Background of the Project
  - 2.2 Project Design Matrix (PDM)
3. Achievement of the Project
  - 3.1 Inputs
  - 3.2 Outputs
  - 3.3 Project Purpose
  - 3.4 Prospect to achieve the Overall Goal
4. Results of the Evaluation
  - 4.1 Relevance
  - 4.2 Effectiveness
  - 4.3 Efficiency
  - 4.4 Impacts
  - 4.5 Sustainability
5. Conclusion
6. Recommendations
7. Lessons Learned

List of Annexes



## **1. Evaluation of the Project**

### **1.1 Objectives of Evaluation**

- (1) To evaluate the overall achievement of “the Project on Productivity Improvement for Enterprises in the Republic of Costa Rica (hereafter referred to as “the Project”) based on the Record of Discussions (R/D), Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operations (PO), etc.
- (2) To identify remaining problems and recommend appropriate measures that need to be undertaken by the relevant government agencies after the completion of the Project, and
- (3) To consider the lessons obtained from the project activities in order to reflect them on future projects in the interest of making them more effective and efficient.

### **1.2 Methodology**

#### **(1) Joint Evaluation**

The Project was evaluated by the Japanese evaluation and the Costa Rican teams (hereinafter referred to as “the Joint Evaluation Team”) in accordance with the R/D, the PDM and the PO, etc. The evaluation activities included report analysis, field survey, and interview with staff of the Technical Instructor and Personnel Training Center for Industrial Development of Central America in the Republic of Costa Rica (hereinafter referred to as “CEFOF”), Japanese experts and other concerned personnel in the Project were conducted based on the five Evaluation Criteria. The Joint Evaluation Team was composed of four members from the Japanese side and three members from the Costa Rican side.

#### **(2) Five Evaluation Criteria**

##### **1) Relevance**

Relevance refers to the validity of the project purpose and the overall goal of the project in connection with the development policy of the government as well as the needs of beneficiaries.

##### **2) Effectiveness**

Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the project have been achieved as planned. It also examines whether these benefits have been brought about as a result of the project.



### 3) Efficiency

Efficiency refers to the productivity of the implementation process. It examines whether the inputs of the project have been efficiently converted into outputs.

### 4) Impact

Impact refers to direct and indirect, positive and negative impacts caused by the implementation of a project, including the extent to which the overall goal has been/ is expected to be attained.

### 5) Sustainability

Sustainability refers to the extent to which the project can be further developed by the government, and the extent to which the benefits generated by the project can be sustained under national policies, technology, systems and financial state.

## 1.3 Members of the Joint Evaluation Team

### (1) Japanese Evaluation Team

1)	Mr. Nobutetsu Enoshita	Team Leader	Special Technical Advisor, JICA
2)	Mr. Naoya Kuchimura	Technology Transfer Planning	International Department, Japan Productivity Center for Socio-Economic Development
3)	Mr. Etsuji Yoshimura	Evaluation Management	Small and Medium Enterprise Team, Group I, Economic Development Dept, JICA
4)	Mr. Isao Dojun	Evaluation Analysis	International Project Department, Chuo Kaihatsu Corporation

### (2) Costa Rican Evaluation Team

1)	Mr. Eulogio Domínguez	Team Leader	Executive Director, CEFOF
2)	Mr. German Rudin	Member	Director Technologies, CEFOF
3)	Mr. Jorge Bermúdez	Member	Planning, CEFOF

M.

## **2. Outline of the Project**

### **2.1 Background of the Project**

The government of the Republic of Costa Rica focuses on accelerating promotion of science and technology for improving efficiency and production of industries, skills of labor forces and increasing employment opportunities in order to achieve economic sustainability, enforcement of economic infrastructure, industrial development and improvement of living standard. Especially productivity improvement is recognized as a principal subject that contributes industrial development of Costa Rica considerably through human resources development and modernization of Costa Rican enterprises.

In this context, a project-type technical cooperation "The Technical Instructor and Personnel Training Center for Industrial Development of Central America in the Republic of Costa Rica" was implemented at CEFOF with JICA from 1992 to 1997. After the termination of cooperation by JICA, as a result of technical transfer by JICA cooperation, CEFOF had conducted the training courses on 5S etc. for the persons from the regional countries. These training courses were appreciated in the regional countries.

Due to globalization of economic activities, needs on productivity improvement is diversifying, and it was necessary for CEFOF to improve technical capacity on business management and production management, and to expand contents of services of CEFOF as a major institution for disseminating technologies and information on productivity improvement. Therefore, this technical cooperation project started from January 2001 for a period of 5 years.

### **2.2 Project Design Matrix (PDM)**

The PDM version 5<sup>th</sup> is used for the final evaluation. All versions (from 1<sup>st</sup> to 5<sup>th</sup>) are attached in Annex 2. The PDM has three major items called overall goal, project purpose, and outputs of the Project.

#### **(1) Overall Goal**

The productivity improvement activities through CEFOF will be strengthened in Costa Rica and in the Region.

#### **(2) Project Purpose**

CEFOF will be able to implement and upgrade productivity improvement activities to Costa Rican enterprises.

M.

### **(3) Outputs of the Project**

**Output 0: The management system of the Project will be enhanced.**

**Output 1: The technical capability of the counterpart personnel (C/P) will be upgraded in the field of Production Management, Quality Management, Administrative Management and Productivity Measurement.**

**Output 2: Consultation services will be implemented systematically.**

**Output 3: Information and promotion services will be upgraded.**

### **(4) Activities**

**0-1 Allocate necessary personnel as planned**

**0-2 Formulate and monitor plans of the Project activities**

**0-3 Make budget plan and execute it properly**

**0-4 Establish and Operate management system**

**0-5 Install, operate and maintain machinery and equipment properly**

**1-1 Assess the technical capability of C/P**

**1-2 Make plan and implement technology transfer to C/P**

**1-3 Monitor and evaluate the result of technology transfer to C/P**

**1-4 Produce manuals and instruction materials and evaluate them**

**2-1 Make plan of consulting services.**

**2-2 Identify clients and their needs through company visit, etc.**

**2-3 Define consulting model**

**2-4 Conduct consultation services to targeted clients**

**2-5 Evaluate the results of consultation services**

**2-6 Produce manuals for consultation methodology**

**3-1 Prepare, implement and evaluate related seminars and training courses**

**3-2 Produce materials for related seminars and training courses**

**3-3 Establish a follow-up system on the activities of the participants and execute it**

**3-4 Make plan and produce productivity statistics**

**3-5 Make plan and produce brochures for productivity measurement**

**3-6 Disseminate the latest information on productivity improvement activities through seminars, brochures, periodicals and related manuals**



### **3. Achievement of the Project**

#### **3.1 Inputs**

##### **(1) Japanese side**

###### **1) Expert assignment**

A total of nine (9) long-term experts have been dispatched. The fields of specialty are Chief Advisor, Coordinator, Production Management, Quality Management, and Administrative Management, as shown in the Annex 3. Twenty-four (24) short-term experts have been dispatched in various fields as shown in the Annex 3.

###### **2) Training in Japan**

Thirteen (13) counterparts had participated in the training in Japan as shown in Annex 4. Besides, thirteen (13) counterparts are planned to participate in the training in Japan in November 2005.

###### **3) Provision of machinery and equipment by Japanese side**

JICA provided machinery and equipment for the implementation of the Project as shown in Annex 5.

###### **4) Expenses provided by Japanese side**

Expenses such as dispatch of experts, local cost support, training of the C/Ps in Japan, provision of machinery and equipment and dispatch of study team have been provided by JICA as shown in Annex 6.

##### **(2) Costa Rican side**

###### **1) Assignment of personnel**

Costa Rican counterpart personnel assigned to the Project is shown in Annex 7. At present, three (3) counterparts are assigned for the management of the project, and thirteen (13) technical counterparts are assigned in the field of Production Management, Quality Management, Administrative Management, and Productivity Measurement. Moreover, thirty-one (31) staff of CEFOF are allocated for the Project.

###### **2) Local Cost**

The budget allocated by CEFOF for the Project from the year 2001 to 2005 is shown in Annex 8.

###### **3) Provision of the facilities and rooms**

Costa Rican side provided appropriate facilities and rooms necessary for the project implementation.

My.



### 3.2 Outputs

(1) Output 0: The management system of the Project will be enhanced.

As of the number of the technical C/Ps, the number of the C/Ps of the original plan was 17 and the current number of the C/Ps is 13, which is 4 persons less than the original plan. However, the project implementation was not affected too much by this reduced number.

Although the Ministry of Science and Technology (hereinafter referred to as "MICIT") has allocated the budget to the Project as planned, CEFOF unfortunately was not able to earn as much as expected. Therefore, for instance, the delays of payment of salary and difficulty of the maintenance of equipment were caused occasionally.

The Joint Coordination Committee (JCC) meetings and the regular meetings in management level have been conducted periodically, and these were functioned well for information sharing. However, problems mainly related to CEFOF's management system such as marketing and sales presented at the meetings were not improved substantially.

The consulting service activities were well conducted by the C/Ps and Japanese experts. If CEFOF's management had conducted properly publicity and promotion of the consulting services to enterprises, more activities could be implemented by the Project. In this point of view, the management system of the Project has not been enhanced at satisfactory level. Therefore, further more improvement of the management system of CEFOF is required.

(2) Output 1: The technical capability of the counterpart personnel (C/P) will be upgraded in the field of Production Management, Quality Management, Administrative Management and Productivity Measurement.

The C/Ps have acquired knowledge and skills for implementation of consulting services at satisfactory level, though there are somewhat difference of level among the C/Ps and groups.

Considerable number of manuals and instruction materials have been developed for the OJT (On-the-Job-Training), the seminars and training etc., and those contributed to improvement of knowledge and skills of the C/Ps.

(3) Output 2: Consultation services will be implemented systematically.

According to the results of questionnaire survey to the companies, 9 companies



among 12 companies answered to the questionnaire, all companies expressed high degree of satisfaction on the consulting services. They expressed that the consulting services of the Project contributed positively to productivity improvement such as common understanding of key words among workers, positive change of attitude of workers and improvement of team work, etc. Their comments on improvements are described in chapter 4.4.

It is planned to introduce a scheme of the accreditation system of the management consultants for developing high skilled consultants continuously. It depends on CEFOF's own intension and efforts (e.g. the investigation of market needs for development of consultants) whether this system is firmly established in future.

As a whole, the consulting services at the companies have been implemented effectively under the good relation between the C/Ps and Japanese experts.

(4) Output 3: Information and promotion services will be upgraded.

In the course of the implementation of the seminars, the conventions and the trainings under the Project, information and materials related to the project activities were distributed to the participants from the public institutions and private companies.

### 3.3 Project Purpose

"CEFOF will be able to implement and upgrade productivity improvement activities to Costa Rican enterprises."

As results of technical transfer by the Project, CEFOF is able to implement and upgrade productivity improvement activities, of which especially the activity in Japanese mode has high popularity among visited enterprises.

### 3.4 Prospect to achieve the Overall Goal

"The productivity improvement activities through CEFOF will be strengthened in Costa Rica and in the Region."

Various kinds of activities for productivity improvement have been conducted by the Project in the Region according to the requests of regional countries. Through these activities, the Project established and tightened network between CEFOF and the other public institutions/ private sector in regional countries. The number of benefited companies through

CEFOF's activities was increased in regional countries and CEFOF is receiving recognition and reputation widely from the companies and respective institutes in the Region. Also the regional courses have been conducted by JICA and CEFOF. It is confirmed that there are lots of needs and much expectation on CEFOF's activities. In order to strengthen this regional activity in future, initiative of the government of Costa Rica will be expected such as the third regional training course designed to certify Central American counterparts in 5S and Kaizen activities by CEFOF consultants.

14.



## 4. Result of the Evaluation

### 4.1 Relevance

#### (1) National development policy of the government of Costa Rica

The government of Costa Rica stated five basic policies in the National Development Plan 2002-2006 and aims at improvement of quality of living of population. One of the basic policies is activation and development of economy for increasing employment opportunity. And one of the important issues for activation and development of economy is improvement of competitiveness in production sector.

There are seven main policies in the National Program on Science and Technology 2002-2006 of MICIT, and one of them is "Promotion of technical transfer between suppliers of technology and its users". Within this policy, six objectives are indicated and one of them is "Contribution to improving competitiveness in production sector for increasing level of development that will assure improvement of quality of living of every population. CEFOF is mentioned to performing this role in the policy as a major organization. And CEFOF has mission to implement activities for strengthening competitiveness, productivity and information mechanism in production sector.

One of the objectives of the project is to contribute improvement of productivity of small and medium enterprises (SMEs) in Costa Rica. Therefore, the Project is in conformity with the National Development Plan and Policy of MICIT.

#### (2) Japan's Official Development Assistance (ODA) Policy to Costa Rica

Priority assistance subjects of Japanese Government to Costa Rica are "environment and disaster prevention" and "Promotion of industry". This project aims to contribute improvement of competitiveness of SMEs through productivity improvement. Also, according to the Tokyo Declaration in August 2005 that was announced with the presence of presidents and vice-presidents of the countries of Central America. There are descriptions in the Declaration as follows. "It was emphasized that initiative to strengthen micro, small and medium enterprises and supporting industries for local economic development, is important. From this point of view, Japan carries out cooperation for productivity improvement in various fields to strengthen competitiveness of the SICA (Central American Integration System) countries."

Therefore, the Project is in conformity with ODA policy of Japanese government.

#### (3) Conformity with needs of targeted area, i.e. needs of small and medium enterprises

To provide consulting services on productivity improvement is in conformity with

needs of SMEs. As a matter of fact, the Project has been providing consulting services to large and medium size enterprises mostly, because micro and small enterprises have limited capacity to pay consulting fee, and also CEFOF and MICIT currently do not have measures for financial assistance to SMEs to enable them to have consulting services. However, in near future, the government of Costa Rica will have such measures.

In brief, there was difficulty in providing consulting service for small enterprises during the project period in spite of the needs of them, it is assumed that the situation will be changed better for conforming to the needs of SMEs.

#### (4) Roles and responsibilities of CEFOF

As mentioned 4.1 (1), CEFOF has mission to implement activities for strengthening competitiveness, productivity and information mechanism in production sector. And the articles of organization of CEFOF was revised on January 23, 2004. In the articles, a new clause "carry out training and certification of consultants" was added as one of objectives of CEFOF. As activities of CEFOF, "Provide training for becoming consultants and certify consultants in the field of productivity, quality and IT" is prescribed additionally. Therefore, it can be said that the Project is in conformity with roles and responsibilities of CEFOF.

#### 4.2 Effectiveness

The Project Purpose, which is "CEFOF will be able to implement and upgrade productivity improvement activities to Costa Rican enterprises", has been achieved at satisfactory level and it is evaluated that outputs of the Project have contributed to the achievement of the Project Purpose.

As results of technical transfer by the Project, capacity of CEFOF is enhanced in regard to implementation of upgrade productivity improvement activities such as consulting services, seminars and trainings. Number of clients is increasing not only in Costa Rica and also in regional countries. Most companies, which have received the consulting services by the Project, have shown the high level of satisfaction on CEFOF's activities.

#### 4.3 Efficiency

Inputs by both Japanese side and Costa Rican side were appropriate in terms of quantity, quality and timing in general. The inputs from both Japanese side and Costa Rican side have been efficiently converted to the outputs and the expected outputs have been achieved at the satisfactory level. The Project shows good efficiency in its implementation in general. There are several attributes that facilitated the smooth implementation of the project

and also there are several factors affected on efficiency of the Project in regard to the dispatch of Japanese experts, provision of equipment by Japanese side, training of C/Ps in Japan, the assignment of C/Ps, provision of facility and budget by Costa Rican. Details see the Evaluation Grid attached as Annex 0.

As mentioned 3.2 (1), the Joint Coordination Committee (JCC) meetings and the regular meetings in management level have been conducted periodically. However, problems mainly related to CEFOF's management system such as marketing and sales presented at the meetings were not improved substantially.

#### 4.4 Impacts

##### (1) Impacts of the consulting services implemented by the Project

Consulting services have been used as a tool for capacity development of C/Ps in the form of OJT. Results of consulting service conducted by Japanese experts and C/Ps are well appreciated. There are various kinds of positive impacts on productivity improvement for the companies that have received consulting services of the Project.

According to the results of interview survey at companies and also questionnaire survey, following positive impacts have been reported.

- Correct and common understanding of key words at working place.
- Positive change of attitude among workers such as way of thinking, awareness of security, and Kaizen (continuous improvement).
- Introduction of 5S into companies made positive contribution, because the program requires participation of everyone, not only workers but also management, which secures sustainability of the 5S program.
- Motivation of employees has been improved.
- Simplification and standardization of production process, improvement of team work, better awareness of international competition in global business.
- Introduction of ISO 9001-2000 improves efficiency of company operation and provides more focus on customers' satisfaction.

##### (2) Prospect to achieve the Overall Goal after the termination of the Project

The Overall Goal of the Project is "The productivity improvement activities through CEFOF will be strengthened in Costa Rica and in the Region".

As described in 3.4, CEFOF has technical capacity to implement productivity improvement activities for SMEs without Japanese experts in future. In order to strengthen

regional activity in future, initiative of the government of Costa Rica will be expected.

#### 4.5 Sustainability

##### (1) Political sustainability

As mentioned 4.1, the Project is in conformity with the National Development Plan and the National Program on Science and Technology 2002-2006 of the Ministry of Science and Technology. Therefore, it can be said that the Project is endorsed politically.

##### (2) Organizational sustainability

Although CEFOF has mission to implement activities for strengthening competitiveness, productivity and information mechanism in production sector, it is pointed out that CEFOF's activities on publicity, and sales and marketing of consulting services are weak. However, now CEFOF has made a strategy on concerned activities of next year.

##### (3) Financial sustainability

MICIT had provided support as agreed with the Project during the project period. But portion of income generated by CEFOF has not been as expected. It is necessary to improve financial sustainability of CEFOF.

##### (4) Technical sustainability

There are C/Ps who already have acquired capacity at very satisfactory level. As described in 4.4 (2), CEFOF has technical capacity to implement productivity improvement activities for SMEs without Japanese experts in future. So, it is confirmed that technical sustainability is sufficient.

#### 5. Conclusion

The Project is in conformity with the development policy of Costa Rica and needs of SMEs and also with the cooperation policy of Japan. It can be said that the Project Purpose is achieved satisfactorily in the criteria of human resource development. On the other hand, institutional building such as marketing and sales is not fully achieved, as mentioned in chapter 4.5 (2) and (3).

Based on the results of the final evaluation, it is concluded that the Project will be completed on January 19, 2006 as planned.



## **6. Recommendations**

Although CEFOF's consulting services on the productivity improvement in Costa Rica and also in regional countries are appreciated at the satisfactory level, it is necessary to restructure the marketing and sales department in order to change the perception towards business activities among CEFOF employees for ensuring sustainability of CEFOF. The purpose of restructuring is to promote the publicity and the sales and marketing on the consulting service in order to get more clients.

## **7. Lessons Learned**

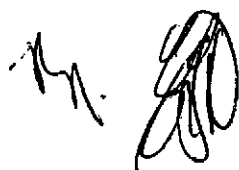
When a technical cooperation is proposed in regard to the theme of development of management consultants in the area of productivity improvement, it is very important to carry out a detail study in advance in order to clarify demarcation of the role in providing the consulting service between the public sector and the private sector.

14.



## List of Annexes

- | No. | Name of Documents  |
|-----|--|
| 1.  | Evaluation Grid (including the Table of Achievement)   |
| 2.  | PDM (Project Design Matrix) (Original, No.2, No.3, No.4 and No.5)                                |
| 3.  | List of dispatched Japanese experts  |
| 4.  | List of counterparts trained in Japan  |
| 5.  | List of equipment provided by the Japanese side  |
| 6.  | Expenses provided by Japanese side   |
| 7.  | List of Costa Rican counterpart personnel assigned to the Project                                |
| 8.  | The budget allocation for the Project by Costa Rican side  |
| 9.  | Organization Chart of CEFOF  |
| 10. | Allocation of C/P and Staff for the Project  |
| 11. | Annual Income Earned by Section CEFOF and Annual Budget Allocation (Income/Expenditure) of CEFOF |
| 12. | List of Advice and Recommendations for CEFOF   |
| 13. | Number of Committee & Meeting and its Member   |
| 14. | Number of publicity (Brochures, Periodicals etc.)  |
| 15. | Technical Cooperation Program (TCP)  |
| 16. | Plan of Operations (PO)  |
| 17. | Schedule of Implementation (SI)  |
| 18. | Annual Technical Cooperation Program (ATCP)  |
| 19. | Annual Plan of Operations (APO) 2001 - 2005  |
| 20. | Annual Schedule of Implementation (ASI)  |
| 21. | Monitoring & Evaluation Sheet  |
| 22. | List of Manuals, Textbooks and Materials Prepared by Japanese Experts                            |
| 23. | List of Manuals Textbook Developed by Costa Rican C/Ps   |
| 24. | OJT Visits to the Companies  |
| 25. | Seminars, Courses and Workshops  |
| 26. | Regional Activities  |
| 27. | Regional Course  |
| 28. | Courses & Seminars by Area   |
| 29. | List of dispatched Japanese Mission  |



Annex 1 Evaluation Grid: Project on Productivity Improvement for Enterprises in the Republic of Costa Rica

Evaluation criterion	Evaluation Question		Information/ data required	Information source	Results (+ positive factor, - negative factor, # neutral factor)
	Main Question	Sub Question			
Relevance	Conformity of the Project goal to the National Development Plan of Costa Rica	Promotion of Small and Medium Enterprises within National Development Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Political status or importance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>National Development Plan (2002-2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>National Development Plan 2002-2006</li> </ul> <p>The government of Costa Rica stated five basic policies in the National Development Plan 2002-2006 and aims at improvement of quality of living of population. One of the basic policies is activation and development of economy for increasing employment opportunity. And one of the important issues for activation and development of economy is improvement of competitiveness in production sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>National Program on Science and Technology 2002-2006 of the Ministry of Science and Technology</li> </ul> <p>There are seven main policies in this program, and one of them is "Promotion of technical transfer between suppliers of technology and its users. Within this policy, six objectives are indicated and one of them is "Contribution to improving competitiveness in production sector for increasing level of development that will assure improvement of quality of living of every population. CEFOF is mentioned to performing this role in the policy as a major organization. And CEFOF has mission to implement activities for strengthening competitiveness, productivity and information mechanism in production sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>One of the objectives of the project is to contribute improvement of productivity of small and medium enterprises in Costa Rica. Therefore, the Project is in conformity with the National Development Plan and Policy of the Ministry of Science and Technology.</li> </ul>
	Conformity to ODA policy of Japan.	CEFOF's status as a organization providing consulting services. (Probably there are competitors in private sector.) What is the role of CEFOF in the governmental policy of Costa Rica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Political status or importance</li> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive staff of Ministry of Science and Technology (MIGIT), Dept. of Small and Medium Enterprises of the Ministry of Economics, Industry and Commerce,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>According to opinion of the department of small and medium enterprise of the Ministry of Economics, Industry and Commerce, probably CEFOF has competitions with private sector in providing consulting service, but it is good for enterprises that CEFOF provides less costly consulting services.</li> </ul>
	Conformity of priority Japanese Government	Conformity of priority assistance subjects of Japanese Government	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priority assistance subjects of Japanese Government to Costa Rica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistance policy of Japan (Ministry of Foreign Affairs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priority assistance subjects of Japanese Government to Costa Rica are "environment and disaster prevention" and "Promotion of industry". This project aims to contribute improvement of competitiveness of small and medium enterprises through productivity improvement.</li> </ul> <p>Also, according to the Tokyo Declaration in August 2005 that was announced with the presence of presidents and vice-presidents of countries of central America. There are</p>

Evaluation criterion	Evaluation Question		Information/ data required	Information source	Results (+ positive factor, - negative factor, # neutral factor)
	Main Question	Sub Question			
					descriptions in the Declaration as follows. "It was emphasized that initiative to strengthen micro, small and medium enterprise and supporting industries for local economic development, is important. From this point of view, Japan carries out cooperation for productivity improvement in various fields strengthen competitiveness of the SICA (Central American Integration System) countries." Therefore, the Project is in conformity with ODA policy of Japanese government.
		Conformity of priority assistance subjects of JICA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priority of promotion of small and medium enterprises</li> </ul>	Country-wise cooperation implementation plan of JICA	+ One of the priority assistance subjects of JICA is promotion of industry. Especially assistance for promotion of small and medium enterprises through introducing and practicing technologies on quality management and production management, and infrastructure development for promoting export in consideration with global market are priority issues. Therefore, this project is in conformity with priority assistance subjects of JICA.
	Conformity with needs of target group and appropriateness of its size?	Conformity with needs of targeted area, i.e. needs of small and medium enterprises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Needs of promotion of small and medium enterprises</li> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Related information, C/Ps and Japanese Experts</li> </ul>	# To provide consulting services on productivity improvement is in conformity with needs of SMEs. As a matter of fact, the Project has been providing consulting services to large and medium size enterprises mostly, because micro and small enterprises have limited capacity to pay consulting fee, and also CEFOF and MICIT currently do not have measures for financial assistance to SMEs to enable them to have consulting services. However, in near future, the government of Costa Rica will have such measures. In brief, although there was difficulty in providing consulting service for small enterprises during the project period in spite of the needs of them, it is assumed that the situation will be changed better for conforming to the needs of SMEs. + In addition, the Project has corresponded with needs of SMEs through conducting seminars and training courses in Cost Rica and regional countries.
		Conformity with roles and responsibilities of CEFOF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizational regulation of CEFOF</li> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articles of association</li> <li>Executive staff of Ministry of Science and Technology (MICIT), Chamber of Industry, Executive staff of CEFOF</li> </ul>	+ CEFOF has mission to implement activities for strengthening competitiveness, productivity and information mechanism in production sector according to the National Program on Science and Technology 2002-2006 of MICIT. + The articles of organization of CEFOF was revised on January 23, 2004. In the articles, a new clause "carry out training and certification of consultants" was added as one of objectives of CEFOF. As activities of CEFOF, "Provide training for becoming consultants and certify consultants in the field of productivity, quality and IT" is prescribed additionally. Therefore, it can be said that the Project is in conformity with roles and responsibilities of CEFOF.
		Appropriateness of number of counterparts at CEFOF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive staff of CEFOF, C/Ps and Japanese Experts</li> </ul>	# Opinions of persons concerned are different. Some of them answered as very appropriate or appropriate to some extent, but some others answered as not appropriate. According to the original plan of assignment of C/Ps, 17 persons were planned to assign. But 13 C/Ps are assigned at present. Numbers of C/Ps by group are as follows. • Production management: 3 persons (planned number 5)

Evaluation criterion	Evaluation Question		Information/ data required	Information source	Results (+ positive factor, - negative factor, # neutral factor)																		
	Main Question	Sub Question																					
		Appropriateness of targeted number of companies (for OJT of consulting service).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive staff of CEFOF, C/Ps and Japanese Experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quality management: 3 persons (planned number 5)</li> <li>Administrative management: 5 persons (planned number 4)</li> <li>Productivity measurement: 2 persons (planned number 3)</li> </ul> <p>Number of companies received consulting services by the Project is 30 (26 companies in Costa Rica and 4 companies in El Salvador). Number of companies and subjects of consulting services by group are as follows.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Group</th> <th>Number of companies</th> <th>Number of subject</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Production management</td> <td>6</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>Quality management</td> <td>11</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>Administrative management</td> <td>7</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Productivity measurement</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>30</td> <td>51</td> </tr> </tbody> </table> <p>According to the opinions of C/Ps, majority answered that number of companies is appropriate to some extent. There are opinions that target of consulting service should be focused more on SMEs, and also it is necessary for CEFOF to allocate human resources appropriately and conduct marketing activity on consulting service. According to the opinions of JICA experts, majority answered that number of companies is appropriate to some extent except administrative management area. There is opinion among C/Ps that CEFOF's managerial efforts for getting consulting service are not sufficient.</p> <p>+ Considering above mentioned information, we can say that number of companies for OJT of consulting service is appropriate to some extent. Also it is necessary for CEFOF to make more systematic efforts to get order of consulting services and make appropriate organizational change.</p>	Group	Number of companies	Number of subject	Production management	6	19	Quality management	11	27	Administrative management	7	7	Productivity measurement	6	6	Total	30	51
Group	Number of companies	Number of subject																					
Production management	6	19																					
Quality management	11	27																					
Administrative management	7	7																					
Productivity measurement	6	6																					
Total	30	51																					

*My*



Evaluation criterion	Evaluation Question		Information/ data required	Information source	Results (+ positive factor, - negative factor, # neutral factor) (Please see attached table of achievement.)
	Main Question	Sub Question			
Effectiveness	Achievement of Outputs		(Table of achievement)	(Table of achievement)	
	Is The Project Purpose Achieved? (CEFOF will be able to implement and upgrade productivity improvement activities to Costa Rican enterprises.)	The type of technical services and number of clients of CEFOF increase.	• The type of technical services and number of clients	• Project data	+ As results of technical transfer by the Project, capacity of CEFOF is enhanced in regard to implementation of upgrade productivity improvement activities such as consulting services, seminars and training. Number of clients is increasing not only in Costa Rica and also in regional countries. According to the opinions of JICA experts, degree of achievement on this subject is moderate, in other words, not fully achieved. C/Ps have also similar opinions.
	Most beneficiaries show the high level of satisfaction on CEFOF's activities.	• Degree of satisfaction of clients on CEFOF's activities.	• Clients of CEFOF's activities and organizations benefited.		+ Most companies, which have received the consulting services by the Project, have shown the high level of satisfaction on CEFOF's activities. It seems that achievement of this indicator is at good level.
	Contribution of Outputs to achieve Project Purpose.	Are there any other factors influenced to the effectiveness of the Project?	• Opinions of persons concerned • Information on project implementation process	• Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts • Project progress reports	+ Introduction of a accreditation scheme of management consultants by the Project has provided motivation to C/Ps to stay in CEFOF during the period of the Project. + Other positive factors are technology transfer by JICA experts, effective use of equipment provided and allocation of qualified C/Ps. + Capacity development of C/Ps through conducting seminars and conventions implemented in regional countries.
	Factors hampered to achieve the Project Purpose.	Degree of influence by personnel change or resignation of C/Ps  Other factors influenced.	• Number of persons changed or resigned, and its reasons  • Opinions of persons concerned	• Project data • Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts • Project progress reports • Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts	- Deteriorated financial situation of CEFOF - Lack of clear mission and vision in CEFOF management - There were change of C/Ps and also number of C/Ps assigned was less than original plan. Not only by change of C/Ps and also ability and behavior of some C/Ps were factors hampered. According to the opinions of C/Ps and JICA experts, degree of negative influence was limited. - Cooperation among group members is good in general, but cooperation or joint activity with other groups had not been conducted in the Project. If there were opportunity to share knowledge and information related activities implemented by other groups and also technology transfer from various JICA experts, C/Ps could acquire more ability on productivity improvement.

Evaluation criterion	Evaluation Question		Information/ data required	Information source	Results (+ positive factor, - negative factor, # neutral factor)
	Main Question	Sub Question			
Efficiency	Were quality, quantity and timing of inputs to the Project appropriate compared to outputs achieved by the Project?	Appropriateness about number, specialty, period, timing of dispatch of Japanese Experts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Record of dispatch of Japanese Experts</li> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data of the Project</li> <li>C/Ps, Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ C/Ps are very satisfied with field of specialty, timing of dispatch, period of dispatch, technical capability of JICA experts (long-term and short-term).</li> <li>- Some C/Ps did not fully satisfied with long-term experts in regard to practical capacity and flexibility on works. In regard short-term experts, C/Ps have opinions that period of dispatch were not sufficient enough in some cases and dispatch of much more number of experts was desirable.</li> <li>- There were cases that long-term expert returned to Japan earlier. And there were periods of absence of long-term experts in the areas of the quality management and the administrative management. Therefore, technology transfers were not provided as planned in these periods.</li> <li>- Some of long-term experts did not have enough capability in English.</li> <li>+ Provision of equipment is appropriate in regard to kind, specification, quality and timing of provision according to the opinions of C/Ps and JICA experts.</li> </ul>
		Appropriateness about kind, quantity and timing of installation of equipment.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Record of procurement of equipment, Situation of use of equipment</li> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data of the Project</li> <li>C/Ps, Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Counterpart Training in Japan is appropriate in regard to number of persons, timing of training, duration and contents of training according to the opinions of C/Ps and JICA experts. C/Ps are satisfied very well with the training in Japan.</li> </ul>
		Appropriateness about number, training contents, training period and timing of counterpart training in Japan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Record of counterpart training in Japan</li> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Record of C/P training in Japan</li> <li>C/Ps, Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Counterpart Training in Japan is appropriate in regard to number of persons, timing of training, duration and contents of training according to the opinions of C/Ps and JICA experts. C/Ps are satisfied very well with the training in Japan.</li> </ul>
		Appropriateness about number, timing of assignment and capability C/P.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Record of assignment of C/Ps</li> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>List of C/P assigned</li> <li>C/Ps, Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of assigned C/Ps was less than planned.</li> <li>- There are opinions that ability of some C/Ps and English skill are not sufficient.</li> </ul>
		Appropriateness about quality, size and usefulness of building and facilities utilizing for the Project.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situation of building and facilities utilizing by the Project.</li> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situation of facilities and equipment</li> <li>C/Ps, Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Quality, size and usefulness of building and facilities utilized for the Project are appropriate according to the opinions of C/Ps and JICA experts.</li> </ul>
		Appropriateness about budget expenditure by Costa Rican side	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budget expenditure by Costa Rican side to the Project</li> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data of budget allocation</li> <li>C/P, Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ The Ministry of Science and Technology have allocated budget to the Project as planned.</li> <li>- CEFOF unfortunately was not able to earn as much as expected.</li> </ul>

Evaluation criterion	Evaluation Question		Information/ data required	Information source	Results (+ positive factor, - negative factor, # neutral factor)																
	Main Question	Sub Question																			
Appropriateness of project management	Did the Joint Coordination Committee function appropriately?	Did the Joint Coordination Committee function appropriately?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project progress reports, etc.</li> <li>Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Joint Coordination Committee (JCC) has been concluded twice a year. Frequency of meeting is appropriate. JCC was functioned well according to the opinions of C/Ps and Japanese experts.</li> <li>It seems that participants of Costa Rican side to JCC do not have interest and intension to improve problems of the Project. Problems mainly related to project management system, presented at the meetings were not solved substantially.</li> <li>Regular meeting in management level (management of CEFOF and Japanese experts) has been conducted weekly. This management weekly meeting is useful for information sharing.</li> <li>Also there are meeting among Japanese experts, also group-wise meeting (except productivity measurement group due to non existence of long-term Japanese experts). These meetings had good effect.</li> <li>In relation to implementation of the Project, coordination between CEFOF's management and the Ministry of Science and Technology (MICT) is not at best level.</li> <li>Only the Minister of MICIT is engaged in the Project as the Project Director.</li> </ul>																
		Did periodical meeting (weekly etc.) function appropriately?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts</li> </ul>																	
		Ownership of Costa Rican side	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts</li> </ul>																	
	Stability of C/Ps engaged in the Project	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compare planned assignment of C/Ps and present assignment of C/Ps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project progress reports, etc.</li> </ul>	<p>The original plan of assignment of C/Ps was 17 persons. But 13 C/Ps are assigned at present. Numbers of C/Ps by group (plan and at present) are as follows.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Group</th> <th>Present</th> <th>Plan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Production management</td> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Quality management</td> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Administrative management</td> <td>5</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Productivity measurement</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>13</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Group	Present	Plan	Production management	3	5	Quality management	3	5	Administrative management	5	4	Productivity measurement	2	3	Total	13
Group	Present	Plan																			
Production management	3	5																			
Quality management	3	5																			
Administrative management	5	4																			
Productivity measurement	2	3																			
Total	13	17																			
Factors hampered that influenced on efficiency of the Project.	Other factors influenced.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 10 C/Ps have been with the Project throughout 5 years.</li> <li>+ Activities in regional countries such as seminars and convention had provided motivation for C/Ps.</li> <li>+ Good relationship between C/Ps and long-term Japanese experts.</li> <li>+ Strong interest and willingness among Japanese experts and C/Ps in technology transfer</li> <li>- In respect of project implementation, lack of coordination between the MICIT and CEFOF management</li> <li>- Weak earning capacity of CEFOF</li> <li>- English proficiency of some C/Ps and Japanese experts</li> </ul>																	



Evaluation criterion	Evaluation Question		Information/ data required	Information source	Results (+ positive factor, - negative factor, # neutral factor)
	Main Question	Sub Question			
Impact	Other positive and negative impacts of the Project.	Is there a system in CEFOF that staff of CEFOF can be a consultant contracted with CEFOF, after resignation?	<ul style="list-style-type: none"> <li>System on contracted consultant at CEFOF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEFOF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEFOF has list of associated consultants.</li> </ul>
		Other positive/ negative effects/ impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C/Ps, Japanese experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consulting services have been used as a tool for capacity development of C/Ps in the form of OJT (On-the-Job Training). Results of consulting service conducted by Japanese experts and C/Ps are well appreciated. There are various kind of positive impacts on productivity improvement for the companies which had received consulting services of the Project. According to the results of interview survey at companies and also questionnaire survey, following positive impacts have been reported. <ul style="list-style-type: none"> <li>Correct and common understanding of key words at working place.</li> <li>Positive change of attitude among workers such as way of thinking, awareness of security, and Kaizen (continuous improvement).</li> <li>Introduction of 5S into companies made positive contribution, because the program requires participation of everyone, not only workers but also management, which secures sustainability of the 5S program.</li> <li>Motivation of employees has been improved.</li> <li>Simplification and standardization of production process, improvement of team work, better awareness of international competition in global business.</li> <li>Introduction of ISO 9001-2000 improves efficiency of company operation and provides more focus on customers' satisfaction.</li> </ul> </li> </ul>
	Is there expectation of achievement of Overall improvement activities through CEFOF will be strengthened in Costa Rica and in the Region."	Prospect of achievement of indicator "CEFOF enhances their network with other regional productivity centers and increases the number of productivity improvement activities such as seminars and training courses in Costa Rica and its surrounding regions."	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive staff of CEFOF, C/Ps and Japanese Experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Various kinds of activities for productivity improvement have been conducted by the Project in the Region according to the requests of regional countries. Through these activities, the Project established and tightened network between CEFOF and the other public institutions/ private sector in regional countries. It can be said that CEFOF has certain potential to enhance their network without Japanese experts in the future. <ul style="list-style-type: none"> <li>In order to strengthen this regional activity in future, initiative of the government of Costa Rica will be expected such as the third regional training course designed to certify Central American counterparts in 5S and Kaizen activities by CEFOF consultants.</li> </ul> </li> </ul>

Evaluation criterion	Evaluation Question		Information/ data required	Information source	Results (+ positive factor, - negative factor, # neutral factor)
	Main Question	Sub Question			
		Prospect of achievement of indicator "The number of beneficiaries (SMEs and other respective institutes) through CEFOF's activities increases in Costa Rica and its surrounding regions, and they improve their knowledge and techniques on productivity improvement."	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive staff of CEFOF, C/Ps and Japanese Experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Various activities have been implemented under the Project, such as seminar, conventions, company visits and consulting services, etc. As a result, the number of beneficiaries through CEFOF's activities increased in regional countries and they have improved their knowledge and techniques on productivity improvement. If CEFOF can continue this kind of activity, this indicator (number of beneficiaries) may be improved in future.</li> </ul>
		Prospect of achievement of indicator "The number of activities of productivity improvement for the SMEs conducted by beneficiaries increase in regional countries."	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive staff of CEFOF, C/Ps and Japanese Experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Various activities have been implemented under the Project, such as seminar, conventions, company visits and consulting services, etc. As a result, the number of beneficiaries through CEFOF's activities increased in regional countries and they have improved their knowledge and techniques on productivity improvement. If CEFOF can continue activity in regional countries, this indicator (improvement activities by SMEs) may be improved in future.</li> </ul>
		Prospect of achievement of indicator "The number of SMEs and respective institutes that recognize CEFOF's activities increases in Costa Rica and its surrounding regions"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive staff of CEFOF, C/Ps and Japanese Experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ CEFOF is receiving recognition and reputation widely from the companies and respective institutes in the Region.</li> </ul>
		Are assumptions set to achieving the Overall Goal of the Project is appropriate at present? Is there high possibility that the assumptions are satisfied?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C/Ps and Japanese Experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The assumption described in PDM to achieving the Overall Goal is "The industrial sector and other related public institutes are cooperative for the Project activities such as consultation services, seminars, information services, etc."</li> <li>+ Various activities such as seminar and conventions, company visits etc. have been implemented under the Project with cooperation with public institutions and companies in industrial sector in regional countries. The Project implementation was not affected by change in the assumption.</li> </ul>

Evaluation criterion	Evaluation Question		Information/ data required	Information source	Results (+ positive factor, - negative factor, # neutral factor)
	Main Question	Sub Question			
Sustainability	Importance of promotion of small and medium enterprises and also human resources development in relation with the National Development Plan and other related policies.		<ul style="list-style-type: none"> <li>National Development Plan and other related policies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>National Development Plan and other related policies</li> </ul>	<p>(+ positive factor, - negative factor, # neutral factor)</p> <p>+ As mentioned already, one of the important issues in economic development of the National Development Plan is improvement of competitiveness in production sector. Contribution to improving competitiveness in production sector is also an important issue of the National Program on Science and Technology 2002-2006 of the Ministry of Science and Technology. And CEFOF has mission to implement activities for strengthening competitiveness, productivity and information mechanism in production sector.</p> <p>Therefore, it can be said that the Project is endorsed politically.</p> <p>+ The Project is in conformity with governmental policies. MICT had provided support as agreed to the Project during the project period. CEFOF expects continuous support from MICT.</p> <p>- Communication between CEFOF management and C/Ps is not always smooth and lack of mutual understanding slightly affected the Project activities. It is expected to avoid such kind of situation for effective management of CEFOF.</p>
	Importance and recognition of the Project at MICT. Will political support to the Project be continued?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive staff of MICT</li> </ul>	<p>Therefore, it can be said that the Project is endorsed politically.</p> <p>+ The Project is in conformity with governmental policies. MICT had provided support as agreed to the Project during the project period. CEFOF expects continuous support from MICT.</p> <p>- Communication between CEFOF management and C/Ps is not always smooth and lack of mutual understanding slightly affected the Project activities. It is expected to avoid such kind of situation for effective management of CEFOF.</p>
	Dose organizations concerned with the Project (CEFOF) have capability to continue and manage the Project activities?	<p>Capability of CEFOF on operation and management of the Project. Staff assignment. Quantity and quality of staff.</p> <p>Capability of CEFOF on operation and management of the Project. Appropriateness of management by the management section. Capacity on public relations, sales and marketing, planning.</p> <p>Financial situation of CEFOF</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staff assignment and continuity in management section and operation section.</li> <li>Opinions of persons concerned</li> <li>Opinions of persons concerned</li> <li>Data of financial situation of CEFOF</li> <li>Opinions of persons concerned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staff assignment</li> <li>Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts</li> <li>Performance on capacity on public relations, sales and marketing, planning.</li> <li>Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts</li> <li>Data on budget</li> <li>Executive staff of MICT, executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts</li> </ul>	<p>- There is opinion that CEFOF does not have clear strategy and plan on extending consulting services to enterprises. Activities on publicity or sales and marketing of consulting services are weak at CEFOF. It is difficult to say that CEFOF has appropriate capacity on management and public relations, sales and marketing to get consulting services.</p> <p>+ MICT had provided support as agreed with the Project during the project period.</p> <p>- But portion of income generated by CEFOF has not been as expected.</p> <p>Financial situation of CEFOF is not favorable one at present. 43% of budget comes from the government and another 57% comes from incomes of training course, laboratory and consulting services, etc. Most part of budget was allocated salaries (81%). Therefore budget for activities and maintenance of equipment is very limited.</p> <p># It is necessary to improve financial sustainability of CEFOF.</p> <p>- CEFOF's management did not have clear strategy and plan of consulting</p>
	Dose CEFOF have appropriate	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions of</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive staff of MICT.</li> </ul>	<p># It is necessary to improve financial sustainability of CEFOF.</p> <p>- CEFOF's management did not have clear strategy and plan of consulting</p>	

Evaluation criterion	Evaluation Question		Information/ data required	Information source	Results (+ positive factor, - negative factor, # neutral factor)			
	Main Question	Sub Question						
		organizational and institutional system for continuing the activities such as consulting services and seminars, etc?	persons concerned	executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts	It is difficult to say that CEFOF has appropriate organizational system for continuing the consulting services and seminars on productivity improvement. Now CEFOF has made clear strategy on next year's activities.			
		Can CEFOF implement and continue consultant certification system and training course for consultants?						
		Availability of organizational framework for implementation and assistance by the Costa Rican government.						
		After the JICA cooperation end, will demand of consulting services available sufficiently (number of companies)?						
		What are needs of companies?						
		Can CEFOF conduct consulting services and other regular activities effectively?				• Opinions of persons concerned	• Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts	+ In case of large and medium size enterprises, certain demand of consulting services exists. In order to respond to such demand, CEFOF should promote publicity of their consulting services. - In case of small enterprises, order of consulting services is limited because of financial capability for payment of consulting fee. Now financial support of IDB for small enterprises is expected in next year.
		After the JICA cooperation end, CEFOF can secure budget necessary for activities on seminars etc. in regional countries?				• Opinions of persons concerned	• Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts	+ CEFOF has various kinds of activities and C/Ps also engaged in not only consulting services and also training course and seminars as instructor or activities at laboratory, etc. It is important to coordinate consulting services and other CEFOF's proper activities.
		Do C/Ps have necessary capacity to conduct technical transfer to other staff of CEFOF?				• Opinions of persons concerned	• Executive staff of MICIT, executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts	- It is very difficult for CEFOF to secure necessary budget for activities on seminars and consulting services in regional countries due to limited financial situation.
		Will C/Ps continue their role as main staff for providing consulting services after the end of the Project?				• Opinions of persons concerned	• Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts	+ There are C/Ps who already had acquired capacity at very satisfactory level, for example, 3 C/Ps were dispatched as third country experts to Ecuador. + CEFOF has technical capacity to implement productivity improvement activities for SMEs without Japanese experts in future. So, it is confirmed that technical sustainability is sufficient.
		Will equipment procured by the Project be maintained well?				• Opinions of persons concerned	• Executive staff of CEFOF, C/Ps, Japanese experts	+ According to the answer to questionnaire, most of C/Ps have intention to provide consulting services after the end of the Project.
What are major factors that facilitated or hampered the sustainability, or could facilitate or hamper in future?	• Opinions of persons concerned	• C/Ps, Japanese experts	- Due to limited financial situation of CEFOF, it is not sure whether CEFOF can maintain equipment properly.					

Table of achievement (Achievement of the Overall Goal, Project Purpose and Outputs at the time of evaluation)

Project on Productivity Improvement for Enterprises in the Republic of Costa Rica

Achievement	Items		Information/ data required (Indicators)	Information source	Results
	Main items	Sub items			
Achievement	Achievement of the Overall Goal (The productivity improvement activities strengthened in Costa Rica and in the Region.)		1. CEFOF enhances their network with other regional productivity centers and increases the number of productivity improvement activities such as seminars and training courses in Costa Rica and its surrounding regions.	Opinions of persons concerned	+ Various kinds of the activities for productivity improvement have been conducted by the Project in the Region according to the requests of regional countries. Also, the regional courses have been conducted at CEFOF in cooperation with JICA. Through these activities, the Project established and tightened network between CEFOF and the other public institutions/ private sector in regional countries. It can be said that CEFOF has certain potential to enhance their network without Japanese experts in future. (Activities in regional countries see Annex 25)
			2. The number of beneficiaries (SMEs and other respective institutes) through CEFOF's activities increases in Costa Rica and its surrounding regions, and they improve their knowledge and techniques on productivity improvement.	Opinions of persons concerned	# It is confirmed that there are a lot of needs and expectation on CEFOF's activities. In order to strengthen this regional activity in future, initiative of the government of Costa Rica is expected. + As a result of the activities mentioned above, the number of beneficiaries (companies and other public institutions) in regional countries was increased.
Achievement	Achievement of the Project Purpose (CEFOF will be able to implement and upgrade productivity improvement activities to Costa Rican enterprises.)		3. The number of activities of productivity improvement for the SMEs conducted by beneficiaries increase in regional countries.	Opinions of persons concerned	+ It is expected that the number of activities of productivity improvement conducted by the companies is increased in regional countries, as a result of the CEFOF's activities mentioned above.
			4. The number of SMEs and respective institutes that recognize CEFOF's activities increases in Costa Rica and its surrounding regions.	Opinions of persons concerned	+ As a result of the activities mentioned above, CEFOF is receiving recognition and reputation widely from the companies and respective institutes in regional countries. Also the regional courses have been conducted by JICA and CEFOF. It is confirmed that there are lots of needs and much expectation on CEFOF's activities.
			1. The type of technical services and number of clients of CEFOF increase.	Annual record on CEFOF's activities	+ As results of technical transfer under the Project, CEFOF is able to implement and upgrade productivity improvement activities, of which especially the activity in Japanese mode has high popularity among visited enterprises. The number of clients is increasing in Costa Rica. According to the opinions of the JICA experts, degree of achievement on this subject is moderate, in other words, not fully achieved. The C/Ps have also similar opinions.

Items		Information/ data required (indicators)	Information source	Results																																																																								
Main items	Sub items																																																																											
Are Outputs producing as planned?	0. The management system of the Project will be enhanced.	2. Most beneficiaries show the high level of satisfaction on CEFOF's activities.	Interview with and questionnaire to clients and related organizations benefited from CEFOF's activities	<p>+ According to the opinions of the C/Ps and the JICA experts, most of the beneficiaries (companies) of the Project showed high level of satisfaction. It seems that achievement of this indicator is at good level.</p> <p>The organization chart of CEFOF is shown in Annex 9. The C/Ps assigned and other related staff is shown in Annex 7 and 10.</p> <p>Comparison of assignment of technical C/Ps at the planning stage, mid-term evaluation and actual situation is indicated in the following table.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Area</th> <th>Original plan</th> <th>Mid-term evaluation</th> <th>Present situation</th> <th>Difference between original plan and actual situation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Production Management</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>-2</td> </tr> <tr> <td>Quality Management</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>-2</td> </tr> <tr> <td>Administrative Management</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>+1</td> </tr> <tr> <td>Productivity Measurement</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>-1</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>17</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>-4</td> </tr> </tbody> </table> <p>As of number of technical C/Ps, the number of C/Ps of the original plan was 17 and current number of C/Ps is 13, which is 4 persons less than the original plan. However, the project implementation was not affected too much by this reduced number.</p> <p>The annual budget allocations to the Project by CEFOF are as follows. (Unit: million of colons)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Item of Budget / Year</th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Staff Charges</td> <td>202.30</td> <td>230.50</td> <td>242.80</td> <td>248.20</td> <td>315.78</td> <td>1,239.58</td> </tr> <tr> <td>Building Maintenance Equipment</td> <td>4.29</td> <td>3.37</td> <td>4.59</td> <td>1.58</td> <td>4.28</td> <td>18.11</td> </tr> <tr> <td>Electricity, Telephone, Gas, Travel Allowance, Others</td> <td>49.41</td> <td>85.53</td> <td>52.19</td> <td>57.05</td> <td>54.94</td> <td>299.12</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>256.00</td> <td>319.40</td> <td>299.58</td> <td>306.83</td> <td>375.00</td> <td>1,556.81</td> </tr> <tr> <td>(Staff charges/ total)</td> <td>79.0%</td> <td>72.2%</td> <td>81.0%</td> <td>80.9%</td> <td>84.2%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>+ The Ministry of Science and Technology has allocated the budget to the Project as planned. - CEFOF unfortunately was not able to earn as much as expected. Therefore, for instance, the delays of payment of salary and difficulty of the maintenance of equipment were caused occasionally.</p>	Area	Original plan	Mid-term evaluation	Present situation	Difference between original plan and actual situation	Production Management	5	3	3	-2	Quality Management	5	3	3	-2	Administrative Management	4	4	5	+1	Productivity Measurement	3	2	2	-1	Total	17	12	13	-4	Item of Budget / Year	2001	2002	2003	2004	2005	Total	Staff Charges	202.30	230.50	242.80	248.20	315.78	1,239.58	Building Maintenance Equipment	4.29	3.37	4.59	1.58	4.28	18.11	Electricity, Telephone, Gas, Travel Allowance, Others	49.41	85.53	52.19	57.05	54.94	299.12	TOTAL	256.00	319.40	299.58	306.83	375.00	1,556.81	(Staff charges/ total)	79.0%	72.2%	81.0%	80.9%	84.2%	
Area	Original plan	Mid-term evaluation	Present situation		Difference between original plan and actual situation																																																																							
Production Management	5	3	3	-2																																																																								
Quality Management	5	3	3	-2																																																																								
Administrative Management	4	4	5	+1																																																																								
Productivity Measurement	3	2	2	-1																																																																								
Total	17	12	13	-4																																																																								
Item of Budget / Year	2001	2002	2003	2004	2005	Total																																																																						
Staff Charges	202.30	230.50	242.80	248.20	315.78	1,239.58																																																																						
Building Maintenance Equipment	4.29	3.37	4.59	1.58	4.28	18.11																																																																						
Electricity, Telephone, Gas, Travel Allowance, Others	49.41	85.53	52.19	57.05	54.94	299.12																																																																						
TOTAL	256.00	319.40	299.58	306.83	375.00	1,556.81																																																																						
(Staff charges/ total)	79.0%	72.2%	81.0%	80.9%	84.2%																																																																							
		0-1C/P and other related staff are allocated as planned.	Organization chart of CEFOF and record of allocated C/P																																																																									
		0-2 Budget is adequately allocated to the Project.	Accounting record of CEFOF																																																																									

	Items		Information/ data required (indicators)	Information source	Results
	Main items	Sub items			
			<p>0-3 Joint Coordinating Committee (JCC) and project-management meeting are held periodically.</p> <p>0-4 Provided machinery and equipment are installed and operated appropriately.</p>	<p>Record of committees and meetings</p> <p>Maintenance record of machinery and equipment</p>	<p>+ Joint Coordination Committee (JCC) meeting has been conducted twice a year. Frequency of meeting is appropriate. The JCC meeting was functioned well according to the opinions of C/Ps and Japanese experts.</p> <p>+ Regular meeting in management level (management of CEFOF and Japanese experts) has been conducted weekly. This management weekly meeting is useful for information sharing.</p> <p>+ Also there are meeting among Japanese experts, also group-wise meeting (except productivity measurement group due to non existence of long-term Japanese experts). These were functioned well for information sharing.</p> <p>- However problems mainly related to project management system, presented at the meetings were not solved substantially.</p> <p>(See Annex 12 and 13 about the record on meetings and also the subjects of meeting)</p> <p>+ Maintenance of machinery and equipment procured by the Project is conducting appropriately in general with financial support by Japanese side. (List of equipment and maintenance condition of equipment see Annex 5)</p> <p>- As mentioned above, CEFOF unfortunately was not able to earn as much as expected, therefore it is not so sure whether CEFOF can maintain equipment properly in future. Budget is necessary not only for maintenance of procured equipment also for the contract on the service of maintenance of the servers (computer system).</p>

Mr. 

Main items	Items		Information/ data required (indicators)	Information source	Results																																										
		Sub items																																													
			1-1 Each C/P improves his own knowledge and skills of technology-transfer items.	Evaluation sheet of technology transfer (assessed by Japanese experts and the Costa Rican side)	<p>According to the evaluation by the Japanese experts and the Costa Rican side, evaluation points of the C/Ps are as follows. (Detail data on evaluation see Annex 21)</p> <p>(1) The C/Ps of the Production Management Group:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Name of C/P</th> <th>Targeted point of evaluation</th> <th>Average point of evaluation (as of September 2005)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mr. Alfred González</td> <td>4.3</td> <td>4.1</td> </tr> <tr> <td>Mr. Enrique González</td> <td>4.3</td> <td>3.7</td> </tr> <tr> <td>Mr. Marvin Herrera</td> <td>4.3</td> <td>3.4</td> </tr> </tbody> </table> <p>One of the C/Ps has evaluation point close to the targeted point. He has capacity to implement consulting services with support of Japanese expert. Other 2 C/Ps have room to improve their capacity more. It is expected that they improve their knowledge and skills more by the end of the Project through conducting consulting services.</p> <p>(2) The C/Ps of the Quality Management Group:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Name of C/P</th> <th>Targeted point of evaluation</th> <th>Average point of evaluation (as of July 2005)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ms. Hazel Rojas</td> <td>5.0</td> <td>5.0</td> </tr> <tr> <td>Ms. Mariela Arias</td> <td>5.0</td> <td>5.0</td> </tr> <tr> <td>Mr. Luigi Longhi</td> <td>5.0</td> <td>5.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>All C/Ps have targeted evaluation point. It means that they have acquired knowledge and skills to be able to implement consulting services by themselves independently.</p> <p>(3) The C/Ps of the Administrative Management Group:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Name of C/P</th> <th>Targeted point of evaluation</th> <th>Average point of evaluation (as of September 2005)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mr. Jose Arce</td> <td>5.0</td> <td>4.09</td> </tr> <tr> <td>Mr. Gregorio Arce</td> <td>5.0</td> <td>4.00</td> </tr> <tr> <td>Ms. Zianne Ramirez</td> <td>5.0</td> <td>3.73</td> </tr> <tr> <td>Ms. Ana Mirfley</td> <td>5.0</td> <td>3.55</td> </tr> <tr> <td>Mr. Carlos Herrera</td> <td>5.0</td> <td>3.55</td> </tr> </tbody> </table> <p>All C/Ps have room to improve their capacity more. Some of them have capacity to implement consulting services with support of Japanese expert. It is expected that they improve their knowledge and skills more by the end of the Project through conducting consulting services.</p>	Name of C/P	Targeted point of evaluation	Average point of evaluation (as of September 2005)	Mr. Alfred González	4.3	4.1	Mr. Enrique González	4.3	3.7	Mr. Marvin Herrera	4.3	3.4	Name of C/P	Targeted point of evaluation	Average point of evaluation (as of July 2005)	Ms. Hazel Rojas	5.0	5.0	Ms. Mariela Arias	5.0	5.0	Mr. Luigi Longhi	5.0	5.0	Name of C/P	Targeted point of evaluation	Average point of evaluation (as of September 2005)	Mr. Jose Arce	5.0	4.09	Mr. Gregorio Arce	5.0	4.00	Ms. Zianne Ramirez	5.0	3.73	Ms. Ana Mirfley	5.0	3.55	Mr. Carlos Herrera	5.0	3.55
Name of C/P	Targeted point of evaluation	Average point of evaluation (as of September 2005)																																													
Mr. Alfred González	4.3	4.1																																													
Mr. Enrique González	4.3	3.7																																													
Mr. Marvin Herrera	4.3	3.4																																													
Name of C/P	Targeted point of evaluation	Average point of evaluation (as of July 2005)																																													
Ms. Hazel Rojas	5.0	5.0																																													
Ms. Mariela Arias	5.0	5.0																																													
Mr. Luigi Longhi	5.0	5.0																																													
Name of C/P	Targeted point of evaluation	Average point of evaluation (as of September 2005)																																													
Mr. Jose Arce	5.0	4.09																																													
Mr. Gregorio Arce	5.0	4.00																																													
Ms. Zianne Ramirez	5.0	3.73																																													
Ms. Ana Mirfley	5.0	3.55																																													
Mr. Carlos Herrera	5.0	3.55																																													

Mr. [Signature]



Items		Information/ data required (indicators)	Information source	Results									
Main items	Sub items												
				<p>(4) The C/Ps of the Productivity Measurement Group:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Name of C/P</th> <th>Targeted point of evaluation</th> <th>Average point of evaluation (as of September 2005)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ms. Arlette Jiménez</td> <td>5.0</td> <td>4.6</td> </tr> <tr> <td>Mr. Maynor Vargas</td> <td>5.0</td> <td>4.6</td> </tr> </tbody> </table> <p>Both C/Ps have capacity at certain satisfactory level.</p> <p>+ The manuals and instruction materials have been developed for the OJT, the seminars and training etc. for technology transfer. The developed manuals and the materials by group are as follows. (Details see Annex 22 and 23). Those were contributed to improvement of knowledge and skills of the C/Ps.</p> <p>(1) Production Management Group: To get the contract of OJT (consulting service) and to conduct the consultations with companies, JICA experts have prepared more than 70 materials (documents and Power Points, etc.) and explained these to the C/Ps of the Production Management Group. Many materials were translated to Spanish by the C/Ps to be presented to the companies. In addition to these materials, JICA experts have prepared more than 15 proposals to companies where JICA experts and C/Ps have visited. These proposals could be counted as instruction material. There are also 16 titles of materials and textbook prepared by Japanese expert.</p> <p>(2) Quality Management Group: 1) 118 kinds of texts and instruction materials have been prepared by JICA experts. 2) 63 kinds of presentation materials for the seminars and the trainings at companies have been prepared by JICA experts. 3) 83 kinds of presentation materials (slides made by Power Point) have been prepared by JICA experts, and Spanish versions of those have been developed by C/Ps.</p> <p>(3) Administrative Management Group: 50 kinds of materials have been prepared by JICA experts for using technology transfer to the C/Ps and the lectures at seminars.</p> <p>(4) Productivity Measurement Group: 14 kinds of materials have been prepared by the Productivity Measurement Group</p>	Name of C/P	Targeted point of evaluation	Average point of evaluation (as of September 2005)	Ms. Arlette Jiménez	5.0	4.6	Mr. Maynor Vargas	5.0	4.6
Name of C/P	Targeted point of evaluation	Average point of evaluation (as of September 2005)											
Ms. Arlette Jiménez	5.0	4.6											
Mr. Maynor Vargas	5.0	4.6											
		1-2 Original manuals and instruction materials are developed.	List of manuals and instruction materials on each technology-transfer item										


Items		Information/ data required (Indicators)	Information source	Results
Main items	Sub items			
		1-3 The number of publishing C/P's paper in magazines of related area increases.	Record of publishing C/P's paper in magazines of related area	<p>There is no C/P's paper published in magazines.</p> <p>+ However, there are C/Ps who presented their paper to the JICA Journal and a world quality forum. One of the cases is that three C/Ps of the Quality Management Group with Japanese expert (Dr. Nakamura, long-term expert) had written a paper under joint authorship. Title of the paper is "Practical Application of Japanese Approach for Quality and Productivity Improvement in Central America". The paper was posted on the JICA Journal of "International Cooperation Survey" in June 2005, but was not accepted at second screening. The other case is that they had written a presentation material under joint authorship and made presentation at INLAC World Quality Forum 2005, which was held at Veracruz in Mexico in May 2005. Title of presentation is "Implementation of Japanese Approach for Quality and Productivity Improvement in Central America".</p>
	2. Consultation services will be implemented systematically.	2-1 The quantity and quality of consultation services satisfy the needs of target groups.	Record of consulting activities, Questionnaire to clients	<p>+ According to the answers to questionnaire and interview with companies that have received consulting services of the Project, degree of their satisfaction on consulting services are very high in most cases. According to the results of questionnaire survey to the companies, 9 companies among 12 companies answered to the questionnaire, all companies expressed high degree of satisfaction on the consulting services. They expressed that the consulting services of the Project contributed positively to productivity improvement such as common understanding of key words among workers, positive change of attitude of workers and improvement of team work, etc. Their comments on improvements are described in chapter 4.4.</p>
		2-2 Consultation services contribute to productivity improvement of targeted SMEs.	Record of consulting activities, Report of respective cases before and after the implementation of consultation services	<p>- Indicator of this item is described in PDM such as "Record of consulting activities, report of respective cases before and after the implementation of consulting services". But, there is no report.</p> <p>+ However, companies that have received consulting services, have opinions that consulting services of the Project made positive contributions on productivity improvement, according to the answer to questionnaire and interview with companies.</p>
		2-3 Manuals for consultation methodology are accumulated.	List of manuals for consultation methodology	<p>+ There is no manual so called consultation manual, but a lot of materials have been developed in the course of technology transfer to the C/Ps and also OJT at companies, seminars and conventions etc. List of the materials developed by the Project see Annex 22 and 23.</p>

Items		Information/ data required (Indicators)	Information source	Results
Main items	Sub items			
		2-4 Several number of Counterparts are certified as Management Consultants under the scheme of JPC-JICA-CEFOF Accreditation system.	Number of Certified Management Consultant.	<p>+ By the end of 2005, C/Ps will be certified as management consultant based on the results of evaluation by JPC (Japan Productivity Center), JICA and CEFOF. 11 C/Ps will take examination in Tokyo, and then, senior consultant and junior consultant will be borne out of 11 C/Ps. Senior consultant means that the person who has necessary knowledge and skills on implementing consulting services by himself. This indicator had been created at the time of mid-term evaluation of the Project in 2003 in order to introduce a scheme of the accreditation system of the management consultants for developing high skilled consultants continuously. At that time, number of the C/Ps was 12. If all 11 C/Ps, who take examination in Tokyo, pass the examination and certified as senior consultant, degree of achievement of this indicator will be satisfactory level. However, it is prospected that some of C/Ps will get certificate as senior consultant and other as junior consultant.</p> <p># It depends on CEFOF's own intension and efforts (e.g. the investigation of market needs for development of consultants) whether this system is firmly established in future.</p> <p>+ The number of the activities related seminars, training courses and company visit is increased by the Project. See Annex 24, 25, 26 and 27 for detail data on seminars, training and company visit.</p>
3. Information and promotion services will be upgraded.		3-1 The number of related seminars and training courses increases.	Record of seminars and training courses of CEFOF	+ A lot of materials have been developed in the course of technology transfer to the C/Ps and also OJT at companies, seminars and conventions etc. See Annex 22 and 23 for the list of materials developed by the Project.
		3-2 The number of materials for seminars and training courses increases.	List of curricula and materials for seminars and training courses	# During implementation of the Project, it was decided to exclude this activity from the scope of the Project, because data of macro level is few and not sufficient to prepare productivity statistics.
		3-3 The number of productivity statistics accumulated at CEFOF increases.	List of productivity statistics prepared and accumulated by CEFOF	+ A leaflet on the integrated evaluation and diagnostic system for productivity measurement has been prepared. This system for productivity measurement can evaluate production conditions of agricultural food processing companies by using computer. (A software was developed by the Project.)
		3-4 The number and type of brochures and manuals for Productivity measurement increases.	List of leaflets, periodicals and manuals for productivity measurement	

## Annex 2 PDM (Project Design Matrix)

### (1) PDM Original

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>(Overall Goal) The productivity improvement activities through CEFOF will be strengthened in Costa Rica and in the Region.</p>	<p>1. Expansion of activities of CEFOF and its networks in Costa Rica and in the Region</p> <p>2. Increase in number and sectors of beneficiaries of activities of CEFOF and its networks in Costa Rica and in the Region</p> <p>3. Level of social recognition of CEFOF in Costa Rica and in the Region.</p>	<p>1 CEFOF record</p> <p>2 CEFOF record</p> <p>3 Interview with clients and questionnaire to clients and related organizations</p>	<p>a There is no drastic change in political and economic situation in the Republic of Costa Rica.</p> <p>B The existing national policy on promoting productivity improvement will maintain its continuity.</p>
<p>(Project Purpose) CEFOF will be able to implement and upgrade productivity improvement activities to Costa Rican enterprises.</p>	<p>1 Number and types of beneficiaries of activities of CEFOF</p> <p>2 Level of satisfaction of beneficiaries with activities of CEFOF</p>	<p>1 CEFOF record</p> <p>2 Interview with and questionnaire to clients and related organizations</p>	<p>a The networks with beneficiaries and organizations supportive to CEFOF will be strengthened.</p>
<p>(Outputs) 0. The management system of the Project will be enhanced.</p> <p>1. Technical capability of C/P will be upgraded.</p> <p>2. Consultation services will be implemented systematically.</p> <p>3. Information and promotion service will be upgraded.</p>	<p>0-1 Number of Staff</p> <p>0-2 Budget and settlement account</p> <p>0-3 Number of JCC and meeting</p> <p>0-4 Operational condition of machinery and equipment</p> <p>1-1 Allocation of C/P</p> <p>1-2 Assessment of C/P by the Japanese experts</p> <p>1-3 Assessment of C/P by the Costa Rican side</p> <p>2-1 Number and target of consultation</p> <p>2-2 Report of respective cases</p> <p>2-3 Manuals for consultation methodology</p> <p>3-1 Number and type of seminars</p> <p>3-2 Number and type of productivity statistics</p> <p>3-3 Material for seminars</p> <p>3-4 Procedures and manual for Productivity measurement</p>	<p>0-1 Organization chart and CEFOF record</p> <p>0-2 CEFOF accounting record</p> <p>0-3 CEFOF meeting record</p> <p>0-4 CEFOF equipment record</p> <p>1-1 Allocation list of C/P</p> <p>1-2 Evaluation sheet of technology transfer</p> <p>1-3 Evaluation sheet of technology transfer</p> <p>2-1 CEFOF record</p> <p>2-2 Consulting Activity Record, Report of respective cases</p> <p>2-3 List of manuals</p> <p>3-1 CEFOF record</p> <p>3-2 CEFOF record</p> <p>3-3 List of teaching material</p> <p>3-4 List of procedure and manuals</p>	<p>a. The trained C/P remain at CEFOF.</p> <p>b. Costa Rican government will continue to subsidize CEFOF adequately.</p> <p>c. Costa Rican government will clarify the linkages between her policy to promote industrial development in Costa Rica and functions of CEFOF</p>

74- 

(PDM Original)

(Activities)	Input		
	The Costa Rican side	The Japanese side	
<p>0-1 Allocate necessary personnel as planned.</p> <p>0-2 Formulate and monitor plans of the Project activities.</p> <p>0-3 Make budget plan and execute properly.</p> <p>0-4 Operate management system.</p> <p>0-5 Install, operate, and maintain equipment properly</p> <p>1-1 Assess the technical capability of C/P</p> <p>1-2 Make plan of technology transfer to C/P</p> <p>1-3 Implement technology transfer to C/P.</p> <p>1-4 Monitor and evaluate the result of technology transfer to C/P.</p> <p>2-1 Make plan of consulting services.</p> <p>2-2 Identify client through company visit, etc.</p> <p>2-3 Define consulting model</p> <p>2-4 Conduct consultation</p> <p>2-5 Evaluate the results of consulting services.</p> <p>3-1 Make plan of information and promotion services.</p> <p>3-2 Implement information and promotion services.</p> <p>3-3 Monitor and evaluate the results of information and promotion services.</p>	<p>1 Provision and maintenance of building and facilities for the Project site</p> <p>2 Allocation of the C/P and Administrative personnel</p> <p>(1) C/P</p> <p>a. Project Manager 1</p> <p>b. Project Coordinator 1</p> <p>c. Technical C/P 22</p> <p>(2) Administrative Personnel 2</p> <p>(3) Supporting Staff</p> <p>a. Secretary 1</p> <p>b. Driver 1</p> <p>c. Other supporting staff necessary</p> <p>3 Provision of machinery and equipment and their maintenance</p> <p>4 Local Cost</p> <p>Necessary budget for the implementation of the Project</p>	<p>1 Dispatch of Japanese experts</p> <p>(1) Long-term Experts</p> <p>a. Chief Advisor</p> <p>b. Project Coordinator</p> <p>c. Production management</p> <p>d. Quality management</p> <p>e. Administrative management</p> <p>f. Productivity measurement</p> <p>(2) Short-term Experts</p> <p>Appropriate number of short-term experts will be dispatched as necessity arises.</p> <p>3 Costa Rican C/P Training in Japan</p> <p>A certain number (0-3) of the C/P yearly</p> <p>4 Provision of machinery and equipment</p>	<p>a. C/P will remain at CEFOF.</p> <p>(Preconditions)</p> <p>a. Costa Rican government continues to stress its policy to promote productivity development.</p>

(2) PDM No.2

Project Name: Project on Productivity Improvement for Enterprises in the Republic of Costa Rica

Duration: January 20, 2001 - January 19, 2006

Preparation of PDM: Joint Coordinating Committee

Costa Rican Side Implementing Agency: The Technical Instructor and Personnel Training Center for Industrial Development of Central America in the Republic of Costa Rica (CEFOF)

Japanese Side Implementing Agency: Japan International Cooperation Agency (JICA)

Target Group: Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Costa Rica and Surrounding Regions

Date:

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<b>(Overall Goal)</b> The productivity improvement activities through CEFOF will be strengthened in Costa Rica and in the Region.	1. CEFOF enhances their network with other regional productivity centers and increases the number of productivity improvement activities in Costa Rica and its surrounding regions. 2. The number of beneficiaries (SMEs and other respective institutes) through CEFOF's activities increases in Costa Rica and its surrounding regions. 3. The number of SMEs and respective institutes that recognize CEFOF's activities increases in Costa Rica and its surrounding regions.	1. Annual record on CEFOF's activities  2. Annual record on CEFOF's activities  3. Interview with and questionnaire to related public and private sectors	a. There is no drastic change in political and economic situation in the Republic of Costa Rica. b. The existing national policy on promoting productivity improvement will maintain its continuity.
<b>(Project Purpose)</b> CEFOF will be able to implement and upgrade productivity improvement activities to Costa Rican enterprises.	1. The type of technical services and number of clients of CEFOF increase. 2. Most beneficiaries show the high level of satisfaction on CEFOF's activities.	1. Annual record on CEFOF's activities  2. Interview with and questionnaire to clients and related organizations benefited from CEFOF's activities	a. The industrial sector and other related public institutes are cooperative for the Project activities such as consultation services, seminars, information services, etc.
<b>(Outputs)</b> 0. The management system of the Project will be enhanced.  1. The technical capability of the counterpart personnel (C/P) will be upgraded in the field of Production Management, Quality Management, Administrative Management and Productivity Measurement.  2. Consultation services will be implemented systematically.  3. Information and promotion services will be upgraded.	0-1 C/P and other related staff are allocated as planned. 0-2 Budget is adequately allocated to the Project. 0-3 Joint Coordinating Committee (JCC) and project-management meeting are held periodically. 0-4 Provided machinery and equipment are installed and operated appropriately.  1-1 Each C/P improves his own knowledge and skills of technology-transfer items. 1-2 Original manuals and instruction materials are developed. 1-3 Number of publishing C/P's paper in magazines of related area increases.  2-1 The quantity and quality of consultation services satisfy the needs of target groups. 2-2 Consultation services contribute to productivity improvement of targeted SMEs. 2-3 Manuals for consultation methodology are accumulated.  3-1 The number of related seminars increases. 3-2 The number of materials for seminars increases. 3-3 The number of productivity statistics accumulated at CEFOF increases. 3-4 The number and type of brochures and manuals for Productivity measurement increases.	0-1 Organization chart of CEFOF and record of allocated C/P 0-2 Accounting record of CEFOF 0-3 Record of committees and meetings 0-4 Maintenance record of machinery and equipment  1-1 Evaluation sheet of technology transfer (assessed by Japanese experts and the Costa Rican side) 1-2 List of manuals and instruction materials on each technology-transfer item 1-3 Record of publishing C/P's paper in magazines of related area.  2-1 Record of consulting activities, Questionnaire to clients 2-2 Record of consulting activities, Report of respective cases before and after the implementation of consultation services 2-3 List of manuals for consultation methodology  3-1 Record of seminars of CEFOF 3-2 List of curricula and materials for seminars 3-3 List of productivity statistics prepared and accumulated by CEFOF 3-4 List of leaflets, periodicals and manuals for productivity measurement	a. The trained C/P remain at CEFOF. b. Costa Rican government will continue to subsidize CEFOF adequately. c. Costa Rican government will clarify the linkages between her policy to promote industrial development in Costa Rica and functions of CEFOF

(PDM No.2)

(Activities)	Input		
	The Costa Rican side	The Japanese side	
<p>0-1 Allocate necessary personnel as planned</p> <p>0-2 Formulate and monitor plans of the Project activities</p> <p>0-3 Make budget plan and execute it properly</p> <p>0-4 Establish and Operate management system</p> <p>0-5 Install, operate and maintain machinery and equipment properly</p> <p>1-1 Assess the technical capability of C/P</p> <p>1-2 Make plan and implement technology transfer to C/P</p> <p>1-3 Monitor and evaluate the result of technology transfer to C/P</p> <p>1-4 Produce manuals and instruction materials and evaluate them</p> <p>2-1 Make plan of consulting services.</p> <p>2-2 Identify clients and their needs through company visit, etc.</p> <p>2-3 Define consulting model</p> <p>2-4 Conduct consultation services to targeted clients</p> <p>2-5 Evaluate the results of consultation services</p> <p>2-6 Produce manuals for consultation methodology</p> <p>3-1 Prepare, implement and evaluate related seminars</p> <p>3-2 Produce materials for related seminars</p> <p>3-3 Make plan and produce productivity statistics</p> <p>3-4 Make plan and produce brochures for productivity measurement</p> <p>3-5 Disseminate the latest information on productivity improvement activities through seminars, brochures, periodicals and related manuals</p>	<p>1 Provision and maintenance of building and facilities for the Project site</p> <p>2 Allocation of the C/P and Administrative personnel</p> <p>(1) C/P</p> <p>a. Project Manager 1</p> <p>b. Project Coordinator 1</p> <p>c. Technical C/P 22</p> <p>(2) Administrative Personnel 2</p> <p>(3) Supporting Staff</p> <p>a. Secretary 1</p> <p>b. Driver 1</p> <p>c. Other supporting staff necessary</p> <p>3 Provision of machinery and equipment and their maintenance</p> <p>4 Local Cost</p> <p>Necessary budget for the implementation of the Project</p>	<p>1 Dispatch of Japanese experts</p> <p>(1) Long-term Experts</p> <p>a. Chief Advisor</p> <p>b. Project Coordinator</p> <p>c. Production management</p> <p>d. Quality management</p> <p>e. Administrative management</p> <p>f. Productivity measurement</p> <p>(2) Short-term Experts</p> <p>Appropriate number of short-term experts will be dispatched as necessity arises.</p> <p>3 Costa Rican C/P Training in Japan</p> <p>A certain number (0-3) of the C/P yearly</p> <p>4 Provision of machinery and equipment</p>	<p>a. The appropriate number of C/P is allocated and engaged in technology transfer from experts.</p> <p>b. Custom clearance for the donated machinery and equipment is carried out smoothly as set forth in the basic agreements</p> <p>(Preconditions)</p> <p>a. Costa Rican government continues to stress its policy to promote productivity development.</p>

Handwritten signature and initials.

(3) PDM No.3 (Revised on Sep.13,2002)

Project Name: Project on Productivity Improvement for Enterprises in the Republic of Costa Rica

Duration: January 20, 2001 - January 19, 2006

Preparation of PDM: Joint Coordinating Committee

Costa Rican Side Implementing Agency: The Technical Instructor and Personnel Training Center for Industrial Development of Central America in the Republic of Costa Rica (CEFOF)

Japanese Side Implementing Agency: Japan International Cooperation Agency (JICA)

Target Group: Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Costa Rica and Surrounding Regions

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p><b>(Overall Goal)</b> The productivity improvement activities through CEFOF will be strengthened in Costa Rica and in the Region.</p>	<p>1. CEFOF enhances their network with other regional productivity centers and increases the number of productivity improvement activities in Costa Rica and its surrounding regions. 2. The number of beneficiaries (SMEs and other respective institutes) through CEFOF's activities increases in Costa Rica and its surrounding regions. 3. The number of SMEs and respective institutes that recognize CEFOF's activities increases in Costa Rica and its surrounding regions.</p>	<p>1. Annual record on CEFOF's activities  2. Annual record on CEFOF's activities  3. Interview with and questionnaire to related public and private sectors</p>	<p>a. There is no drastic change in political and economic situation in the Republic of Costa Rica. b. The existing national policy on promoting productivity improvement will maintain its continuity.</p>
<p><b>(Project Purpose)</b> CEFOF will be able to implement and upgrade productivity improvement activities to Costa Rican enterprises.</p>	<p>1. The type of technical services and number of clients of CEFOF increase. 2. Most beneficiaries show the high level of satisfaction on CEFOF's activities.</p>	<p>1. Annual record on CEFOF's activities  2. Interview with and questionnaire to clients and related organizations benefited from CEFOF's activities</p>	<p>a. The industrial sector and other related public institutes are cooperative for the Project activities such as consultation services, seminars, information services, etc.</p>
<p><b>(Outputs)</b> 0. The management system of the Project will be enhanced.</p> <p>1. The technical capability of the counterpart personnel (C/P) will be upgraded in the field of Production Management, Quality Management, Administrative Management and Productivity Measurement.</p> <p>2. Consultation services will be implemented systematically.</p> <p>3. Information and promotion services will be upgraded.</p>	<p>0-1 C/P and other related staff are allocated as planned. 0-2 Budget is adequately allocated to the Project. 0-3 Joint Coordinating Committee (JCC) and project-management meeting are held periodically. 0-4 Provided machinery and equipment are installed and operated appropriately.</p> <p>1-1 Each C/P improves his own knowledge and skills of technology-transfer items. 1-2 Original manuals and instruction materials are developed. 1-3 Number of publishing C/P's paper in magazines of related area increases.</p> <p>2-1 The quantity and quality of consultation services satisfy the needs of target groups. 2-2 Consultation services contribute to productivity improvement of targeted SMEs. 2-3 Manuals for consultation methodology are accumulated.</p> <p>3-1 The number of related seminars increases. 3-2 The number of materials for seminars increases. 3-3 The number of productivity statistics accumulated at CEFOF increases. 3-4 The number and type of brochures and manuals for Productivity measurement increases.</p>	<p>0-1 Organization chart of CEFOF and record of allocated C/P 0-2 Accounting record of CEFOF 0-3 Record of committees and meetings 0-4 Maintenance record of machinery and equipment</p> <p>1-1 Evaluation sheet of technology transfer (assessed by Japanese experts and the Costa Rican side) 1-2 List of manuals and instruction materials on each technology-transfer item 1-3 Record of publishing C/P's paper in magazines of related area.</p> <p>2-1 Record of consulting activities, Questionnaire to clients 2-2 Record of consulting activities, Report of respective cases before and after the implementation of consultation services 2-3 List of manuals for consultation methodology</p> <p>3-1 Record of seminars of CEFOF 3-2 List of curricula and materials for seminars 3-3 List of productivity statistics prepared and accumulated by CEFOF 3-4 List of leaflets, periodicals and manuals for productivity measurement</p>	<p>a. The trained C/P remain at CEFOF. b. Costa Rican government will continue to subsidize CEFOF adequately. c. Costa Rican government will clarify the linkages between her policy to promote industrial development in Costa Rica and functions of CEFOF</p>



<p>4. The opportunity of CEFOF to improve knowledge and practical application in the field of Productivity Improvement in the regional countries will be increased.</p>	<p>4-1 The Third Country Training Course will be held in the years 2002,2003 and 2004.  4-2 Participants of the Third Country Training Course from regional countries improve their knowledge and technology of Productivity Improvement.  4-3 The activities of Productivity Improvement for the SMEs in regional countries conducted by the participants will increase.</p>	<p>4-1 Course Reports of Third Country Training Course   4-2 Evaluation sheet of technology transfer before the Course and after it   4-3 Report of participants on their activities.</p>					
<p>(Activities)</p> <p>0-1 Allocate necessary personnel as planned  0-2 Formulate and monitor plans of the Project activities  0-3 Make budget plan and execute it properly  0-4 Establish and Operate management system  0-5 Install, operate and maintain machinery and equipment properly</p> <p>1-1 Assess the technical capability of C/P  1-2 Make plan and implement technology transfer to C/P  1-3 Monitor and evaluate the result of technology transfer to C/P  1-4 Produce manuals and instruction materials and evaluate them</p> <p>2-1 Make plan of consulting services.  2-2 Identify clients and their needs through company visit, etc.  2-3 Define consulting model  2-4 Conduct consultation services to targeted clients  2-5 Evaluate the results of consultation services  2-6 Produce manuals for consultation methodology</p> <p>3-1 Prepare, implement and evaluate related seminars  3-2 Produce materials for related seminars  3-3 Make plan and produce productivity statistics  3-4 Make plan and produce brochures for productivity measurement  3-5 Disseminate the latest information on productivity improvement activities through seminars, brochures, periodicals and related manuals</p> <p>4-1 Make plan of the Third Country Training Course and implement it.  4-2 Make a budget plan and execute it properly.  4-3 Produce training materials and evaluate them.  4-4 Evaluate the improvement of the knowledge and skill of the participants.  4-5 Establish a follow-up system on the activities of the participants and execute it.</p>	<p style="text-align: center;">Input</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">The Costa Rican side</th> <th style="width: 50%;">The Japanese side</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="446 515 772 1971"> <p>1. Provision and maintenance of building and facilities for the Project site</p> <p>2. Allocation of the C/P and Administrative personnel  (1) C/P  a. Project Manager 1  b. Project Coordinator 1  c. Technical C/P 22  (2) Administrative Personnel 2  (3) Supporting Staff  a. Secretary 1  b. Driver 1  c. Other supporting staff necessary</p> <p>3. Provision of machinery and equipment and their maintenance</p> <p>4. Local Cost  Necessary budget for the implementation of the Project</p> </td> <td data-bbox="782 515 1107 1971"> <p>1. Dispatch of Japanese experts  (1) Long-term Experts  a. Chief Advisor  b. Project Coordinator  c. Production management  d. Quality management  e. Administrative management  f. Productivity measurement  (2) Short-term Experts  Appropriate number of short-term experts will be dispatched as necessity arises.</p> <p>3. Costa Rican C/P Training in Japan  A certain number (0-3) of the C/P yearly</p> <p>4. Provision of machinery and equipment</p> </td> </tr> </tbody> </table>		The Costa Rican side	The Japanese side	<p>1. Provision and maintenance of building and facilities for the Project site</p> <p>2. Allocation of the C/P and Administrative personnel  (1) C/P  a. Project Manager 1  b. Project Coordinator 1  c. Technical C/P 22  (2) Administrative Personnel 2  (3) Supporting Staff  a. Secretary 1  b. Driver 1  c. Other supporting staff necessary</p> <p>3. Provision of machinery and equipment and their maintenance</p> <p>4. Local Cost  Necessary budget for the implementation of the Project</p>	<p>1. Dispatch of Japanese experts  (1) Long-term Experts  a. Chief Advisor  b. Project Coordinator  c. Production management  d. Quality management  e. Administrative management  f. Productivity measurement  (2) Short-term Experts  Appropriate number of short-term experts will be dispatched as necessity arises.</p> <p>3. Costa Rican C/P Training in Japan  A certain number (0-3) of the C/P yearly</p> <p>4. Provision of machinery and equipment</p>	<p>a. The appropriate number of C/P is allocated and engaged in technology transfer from experts.</p> <p>b. Custom clearance for the donated machinery and equipment is carried out smoothly as set forth in the basic agreements</p> <p>(Preconditions)  a. Costa Rican government continues to stress its policy to promote productivity development.</p>
The Costa Rican side	The Japanese side						
<p>1. Provision and maintenance of building and facilities for the Project site</p> <p>2. Allocation of the C/P and Administrative personnel  (1) C/P  a. Project Manager 1  b. Project Coordinator 1  c. Technical C/P 22  (2) Administrative Personnel 2  (3) Supporting Staff  a. Secretary 1  b. Driver 1  c. Other supporting staff necessary</p> <p>3. Provision of machinery and equipment and their maintenance</p> <p>4. Local Cost  Necessary budget for the implementation of the Project</p>	<p>1. Dispatch of Japanese experts  (1) Long-term Experts  a. Chief Advisor  b. Project Coordinator  c. Production management  d. Quality management  e. Administrative management  f. Productivity measurement  (2) Short-term Experts  Appropriate number of short-term experts will be dispatched as necessity arises.</p> <p>3. Costa Rican C/P Training in Japan  A certain number (0-3) of the C/P yearly</p> <p>4. Provision of machinery and equipment</p>						

(4) PDM No.4 (Revised on Oct.13,2003)

Project Name: Project on Productivity Improvement for Enterprises in the Republic of Costa Rica

Duration: January 20, 2001 - January 19, 2006

Costa Rican Side Implementing Agency: The Technical Instructor and Personnel Training Center for Industrial Development of Central America in the Republic of Costa Rica (CEFOF)

Japanese Side Implementing Agency: Japan International Cooperation Agency (JICA)

Target Group: Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Costa Rica and Surrounding Regions

Date: 13 Oct 2003

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>(Overall Goal) The productivity improvement activities through CEFOF will be strengthened in Costa Rica and in the Region.</p>	<p>1. CEFOF enhances their network with other regional productivity centers and increases the number of productivity improvement activities such as seminars and training courses in Costa Rica and its surrounding regions. 2. The number of beneficiaries (SMEs and other respective institutes) through CEFOF's activities increases in Costa Rica and its surrounding regions, and they improve their knowledge and techniques on productivity improvement. 3. The number of activities of productivity improvement for the SMEs conducted by beneficiaries increase in regional countries. 4. The number of SMEs and respective institutes that recognize CEFOF's activities increases in Costa Rica and its surrounding regions.</p>	<p>1. Annual record on CEFOF's activities  2. Annual record on CEFOF's activities, interview with and questionnaire to related public and private sectors  3. Interview with and questionnaire to related public and private sectors  4. Interview with and questionnaire to related public and private sectors</p>	<p>a. There is no drastic change in political and economic situation in the Republic of Costa Rica.  b. The existing national policy on promoting productivity improvement will maintain its continuity.</p>
<p>(Project Purpose) CEFOF will be able to implement and upgrade productivity improvement activities to Costa Rican enterprises.</p>	<p>1. The type of technical services and number of clients of CEFOF increase. 2. Most beneficiaries show the high level of satisfaction on CEFOF's activities.</p>	<p>1. Annual record on CEFOF's activities  2. Interview with and questionnaire to clients and related organizations benefited from CEFOF's activities</p>	<p>a. The industrial sector and other related public institutes are cooperative for the Project activities such as consultation services, seminars, information services, etc.</p>
<p>(Outputs) 0. The management system of the Project will be enhanced.  1. The technical capability of the counterpart personnel (C/P) will be upgraded in the field of Production Management, Quality Management, Administrative Management and Productivity Measurement.  2. Consultation services will be implemented systematically.  3. Information and promotion services will be upgraded.</p>	<p>0-1 C/P and other related staff are allocated as planned. 0-2 Budget is adequately allocated to the Project. 0-3 Joint Coordinating Committee (JCC) and project-management meeting are held periodically. 0-4 Provided machinery and equipment are installed and operated appropriately.  1-1 Each C/P improves his own knowledge and skills of technology-transfer items. 1-2 Original manuals and instruction materials are developed. 1-3 The number of publishing C/P's paper in magazines of related area increases.  2-1 The quantity and quality of consultation services satisfy the needs of target groups. 2-2 Consultation services contribute to productivity improvement of targeted SMEs. 2-3 Manuals for consultation methodology are accumulated.  3-1 The number of related seminars and training courses increases. 3-2 The number of materials for seminars and training courses increases. 3-3 The number of productivity statistics accumulated at CEFOF increases. 3-4 The number and type of brochures and manuals for Productivity measurement increases.</p>	<p>0-1 Organization chart of CEFOF and record of allocated C/P 0-2 Accounting record of CEFOF 0-3 Record of committees and meetings 0-4 Maintenance record of machinery and equipment  1-1 Evaluation sheet of technology transfer (assessed by Japanese experts and the Costa Rican side) 1-2 List of manuals and instruction materials on each technology-transfer item 1-3 Record of publishing C/P's paper in magazines of related area  2-1 Record of consulting activities, Questionnaire to clients 2-2 Record of consulting activities, Report of respective cases before and after the implementation of consultation services 2-3 List of manuals for consultation methodology  3-1 Record of seminars and training courses of CEFOF 3-2 List of curricula and materials for seminars and training courses 3-3 List of productivity statistics prepared and accumulated by CEFOF 3-4 List of leaflets, periodicals and manuals for productivity measurement</p>	<p>a. The trained C/P remain at CEFOF.  b. Costa Rican government will continue to subsidize CEFOF adequately.  c. Costa Rican government will clarify the linkages between her policy to promote industrial development in Costa Rica and functions of CEFOF</p>

(PDM No.4)

(Activities)	Input		
	The Costa Rican side	The Japanese side	
<p>0-1 Allocate necessary personnel as planned</p> <p>0-2 Formulate and monitor plans of the Project activities</p> <p>0-3 Make budget plan and execute it properly</p> <p>0-4 Establish and Operate management system</p> <p>0-5 Install, operate and maintain machinery and equipment properly</p> <p>1-1 Assess the technical capability of C/P</p> <p>1-2 Make plan and implement technology transfer to C/P</p> <p>1-3 Monitor and evaluate the result of technology transfer to C/P</p> <p>1-4 Produce manuals and instruction materials and evaluate them</p> <p>2-1 Make plan of consulting services.</p> <p>2-2 Identify clients and their needs through company visit, etc.</p> <p>2-3 Define consulting model</p> <p>2-4 Conduct consultation services to targeted clients</p> <p>2-5 Evaluate the results of consultation services</p> <p>2-6 Produce manuals for consultation methodology</p> <p>3-1 Prepare, implement and evaluate related seminars and training courses</p> <p>3-2 Produce materials for related seminars and training courses</p> <p>3-3 Establish a follow-up system on the activities of the participants and execute it</p> <p>3-4 Make plan and produce productivity statistics</p> <p>3-5 Make plan and produce brochures for productivity measurement</p> <p>3-6 Disseminate the latest information on productivity improvement activities through seminars, brochures, periodicals and related manuals</p>	<p>1. Provision and maintenance of building and facilities for the Project site</p> <p>2. Allocation of the C/P and Administrative personnel</p> <p>(1) C/P</p> <p>a. Project Manager 1</p> <p>b. Project Coordinator 1</p> <p>c. Technical C/P 22</p> <p>(2) Administrative Personnel 2</p> <p>(3) Supporting Staff</p> <p>a. Secretary 1</p> <p>b. Driver 1</p> <p>c. Other supporting staff necessary</p> <p>3. Provision of machinery and equipment and their maintenance</p> <p>4. Local Cost</p> <p>Necessary budget for the implementation of the Project</p>	<p>1. Dispatch of Japanese experts</p> <p>(1) Long-term Experts</p> <p>a. Chief Advisor</p> <p>b. Project Coordinator</p> <p>c. Production management</p> <p>d. Quality management</p> <p>e. Administrative management</p> <p>(2) Short-term Experts</p> <p>Appropriate number of short-term experts will be dispatched as necessity arises.</p> <p>(Among the Short-term Experts, also included Productivity Measurement)</p> <p>3. Costa Rican C/P Training in Japan</p> <p>A certain number (0-3) of the C/P yearly</p> <p>4. Provision of machinery and equipment</p>	<p>a. The appropriate number of C/P is allocated and engaged in technology transfer from experts.</p> <p>b. Donated machinery and equipment get through the customs smoothly.</p> <p>(Preconditions)</p> <p>a. Costa Rican government continues to stress its policy to promote productivity development.</p>

(5) PDM No.5 (Revised on JCC #7 March 3,2005)

Project Name: Project on Productivity Improvement for Enterprises in the Republic of Costa Rica

Duration: January 20, 2001 - January 19, 2006

Costa Rican Side Implementing Agency: The Technical Instructor and Personnel Training Center for Industrial Development of Central America in the Republic of Costa Rica (CEFOF)

Japanese Side Implementing Agency: Japan International Cooperation Agency (JICA)

Target Group: Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Costa Rica and Regional Countries.

Date: March 03, 2005

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>(Overall Goal) The productivity improvement activities through CEFOF will be strengthened in Costa Rica and in the Region.</p>	<p>1. CEFOF enhances their network with other regional productivity centers and increases the number of productivity improvement activities such as seminars and training courses in Costa Rica and its surrounding regions. 2. The number of beneficiaries (SMEs and other respective institutes) through CEFOF's activities increases in Costa Rica and its surrounding regions, and they improve their knowledge and techniques on productivity improvement. 3. The number of activities of productivity improvement for the SMEs conducted by beneficiaries increase in regional countries. 4. The number of SMEs and respective institutes that recognize CEFOF's activities increases in Costa Rica and its surrounding regions</p>	<p>1. Annual record on CEFOF's activities  2. Annual record on CEFOF's activities, interview with and questionnaire to related public and private sectors  3. Interview with and questionnaire to related public and private sectors  4. Interview with and questionnaire to related public and private sectors</p>	<p>a. There is no drastic change in political and economic situation in the Republic of Costa Rica.  b. The existing national policy on promoting productivity improvement will maintain its continuity.</p>
<p>(Project Purpose) CEFOF will be able to implement and upgrade productivity improvement activities to Costa Rican enterprises.</p>	<p>1. The type of technical services and number of clients of CEFOF increase. 2. Most beneficiaries show the high level of satisfaction on CEFOF's activities.</p>	<p>1. Annual record on CEFOF's activities  2. Interview with and questionnaire to clients and related organizations benefited from CEFOF's activities</p>	<p>a. The industrial sector and other related public institutes are cooperative for the Project activities such as consultation services, seminars, information services, etc.</p>
<p>(Outputs) 0. The management system of the Project will be enhanced.  1. The technical capability of the counterpart personnel (C/P) will be upgraded in the field of Production Management, Quality Management, Administrative Management and Productivity Measurement.  2. Consultation services will be implemented systematically.  3. Information and promotion services will be upgraded.</p>	<p>0-1 C/P and other related staff are allocated as planned. 0-2 Budget is adequately allocated to the Project. 0-3 Joint Coordinating Committee (JCC) and project-management meeting are held periodically. 0-4 Provided machinery and equipment are installed and operated appropriately.  1-1 Each C/P improves his own knowledge and skills of technology-transfer items. 1-2 Original manuals and instruction materials are developed. 1-3 The number of publishing C/P's paper in magazines of related area increases.  2-1 The quantity and quality of consultation services satisfy the needs of target groups. 2-2 Consultation services contribute to productivity improvement of targeted SMEs. 2-3 Manuals for consultation methodology are accumulated. 2-4 Several number of Counterparts are certified as Management Consultants under the scheme of JICA-JICA-CEFOF Accreditation system.  3-1 The number of related seminars and training courses increases. 3-2 The number of materials for seminars and training courses increases. 3-3 The number of productivity statistics accumulated at CEFOF increases. 3-4 The number and type of brochures and manuals for Productivity measurement increases.</p>	<p>0-1 Organization chart of CEFOF and record of allocated C/P 0-2 Accounting record of CEFOF 0-3 Record of committees and meetings 0-4 Maintenance record of machinery and equipment  1-1 Evaluation sheet of technology transfer (assessed by Japanese experts and the Costa Rican side) 1-2 List of manuals and instruction materials on each technology-transfer item 1-3 Record of publishing C/P's paper in magazines of related area  2-1 Record of consulting activities, Questionnaire to clients 2-2 Record of consulting activities, Report of respective cases before and after the implementation of consultation services 2-3 List of manuals for consultation methodology 2-4 Number of Certified Management Consultant.  3-1 Record of seminars and training courses of CEFOF 3-2 List of curricula and materials for seminars and training courses 3-3 List of productivity statistics prepared and accumulated by CEFOF 3-4 List of leaflets, periodicals and manuals for productivity measurement</p>	<p>a. The trained C/P remain at CEFOF.  b. Costa Rican government will continue to subsidize CEFOF adequately.  c. Costa Rican government will clarify the linkages between her policy to promote industrial development in Costa Rica and functions of CEFOF</p>

(Activities)	Input		
	The Costa Rican side	The Japanese side	
<p>0-1 Allocate necessary personnel as planned</p> <p>0-2 Formulate and monitor plans of the Project activities</p> <p>0-3 Make budget plan and execute it properly</p> <p>0-4 Establish and Operate management system</p> <p>0-5 Install, operate and maintain machinery and equipment properly</p> <p>1-1 Assess the technical capability of C/P</p> <p>1-2 Make plan and implement technology transfer to C/P</p> <p>1-3 Monitor and evaluate the result of technology transfer to C/P</p> <p>1-4 Produce manuals and instruction materials and evaluate them</p> <p>2-1 Make plan of consulting services.</p> <p>2-2 Identify clients and their needs through company visit, etc.</p> <p>2-3 Define consulting model</p> <p>2-4 Conduct consultation services to targeted clients</p> <p>2-5 Evaluate the results of consultation services</p> <p>2-6 Produce manuals for consultation methodology</p> <p>3-1 Prepare, implement and evaluate related seminars and training courses</p> <p>3-2 Produce materials for related seminars and training courses</p> <p>3-3 Establish a follow-up system on the activities of the participants and execute it</p> <p>3-4 Make plan and produce productivity statistics</p> <p>3-5 Make plan and produce brochures for productivity measurement</p> <p>3-6 Disseminate the latest information on productivity improvement activities through seminars, brochures, periodicals and related manuals</p>	<p>1. Provision and maintenance of building and facilities for the Project site</p> <p>2. Allocation of the C/P and Administrative personnel</p> <p>(1) C/P</p> <p>a. Project Manager 1</p> <p>b. Project Coordinator 1</p> <p>c. Technical C/P 22</p> <p>(2) Administrative Personnel 2</p> <p>(3) Supporting Staff</p> <p>a. Secretary 1</p> <p>b. Driver 1</p> <p>c. Other supporting staff necessary</p> <p>3. Provision of machinery and equipment and their maintenance</p> <p>4. Local Cost Necessary budget for the implementation of the Project</p>	<p>1. Dispatch of Japanese experts</p> <p>(1) Long-term Experts</p> <p>a. Chief Advisor</p> <p>b. Project Coordinator</p> <p>c. Production management</p> <p>d. Quality management</p> <p>e. Administrative management</p> <p>(2) Short-term Experts</p> <p>Appropriate number of short-term experts will be dispatched as necessity arises. (Among the Short-term Experts, also included Productivity Measurement)</p> <p>3. Costa Rican C/P Training in Japan</p> <p>(1) A certain number (0-3) of the C/P yearly</p> <p>(2) Under the Accreditation system of Management Consultant, certain number of Counterparts, recommended by the Experts, to participate in the complementary training course and to have screening examination at the end of the Project.</p> <p>4. Provision of machinery and equipment</p>	<p>a. The appropriate number of C/P is allocated and engaged in technology transfer from experts.</p> <p>b. Donated machinery and equipment get through the customs smoothly.</p> <p>(Preconditions)</p> <p>a. Costa Rican government continues to stress its policy to promote productivity development.</p>

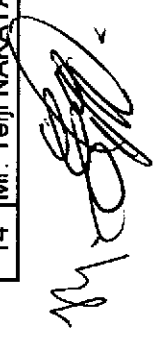
Annex 3 List of dispatched Japanese experts

(1) Long-term Japanese Expert

No.	Name of Expert	Area	Period of Assignment											
			From	To	M/M	2001	2002	2003	2004	2005	2006			
1	Mr. Yoshitaka KUWAHARA	Chief Advisor	2001.04.24	2003.04.23	24,0	■								
2	Mr. Masahito SATO	Chief Advisor	2003.04.13	2005.04.12	24,0									
(9*)	Mr. Iwao WADA	Chief Advisor	2005.04.13	2006.01.19	9,2									
3	Mr. Tatsuaki FUKUNAGA	Coordinator	2001.01.20	2006.01.19	60,0	■	■	■	■	■	■	■	■	
4	Mr. Kenji TAKEMURA	Production Management	2001.03.25	2004.03.24	36,0	■	■	■	■	■	■	■	■	
5	Mr. Keiji OKAMOTO	Production Management	2004.04.30	2006.01.19	20,6									
6	Mr. Hisayuki AOI	Quality Management	2001.04.05	2002.08.03	16,0	■	■	■	■	■	■	■	■	
7	Mr. Hideo NAKAMURA	Quality Management	2002.12.08	2006.01.19	37,4									
8	Mr. Shinichi TAKIZAWA	Administrative Management	2001.06.28	2003.02.27	20,0	■	■	■	■	■	■	■	■	
9	Mr. Iwao WADA	Administrative Management	2003.08.30	2006.01.19	28,7									

(2) Short-term Japanese Expert

No.	Name of Expert	Field	Period of Assignment											
			From	To	M/M	2001	2002	2003	2004	2005	2006			
1	Mr. Hitoshi SEKI	Productivity Promotion	2001.06.10	2001.06.27	0,6	■								
2	Mr. Kenji TANNO	HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point)	2001.11.19	2001.12.15	0,9	■								
3	Mr. Hajime SUZUKI	IPI (Initial Production Inspection)	2002.01.10	2002.02.16	1,3		■							
4	Mr. Kazumi UENO	Micro-Biological Analysis	2002.01.15	2002.02.28	1,5		■							
5	Mr. Shigeru SERIZAWA	Basic of IT (Information Technology)	2002.01.15	2002.04.12	2,9		■							
6	Mr. Yasuhiro AKIYAMA	QC in Software	2002.02.03	2002.02.16	0,5		■							
7	Mr. Mamoru NAGAYAGI	Gas-Chromatography	2002.04.07	2002.05.06	1,0		■							
8	Mr. Shinishiro KAWAGUCHI	Basic of HRM (Human Resource Management)	2002.04.08	2002.06.09	2,1		■							
9	Mr. Akihisa SATO	Taguchi Method	2002.08.23	2002.10.06	1,5		■							
10	Mr. Kunihiro MITSUMORI	Production Measurement #1	2002.09.29	2002.12.22	2,8		■							
11	Mr. Shinichiro KAWAGUCHI	Basic of HRM (IMBO)	2002.10.06	2002.11.03	0,9		■							
12	Mr. Kazuteru KUJURODA	Financial Management	2003.02.16	2003.03.15	1,0			■						
13	Ms. Mayako TAKAHASHI	Production Measurement #2	2003.08.20	2003.11.15	2,9			■						
14	Mr. Teiji NAKAYAMA	Marketing Research	2004.01.25	2004.03.24	2,0				■					



No.	Nome of Expert	Field	From	To	2001	2002	2003	2004	2005	2006
15	Mr. Akihisa SATO	Explanation Design Method	2004.02.28	2004.03.19				■		
16	Ms. Mayako TAKAHASHI	Production measurement #3	2004.03.07	2004.04.04				■		
17	Mr. Yasuhiko INOUE	Production Promotion	2004.04.9	2004.04.30				■		
18	Mr. Tatsumi KOSHIBA	Business Game	2004.08.08	2004.08.24				■		
19	Mr. Teruhiko MITSUFUJI	Productivity Measurement #4	2004.09.18	2004.10.11				■		
20	Mr. Morinobu MIKATA	Balanced Scorecard	2005.02.06	2005.02.20					■	
21	Mr. Teruhiko MITSUFUJI	Consultants Skill	2005.03.07	2005.03.20					■	
22	Mr. Kazushige TAKASU	Consultancy in Food Business	2005.03.06	2005.03.21					■	
23	Mr. Yasuhiko INOUE	Consul. / Productivity Promotion	2005.04.03	2005.04.16					■	
24	Mr. Teruhiko MITSUFUJI	Consultant Skill #2	2005.07.08	2005.07.25						■

*Mr. [Signature]*

### Annex 4 List of counterparts trained in Japan

Revised September 30, 2005

JFY	Counterparts	Position	Course	From	To	Months	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
2000	1 Fernando Gutierrez	Vice-Minister	Productivity Organization Management	2001.03.11	2001.03.24	0.5															
	2 Olman Munoz	Executive Director	Productivity Organization Management	2001.03.11	2001.03.24	0.5															
	3 Germain Rudin	Director	Productivity Organization Management	2001.03.11	2001.03.24	0.5															
2001	4 Eric Chavez	Instructor	Productivity Improvement	2001.04.09	2001.06.10	2															
	5 Luigi Longhi	Instructor	S-America Productivity Improvement	2001.10.30	2001.11.23	1															
2002	6 Carlos Leandro	Instructor	Consultancy SME/JPC	2002.05.25	2002.08.25	3															
	7 Hazel Rojas	Instructor	Practical Improvement Productivity	2002.04.08	2002.06.09	2															
	8 Pedro Moreira	Instructor	Practical Improvement Productivity	2002.04.08	2002.06.09	2															
2003	9 Jose A. Gonzales	Instructor	Consultancy SME/JPC	2003.05.05	2003.06.04	3															
	10 Mariamela Arias	Instructor	Seminar Productivity Imp. (Moldova)+ Food Lab	2003.10.14	2003.11.22	1.5															
2004	11 Maynor Vargas	Instructor	Consultancy SME (Nagoya)	2004.05.08	2004.08.08	3															
	12 Zianne Ramirez	Instructor	Seminar on Productivity Improvement Andino	2004.11.22	2004.12.16	0.8															
	13 Enrique Gonzales	Instructor	Seminar on Productivity Improvement Andino	2004.11.22	2004.12.16	0.8															
2005	14 Eulogio Dominguez	Executive Director	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															
	15 Jose Anibal Fernandez	Board Member of CEOFE	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															
	16 Ana Mirrey Contreras	Instructor	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															
2005	17 Gregorio Arce	Instructor	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															
	18 Jose Arce	Instructor	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															
	19 Zianne Ramirez	Instructor	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															
2005	20 Carlos Herrera	Instructor	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															
	21 Hazel Rojas	Instructor	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															
	22 Mariamela Arias	Instructor	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															
2005	23 Luigi Longhi	Instructor	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															
	24 Jose Alfredo Gonzales	Instructor	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															
	25 Enrique Gonzales	Instructor	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															
2005	26 Marvin Herrera	Instructor	Management Consultant	2005.11.04	2005.11.13	0.3															