

チリ共和国  
JCPP強化プロジェクト  
終了時評価報告書

平成18年10月  
(2006年)

独立行政法人国際協力機構

中南米部

## 序 文

1958年に初めてチリに対する日本の協力が行われ、さらに1978年に両国の技術協力協定が締結されて以来、数多くのチリ人が日本で研修を受け、日本人がチリにおいて技術移転を行ってきました。これらの経験や知識の交流を通じて、チリにおいては様々な分野で顕著な成果が達成され、また、日本とチリの二国間の関係は大いに成熟し、両国が他の発展途上国へ貢献するためにパートナーシップを組むことが可能となりました。

このようにして、1999年に「日本・チリ・パートナーシッププログラム」“Japan-Chile Partnership Program - JCPP”が締結されました。本プロジェクトはJCPPの効率的・効果的な実施のために、実施機関であるチリ国際協力庁(AGCI)のJCPP実施体制が強化されることを目的として、2003年9月から2006年8月まで3年間の予定で協力が開始されました。

今回派遣した終了時評価調査団は、プロジェクト開始後2年6ヶ月が経過し、プロジェクト終了を2006年8月に控えていたことから、R/Dおよび協力計画等に基づき、これまでの協力実績や技術移転状況について評価5項目に照らして総合的に評価を行いました。それとともに、今後の提言や本プロジェクトから得られた教訓についてチリ共和国側評価団員、実施機関などと協議し、合同評価報告書およびミニッツで確認しました。本報告書は、同調査団の調査結果を取りまとめたものです。

最後に、本調査団の派遣に際し、ご協力とご支援をいただいた内外の関係者の皆様に深くお礼を申し上げますとともに、併せて今後のご支援をお願いする次第です。

平成18年10月

国際協力機構  
中南米部長 蔵本 文吉

## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名:チリ共和国	案件名:JCPP 強化プロジェクト
分野:南南協力	援助形態:技術協力プロジェクト
所轄部署:チリ国事務所	協力金額(評価時点):約1億 8,300 万円
協力期間	(本体) R/D: 2003 年 9 月 1 日 協力期間:2003 年 9 月 1 日 ~ 2006 年 8 月 31 日
	先方関係機関:チリ国際協力庁 (AGCI)
	日本側協力機関: 他の関連協力:
1-1 協力の背景と概要	
<p>我が国南南協力支援の取り組みの一環として 1999 年 6 月に締結された日本・チリ・パートナーシップ・プログラム(JCPP)に基づき、2000 年度に開始されたキューバ海水魚養殖分野に対する協力を皮切りにこれまで様々な JCPP 案件が実施されている。JCPP の R/D に基づき、2003 年 2 月に、これまでの JCPP 活動の評価、協力実施の枠組みとしての JCPP に関するレビューが両国間で行われた。その中で、JCPP をより効果的に実施するためには、日本側、チリ側及び被援助国の要望・意向を確認するシステムを構築するとともに、JCPP の実施機関であるチリ国際協力庁 (AGCI) の案件管理・評価能力を含む南南協力実施体制を強化する必要があることが確認された。</p> <p>これを受けて、JCPP の効率的・効果的な実施のために、AGCI の JCPP 実施体制が強化されることを目的として、2003 年 9 月から 2006 年 8 月まで 3 年間の予定で協力が開始された。プロジェクトの成果として、AGCI の受益国ニーズ把握能力および JCPP 活動計画能力の強化、AGCI の JCPP 案件形成能力の強化、AGCI の案件モニタリング・評価能力の強化、AGCI の JCPP 活動広報能力の強化、PCM 手法を活用した JCPP 事業の拡充、を掲げ、現在長期専門家 1 名を派遣中であり、この他 PCM に関する短期専門家派遣および研修員受入れを行ってきた。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
JCPP 活動が効果的・効率的に実施される(本終了時評価調査において修正)	
(2) プロジェクト目標	
AGCI の JCPP 活動実施能力が強化される	
(3) 成果	
1 AGCI の受益国のニーズ把握能力及び JCPP 活動計画能力が強化される	
2 AGCI の JCPP 案件形成能力が強化される	
3 AGCI の案件のモニタリング・評価能力が強化される	
4 AGCI の JCPP 活動広報能力が強化される	
5 PCM 手法 を活用した JCPP 事業がより拡充される	
(4) 投入(評価時点)	
日本側:	
長期専門家派遣 2 名, 短期専門家派遣 4 名, 機材供与 約 38 万円, 研修員受入 6 名	
日本側投入額:約1億 8,300 万円 (調査時)	
相手国側:	
カウンターパート配置 8 名, 施設・機材: 機材、専門家用事務室など	
チリ国際協力庁(AGCI)事業運営管理費:2003 年 213 百万ペソ、2004 年 220 百万ペソ、2005 年 204 百万ペソ (給与・福利厚生費はこれには含まれず、AGCI 全体の運営管理費内に含まれる)	
チリ側投入額計:約 1 億 4,300 万円 (調査時、1CLP = 0.00189 US\$, 1JPY = 0.00843US\$で換算)	

2. 評価調査団の概要		
調査者	(担当)	(氏名) (所属・職位)
	総括/団長	上條直樹 国際協力機構 中南米部 管理チーム長
	評価計画	越智薫 国際協力機構 中南米部 南米チーム職員
	評価分析	小島京子 インテムコンサルティング(株)
調査期間	2006年2月26日～2006年3月9日	評価種類: 終了時評価
3. 評価結果の概要		
3-1 実績の確認		
<p>初年度に、PCM 手法導入の技術指導に遅れが生じて、追加的にローカルコンサルタントを雇用して PCM 手法の技術指導を補足した以外は、すべて予定どおりに投入されている。活動5の一つである「外部組織(大学等)による PCM ワークショップの実施促進を図る」を除き、総合的に円滑な活動が行われている。なお、日本側とチリ側のプロジェクト経費投入実績は日本側約 56%、チリ側約 44%であり、相手国のコミットメントが明確に確認された。</p>		
3-2 評価結果の要約		
(1) 妥当性		
<p>チリ国政府は、“La Politica de Cooperacion Internacional de Chile para el Periodo 2000 -2006” (チリ国の国際協力政策 2000 年～2006 年)及び JCPP 合意文書(Acuerdo Marco de JCPP)に基づき JCPP への取り組みを拡充することを示し、また、財政的にも周辺国を中心とした途上国支援への取り組みを明確に示している。</p> <p>AGCI(国際協力庁)の業務は予算規模において全体の約 46%を水平協力を投じており、JCPP 事業は AGCI にとって主管業務といえる。本プロジェクトの実施により、同庁の JCPP に関する開発援助事業実施運営管理能力を強化するという目的は、同庁の役割及び政策に明確に合致するものと判断される。</p> <p>また、日本の新 ODA 大綱及び新中期政策では、南南協力の積極的な推進が掲げられており、2006 年 8 月に合意された日本の対チリ援助重点分野の一つに「南南協力支援」が掲げられている。JICA 中南米地域事業実施方針および国別事業実施計画においても南南協力支援を協力の柱として強化するとしており、本プロジェクトの目的との整合性が認められる。</p> <p>以上より、本プロジェクト実施の妥当性は高いと判断される。</p>		
(2) 有効性		
<p>成果 1～4 については既に目標値を達成しており、成果 5 についても AGCI 以外の組織による PCM 実施者(大学)は未確定であるものの、PCM ワークショップ参加者数は目標値達成が見込まれる。この結果、定量的なプロジェクト目標の指標達成度は順調であり、プロジェクト目標は達成される見込みであり、有効性は高いと判断される。但し、JCPP 事業の効果的・効率的な実施のための能力開発は、技術を質的・量的双方側面から総合的に拡充することや CP 職員のレベルを超えて組織的に定着させること、更には個人レベルではなく組織レベルで取り組むべき課題を具備して初めて達成できるものである。</p>		
(3) 効率性		
<p>専門家派遣による技術指導、本邦研修、ローカルコンサルタントの雇用は、CP の能力開発状況に合わせて適切なタイミングで実施され、成果 1～5 の発現を可能にした。プロジェクト期間を通じ 43.63%を先方がコスト負担しており、効率性は高い。また、本邦からの投入の補足としてローカルコンサルタントを投入するなどの工夫も見られた。以上より、効率性は概ね高いと判断できる。</p>		
(4) インパクト		
<p>チリ国は、技術の比較優位や文化・言語の類似性という特性から、ラテンアメリカ・カリブ諸国における支援パートナー国としての高い期待を受けている。また、JCPP は、日本・チリ双方の技術と経験・優位性を活用する効果的・効率的な援助ツールであることが認識されており、実施の必要性も認められる。エルサルバドル「家畜繁殖」およびドミニカ共和国「教員養成」の両ミニプロジェクトにおいて既に正のインパクトを発現していることが、両ミニプロジェクト終了時評価調査においても確認されている。</p> <p>一方で、上位目標達成のためには、更に実務経験を重ねていくことが重要であり、また、JCPP 事業のモダリティと事業採択のプロセス等にもまつわる制度的調整事項が継続検討課題として残されている(本プロジェクト実施中は、各ミニプロジェクト、広域セミナー等の JCPP 事業はプロジェクトの一投入と位置づけられ個別の要請や採択手続きを必要としないが、プロジェクト終了後は個別の対応が必要となる)。上位目標の達成見込みは、事業規模の継続や制度的調整の方向により判断されることになる。</p> <p>予期されなかったポジティブな効果としては、次の 2 点を確認した。第一に、JCPP 活動実施能力を超えて、地域におけるドナーとしての実施能力が強化され、チリによる二国間協力や他ドナーと協調した三</p>		

角協力を行う際にも活用可能な能力を獲得したと言える。第二に、社会開発を目的とした PCM 手法の有効性が現在チリ国内では認識され始めており、AGCI に対する地方自治体から研修実施の要請が増えてきている。これら自治体から第三国専門家として JCPP 活動に参加する候補者が発掘できる可能性があることから、AGCI は今後国内の自治体支援とともに JCPP 参加人材の発掘も計画している。

以上を総合的に判断し、本プロジェクトの実施が及ぼすポジティブなインパクトが認められる。

#### (5) 自立発展性

チリ政府は今後もラテンアメリカ・カリブ諸国への支援協力国として JCPP 事業を継続する意向を示しており、日本とのコストシェア率も 2005 年度時点で 50%以上を負担するなど、対 JCPP 政策的には安定した方針を示している。AGCI において、水平協力事業は全体予算の約 54%を占めており、同プログラム実施の優先度は高い。政策的面および予算面での問題は見当たらない。また、CP は全員 AGCI における業務を継続しており、定着度に問題は発見されない。

一方で、プロジェクトの実施により得られた効果を維持するためには、計画立案、モニタリング評価の技術を確実に組織的に定着させ、業務の質維持と業務プラクティスの制度・習慣化を図る必要がある。

以上より、ある程度の自立発展性を確認したと言える。

#### 3-3 効果発現に貢献した要因

移転した技術内容は対象組織の主管業務そのものであることから、導入されたハード(マニュアルや資料)・ソフト(PCM手法や運営管理の手続きテクニック)の技術内容とアウトプットは、即座に実際業務に活用されている点、CP における技術習得のモチベーションは高く、速やかな成果発現を可能とした。

特に、本プロジェクトにおいては、作成されたマニュアルや手続き方法によって広域セミナー、ディプロマ、第三国研修の実施運営管理に当たるだけでなく、JCPP ミニプロジェクトの裨益国における調査が、案件形成調査について 6 件、モニタリング・評価調査について 10 件が実施されており、実践的な能力向上を円滑に促進することが可能となった。

#### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

受益国ではモニタリングの重要性が認識されていたにもかかわらず、不慣れであったため、計画通りにモニタリングが実施されず、報告が遅れたことがあった。これに対し AGCI は JICA と協議し、ミッションを送るなどしてモニタリング能力の強化を図り報告書を取り付けた。受益国で政権交代後に CP の大幅な異動が発生し、プロジェクトの進捗・継続が危ぶまれたことがあった。これに対し AGCI は JICA と協議し受益国に懸念を表明し早急な対処を求め JCPP 事業を正常化させた。

#### 3-5 結論

プロジェクトの成果はその達成に向けて順調に進捗しており、協力期間内には終了することが可能と判断される。AGCI は現在、CP それぞれが中核となってプロジェクト参加を通じて得た技術や知見の実務レベルでの応用を習慣化しつつあり、改善または実践の定着に向けた準備を開始している。一方、組織レベルでの能力開発は簡単になされるものではないため、1) 組織を構成する CP がプロジェクト参画の結果として得た技術水準の維持、2) 改善された導入された業務実施方法の組織内定着、3) その結果としての組織自体の機能の強化と拡大、を果たせるよう、日本は協力期間の終了後も経過観察を行いながら指導を続けてゆく必要がある。

#### 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)

##### (1) プロジェクト期間中に関して

##### 1) PCM 実施者の拡大

成果 5 の指標「PCM ワークショップを実施することを AGCI と契約した大学」が未達成となっているが、本成果の目指すところは、1) 経済・社会開発事業の計画立案や監理の有効手法である PCM 手法のノウハウを蓄積、普及することで、ひいては、2) 水平協力のアクターとなり得る人材をチリ国内に育成・確保しようというものであることから、大学に限定することなく、広く候補団体を発掘し、プロジェクト期間内に実施団体を特定するよう提言される。

##### 2) 個人レベルの能力開発

プロジェクト成果の指標はいずれも定量的なものであるが、職員個々人の能力開発を質的側面から判断する必要もある。組織内勉強会の開催、ワークショップへのモデレーターとしての参加、案件形成調査団・評価調査団(これが難しい場合には、二国間協力で我が国がチリへ協力する案件での評価)への参団など、効率面をも考慮しつつ実践機会を多く設けるように努め、質的向上を図るよう、提言される。

### 3) 組織的レベルの能力開発(1)

各成果について個々の職員がプロジェクトに参加することで獲得した技術や知見の活用を、業務実施上遵守すべき JCPP ガイドラインとして制度化するなどして、業務上の習慣として組織内に定着するよう提言される。

### 4) 組織的レベルの能力開発(2)

JCPP 実施機関としての AGCI が今後兼ね備えるべき機能として、最終受益国の開発上の重点分野、重点課題、協力ニーズ、支援のための最適アプローチの検討と中・長期的協力シナリオ策定、国内的な協力体制の強化・拡大、援助人材の発掘、養成、身分処遇を含めた活用促進のための制度的環境整備、最終受益国内におけるプロジェクト監理体制強化等が挙げられる。これらをプロジェクトの残存期間に整備することは難しいが、中期的な計画の素案なりとも終了までに準備し置くことが肝要であるとともに効果的であることから、これについて取り組むよう提言される。

### 5) JCPP 広報の戦略的展開

広報ターゲットをチリ国内とチリ国外に分け、ターゲットごとの効果的な対応を進めるよう提言される。

## (2) プロジェクト期間終了後に関して

### 1) 制度の定着と安定化にむけた継続的フォローアップ

上記(1)のうち特に2)～5)の提言はプロジェクト実施期間中に取り組むとともに、終了後も継続して取り組むよう提言される。

### 2) 最終受益国における JCPP プロジェクトの位置づけ

最終受益国における JCPP の取り扱いは、実施中案件の監理のあり方の問題として整理できる。現地においては受益国政府、チリ大使館、JICA 事務所がアクターとして存在するが、三者の関わり方を含め整理が必要である。JICA・AGCI 双方で実務の観点から検討に着手するよう提言される。

### 3) 中南米地域パートナーシッププログラム締結国間の連携強化

本プロジェクトによる南南協力実施機関としての能力開発の成果を含めた AGCI の知見やノウハウを、域内のチリ以外のパートナーシッププログラム(PP) 締結国とも共有し、より一層の連携強化にむけた活動を進めるよう、提言される。

## 3-7 教訓 (当該プロジェクトから導き出され他類似案件発掘・形成/実施/運営管理に参考となる事柄)

### (1) 援助実施機関支援から援助リソース強化支援へ

本プロジェクトにおいてはプロジェクト形成とモニタリング・評価調査団に外部の専門機関を取り込む、PCM 手法について大学など協力機関に対する技術移転を行う、公共セクター、地方自治体職員が PCM 研修に参加するなどし、援助実施機関と国内セクターの関係構築が着実に開始した。類似プロジェクトを実施する際には、プロジェクトデザイン設計の当初より国内セクターを積極的ターゲットの一部として取り込んでゆくことが有効である。

### (2) 能力開発関連プロジェクトとしての特徴

援助実施機関の強化を目的とするプロジェクトにあっては、組織を構成する個々の員の能力開発と並び組織としての能力開発を図る必要がある。

職員個々人の能力開発の観点からは、習得した技術の質そのものや、実践への応用力などを含めて測定するための指標を明確にしてモニタリングして行く必要がある。

組織の能力開発の観点からは、組織強化という抽象的な概念をより具体的に関係者がイメージできるよう、デザイン段階において、可能な限り明確、具体的に設定する必要がある。

ラテンアメリカ・カリブ諸国 全図



資料: UN Cartographic Section Web Site

写 真

広域セミナー参加者



広域セミナーグループワーク



ミニプロジェクト現地調査風景



ミニプロジェクト現地調査風景



PCM ワークショップ実施

PCM ワークショップ実施



調査結果・合同評価報告書の署名風景

本件プロジェクトメンバーと合同評価調査団



## 略語集

AGCI	Agencia de Cooperación Interacional de Chile	チリ国際協力庁
CARICOM	Caribbean Community	カリブ共同体(加盟 15 カ国)
CC	Comité Conjunto	合同委員会
CP	Counterpart	チリ人カウンターパート
CTPD	Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo	途上国間技術協力(水平協力)
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JCPP	Japan-Chile Partnership Programme	日本-チリ・パートナーシップ・プログラム
M & E	Monitoring and Evaluation	モニタリング・評価
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores	チリ国外務省
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación (旧 Ministerio de Planificación y Cooperación)	チリ国企画省(旧・企画協力省)
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PDMe	Project Design Matrix for Evaluation	評価用・プロジェクト・デザイン・マトリックス
R/D	Record of Discussions	合意議事録

## 目 次

序 文

評価調査結果要約表

地 図

写 真

略語集

第 1 章 終了時評価調査の概要.....	1
1.1 調査団派遣の経緯と目的.....	1
1.2 調査団の構成.....	1
1.3 調査日程.....	1
1.4. 面談者一覧.....	3
第 2 章 プロジェクトの概要.....	4
2.1 プロジェクトの基本設計.....	4
2.2 プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM).....	4
2.3 活動計画.....	5
2.4 プロジェクトの実施体制.....	8
第 3 章 評価調査の方法.....	12
3.1 評価の方法.....	12
3.2 主な調査項目と情報・データ収集方法.....	12
第 4 章 実績・実施プロセスの調査結果.....	16
4.1 投入の実績.....	16
4.2 活動の進捗状況と実施プロセス.....	16
4.3. プロジェクトの主な成果.....	19
4.4. 未実施の活動.....	23
第 5 章 5項目による評価結果.....	25
5.1 妥当性.....	25
5.2 有効性.....	25
5.3 効率性.....	26
5.4 インパクト.....	26
5.5 自立発展性.....	27
5.6 結論.....	28

第6章 提言・教訓・今後の懸案事項 .....	29
6.1 提言 .....	29
6.2 教訓 .....	31
付属・参考資料 .....	34
1. 団長所感 .....	35
2. 実績・実施プロセス調査結果(和文 Findings) .....	37
3. 5項目にもとづく評価結果(和文 Evaluation by Five Criteria) .....	40
4. 質問紙票調査結果 .....	44
5. 面談記録 .....	53
6. 収集資料一覧 .....	58
7. 「エルサルバドル家畜繁殖」ミニプロジェクト終了時評価調査結果議事録 Minutes of Meeting コピー(Joint Evaluation Report) .....	60
8. 「ドミニカ共和国教員養成」ミニプロジェクトの終了時評価調査結果議事 録 .....	67
9. Minutes of Meeting (Joint Evaluation Report).....	75

## 第 1 章 終了時評価調査の概要

### 1.1 調査団派遣の経緯と目的

我が国南南協力支援の取り組みの一環として 1999 年 6 月に締結された日本・チリ・パートナーシップ・プログラム(JCPP)に基づき、2000 年度に開始されたキューバ海水魚養殖分野に対する協力を皮切りにこれまで様々な JCPP 案件が実施されている。JCPP の R/D に基づき、2003 年 2 月に、これまでの JCPP 活動の評価、協力実施の枠組みとしての JCPP に関するレビューが両国間で行われた。その中で、JCPP をより効果的に実施するためには、日本側、チリ側及び被援助国の要望・意向を確認するシステムを構築するとともに、JCPP の実施機関であるチリ国際協力庁(AGCI)の案件管理・評価能力を含む南南協力実施体制を強化する必要があることが確認された。

これを受けて、JCPP の効率的・効果的な実施のために、AGCI の JCPP 実施体制を強化することを目的として、2003 年 9 月から 2006 年 8 月まで 3 年間の予定で協力が開始された。プロジェクトの成果として、AGCI の受益国ニーズ把握能力および JCPP 活動計画能力の強化、AGCI の JCPP 案件形成能力の強化、AGCI の案件モニタリング・評価能力の強化、AGCI の JCPP 活動広報能力の強化、PCM 手法を活用した JCPP 事業の拡充、を掲げ、現在長期専門家 1 名を派遣中であり、この他 PCM に関する短期専門家派遣および研修員受入れを行ってきた。

本調査団は、2006 年 8 月の協力期間終了に向けて、これまでのプロジェクトの進捗状況・活動実績を把握したうえで、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、プロジェクトの評価を行った。また、日本側およびチリ側関係者で構成される合同評価委員会にて、本プロジェクトの終了時評価を実施し、評価結果を受け今後の類似案件に向けた提言および教訓を抽出するとともに、残りの 6 ヶ月間の活動期間における提言を行った。

### 1.2 調査団の構成

担当業務	氏 名	所 属
団長/総括	上條 直樹	国際協力機構中南米部管理チーム チーム長
評価計画	越智 薫	国際協力機構中南米部南米チーム 職員
評価分析	小島 京子	インテュコンサルティング(株)社会開発部シニアコンサルタント

### 1.3 調査日程

日数	月日	曜日	時間	行 程
1	2/26	日	17:05 9:45 12:30	成田発(NH6) ロサンゼルス着(NH6) ロサンゼルス発(LA601)

2	2/27	月	6:35 12:00 15:30 17:00	サンティアゴ着(LA601) チリ事務所打合せ(西木次長) 日本大使館表敬(島尾書記官) 布施専門家ヒアリング
3	2/28	火	9:30 10:30 15:00 16:30 20:00	AGCI 水平協力部表敬(AGCI 水平協力部 Vergara 部長) 第1回合同評価委員会(本プロジェクト関係者とのキックオフミーティング) AGCI 水平協力部へのヒアリング(Sofia Rodriguez 職員) AGCI 水平協力部へのヒアリング(Acuna 次長) 調査団主催夕食会
4	3/1	水	9:30 10:30 11:30 15:00 17:00	AGCI 水平協力部へのヒアリング(G.Leon 職員) AGCI 水平協力部へのヒアリング(Daniela Rodriguez 職員) AGCI 二国間協力部へのヒアリング(Marcela Quezada 職員) JCPP エルサルバドル「家畜繁殖」ミニプロ終了時評価調査結果報告、同調査団へのグループヒアリング JICA チリ事務所へのヒアリング
5	3/2	木	9:30 10:30 11:30 15:30 16:30	AGCI 水平協力部へのヒアリング(Paulina Soto 職員) AGCI 企画政策部へのヒアリング(Patricio Perez 職員) AGCI 水平協力部へのヒアリング(Valeria Matus 職員) JCPP ドミニカ共和国「教員養成」ミニプロ終了時評価調査結果報告、同調査団へのグループヒアリング チリ人専門家へのヒアリング(ペドロ・アギレ・セルダ国立リハビリテーション病院)
6	3/3	金	9:30	第2回合同評価委員会(評価結果説明)
7	3/4	土		M/M 案作成、合同評価レポート(M/M 本文+資料)案作成
8	3/5	日		資料整理
9	3/6	月	9:30 13:00	第3回合同評価委員会(評価調査結果確認と協議、合同評価レポートの確認) チリ側主催昼食会
10	3/7	火	9:00 12:00 15:00 22:35	合同委員会(JCC)、M/M 署名式 日本大使館報告(小川大使、島尾書記官) チリ事務所報告(西木次長) サンティアゴ発(LA600)
12	3/8	水	7:05 11:35	ロサンゼルス着(LA600) ロサンゼルス発(NH5)
13	3/9	木	16:20	成田着(NH5)

#### 1.4. 面談者一覧

小川 元	在チリ日本国大使館 特命全権大使
島尾 武文	在チリ日本国大使館 一等書記官
西木 広志	JICA チリ事務所 次長
山口 和敏	JICA チリ事務所 所員
原田 ますみ	JICA チリ事務所 所員
Mr. Mario Santander	JICA チリ事務所 所員
布施 和博	JCPP 強化プロジェクト JICA 長期専門家
Mr. Marcelo Rozas	チリ国際協力庁 (AGCI) 長官
Mr. Arturo Vergara	AGCI 水平協力部長
Ms. Marcela Sottolichio	AGCI 企画政策部長
Mr. Hernan Acuna	AGCI 水平協力部 次長
Mr. Patricio Perez	AGCI 企画政策部 職員
Ms. Paulina Soto	AGCI 水平協力部 職員
Ms. Sofia Rodriguez	AGCI 水平協力部 職員
Ms. Gabriela Leon	AGCI 水平協力部 職員
Ms. Valeria Matus	AGCI 水平協力部 職員
Ms. Daniela Rodriguez	AGCI 水平協力部 職員
Ms. Marcela Quezada	AGCI 二国間協力部 職員
Dr. Jorge Oltra	アウストラル大学教授・全国家畜繁殖飼養管理訓練センター (CENEREMA) 所長 (終了案件「小規模酪農生産性改善計画」プロジェクトマネージャー)
Dr. Maria Angelica Olivares	カトリカ大学教授
Dr. Alberto Vargas	ペドロ・アギレ・セルダ国立リハビリテーション病院副院長 (終了案件「身体障害者リハビリテーション」プロジェクトマネージャー)

## 第2章 プロジェクトの概要

### 2.1 プロジェクトの基本設計

本プロジェクトの基本設計は以下のとおりである。

- プロジェクト期間：2003年9月1日～2006年8月31日(3年)
- プロジェクト経費(2006年3月時点)
  - 1) 日本側：約1億8,300万円(人件費含む)
  - 2) チリ国側：約1億4,300万円(CPの給与等人件費・福利厚生費は含まない)
- 先方援助対象機関：チリ国際協力庁
- 協力目的：チリ国国際開発庁の開発援助事業の事業運営管理能力の向上をはかり、JCPPプログラムの有効かつ効率的な実施を可能とする。
- 投入：
  - 1) 日本側：長期専門家派遣2名、短期専門家派遣4名、機材供与、本邦研修受入6名、調査派遣人材と経費、セミナー・研修実施人材と経費等
  - 2) チリ国側：カウンターパート配置8名、施設・機材、専門家用事務室、調査派遣人材と経費、セミナー・研修実施人材と経費、チリ人専門家、その他運営管理費等

### 2.2 プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)

本プロジェクトの当初 PDM (PDM version 1)は、2003年9月の実施協議で署名され(第7章7.6. Joint Evaluation Report の ANNEX 6を参照)、プロジェクト開始後に詳細なモニタリングを経て修正がなされた(第7章7.6. Joint Evaluation Report の ANNEX 5, 6を参照)。具体的には、成果5の追加と、活動の順序が変更された。修正内容は、プロジェクトのデザインを大きく変更するものではなく、適切な改善のための措置であると確認された。ただし、本調査期間中には、PDMの当初の上位目標設定について、プロジェクト終了後3,4年後に達成するものとしては包括的過ぎ、かつPDMの論理性からも飛躍があると判断され、そのため、調査前までの上位目標をより長期的な目標(スーパーゴール)として上げ、新たに具体的な上位目標を明記した。これを最終版 PDM (PDM version 3)として、本調査における実績分析と評価を行った。最終版 PDM(和文)について、6頁を参照。

#### <プロジェクトの目標と成果>

プロジェクト目標	AGCIのJCPP活動実施能力が強化される
成果1	AGCIの受益国のニーズ把握能力及びJCPP活動計画能力が強化される
成果2	AGCIのJCPP案件形成能力が強化される
成果3	AGCIの案件のモニタリング・評価能力が強化される
成果4	AGCIのJCPP活動広報能力が強化される
成果5	PCM手法を活用したJCPP事業がより拡充される

プロジェクト目標と、目標達成に必要とされる成果は上のとおり AGCI の(組織)能力を強化するものとして掲げられているものの、PDM において設定されている指標と活動から判断される実質的なプロジェクト目標は、JCPP 事業実施運営管理の基礎環境を整備するもの、と言い換えられる内容となっている。

これについては、本プロジェクト開始前と開始後に JCPP ミニプロジェクトの事業運営管理にはどの程度の相違があるかを問う AGCI に対して行った以下の質問紙表調査結果(第 7 章 7.3 の 7 を参照)からも理解できる。

< AGCI におけるプロジェクト開始前と後の JCPP 事業運営管理方法の相違について >

(5 段階選択) 5: 全くことなる、4: かなり異なる、3: 半ば異なり半ば同じ、2: ほとんど同じ、1: 全く同じ

ミニプロジェクト実施ニーズの把握	5
ミニプロジェクトの選定と採択	2
PCM 手法を活用したミニプロジェクトの計画立案	5
PCM 手法を活用したミニプロジェクトのモニタリング・評価	5

上表の AGCI の回答のとおり、本プロジェクトの 2 年半で導入した JCPP のマネジメント方法は、案件選定・採択の手続きを除いては、AGCI にとってはほとんどが新しい手法・業務内容であったことが理解される。したがって、第 4 章 4.3 「プロジェクトの主な成果」で後述する、AGCI にとって初めてとなる PCM 手法の導入、JCPP に適合した実施運営管理に必要な新しいマニュアルと手続き書類等の整備、それに基づく CP の技術指導という本プロジェクトの内容は、今後、AGCI が組織としての能力を育成するための環境・基盤整備の段階のものであると言える。本調査では、こうした実質的なプロジェクト内容を十分に念頭において、実績の確認と 5 項目評価を実施した。

## 2.3 活動計画

本プロジェクトは、2003 年 9 月の実施協議で活動計画書案(Tentative Schedule of Implementation: TSI)は作成されていなかった。プロジェクト開始後に、計画委員会および合同計画委員会をとおして、プロジェクトの活動の当初半年分が計画され、その後 6 ヶ月の一度のモニタリング実施ごとに、先半年間の計画が確認される形で、活動が実施されている。なお、JCPP 活動については年に一度の JCPP 計画委員会が実施され、詳細計画が策定されている。

PDM version 3 (最終版 PDM) プロジェクト期間:2003年9月1日~2006年8月31日(3年間) 直接ターゲット:AGCI, 長期的ターゲット:途上国

プロジェクトの概要	指標	指標の入手手段	外部条件
<b>スーパーゴール</b> JCPPの効率的・効果的な実施により主に中南米諸国とカリブ地域の途上国の社会・経済発展に資する。	1.JCPPが支援した対象セクターにおける、経済的状況の改善 2.JCPPが支援した対象セクターにおける社会的状況の改善	1. 援助対象課題の経済状況指数 2. 援助対象課題の社会状況指数	
<b>上位目標</b> JCPP活動が効率的・効果的に実施される	実施されたJCPP活動のうち評価調査においてその適切性が確認された事業の割合(%)	各事業の「事業終了時評価報告書」	ラテンアメリカ諸国・カリブ地域に対する、チリ国政府の対外政策が変更されない
<b>プロジェクト目標</b> AGCIのJCPP活動実施能力が強化される	1.JCPP全事業についてのPDMとモニタリングシートの作成状況(100%) 2.JCPPミニプロジェクトの全事業の「モニタリング報告書」(6ヶ月ごと)作成状況、及び「終了時評価報告書」作成状況(100%) 3. 広域セミナー、ディプロマ、第三国研修の全事業について「終了時評価報告書」の作成状況(100%)	1. 各プロジェクトの協議議事録 2. 「プロジェクト年間報告書」 3. 「プロジェクト年間報告書」	AGCIの水平協力事業予算が削減されず、JCPP事業予算が削減されない
<b>成果</b> 1.AGCIの受益国のニーズ把握能力及びJCPP活動計画能力が強化される 2. AGCIのJCPP案件形成能力が強化される 3. AGCIの案件のモニタリング・評価能力が強化される 4. AGCIのJCPP活動広報能力が強化される 5.PCM手法を活用したJCPP事業がより拡充される	1-1. AGCIのJCPP計画委員会が問い合わせを行った国の案件要請書提出状況(80%) 1-2. 要請案件ごとの「案件評価表」の活用状況(100%) 1-3. 調査団の調査報告書の作成・提出状況(100%) 2. PCMモデレーターの訓練を受けたAGCI職員(年間2名、期間中計6名) 3. PCMモニタリング&評価手法専門家として訓練を受けたAGCI職員カウンターパート数(計5名) 4-1. 全JCPP活動実施情報を(100%)WEBサイトに掲載する 4-2. JCPP WEBサイトのアップデート(3ヶ月ごと) 5-1. プロジェクト終了時までのPCMワークショップ参加者数(470名) 5-2. PCMワークショップを実施者となることを、AGCIに同意した大学(1校かそれ以上)	1-1. JCPP活動計画委員会報告書 1-2. 「プロジェクト年間報告書」 1-3. 調査団による調査報告書 2. 「プロジェクト年間報告書」 3. 「プロジェクト年間報告書」 4. WEB サイトページの更新記録 5-1. 「プロジェクト年間報告書」 5-2. 「プロジェクト年間報告書」	AGCIの中南米・カリブ地域の途上国支援政策が変更されない

活動	投入		外部条件
<p>1-1. チリ人専門家派遣,チリでの研修員受入事業、JCPPミニプロの要請書の標準化を図る</p> <p>1-2. JCPPのニーズ把握のための援助窓口機関とのワークショップを毎年開催する</p> <p>1-3. 受理した要請を検討するための、案件ごとのチェックリスト様式の「案件評価表」を作成し、リストを使った実施可能性分析を実施する</p> <p>1-4. JCPPのロング、ミドル、ショートリストを作成する</p> <p>1-5. JCPP計画委員会を毎年開催する</p> <p>1-6. 共同プロ形調査団を派遣する</p> <p>2-1.チリ人カウンターパートにたいする、PCMワークショップ・モデレーター育成訓練を実施する</p> <p>2-2. AGCI、JICA、受益国による案件ごとのPDMを作成する</p> <p>2-3. 「モニタリングシート」による各案件ごとの活動計画を作成する</p> <p>3-1.モニタリング・評価者の育成訓練を実施する</p> <p>3-2. 「モニタリング・シート」及び「最終評価報告書」の様式作成と、これらを作成するためのガイドラインを作成する</p> <p>3-3. 各JCPP案件ごとのPDMに記載されてある投入と活動の達成状況を定期的にモニタリングし、結果を「モニタリング・シート」にまとめる</p> <p>3.4.- 各JCPP案件ごとのPDMに記載されてある「指標」及び「外部条件」の変化を定期的にモニタリングし、結果を「モニタリング・シート」にまとめる</p> <p>3.5.- 各JCPP活動・案件ごとの「事業終了時評価報告書」の作成し、さらに第三国研修実施機関の評価業務の重要性についての意識向上を図る</p> <p>3.6.- JCPP活動・案件をまとめた「プロジェクト年間報告書」を作成する</p> <p>4-1.JCPP Webサイトを作成する</p> <p>4-2.JCPP Webサイトの定期的なデーター更新を行う</p> <p>4-3. 広報出版物情報を,JCPP WEBサイト上の表に適宜記録する</p> <p>4-4. 広報ビデオを作製する</p> <p>5-1. PCM ワークショップ実施マニュアルと講義テキストを作成する</p> <p>5-2. JCPP活動担当のチリ人カウンターパートの、PCMワークショップ実施経験の機会を設ける</p> <p>5-3. PCM手法活用システムの整備・強化を行う</p> <p>5-4. 外部組織(大学等)によるPCMワークショップの実施促進を図る</p>	<p><b>日本側</b></p> <p>日本人専門家の派遣</p> <p>チリ人CPの本邦研修受入</p> <p>日本人専門家からAGCIのCPへの技術移転に必要な資機材</p> <p>JCPP事業対象裨益国へのチリ人専門家の派遣(人材・経費)</p> <p>JCPP事業対象裨益国への日本人専門家の派遣(人材・経費)</p> <p>対象裨益国からのチリでの研修受入</p> <p>日本人及びチリ人専門家から、裨益国のCPへの技術移転に必要な資機材</p> <p>広域セミナー実施(人材・経費)</p> <p>JCPP事業、プロジェクト活動に必要なその他の経費</p>	<p><b>チリ側</b></p> <p>プロジェクトダイレクター</p> <p>プロジェクトマネージャー</p> <p>カウンターパート職員(AGCI職員)</p> <p>JCPP事業対象裨益国へのチリ人専門家の派遣(人材・経費)</p> <p>日本人専門家のための施設・事務室</p> <p>対象裨益国からのチリでの研修受入</p> <p>広域セミナー実施(人材・経費)</p> <p>JCPP事業、プロジェクト活動に必要なその他の経費</p>	<p>JCPP事業を担当するAGCIの本プロジェクトCPが、継続してJCPP事業に配属される</p> <p>AGCIにおいて、JCPP事業費が削減されない</p> <p>チリ政府の対外政策が極端に変化しない</p> <p>第三国研修の実施機関が、予定どおりに「事業終了時評価報告書」を提出する</p>
			<p><b>前提条件</b></p> <p>中南米地域においてJCPP事業の実施ニーズが存在する</p> <p>プロジェクト活動実施に必要なチリ人カウンターパートを、AGCIが適切に配属する</p>

## 2.4 プロジェクトの実施体制

### 2.4.1. 実施機関の財政状況

本プロジェクトの実施機関である国際協力庁 (AGCI) は、2005 年度に企画省 (MIDEPLAN) から外務省 (MRE) へと移管された。MRE、AGCI 全体、及び AGCI における水平協力部の運営事業費実績と 2006 年度予算は、以下のとおりである。

AGCI の運営事業費は、2006 年度について外務省の 10.2% に当たる。運営事業費は過去 3 年間増加傾向にあり、2005 年と 2006 年度予算も前年比 17% 以上の増である。

AGCI における水平協力部 (CTPD) の事業運営費予算は 2005 年度以降増加を続けており、2006 年度は前年度比 54% の増加であり、AGCI 全体の 54.3% を占める。JCPP 活動の運営事業費は、AGCI の水平協力部予算内の三角協力運営事業費 (Triangle Cooperation) に含まれ、本プロジェクト活動経費も概ね同 CTPD の事業費から拠出されている。

#### (1) 外務省 (MRE) 2003 2005 年度実績と 2006 年度予算

Item	FY 2003 Actual	FY 2004 Actual	FY 2005 Actual	FY 2006 Planned
Total Revenue	18,400,214,000	27,701,514,000	24,087,976,000	26,697,218,000
increased % compared to the previous year	n.a	50.5%	-13.0%	10.8%
total income in US\$	US\$34,850,189	US\$52,466,945	US\$45,622,867	US\$50,564,798
	¥3,798,670,636	¥5,718,896,954	¥4,972,892,549	¥5,511,562,967

#### (2) 国際協力庁 (AGCI) 2003 2005 年度実績と 2006 年度予算

Item	FY 2003 Actual	FY 2004 Actual	FY 2005 Actual	FY 2006 Planned
Share in whole MRE	*	*	*	10.2%
Total Revenue	1,865,318,000	1,982,334,000	2,329,525,000	2,731,992,000
increased % compared to the previous year	n.a.	6.3%	17.5%	17.3%
total income in US\$	US\$3,532,931	US\$3,754,560	US\$4,412,144	US\$5,174,420
	¥385,089,473	¥409,247,086	¥480,923,657	¥564,011,798

#### (3) AGCI 水平協力部 (CTPD) 2003 2005 年度実績と 2006 年度予算

Item	FY 2003 Actual	FY 2004 Actual	FY 2005 Actual	FY 2006 Planned
Share in whole AGCI	42.3%	37.3%	41.4%	54.3%
Total Revenue	788,191,000	739,337,000	963,656,000	1,484,288,000
increased % compared to the previous	n.a.	-6.2%	30.3%	54.0%
[ Breakdown ]				
Fellowship Program	242,739,597	103,559,000	349,550,000	725,069,000
Technical Cooperation	209,981,357	301,683,000	226,950,000	308,949,000
*Triangle Cooperation (JCPP included)	168,574,046	197,238,000	234,600,000	293,138,000
Share in whole CTPD	21.4%	26.7%	24.3%	19.7%
Multilateral Cooperation	48,177,000	64,011,000	56,934,000	58,642,000
Contingency	49,930,000	66,248,000	67,572,000	69,599,000
Other expenses	68,789,000	6,598,000	28,050,000	28,891,000
total income in US\$	US\$1,492,842	US\$1,400,312	US\$1,825,174	US\$2,811,256
	¥162,719,738	¥152,633,972	¥198,943,977	¥306,426,938

資料: チリ国財務省、AGCI 財務部 (注)レート: 1CLP = 0.00189 US\$, 1JPY = 0.00843US\$ で換算

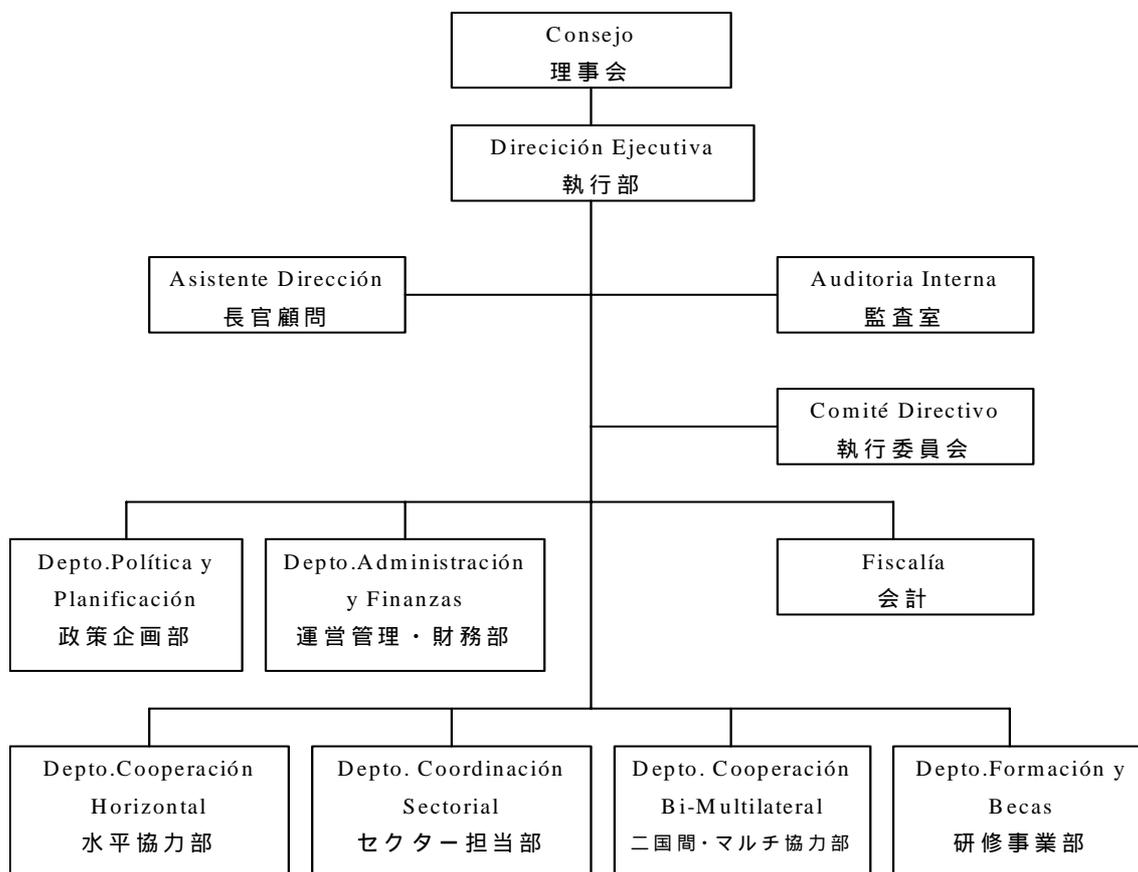
## 2-4-2. 実施機関の組織体制

AGCIの全職員は87名、本件の技術協力対象部である水平協力部職員は、10名となっている。

2006年3月現在の

資料:AGCI

AGCI 水平局組織体制図



2006年3月現在の部署別職員数 (計87人)

Dirección Ejecutiva (執行部)	1
Asistente Dirección (長官顧問)	2
Auditoria Interna (監査室)	2
Comite Directivo (執行委員会)	7
Fiscalia (会計)	5
Departamento de Administración y Finanzas (運営管理・財務部)	32
Departamento de Política y Planificación (政策企画部)	6
<b>Departamento de Cooperación Horizontal (水平協力部)</b>	<b>10</b>
Departamento de Coordinación Sectorial (セクター担当部)	5
Departamento de Cooperación Bi-Multilateral (二国間・マルチ協力部)	11
Departamento de Formación y Becas (研修事業部)	6

資料:AGCI

### 2-4-3. 実施機関の主管業務

AGCI の主管業務は、1)チリ国が受益国となって実施される(二国間協力などの)国際協力事業の運営管理、2)チリ国が協力支援国となって実施する国際協力事業の運営管理、の大きく2種に説明できる。JCPPを含め、チリが他の国をパートナーとして実施する三角協力は、この2つ目の業務に属し、CTPD が実施運営管理を担当する。

2004 年度までの三角協力事業実績 (US\$)

年度	チリ国	前年比 増(%)	パートナ ー 国・機関	前年比 増(%)	受益国	前年比 増(%)	計	前年比 増(%)
1,994	274,318		301,247		71,200		<b>646,765</b>	
1,995	142,306	-48%	134,749	-55%	114,923	61%	<b>391,977</b>	-39%
1,996	129,330	-9%	388,486	188%	99,911	-13%	<b>617,729</b>	58%
1,997	98,795	-24%	309,000	-20%	67,800	-32%	<b>475,595</b>	-23%
1,998	280,397	184%	512,524	66%	25,000	-63%	<b>817,923</b>	72%
1,999	539,630	92%	1,183,776	131%	85,000	240%	<b>1,808,408</b>	121%
2,000	355,557	-34%	751,811	-36%	0	-100%	<b>1,107,367</b>	-39%
2,001	514,621	45%	477,979	-36%	0	n.a.	<b>992,600</b>	-10%
全体比	51.8%		48.2%		0%		100%	
2,002	314,013	-39%	1,091,130	128%	2,748	na.	<b>1,407,892</b>	42%
全体比	22.3%		77.5%		0.2%		100%	
2,003	420,193	34%	1,026,515	-6%	12,772	365%	<b>1,459,480</b>	4%
全体比	28.8%		70.3%		0.9%		100%	
2,004	584,058	39%	3,034,300	196%	838,677	6467%	<b>4,457,037</b>	205%
全体比	13.1%		68.1%		18.8%		100%	
<b>累計</b>	<b>3,653,219</b>		<b>9,211,519</b>		<b>1,318,031</b>		<b>14,182,777</b>	
全体比	25.8%		64.9%		9.3%		100%	

資料: AGCI

チリ国との三角協力における我が国以外のパートナーとしては、過去に実績のある国はベルギー(フランドル)、フィンランド、アメリカ(USAID)、現在も進行中であるのは、ドイツ(GTZ)、国連食料農業機構(FAO)、スウェーデン、今後予定されているのはスペイン・バスク自治州、EU が挙げられる。ただし、チリ政府が実施している三角協力の中でパートナーシッププログラムを結んでいるのは、日本との間のみであり、他のドナーとは個別事業に関する実施合意を単発的に結んで事業を実施している。

現在 AGCI の CTPD(水平協力部)の運営事業費の大部分は JCPP 事業に充当されており、チリの南南協力における重要度・優先度の高い援助ツールとなっている。運営事業

費について、前述の 2.4.1.(3) CTPD/AGCI の運営事業費実績・予算、及び後述の 4.1.  
(2) 2) チリ(AGCI)プロジェクト経費を参照。

## 第3章 評価調査の方法

### 3.1 評価の方法

本プロジェクトの評価調査は、『JICA 事業評価ガイドライン - プロジェクト評価の実践的手法』（2003年・独立行政法人国際協力機構）に基づいて行われた。5項目評価は、第2章2.2.で述べたとおり、本調査において上位目標が修正された最終版PDM（2006年2月版、PDM version 3）を用いて、行われた。

調査のプロセスと作業概要は、以下のとおりである。

#### (1) 国内準備期間

- 1) PDM 内容の確認（調査団員、現地専門家、関係者との会議）
- 2) PDM にもとづく調査用評価グリッド表（実績・実施のプロセス、評価五項目）の作成（調査団員、現地専門家、関係者との会議）
- 3) プロジェクト報告書と関係資料のレビュー（評価調査団員）
- 4) 調査対象訪問先選定と質問表、インタビュー表の作成（調査団員、現地専門家、関係者との会議）

#### (2) 現地調査期間

- 1) 相手国関係者への終了時評価の目的、方法、作業内容の説明（PDM, 評価グリッド内容の確認）（調査団員、現地専門家、関係者との会議）
- 2) 質問紙表調査（調査団員）
- 3) インタビュー調査（調査団員）
- 4) 調査結果についての協議（調査団員、現地専門家、関係者との会議）
- 5) 5項目にもとづく合同評価協議（調査団員、現地専門家、関係者との会議）。

### 3.2 主な調査項目と情報・データ収集方法

調査項目は、PDM のプロジェクト目標、成果に対応する各指標と、その他、これら達成の精査に必要となる項目が選定された。また、各調査項目の結果を確認するために必要な情報が選定された。主な調査方法は、デスクレビュー、質問表調査、インタビュー調査、協議である。

これら、調査項目、必要情報、情報収集方法について、次頁の「調査用・評価グリッド」を参照。

## 「調査用・評価グリッド」

## 調査ステップ1.実績・実施のプロセスの確認

評価項目 評価設問	必要な情報・データ: Information # 1) 20)	情報源と調査方法
<b>実績と上位目標達成度の見込み</b>		
<u>投入の実績</u> ・投入は予定どおりか	1)日本人専門家派遣、CP・研修員受入、チリ国内研修実施、広域セミナー実施、プロジェクト案件形成調査団派遣、チリ人専門家派遣、機材調達、事業費の措置	報告書(進捗報告書、業務完了報告書等)レビュー、日本人専門家・CP(AGCI)へヒアリング
<u>成果の達成度</u>	2) 問い合わせ国からの案件要請書の提出状況 (受理事件の 80%) (指標 1-1)	報告書レビュー、日本人専門家・CP(AGCI)への質問表・ヒアリング
1. AGCI の JCPP 活動実施計画能力は強化されたか	3) 評価シート(要請案件ごとの評価表)の活用状況 (受理事件の 100%) (指標 1-2)	報告書レビュー、日本人専門家・CP(AGCI)への質問表・ヒアリング
2.案件形成能力は強化されたか	4) 派遣調査団の調査報告書提出状況(100%) (指標 1-3)	報告書レビュー、派遣調査団チリ人専門家への質問票
3. M&E は強化されたか	5) AGCI における PCM 手法の計画立案モデレータ養成状況(年 2 名)(指標 2-2)	報告書レビュー、日本人専門家・CP(AGCI)への質問表・ヒアリング
4.広報能力は強化されたか	6) AGCI における PCM 手法モニタリング・評価モデレータ養成状況 (指標 3)	日本人専門家・CP へのヒアリング、モニタリング評価調査団への質問票
5. PCM 手法は十分に活用されているか	7) JCPP 活動の広報状況・HP 作成状況 (指標 4-1)	報告書レビュー、JCPP HP レビュー
	8) HP の更新状況(3ヶ月ごと)(指標 4-2)	報告書レビュー
プロジェクト目標の達成度 チリ国際協力庁(AGCI)の JCPP の活動実施能力は強化されているか	9) PCM 手法の研修訓練の研修生数(終了までに 470 人)(指標 5-3)	報告書レビュー、日本人専門家・CP(AGCI)への質問表・ヒアリング
	10) PCM 手法を導入したチリ国内大学 (1 大学以上)(指標 5-2)	報告書レビュー、日本人専門家・CP(AGCI)への質問表・ヒアリング
プロジェクト目標の達成度 チリ国際協力庁(AGCI)の JCPP の活動実施能力は強化されているか	11) JCPP 事業の PDM とモニタリングシート作成状況(100%)、事業モニタリング実施状況(国別、プロジェクト別)(プロ目の指標1)	報告書レビュー、各プロジェクトの協議議事録、日本人専門家・CP(AGCI)への質問表・ヒアリング
	12)ミニプロ事業のモニタリング報告書、評価報告書作成状況(100%)(指標 2)	報告書・モニタリングシート・ミニプロ評価報告書レビュー
上位目標の達成見込み 移転した技術により、JCPP 事業の効率的・効果的な実施を促進すると見込めるか	13)広域セミナー、ディプロマ・第三国研修の終了時評価報告書の作成状況(100%)(指標3)	報告書レビュー、調査参加団員への質問表・ヒアリング、広域セミナー、ディプロマ・第三国研修参加者への質問表・ヒアリング
	14) 全事業中、評価調査により適切・効果的と判断された JCPP 事業の% また、プロジェクトで導入された技術による援助国別の支援方針と案件目的の明確化、援助国のニーズに合致した計画立案能力、適切なモニタリングと評価の実施能力の現状	報告書レビュー、過去の JCPP 事業調査報告書レビュー 「エルサルバドル家畜繁殖」「ドミニカ共和国教員養成」終了時評価調査団へのグループヒアリング、派遣調査団チリ人専門家への質問票

実施プロセス		
活動進捗状況は予定通りか	15) PDM に記載された活動の、実施・進捗状況	報告書レビュー、日本人専門家・CP・JICA チリへのヒアリング
モニタリング実施体制は適切・定期的に実施されたか	16) モニタリングの実施・報告状況、プロジェクト合同委員会 (Comite Conjunto: JCC) の実施状況、関係機関への報告状況、モニタリング結果の活用状況	報告書レビュー、日本人専門家・CP への質問表・ヒアリング JICA チリ事務所へのヒアリング
専門家とC/Pのチームワーク	17) コミュニケーションと共同作業による問題や困難への対応状況	日本人専門家・CP への質問表・ヒアリング
相手国実施機関のオーナーシップは十分か	18) C/P 配置状況	報告書レビュー
	19) 実施機関とC/Pの、プロジェクト実施へのイニシャティブと参加状況	日本人専門家・AGCI へのヒアリング
	20) チリ国側の予算措置状況、活動におけるコストシェア状況(外部条件)	報告書レビュー、AGCI への質問表

### 調査ステップ2. 5項目別評価

評価5項目 評価設問	必要な情報・データ : Information # 21) 43)	情報源と調査方法
<b>妥当性</b>		
上位目標は相手国開発政策に整合するか	21)チリ国政府の開発政策との整合性(外部条件)	JCPP 合意文書、JCPP 活動報告書 AGCI への質問表、RD 署名文書
目標は相手国ニーズに合致しているか	22)AGCI の水平協力政策との整合性 (外部条件)	AGCI への質問表、AGCI “Memoria 2004”レビュー、AGCI HPwebsite
直接的ターゲットグループ(AGCI)以外への波及効果は期待できるか	23)中南米諸国・カリブ地域への裨益	資料レビュー、AGCI への質問表、上位目標達成見込み#14)レビュー 派遣調査団チリ人専門家とモニタリング評価調査団質問票の結果
	24)他ドナー案件との相互補完性	AGCI・JICA チリ事務所への質問票・ヒアリング
日本の援助政策に整合するか	25)日本の南南協力政策との整合性	ODA 大綱、JICA「課題別指針」、「南南協力支援ガイドライン」レビュー
	26)日本の技術の優位性と協力の適正性	日本人専門家・AGCI・JICA チリ事務所への質問票・ヒアリング
<b>有効性</b>		
活動を実施し得られた成果により、どの程度「JCPP 活動実施能力が強化(プロジェクト目標)」が達成されたか	27)プロジェクト目標の総合的な達成度合い	プロジェクト目標達成実績(指標の達成度)を分析
	28) 成果15の総合的な達成度合い	成果達成実績(指標の達成度)を分析
	29) 設定した成果内容のプロ目標達成の適切性	有効性 27) 28)の因果関係と効果を分析

	30) プロジェクト目標達成の阻害要因の有無	報告書レビュー、日本人専門家・CP(AGCI)への質問表・ヒアリング
効率性		
投入された資源(コスト、人材、機材等)は適切に活用され、必要な成果が得られたか	31)達成された成果の費用対効果	有効性、投入実績・実施プロセスを分析、JICA と他ドナー類似案件資料レビュー、JICA チリ事務所への質問票・ヒアリング
	32)投入(人材、資機材、資金など)活用の適正性	実施プロセスと有効性を分析、直接観察(機材等)
	33)活動実施時期とプロセスの適正性	実施プロセスと有効性を分析
	34)C/Pを含む運営スタッフの定着度(外部条件)	報告書レビュー、実施プロセスの分析、日本人専門家・CP(AGCI)へのヒアリング
インパクト(予測)		
プロジェクト実施により間接的な波及効果はあるか	35)上位目標達成の見込み、そのための提言	報告書レビュー、実績表の上位目標達成見込み # 14)を分析
	36)中南米における JCPP の援助裨益と実施必要性	上位目標達成見込と妥当性と有効性の分析、JCPP 事業報告書レビュー
	37)技術的側面での予期されなかった負の効果	日本人専門家・CP・AGCI・JICA チリ事務所への質問表・ヒアリング
自立発展性(見込み)		
相手国の同政策の継続性は見込まれるか	38) 政府の今後の JCPP(南南協力)を推進方針	妥当性の分析、AGCI・JICA チリ事務所への質問表・ヒアリング
	39) 同事業を進めるための制度整備状況	報告書レビュー、AGCI・日本人専門家への質問表・ヒアリング
実施機関 AGCI の同事業を推進する組織運営管理能力・制度・財政は十分か	40) 今後の南南協力推進のための AGCI の中南米諸国・カリブ地域の支援事業企画/実施体制、財源	AGCI・日本人専門家・JICA チリ事務所への質問表・ヒアリング、報告書レビュー
技術の定着度と、普及のしきみは十分か	41) 中核の技術(案件発掘・企画実施・モニタリング評価等の事業運営管理)の習得の質と量	報告書、有効性の分析、日本人専門家へのヒアリング
	42)技術移転を受けた CP は組織内で2次移転を実施しており、当該技術の普及は可能か	日本人専門家・CP(AGCI)への質問表・ヒアリング
その他自立発展性にかかわる要因	43) 継続的 JCPP(南南協力)に必要な、ニーズ調査・案件発掘形成・事業実施・モニタリング評価技術は、十分であるか、それに関わる提言や教訓	調査結果を総合的に分析(結論・教訓・提言)

## 第4章 実績・実施プロセスの調査結果

### 4.1 投入の実績

#### (1) 人材と技術指導

初年度に、PCM手法導入の技術指導に遅れが生じて、追加的にローカルコンサルタントを雇用してPCM手法の技術指導を補足した以外は、すべて予定どおりである。人材の配置について、次頁を参照。

#### (2) プロジェクト経費

日本側とチリ側のプロジェクト経費投入実績は日本側約56%、チリ側約44%である。ただし、ミニプロ調査派遣や広域セミナー、ディプロマ・第三国研修と研修員受け入れ実施等のJCPP活動については(費目1)、ほぼ50%ずつの配当である。

1) 日本側		(Unit:1,000円)		
	費目	2003実績	2004実績	2005実績
1	JCPP活動実施経費、ローカルコンサルタント備上費、機材調達費	47,502	50,500	23,060
2	日本人長期専門家派遣経費(2名)	4,911	12,403	12,424
3	日本人短期専門家派遣経費(4名)	8,758	13,389	2,476
4	チリ人CP本邦研修経費	0	1,667	4,309
5	日本からの事業調査派遣	0	491	2,498
	年度別計	61,171	78,450	44,767
	累積 総計	61,171	139,621	184,388

2) チリ側		(Unit:1CLP)		
	費目	2003実績	2004実績	2005実績
1	JCPP活動実施経費	212,516,164	220,108,695	202,961,961
2	本邦研修にかかる手続き料・交通費等	0	0	1,260,758
	年度別計	212,516,164	220,108,695	204,222,719
	累積 総計	212,516,164	432,624,859	636,847,578

注: CPの給与・福利厚生等人件費、水道ガス電気等ユーティリティはAGCI全体に含まれる

	US\$	交換レート
56.36% 日本側	1,554,390	(1Yen=0.00843US\$)
43.64% チリ側	1,203,642	(1CLP=0.00189US\$)
双方合計	2,758,032	

投入については、第7章 7.6. Joint Evaluation Report の ANNEX 2 を参照。

### 4.2 活動の進捗状況と実施プロセス

6ヶ月ごとにモニタリングが行われ、活動の進捗と成果の達成状況が確認された。結果は記録され、必要な改善も実施された。日本人専門家による技術指導、本邦研修は、CPの技術習得の進捗にあわせて行われ、効率的な技術移転である。総合的に活動の実施プロセスは円滑で、活動5-4を除き(4.4.に後述)予定通りで、進捗状況は良い。

日本人専門家、チリ人カウンターパート、関係協力者、ローカルコンサルタントの配置状況

日本人専門家

山田 真美	JCPP強化	JICA 長期専門家	R/D						Sep.1, 2003 - Jul.9, 2005
布施 和博	JCPP強化	JICA 長期専門家				June 25, 2005 - Aug. 31,			
富岡 丈朗	PCM手法、M & E	JICA 短期専門家		Sep-Dec.2003			July-Sep.2004		
伊藤 拓次郎	PCM 教材開発、研修評価	JICA 短期専門家					Apr.3-May.17, 2004		
長町 昭	PCM手法、教材開発	JICA 短期専門家					Nov.5-Dec.3,		

チリ人カウンターパート、協力関係者、ローカルコンサルタント

Marcelo Rozas, Sr.	Project Director	Executive Director, AGCI	R/D						Sep.1, 2003 - Aug.31, 2006
Arturo Vergara, Sr.	Project Manager	Jefe/Depto.Cooperación Horizontal/AGCI							Sep.1, 2003 - Aug.31, 2006
Hernán Acuña, Sr.	Project Coordinator	Coordinador de Programa/ Depto.Cooperación Horizontal/AGCI							Sep.1, 2003 - Aug.31, 2006
Patricio Pérez, Sr.	Project Coordinator	Coordinador de Programa/Depto.Política y Planificación/AGCI							Sep.1, 2003 - Aug.31, 2006
Paulina Soto, Sra.	Project Coordinator	Coordinador de Programa/ Depto.Cooperación Horizontal/AGCI							Sep.1, 2003 - Aug.31, 2006
Sofía Rodríguez , Sra.	Project Officer	Oficial de Programa/ Depto.Cooperación Horizontal/AGCI			Jan.18-Feb.9 Training in Japan				Sep.1, 2003 - Aug.31, 2006
Gabriela León, Srta.	Project Officer	Oficial de Programa/ Depto.Cooperación Horizontal/AGCI							Sep.1, 2003 - Aug.31, 2006
Valeria Matus, Srta.	Project Officer	Oficial de Programa/ Depto.Cooperación Horizontal/AGCI			Oct.8-Nov.4 Training in Japan				Sep.1, 2003 - Aug.31, 2006
Daniela Rodríguez, Srta.	Project Officer	Oficial de Programa/ Depto.Cooperación Horizontal/AGCI			Aug.1, 2005 - Aug.31, 2006				
Marcela Sottolichio, Sra	Project Supervisor	Jefe / Depto.Política y Planificación/AGCI							Oct.8-Nov.4 Training in Japan
Marcela Quezada,Srta	Project Officer	Coordinador de Programa/Depto. Cooperación Bi-Multilateral/AGCI							Oct.8-Nov.4 Training in Japan
Janet Palominos,Sra	Cooperator	Oficial de Programa/Depto.Política y Planificación/AGCI					Oct.8-Nov.4	Group training in Japan	
Alfredo Rojas,Sr.	Cooperator	Coordinador de Programa/Depto.Formación y Becas/AGCI					Oct.8-Nov.4	Group training in Japan	
Luis Aguayo,Sr.	Cooperator	Universidad Pontificada Catolica de Valparaiso							Oct.8-Nov.4 Training in Japan
Mario Santander,Sr.	Project Officer	JICA Chile Office							Oct.8-Nov.4 Training in Japan
Robinson Ibarra, Sr.	Local consultant	PCM method introduction, PCM committee setting		June 1- Aug.31,2004	Nov.1 2004 -Mar.31, 2005				Nov.3,4,2005

活動実績 (Accomplishment of Plan)

実績

予定

注:活動 1.6 及び活動 3.4 の派遣調査について、19 頁の表を参照。

活動	2003		2004										2005										2006												
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
特記事項	R/D		Monitoring										Monitoring										Evaluation Study												
委員会等	JCC		HCEM										HCEM										HCEM												
1-1.チリ人専門家派遣、チリでの研修員受入事業、JCPPミニプロの要請書の標準化を図る	■		■										■										■												
1-2. JCPPのニーズ把握のための援助窓口機関とのワークショップを毎年開催する	■		■										■										■												
1-3. 受理した要請を検討するための、案件ごとのチェックリスト様式の「案件評価表」を作成し、リストを使った実施可能性分析を実施する	■		■										■										■												
1-4. JCPPのロング、ミドル、ショートリストを作成する	■		■										■										■												
1-5. JCPP計画委員会を毎年開催する	■		■										■										■												
1-6. 共同プロ形調査団を実施する	■		■										■										■												
2-1.チリ人カウンターパートに対して、PCMワークショップ・モデレーター育成訓練を実施する	■		■										■										■												
2-2. AGCI、JICA、受益国による案件ごとのPDMを作成する	■		■										■										■												
2-3. 「モニタリングシート」による案件ごとの活動計画を作成する	■		■										■										■												
3-1.モニタリング・評価者の育成訓練を実施する	■		■										■										■												
3-2. 「モニタリング・シート」及び「最終評価報告書」の様式作成と、これらを作成するためのガイドラインを作成	■		■										■										■												
3-3. 各JCPP案件ごとのPDMに記載されている投入と活動の達成状況を定期的にモニタリングし、結果を「モニタリング・シート」にまとめる	■		■										■										■												
3-4. 各JCPP案件ごとのPDMに記載されている「指標」及び「外部条件」の変化を定期的にモニタリングし、結果を「モニタリング・シート」にまとめる	■		■										■										■												
3-5. 各JCPP活動・案件ごとの「事業終了時評価報告書」を作成し、さらに第三国研修実施機関の評価業務の重要性についての意識向上を図る	■		■										■										■												
3-6. JCPP活動・案件をまとめた「プロジェクト年間報告書」を作成する	■		■										■										■												
4-1. JCPP Webサイトを作成する	■		■										■										■												
4-2. JCPP Webサイトの定期的なデータ更新を行う	■		■										■										■												
4-3. 広報ビデオを作成する	■		■										■										■												
4-4. 広報出版物情報をJCPP WEBサイト上の表に適宜記録する	■		■										■										■												
5-1. PCMワークショップ実施マニュアルと講義テキストを作成する	■		■										■										■												
5-2. JCPP活動担当のチリ人カウンターパートの、PCMワークショップ実施経験の機会を設ける	■		■										■										■												
5-3. PCM手法活用システムの整備・強化を行う	■		■										■										■												
5-4. 外部組織(大学等)によるPCMワークショップの実施促進を図る	■		■										■										■												

#### 4.3. プロジェクトの主な成果

##### (1) 成果1「AGCIの受益国のニーズ把握能力及びJCPP活動計画能力が強化される」

ニーズ把握のワークショップは年に1度実施されており、毎年40以上の地域、計17カ国の中から、70名以上が参加し、JCPPへの要請提出を効果的に促進している。

この成果として、ワークショップ参加者である受益国窓口機関からの要請書提出状況は、2006年3月で目標80%に対して79%であり、良好な成果を見せている。AGCIおよびJICAチリ事務所は、要請書を受けて新規案件候補をリストアップし(ロングリストの作成)、双方の協議のもと継続案件も含めてこれらの案件を絞り込んでミドルリストを作成する。さらにJICAルートおよび必要に応じチリ外交ルート等を通じてミドルリストに対するコメント依頼を行い、それを踏まえて再度双方協議の上、ショートリストを作成している。

上記のリストのフォーマット、各案件のPDM、要請案件の検討表のフォーマット等は、本プロジェクトによって準備されたものである。現在、AGCIの水平協力部におけるJCPP事業運営管理業務は、これらのフォーマットと手続き形式を活用して、実施されている。

##### (2) 成果2「AGCIのJCPP案件形成能力が強化される」

本プロジェクトではPCM手法が導入され、現在AGCIの水平協力部では、JCPP事業のニーズ把握と案件形成すべてに、同手法が活用されている。

カウンターパートのPCM手法の習得状況は良好であり、2006年3月現在、計画立案のモデレーターが7名養成され、うち6名はミニプロの案件形成調査派遣にも参加し、実践的な経験を積んでいる。期間中には計5名のモデレーターの養成を目標としているが、これはすでに達成しており、技術移転の進捗状況は順調である。

##### (3) 成果3「AGCIの案件のモニタリング・評価能力が強化される」

前述のとおり、本プロジェクトではPCM手法が導入され、JCPP事業のモニタリング・評価は、同手法が活用されている。

現在、モニタリング・評価のモデレーターが7名養成されており、うち3名が調査派遣に参加するなど実践的な経験を有する。インタビュー調査によると、7名のうちのほとんどが、モニタリング・評価調査は難しく、継続的に技術的な指導を仰ぎたいと述べており、質的な向上のための学習が必要であると考えられる。今後は、調査派遣の経験を増やすとともに、実践力を育成することが求められる。

本プロジェクトでは、JCPPのミニプロジェクトに関わる案件形成調査が5件、モニタリング・評価調査が8件、計8カ国で実施されている。このほか、プロジェクト期間中には、広域セミナー18件、外国個別研修員受入れ3件(3カ国)、ディプロマコース4件に関

わる実施支援が行われている。導入された手法や技術は、このように速やかに実際業務へと活用されており、CP や関係者の実践力を育成している。

なお、上記 JCPP 活動、調査の実施、事業運営管理等にかかわり、7 種のマニュアルと案件検討表が作成されている。これらは水平協力部において適宜用いられ、JCPP 実施運営管理の基本手引書として、活用されている。

#### プロジェクトで整備した JCPP 実施マニュアルと案件検討表

1	Manual de Procedimiento para Seminarios Regionales en el Marco de JCPP (JCPP枠組みでの広域セミナー実施マニュアル)
2	Manual de Procedimiento para la Misión de Estudio en Formulación de Proyectos en el Marco de JCPP (JCPP枠組みでのプロジェクト形成調査実施マニュアル)
3	Manual de Procedimiento para la Misión de Monitoreo y Evaluación de Proyectos en el marco de JCPP (JCPP枠組みでのプロジェクトモニタリング・評価実施マニュアル)
4	Manual de Procedimiento para los Cursos Internacionales en el Marco de JCPP (JCPP枠組みでの第三国研修実施マニュアル実施マニュアル)
5	Manual de Procedimiento para la Ejecución de Proyectos en el Marco de JCPP (JCPP枠組みでのプロジェクト実施マニュアル)
6	Manual de Procedimiento de los Talleres para la Enseñanza de la Metodología de PCM en el Marco de JCPP (JCPP枠組みでのPCM手法研修実施マニュアル)
7	Manual de Procedimiento para la Articulación con Cooperación Bilateral en el marco de JCPP (JCPP枠組みでの二国間協力との連携実施マニュアル)
8	Pauta de Evaluación de Demandas JCPP (JCPP要請案件検討票)

#### プロジェクトで実施した派遣調査

国名	調査時期(調査種)	分野	関係機関	
ニーズ把握・案件形成調査				
1	ペルー	2004年3月	貝類養殖	(チリ側)カトリカデルノルテ大学(Universidad Catolica del Norte) チンキウエ公社(Fundacion Chiquihue) (ペルー側)国家漁業開発基金(FONDEPES-Ministerio de la Produccion)
2	コロンビア	2005年2月 (要請背景確認)	水産養殖	(チリ側)カトリカデルノルテ大学(Universidad Catolica del Norte) (コロンビア側)コロンビア国立大学(Universidad Nacional) マグダレナ大学(Universidad del Magdalena)
3	エルサルバドル	2005年4月	輸出振興	(チリ側)外務省輸出振興局(PROCHILE) (エルサルバドル側)エルサルバドル輸出振興局(EXPORTA EL)
4	コスタリカ	2005年10月	障害者リハビリテーション	(チリ側)厚生省、ペドロアギーレセルタ国立リハビリテーション病院 (INRPAC)
5	コロンビア	2006年3月	貝類養殖	(チリ側)カトリカデルノルテ大学(Universidad Catolica del Norte) (コロンビア側)マグダレナ大学(Universidad del Magdalena)
モニタリング・評価調査				
1	キューバ	2003年10月 (評価)	海水魚養殖	(チリ側)カトリカデルノルテ大学(Universidad Catolica del Norte) (キューバ側)水産研究試験所(Centro de Investigacion Pesquera)
2	ボリビア	2003年12月 (評価)	動植物検疫	(チリ側)農牧庁(SAG) (ボリビア側)国家農牧衛生食品安全サービス局(SENASAG)
3	エルサルバドル	2004年9月 (モニタリング)	家畜繁殖	(チリ側)チリ・アウストラル大学全国家畜繁殖飼養管理訓練センター (CENEREMA-Universidad Austral de Chile) (エルサルバドル側)農牧省(MAG)
4	ドミニカ共和国	2004年11月 (モニタリング)	教員養成	(チリ側)チリ・カトリカ大学(Pontificia Universidad Catolica Chile) (ドミニカ共和国側)教育省教員養成センター(INAFOCAM)
5	エクアドル	2005年8月 (モニタリング)	零細漁民組織強化	(チリ側)サンティアゴ大学(Universidad de Santiago de Chile) (エクアドル側)大統領府北部開発室(UDENOR)
6	エルサルバドル	2005年9月 (モニタリング)	家畜繁殖	(チリ側)チリ・アウストラル大学全国家畜繁殖飼養管理訓練センター (CENEREMA-Universidad Austral de Chile) (エルサルバドル側)農牧省(MAG)
7	ドミニカ共和国	2006年1月 (評価)	教員養成	(チリ側)チリ・カトリカ大学(Pontificia Universidad Catolica Chile) (ドミニカ共和国側)教育省教員養成センター(INAFOCAM)
8	エルサルバドル	2006年2月 (評価)	家畜繁殖	(チリ側)チリ・アウストラル大学全国家畜繁殖飼養管理訓練センター (CENEREMA-Universidad Austral de Chile) (エルサルバドル側)農牧省(MAG)

プロジェクトで実施支援したその他 JCPP 活動:

### 広域セミナー

開催国(機関)	セミナー名	セミナー期間	参加国
1 ペルー	援助窓口機関連携強化	2003年10月13日～17日	中南米各国(38名)
2 ジャマイカ(CARICOM)	貿易促進	2003年10月20日～24日	CARICOM諸国(17名)
3 ボリビア	ニッチ市場開拓	2003年11月24日～25日	南米各国(12名)
4 チリ	パートナーシッププログラム国際セミナー	2004年1月14日～16日	アジア、アフリカ、中南米地域PP締結11カ国(26名)
5 チリ	流域管理	2004年3月22日～26日	南米4カ国(16名)
6 エルサルバドル	輸出振興	2004年3月29日～30日	中南米13カ国、CARICOM(55名)
7 パナマ	ガバナンスと青少年育成	2004年5月12日～14日	中南米13カ国、CARICOM
8 ホンジュラス	基礎教育	2004年5月26日～28日	
9 エルサルバドル	地域開発	2004年7月5日～7日	
10 ニカラグア	中小企業支援	2004年8月3日～6日	中南米14カ国
11 チリ	PCM研修	2004年8月10日～12日	中南米在外事務所ナショナルスタッフ
12 アルゼンチン	援助窓口機関連携強化	2004年9月1日～3日	
13 コロンビア	南南協力に向けた能力開発	2004年9月22日～24日	中南米14カ国、CARICOM、各ドナー
14 ボリビア	ミバエ検疫	2004年10月4日～8日	8カ国
15 ウルグアイ	輸出振興	2004年11月17日～19日	8カ国
16 チリ	鉱山管理	2004年11月22日～26日	南米各国
17 エルサルバドル(ICESPO)	市民安全	2005年3月1日～3日	中米9カ国
18 ニカラグア	中小企業支援(組織化・ジェンダー・地域経済開発)	2005年5月24日～27日	中南米13カ国、CARICOM

### ディプロマコース

チリ側実施機関	研修名	研修期間	主な派遣概要	参加国
1 チリ国際協力庁(AGCI) 首都教育大学(UMCE)	教育の公平と質の向上	2003年9月26日～11月28日	日本側:日本人講師派遣(ホンジュラス派遣専門家1名) チリ側:研修実施経費	中南米10カ国
2 チリ国際協力庁(AGCI) 首都教育大学(UMCE)	教育の公平と質の向上	2004年8月30日～11月18日	日本側:日本人講師派遣(ホンジュラス派遣専門家2名) チリ側:研修実施経費	中南米10カ国
3 チリ国際協力庁(AGCI) 首都教育大学(UMCE)	教育の公平と質の向上	2005年9月5日～11月25日	日本側:日本人講師派遣(ホンジュラス派遣シニア隊員1名) チリ側:研修実施経費	中南米10カ国
4 チリ国際協力庁(AGCI) バルパライソ・カトリカ大学(UCV)	国際協力における交渉とマネジメント	2005年10月17日～11月18日	日本側:日本人講師派遣(JCPP強化、短期専門家1名) チリ側:研修実施経費	中南米13カ国

### 個別研修員受入れ

参加国	研修名	研修期間	受入数
1 エルサルバドル	道路整備	2003年9月26日～11月28日	2名
2 ペルー	貝類養殖	2003年11月4日～7日	1名
3 ニカラグア	中小企業支援	2003年12月2日～10日	2名

(4) 成果4「AGCIのJCPP活動広報能力が強化される」

予定どおり、JCPPのホームページが作成され、JCPPの全活動が紹介されている。ホームページは最低3ヶ月に一度、必要に応じて更新されている。このほか、JCPPビデオが英語とスペイン語で作成され、受益国援助窓口機関(ラテンアメリカ・カリブ諸国全29カ国)へ送付され、JCPP事業の紹介と理解促進のために活用されている。

(5) 成果5「PCM手法を活用したJCPP事業がより拡充される」

PCM手法の紹介と普及、JCPPアクターの開拓を主目的として、2006年3月までに、大学、公共団体、地方自治体、関係諸機関を招いて、計30回のPCMワークショップが実施された。ワークショップではPCM手法の説明、開発事業の計画立案とモニタリング・評価方法のテクニック、JCPP事業の内容等が紹介されている。

参加団体と参加者数は、当初予定の250人を大きく上まわり、これまで445人以上が参加している。プロジェクト終了までには、470人となることを見込んでいる。

プロジェクトで実施したPCMワークショップ概要

年	ワークショップ名称	実施場所	参加者数
2003	PCM General	AGCI	7
	PCM General	JICA	8
	Planificación	AGCI	7
	PCM General	AGCI	3
	Planificación	AGCI	7
	Monitoreo y Evaluación	AGCI	14
	Modificación de PDM y pre-evaluación	Peru	10
	Monitoreo	Chile カリカテルリルテ大学コンピュータ校	7
	Planificación	Chile 首都教育大学	26
	Monitoreo	Chile アカフル大学国家畜産管理センター	18
	Monitoreo y Evaluación	Chile 首都教育大学	20
	PCM General y Monitoreo	Chile 首都教育大学	5
2004	Análisis de problemas	Honduras	35
	PCM General	Chile 公共事業省	4
	Monitoreo	AGCI	8
	Monitoreo	AGCI	8
	Introducción general de PCM y Revisión de PDM y PDM I	Peru	23
	Formulación de Plan de Operación	AGCI	6
	Elaboración de PDM	El Salvador	13
	Introducción de PCM, Monitoreo y Evaluación, Cursos Internacionales	JICA	11
	Introducción de PCM para Miembros de Comité	Chile サンティアゴ大学	n.a.
	Introducción de PCM	Santiago, Training for JICA Local Staff	24
	Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Coop. Internacional	Argentina	56
2005	Taller Formulación de Proyecto U. Nacional	Bogota, Colombia	9
	Taller Formulación de Proyecto U. del Magdalena	Santa Marta, Colombia	20
	Taller PCM, Planificación Participativa	Contulmo, Region Chile	25
	Taller de Análisis de Objetivos y Alternativas	San Salvador, El Salvador	23
	Taller de Monitoreo	San Salvador, El Salvador	13
	Taller PCM, Planificación Participativa	Puerto Montt	21
	Taller PCM, Monitoreo y Evaluación	Valparaiso	14
参加者数 計			445

PCMワークショップの実施日、参加団体、モデレーター担当者等詳細については、第7章 7.6 Joint Evaluation Report の ANNEX 3-5-2 を参照。

上記のワークショップ開催以外に、PCM 委員会が AGCI, JICA チリ事務所、大学関係者をメンバーとして設立され、今後 PCM 手法の普及を促進するために、活動を展開する予定となっている。AGCI 職員に代わって、JCPP 事業のための PCM ワークショップ実施者となる大学の発掘を予定しているが(成果5の指標5-2.)、現在のところ、同意した大学はまだない。

#### (6) プロジェクト目標「AGCI の JCPP 活動実施能力が強化される」

上記、成果において確認したとおり、現在 AGCI の水平協力部は、本プロジェクトで導入した書手続き書類、マニュアルを活用し、PCM 手法によりニーズ把握、案件形成、モニタリング・評価調査を行っている。(1)～(3)で前述のとおり、導入された技術は速やかに実際業務に用いられ、業務の効率化をもたらすとともに、効果的な能力向上を促していると判断された。すなわち、本プロジェクトより、JCPP 事業実施・運営管理の基本的な環境が整備され、効率的・効果的な JCPP 活動実施を促進していることが確認された。

AGCI 水平協力部及びカウンターパートへの質問紙票調査、インタビュー調査によっても、AGCI 及びカウンターパーと全員が、本プロジェクトによるハード及びソフトウェアの環境整備が JCPP 事業の効率化をもたらしていると回答している。他方、案件の選定と採択、事業のモニタリング・評価業務について、業務の質や技術レベルが不十分であると考えている職員もあり、今後はこれらの項目についての追加的な技術指導、日本側からのフォローアップも必要であると考えられる。第7章・質問紙票調査結果の(2)「カウンターパートによるコメント」を参照。

なお、PDM の指標に記載された目標の達成状況も良好で、プロジェクト終了時までには概ねすべてのコンポーネントについて、目標の達成が見込まれる。

#### 4.4. 未実施の活動

4.3.(5)に記載したとおり、成果5にかかわる活動5-4「外部組織(大学等)による PCM ワークショップの実施促進を図る」について、進捗が遅れている。本プロジェクト終了までの6ヶ月間においては、チリ国内の大学がワークショップを委託して業務を行うことが可能かどうか、実施可能性の検討も含めて、何らかの具体的な取り組みが必要である。

PDM の指標にかかわる、年ごとの達成実績は次頁のとおりである。その他詳細については、第7章 7.1.実績・実施プロセス調査結果、7.3.質問紙票調査結果、7.6.JointEvaluation Report を参照。

PDM 指標に基づく、達成状況

プロジェクト目標と成果	指 標 (エンドライン)	ベースライン (03年9月)	進 捗 状 況					エンドライン (06年8月)
			2004年5月	2004年10月	2005年5月	2005年11月	2006年3月	
<b>プロジェクト目標</b> AGCIのJCPP活動実施能力が強化される	1. JCPP全事業についてのPDMとモニタリングシートの作成状況(100%)	0	(書式準備)	(書式準備)	100%	100%	100%	100%
	2. JCPPミニプロジェクトの全事業の「モニタリング報告書」(6ヶ月ごと)作成状況、及び「終了時評価報告書」作成状況(100%)	0	(書式準備)	100%	100%	100%	90%	100%
	3. 広域セミナー、ディプロマ、第三国研修の全事業について「終了時評価報告書」の作成状況(100%)	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>成果 1</b> AGCIの受益国のニーズ把握能力及びJCPP活動計画能力が強化される	1.1. AGCIのJCPP計画委員会が問い合わせを行った国の案件要請書提出状況(80%)	0	(15の国及び地域より要請あがる)	(100件の要請ロングリスト作成)	100% (ミドル、ショートリストの作成)	/	79% (ロング、ミドル、ショートリスト作成)	80%
	1.2. 要請案件ごとの「案件評価表」の活用状況(100%)	0	(書式準備)	(書式準備)	100%	/	100%	100%
	1.3. 調査団の調査報告書作成・提出状況(100%)	0	100%	/	100%	100%	100%	100%
<b>成果 2</b> AGCIのJCPP案件形成能力が強化される	2. PCMモデレーターの訓練を受けたAGCI職員(年間2名、期間中計6名)	0	1名	3名	3名	4名	7名	6名
<b>成果 3</b> AGCIの案件のモニタリング・評価能力が強化される	3. PCMモニタリング&評価手法専門家として訓練を受けたAGCI職員カウンターパート数(計5名)	0	1名	3名	4名	5名	7名	5名
<b>成果 4</b> AGCIのJCPP活動広報能力が強化される	4.1. 全JCPP活動実施情報を(100%)WEBサイトに掲載する	0	100% (5月に完成)	100%	100%	100%	100%	100%
	4.2. JCPP WEBサイトのアップデート(3ヶ月ごと)	0	(HP準備中)	100%	100%	100%	100%	100%
<b>成果 5*</b> PCM手法を活用したJCPP事業がより拡充される	5.1. プロジェクト終了時までのPCMワークショップ参加者数(470名)	0	229人	320人	397人	421人	445人 (30回のWS開催)	470人**
	5.2. PCMワークショップを実施者となることを、AGCIに同意した大学(1校かそれ以上)	0	0	0	0	0	0	1

注: \*成果 5 は、2004年5月のモニタリング時に追加された。 \*\*成果5の指標1の目標数値は2005年5月のモニタリング時に、250人から 470 人に増加された

## 第5章 5項目による評価結果

前述の『JICA 事業評価ガイドライン - プロジェクト評価の実践的手法』にもとづき、調査結果を精査・分析し、妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の5項目別に評価を実施した。その結果、高い妥当性、十分な有効性と効率性、間接的なポジティブインパクト、ある程度の自立発展性が確認された。各評価結果概要は、以下のとおりである。なお、根拠の詳細については、第7章7.2「5項目にもとづく評価」を参照。

### 5.1 妥当性

調査により、高い妥当性が確認された。主な理由は、以下のとおりである。

本プロジェクトを通して強化される JCPP 事業の実施は、中南米諸国・カリブ地域の社会・経済発展に資することを目指しており、本プロジェクトの目標は適切と判断される。具体的には、チリ国は、“La Política de Cooperación Internacional de Chile para el Periodo 2000 -2006” 及び JCPP 合意文書 (Acuerdo Marco de JCPP) に基づき JCPP への取り組みを拡充しており、さらに政府は “Ley de Presupuesto del Sector Público Aprobado anualmente por el Poder Ejecutivo y Legislativo de la Nación.” において財政的にも周辺国を中心とした途上国支援への取組を明確にしており、本プロジェクトの上位目標及びプロジェクト目標と、チリ国開発政策との整合性が確認できる。

AGCI(国際協力庁)の業務は予算(2006年度)規模において全体の約54%を水平協力に投じており、同庁における JCPP の優先度は高い。JCPP 事業は AGCI にとって主管業務といえるものであることから、本プロジェクトの実施により、同庁の JCPP に関する開発援助事業実施運営管理能力を強化するという目的は、同庁の役割及び政策に明確に合致するものと判断される。

また、日本の新 ODA 大綱及び新中期政策では、南南協力の積極的な推進が掲げられており、2006年8月に合意された日本の対チリ援助重点分野の一つに「南南協力支援」が掲げられている。JICA 中南米地域事業実施方針および国別事業実施計画においても南南協力支援を協力の柱として強化するとしており、本プロジェクトの目的との整合性が認められる。

### 5.2 有効性

調査により、高い有効性が確認された。主な理由は、以下のとおりである。

成果1~4について、達成度は総合的に良好と判断される。JCPP 事業の受益国からの要望調査(案件要請書)の取付け状況とそれら案件の検討手続きならびに事業報告書作成状況(成果1)は既に目標値を達成したほか、PCM 手法計画立案・モニタリング評価を担当する職員(成果2と3)も目標人数を達成し、必要なマニュアルも作成された。広報の基

本ツールとなる JCPP のホームページとビデオも作成された。成果 5 となる、AGCI 以外の組織による PCM 実施者(大学)は未確定であるが、PCM ワークショップへの参加者数は目標値を達成する見込みである。この結果、計画立案と PDM 作成、要請検討と評価表、報告書作成等の定量的なプロジェクト目標の指標達成度は順調であり、プロジェクト目標は達成される見込みである。

但し、JCPP 事業の効果的・効率的な実施のための能力開発は、技術の質的・量的双方の側面からの総合的な拡充や、CP 職員のレベルを超えた組織的な定着、更に個人レベルではなく組織レベルで取り組むべき課題を具備して初めて達成できるものであるが、当初設定された指標のみではこれら要素を十分に把握することが難しいため、今後質的評価のパラメーターについてプロジェクトで検討する必要がある。

### 5.3 効率性

調査により、高い効率性が確認された。主な理由は、以下のとおりである。

専門家派遣による技術指導、本邦研修、ローカルコンサルタントの雇用は、CP の能力開発状況に合わせて適切なタイミングで実施され、成果の発現を可能にした。日本人短期専門家による技術移転が十分でなかった際にローカルコンサルタントを活用して補強する等の工夫が見られた。また、チリ側のコストシェアリングに関しても、プロジェクト経費の 43.6% が負担されている。

### 5.4 インパクト

調査により、正のインパクトと、上位目標達成への残された課題が確認された。主な理由は、以下のとおりである。

チリ国は、技術の比較優位や文化・言語の類似性という特性から、ラテンアメリカ・カリブ諸国における支援パートナー国としての高い期待を受けている。JCPP は、日本・チリ双方の技術と経験・優位性を活用する効果的・効率的な援助ツールであることが認識されており、実施の必要性も認められ、プロジェクトにおいて取り組まれた諸活動は、受益国においてポジティブな成果を発現している。

ただし、上位目標の達成のためには、これまでどおりの事業規模により JCPP 事業を維持しながら、実務経験を重ねていくことが重要となる。またその一方、JCPP 事業のモダリティと事業採択のプロセス等にまつわる制度的調整事項が継続検討課題として残されている(本プロジェクト実施中は、各ミニプロジェクト、広域セミナー等の JCPP 事業はプロジェクトの一投入と位置づけられ個別の要請や採択手続きを必要としないが、プロジェクト終了後は個別の対応が必要となる)。上位目標の達成見込みは、事業規模の継続や制度的調整の方向により判断されることになる。

その他の正のインパクトとしては、以下の 2 点が挙げられる。

JCPP 活動実施能力を超えて、地域におけるドナーとしての実施能力が強化され、チリによる二国間協力や他ドナーと協調した三角協力をを行う際にも活用可能な能力を獲得したと言える。また、現在チリ国内では社会開発を目的とした PCM 手法の有効性が認識され始めており、AGCI に対する地方自治体から研修実施の要請が増えている。これら自治体から第三国専門家として JCPP 活動に参加する候補者が発掘できる可能性があることから、AGCI は今後国内の自治体支援とともに JCPP 参加人材の発掘も計画している。

## 5.5 自立発展性

調査により、ある程度の自立発展性が確認された。主な理由は、以下のとおりである。チリ政府は今後もラテンアメリカ・カリブ諸国への支援協力国として JCPP 事業を継続する意向を示しており、日本とのコストシェア率も 2005 年度時点で 50%以上を負担するなど、対 JCPP 政策的には安定した方針を示している。AGCI において、水平協力事業は全体予算の約 54%を占めており、同プログラム実施の優先度は高く、政策的面および予算面での問題は見当たらない。

また、CP は全員 AGCI における業務を継続しており、定着度に問題は発見されない。

一方、AGCI における実施体制を維持、すなわち、プロジェクトの実施により得られた効果を維持するためには、計画立案、モニタリング評価の技術を確実に組織的に定着させ、内部的に業務の質維持と業務プラクティスの制度・習慣化を図る必要がある。今後、更に質的・量的な強化と拡充を目指す際、その他重要な技術育成とコンポーネントとしては、次の 3 点が挙げられる。

各受益国に対する JCPP による援助指針の深化や事業モニタリングのフィードバック

長期的な JCPP 事業の効率的・効果的な実施のためには、AGCI において一貫した受益国別の戦略が明確にされ、適正にモニタリング・評価がなされ、ひいてはその結果が事業実施へフィードバックされるメカニズムを構築することが重要である。受益国でのモニタリング実施が遅れることがあるため、現地レベルでの事業マネジメント体制整備と関係者の能力強化が必要である。

受益国内でのプロジェクトの取り扱い

受益国には、日本ないしチリ側の事業コミットメントがあまり認識されていないケースがあった。今後は広報のツールを活用して、チリ国外・受益国内での JCPP 事業の広報を活発に行う必要がある。また、JICA 受益国事務所による JCPP プロジェクトの積極的な監理・フォロー体制も期待される。

地域の援助ニーズの拡大への体制強化

地域の経済・社会開発に資する JCPP の拡充を考えた場合、日本・チリ双方の地域支援方針との整合性に裏づけられていることが重要である。従って、中・長期的には、日本が中南米においてパートナーシッププログラム(PP)を持つ他国(アルゼンチン、メキシコ、

ブラジル)との情報共有を一層強化し、より効率的に形成・発掘し、リソース活用、事業実施との教訓を共有するなど、PP 間連携を図ることが有効と考えられる。また、多様なニーズに対応するチリ国内リソース情報の発掘と蓄積や活用促進に向けた制度整備等も必要である。

## 5.6 結論

プロジェクトの成果はその達成に向けて順調に進捗しており、協力期間内には終了することが可能と思われる。

AGCIは現在、CPそれぞれが中核となってプロジェクト参加を通じて得た技術や知見の実務レベルでの応用を習慣化しつつあり、定着に向けた準備を開始した。一方、組織レベルでの能力開発は簡単になされるものではないため、組織を構成するCPがプロジェクト参画の結果として技術水準の維持、改善された業務実施方法の組織内定着、その結果としての組織自体の機能の強化と拡大を果たせるよう、日本は協力期間の終了後も経過観察を行いながら必要に応じた指導を続けてゆく必要がある。

## 第6章 提言・教訓・今後の懸案事項

### 6.1 提言

#### 6.1.1 プロジェクト残期中(2005年6月まで)の活動にかかわる提言

##### (1) PCM 実施者の拡大

成果5の指標「PCM ワークショップを実施することを AGCI と契約した大学」が未達成となっている。本成果の目指すところは、経済・社会開発事業の計画立案や監理の有効手法である PCM 手法のノウハウを蓄積、普及することでひいては水平協力のアクターとなり得る人材をチリ国内に育成・確保しようというものであることから、大学に限定することなく、広く候補団体を発掘し、プロジェクト期間内に実施団体を特定するよう、提言される。

##### (2) 個人レベルの能力開発

プロジェクト成果の指標はいずれも定量的なものとなっている。しかしながら、本プロジェクトの目的が「AGCI の JCPP 活動実施能力の強化」であることを考えた場合、職員個々の能力開発を質的側面から判断する必要もあったと考えられる。

たとえば PCM 手法についての研修参加やモデレーターとしての経験がある場合でも、実践回数の違いによりその質は格段に向上するはずであり、今後はプロジェクトの参加を通じて得た能力の質を維持し、あるいは更に向上させる試みに着手する必要がある。

組織内勉強会の開催やワークショップへのモデレーターとしての参加、案件形成調査団・評価調査団(これが難しい場合には、二国間協力で我が国がチリへ協力する案件での評価)への参団など、効率面を考慮しつつ実践機会の向上に努めるよう、提言される。

##### (3) 組織的レベルの能力開発(1)

各成果について個々の職員がプロジェクトに参加することで獲得した技術や知見の活用は、習慣として組織内に定着する必要がある。各職員が実際の案件形成やモニタリング・評価の際に自らその必要性や有効性を認識しながら活用している現状を維持できるよう、さらに一歩進んで、業務実施のガイドラインとして制度化することを検討する必要がある。なお、特に評価調査の結果としての教訓情報を制度的に蓄積し新たなプロジェクトの形成の場にフィードバックできる体制を構築することが重要であるため、これについて取り組むよう提言される。

#### (4) 組織的レベルの能力開発(2)

組織レベルでの能力開発の度合いはプロジェクトで設定された指標からのみでは判断しがたい。JCPP実施機関としてのAGCIが兼ね備えるべき機能、たとえば、1)最終受益国の開発上の重点分野、重点課題、協力ニーズ、支援のための最適アプローチの検討と中・長期的協力シナリオ策定、2)国内的な協力体制の強化・拡大、3)援助人材の発掘、養成、身分処遇を含めた活用促進のための制度的環境整備、4)最終受益国内におけるプロジェクト監理体制強化等に必要な機能の強化が個人を越えた組織の次元での能力開発の対象となりえる。

プロジェクトの残存期間においてこれらを整備することは難しいが、組織レベルの能力開発の観点から今後整備すべき制度やインフラを同定し、中期的な計画の素案なりとも日・智協力期間の終了までに準備し置くことが肝要であるとともに効果的であるため、これについて取り組むよう提言される。

#### (5) JCPP 広報の戦略的展開

広報ターゲットを1)チリ国内、2)チリ国外に分けてターゲットごとの効果的な対応を進める必要がある。

##### 1) チリ国内

プロジェクトのインパクトとして国内でのPCMへの関心の高まりがある。これらの機運と国内的なAGCI/JCPP事業広報を有効に結びつけることが事業への国内的支持に裏付けられた着実な進展への鍵となる。地方自治体をも対象とした研修などの場にAGCI/JCPP広報をより積極的に組み込むことが望まれる。

##### 2) チリ国外

JCPP事業の強化・拡大には、国外でのJCPP活動の積極広報が不可欠である。JCPP事業の趣旨や仕組みを最終受益国はもとより最終受益国にあるJICA事務所へ十分理解してもらう必要がある。

(6) プロジェクト実施期間中は上記(1)～(5)について可能なものは指標と活動計画を立てて取り組むよう提言される。

### 6. 1. 2 プロジェクト終了後の長期的な活動にかかわる提言

#### (1) 制度の定着と安定化にむけた継続的フォローアップ

上記のうち特に(2)～(5)の提言はプロジェクト実施期間中に取り組む内容であるとともに、終了後も継続して取り組むよう提言される。

## (2) 最終受益国における JCPP プロジェクトの位置づけ

最終受益国における JCPP の取り扱いは、実施中案件の監理のあり方の問題として整理できる。現地においては受益国政府、チリ大使館、JICA 事務所がアクターとして存在するが、三者の関わり方を含め整理が必要である。上記(2)への取り組みの一環として JICA・AGCI 双方で検討に着手するよう提言される。

## (3) 中南米地域パートナーシッププログラム締結国間の連携強化

本プロジェクトでは JCPP を通じた中南米地域の経済社会的発展をスーパーゴールとするが、本プロジェクトによる南南協力実施機関としての能力開発の成果を含めた AGCI の知見やノウハウは、地域全般の開発促進を目指すとき、域内のチリ以外のパートナーシッププログラム(PP)締結国とも共有すべきである。

たとえば(PP 間)連携強化を進めることがひいては多様な開発ニーズに対するリソースの拡大にもつながる。より一層の連携強化にむけた活動を進めることが望まれる。

## 6.2 教訓

### (1) 援助実施機関支援から援助リソース拡大支援へ

ドナー化支援を行うプロジェクトの場合、援助実施機関そのものをターゲットとして支援を行うことはきわめて重要であるが、国際協力事業そのものが幅広い国内セクターからの支援に裏付けられて初めて確かな発展を遂げるものであることを考えた場合、これら国内の関連協力セクターとの強い組織的関係の構築が不可欠と考えられる。

さらには、これらセクターにおける援助アクターとしての人材育成の支援や確保もあわせて行う必要もある。今回プロジェクトにおいては PCM 手法について大学など協力機関に対する技術移転を行い、公共セクター、地方自治体職員が PCM 研修に参加するなどし、援助実施機関と国内セクター関係構築が着実に開始した。

類似プロジェクトを実施する際には、プロジェクトデザイン設計の当初より国内セクターを積極的ターゲットの一部として取り込んでゆくことが有効と考える。

### (2) 能力開発関連プロジェクトとしての特徴

援助実施機関の強化を目的とするプロジェクトにあっては、組織を構成する個々人の能力開発と並び組織としての能力開発を図る必要がある。

職員個々人の能力開発の観点からは、習得した技術の質そのものや、実践への応用力などを含めて測定するための指標を明確にしてモニタリングして行く必要がある。

組織の能力開発の観点からは、組織強化という抽象的な概念をより具体的に関係者がイメージできるよう、デザイン段階において、可能な限り明確、具体的に設定する必要

がある。

本プロジェクトにおいては、能力開発をより具体的に測定する指標として、CP 自らがモデレーターとなってPCMワークショップを行った実績や、習得したPCM手法を実際の案件形成やモニタリング・評価調査に応用した実績をPDMの活動に落とし込むなどして能力開発をよりわかりやすく把握できるよう効果的な工夫がなされた。

### (3) パートナーシッププログラム締結国の援助実施能力強化支援の到達点

パートナーシッププログラム(PP)締結国の援助実施機関の実施能力強化は、その前提としてPPそのものの意義や方向性をどう定義するかと密接に関連している。我が国が当該中進国との関係をどのように進めるのか、地域全般の開発の文脈の中で当該中進国にいかなる役割をどの程度期待するのかといった議論と不可分である。今後類似のプロジェクトを行う際には、まずこのような根本的方針を整理し、PPの中・長期的シナリオ(プログラム)を描いて進めることで、当該プロジェクトに求められるアウトカムがより一層明確になると考えられる。

また、PP締結国の援助実施能力の強化は、単純なドナー化支援と理解してしまうと、目標到達レベルを見失うことになりかねない。南南協力の文脈におけるドナーとは、厳密には日本など先進国並みの援助実施能力を身につけることと同義でなく、ドナー化支援プロジェクトはあくまでも中進国ドナーとして必要な能力の開発を目標に置くべきである。

### (4) パートナーシッププログラム締結国の援助実施能力強化支援の付加的価値

パートナーシッププログラム(PP)締結国の援助実施機関の実施能力強化支援としての本プロジェクトの付加的価値として次の2点を特筆すべきである。

実施能力強化支援が、プロジェクト実施期間中においてすでに締結国を超えて最終受益国の開発に貢献している点

支援の過程でパートナーシッププログラム実施上の課題が明らかにされ、JCPPプログラムそのものの方向性やJICAにおけるPPの枠組みを使った南南協力支援のあり方の検討プロセスに有益な多大の素材を提供した点

## 6.3 今後の懸案事項

### (1) 実施能力強化から実施制度の強化へ

3年を一応の目安として設定される上位目標「JCPP活動が効率的・効果的に実施される」を達成するには、JCPPの事業規模が日本・チリ双方で維持されることが前提となる。また、JCPPの枠組みで行われる各種活動における事業実施の方法(要望調査、案件採択、

実施中案件の具体的フォローアップ体制や JICA 事務所の実施体制も含むプロジェクト実施監理)については、実施能力強化を目的とする本プロジェクトの枠外であって未整理の部分が残っている。

プロジェクト終了から上位目標達成までの期間を南南協力の文脈での日本とのイコールパートナーに向けた成熟と完成のフェーズと考えるならば、その間にこれらの課題について、日本・チリ双方が政策的レベル、実務レベルの各レベルで協議しコンセンサス形成を終えておく必要がある。

## (2) プロジェクト終了後の JCPP の総合的レビュー

本プロジェクト終了後は、その成果を自立発展させ、南南協力の文脈におけるイコールパートナーとしてわが国と新たな関係に移行する、いわば「仕上げ」の段階ともいえる。この段階では JCPP そのものを政策的レベルからレビューし、新たな関係にふさわしい事業実施のメカニズムを整備しておく必要がある。上記(2)への取り組みの一環として着手すべきである。

## 付属・参考資料

1. 団長所感
2. 実績・実施プロセス調査結果(和文 Findings)
3. 5項目にもとづく評価結果(和文 Evaluation by Five Criteria)
4. 質問紙票調査結果概要
5. 面談記録
6. 収集資料一覧
7. 「エルサルバドル家畜繁殖」ミニプロジェクトの終了時評価調査結果議事録
8. 「ドミニカ共和国教員養成」ミニプロジェクトの終了時評価調査結果議事録
9. Minutes of Meeting (Joint Evaluation Report)

## 1. 団長所感

日本・チリ・パートナーシッププログラム(JCPP)は中南米地域諸国の開発をわが国とチリとが協力者となって進めるための協力枠組みであり、特に日本側から見た場合には、チリが実施国となつて行ふ南南協力事業を支援するため協力枠組みとも言える。

本件プロジェクトはそうした JCPP の枠組みを通じて行われる諸活動をチリ政府が実施国となつて行ふための能力を強化すること、すなわち、域内への協力の実施機関であるチリ国際協力庁(AGCI)の職員個々人の能力開発をはかりつつ、それと同時に AGCI という組織そのものの能力開発を目指して開始したものである。

今終了時評価調査の結果、評価 5 項目のうち特に、妥当性、有効性、効率性はいずれも「高い」と判断できた。JCPP を中心とした水平協力を事業の機軸とするチリ政府の確固とした政策が確認されたほか、プロジェクト参加を通じて吸収した新規技術や知識を事業現場へ応用しようという各職員の強い意欲が確認され、さらには、プロジェクト活動で扱った PCM 手法などが AGCI という一組織を超えた国内セクター(例えば大学や地方自治体)へインパクトを及ぼしている点も確認された。

一方、今後とも JCPP を日本・チリの協力関係の大きな柱の一つ、さらには、中南米地域における南南協力推進の大きな牽引力の一つと考えた場合、本プロジェクトの上位目標「JCPP の諸活動が効果、効率的に実施される」は是非とも達成しなくてはならず、わが国は今後も JCPP へ継続的な関わり持つ必要がある。PDM で設定された諸目標は順調に達成されると判断できる一方、今後上位目標達成と自立発展性強化の観点から、二つの次元による継続的な関わりの重要性を所感として指摘したい。

第一が主として技術協力成果の維持拡大に関係する実務レベルの継続支援、第二が主として JCPP の実施枠組みそのものの整備に関係する実務と政策を含めたレベルでの日本・チリ双方の協議と合意形成であろう。前者は1)プロジェクトの成果としての職員の能力水準を維持または更に向上させること、2)現在行われている技術の実務への適用を組織内に確実に根付かせること、そして、3)組織自体が水平協力事業の実施環境や機能(例えば受益国への援助戦略策定機能、国内リソースの確保と国内セクターとの関係構築など)を強化、拡大することであり、後者は、JCPP の効果を維持し、効率性をより高めるため日本・チリ双方がより適切な制度に向け協議しコンセンサスを形成してゆくことを意味する。

もとより JCPP とわが国との今後の関わり方を検討する場合、決して近視眼的な視点で捉えるべきではなく、中・長期的な日本・チリ二国間の協力関係や南南協力支援を通じた地域開発促進の方向性をも勘案しながら、JCPP を通じた協力の到達すべき段階を見極めつつ検討すべきと思われる。JCPP は 99 年に合意した後、わが国専門家や企画調査員による立ち上げ支援を経て、本技術協力プロジェクトで実施機関の総合的な能力強化を図って現在に至ると言える。今後は日本が支援しチリが支援されるという関係から、水平協力に関する対等なパートナーとしての関係に移行すべきであり、それこそが最終的な到達点と考えられる。その場合、プロジェクトの終了と同時に最終段階に入ると認識するのは早計であり、むしろ、最終段階に入る直前のいわばセミファイナルな段階に入ると考えるべきであろう。この期間は本プロジェクトの上位目標達成に必要な前述の実務(技術)、政策の二次元的なフォローを行い、必要な日本・チリ双方間の調整を終了させるべき大変重要なフェーズと言える。調査期間中 AGCI 水平協力部長からは、JCPP の更なるステップアップに向け日本・チリ双方による JCPP の総合レビューの提言があったが、2006 年 8 月にプロジェクト終了という一つの節目を迎える段階で、日本・チリ双方が具体的な取組み事項をできるだけ早期に確認し、着手できるよう実務・政策双方の視点を包括した総合的なレビューの実施は是非とも必要と思われる。

## 2. 実績・実施プロセス調査結果(和文 Findings)

投入の実績	Joint Evaluation Report, ANNEX 2.1 ～ 2.4 を参照。
1) 日本人専門家派遣、CP、研修員受入、チリ国内研修実施、広域セミナー、調査団派遣業費、機材等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本人専門家派遣:JCPP 強化長期専門家 2 名(1 名派遣中)、PCM 関連短期専門家3名</li> <li>● チリ人 CP:AGCI 職員計 10 名(水平協力部 7 名、企画政策部 2 名、二国間協力部 1 名)</li> <li>● ローカルコンサルタント:PCM 手法 1 名、</li> <li>● チリ人本邦研修 PCM 手法研修 1 名(AGCI の水平協力部 CP1 名)、国際協力事業管理研修 5 名</li> <li>● ミニプロジェクト案件発掘・形成調査団派遣人材と経費:5 件の派遣。ミニプロジェクト評価調査団派遣人材と経費:8 件の派遣。</li> <li>● 広域セミナー18 件、ディプロマコース 4 件の実施の支援。在チリ個別研修受入:3 カ国(El Salvador, Peru, Nicaragua)計 3 件(計 5 名)受入れ支援。</li> <li>● 機材調達 全 26 アイテム(期間前に購入のものを含む)、維持管理・使用状況は良好。期間中の機材費購入は約 3,000ドル。</li> <li>● 事業費概算:日本側支援額(2006 年 3 月時点):約 150 万ドル, チリ側:120 万ドル</li> </ul>
成果の達成度	Joint Evaluation Report, ANNEX 3-3. を参照。
1. AGCI のニーズ把握・計画立案能力	<p>2) 案件要請書の提出状況(受理案件の 80%)(成果の指標 1-1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2004 年 2 月のニーズ把握のワークショップ後には 15 のラテン諸国地域からの要請があがり、水平協力評価会合で確認された。</li> <li>● 2004 年 9 月のワークショップ後には 100 以上の要請があり、ロングリストが作成され、その後ミドルリスト、ショートリスト作成も順調である。2005 年 6 月に 100%の達成度、2006 年 3 月現在は 79%の達成である。</li> </ul> <p>3) 案件チェックリスト(要請案件ごとの Pauta de Evaluación Demandas JCPP )の活用状況(受理案件の 100%)(指標 1-2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 案件チェックリスト(Pauta de Evaluación de Demandas)の作成は予定より幾分おくれたが、2004 年 10 月には完成し、2006 年 3 月までに活用状況は 100%の達成。エンドライン(100%)に対する活用状況の達成度は順調で、目標達成が見込まれる。</li> </ul> <p>4) 派遣調査団の調査報告書提出状況(100%)(指標 1-3)</p> <p>ANNEX 3-3. Summary of Achievement based on the Indicators in PDM を参照。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2004 年 6 月までに本プロジェクトの活動として派遣された調査について、報告書の作成・提出は 100%, 2005 年 6 月までについては El Salvador の調査報告書の作成・提出が幾分遅れたが、その後完了。2005 年 11 月までについては Costa Rica の調査報告書作成・提出が、遅れている。</li> <li>● エンドライン(100%)に対する活用状況の総合的な達成度は順調で、目標の達成も見込まれる。</li> </ul>

2. AGCIのPCM手法によるJCPP案件形成能力の強化	<p>5) AGCIにおけるPCM手法の計画立案モデレーターの養成状況(年2名)(指標 2-2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現在までに計7名がモデレーターとして養成されているが、実践的な技術が習得されたのはうち6名である。エンドラインは既に達成されている。</li> <li>● ‘Manual de Procedimiento para la Misión de Estudio en Formulación de Proyectos en el Marco de JCPP’、及び‘Manual de Procedimiento para la Ejecución de Proyectos en el Marco de JCPP’が作成された。</li> <li>● PCM手法はすでにニーズ調査や案件形成調査(3月までに6件)で活用されている。上述のマニュアルの活用状況についても適切である。</li> </ul>
3. AGCIのPCM手法によるモニタリング・評価実施能力の強化	<p>6) AGCIにおけるPCM手法モニタリング・評価モデレーター養成状況(5名)(指標 3)</p> <p>ANNEX 3-3. Summary of Achievement based on the Indicators in PDMを参照。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現在までに7名がモデレーターとして養成されているが、実践的な技術が習得されたのはうち3名である。</li> <li>● ‘Manual de Procedimiento para la Misión de Monitoreo y Evaluación de Proyectos en el marco de JCPP’が作成された。</li> <li>● PCM手法はすでにモニタリング&amp;評価調査(3月までに10件)に活用され、上記マニュアルの活用状況は適切である。</li> <li>● エンドライン(5名)の人数は既に達成されているが、事業評価能力について、残り2名の質を上げる必要がある。</li> </ul>
4. AGCIの広報能力強化	<p>7) JCPP活動の広報状況・HP作成状況(指標 4-1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 予定通りJCPP WEB、HPが作成された。JCPP Videoを完成し(英語、スペイン語)、各国援助窓口機関へビデオが送付された。</li> <li>● JCPPの広報にかかわるツールは準備された。今後は、JCPP活動を国内だけではなく受益国においても十分に提供するよう努力し、現地のJCPP関係者が活動についての正しい理解と必要な情報を得られるように、広報活動を活発にする必要がある。</li> </ul>
	<p>8) HPの更新状況(3ヶ月ごと)(指標 4-2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最低3ヶ月に1度の更新は順調に実施されている。Record Tableも随時更新されている。</li> </ul>
5. PCM手法活用と普及	<p>9) PCM手法の研修訓練の研修生数(プロジェクト終了までに470人)(指標 5-3)</p> <p>ANNEX 3-3. Summary of Achievement based on the Indicators in PDMを参照。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現在までに、445人の参加。30回のワークショップ実施で、当初予定を上回る参加者数と開催要望件数により、当初のエンドライン(目標数)250人を470人に増加している。PCM手法のJCPP関係者間の普及とチリの大学によるPCMワークショップの実施促進を目的として、PCM委員会を結成した。‘Manual de Procedimiento de los Talleres para la Enseñanza de la Metodología de PCM en el Marco de JCPP’が作成された。</li> </ul>
	<p>10) PCM手法を導入したチリ国内大学(1大学以上)(指標 5-2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2006年3月現在までにPCMワークショップ実施主体となる契約をAGCIと結んだ大学はまだない。</li> <li>● バルパライソ・カトリカ大学がPCMワークショップ実施の候補となっている。</li> <li>● エンドライン(1校以上と契約を結ぶ)の達成見込みについては、現在判断できない段階である。</li> </ul>

プロジェクト目標達成度 Joint Evaluation Report, ANNEX 3-3. を参照。	
AGCIのJCPP 活動実施能力	11) JCPP 事業の PDM とモニタリングシート作成状況 (100%)、事業モニタリング実施状況 (プロ目の指標1) ● 2004 年 4 月までには Ecuador と Peru の案件について PDM が作成された。2006 年 3 月現在まで、関連事業の PDM・モニタリングシート作成は 100% で、エンドライン (100%) に対する達成も見込まれる。
	12) ミニプロ事業のモニタリング報告書、評価報告書作成状況 (100%) (指標 2) ● モニタリング&評価調査は 8 件が実施され、7 件は既に作成済み、2 月に実施した 8 件目 (終了時評価調査) は 3 月末に作成される予定。 ● モニタリング報告状況は 2006 年 3 月現在 79% で、エンドライン (100%) 達成には、受益国におけるモニタリングシステムを確立し AGCI として関る部分の監理能力を高めることが望まれる。
	13) 広域セミナー、ディプロマ・第三国研修の終了時評価報告書の作成状況 (100%) (指標3) ● 広域セミナー、第三国研修、ディプロマコースの報告書提出は 2006 年 3 月現在 90% で、100% 達成には今後配慮が必要である。 ● ‘Manual de Procedimiento para los Cursos Internacionales en el Marco de JCPP’, ‘Manual de Procedimiento para Seminarios Regionales en el Marco de JCPP’, ‘Manual de Procedimiento para la Articulación con Cooperación Bilateral en el marco de JCPP’ が作成された。
上位目標の達成見込	
効率的・効果的な JCPP の実施能力	14) プロジェクトで導入された技術による以下事項の実施能力の見込み AGCI において基本的な JCPP 事業運営管理体制は整備されたが、援助国別ニーズの把握、ニーズに合致した計画立案、適切なモニタリングと評価の実施については、更に技術の向上が求められる。上位目標達成には、実務経験を更に多く積みながらグッド・バッドプラクティスを事業実施に反映させていく必要があり、達成見込みについては今後も注意深く経過を観察していく必要がある。
実施プロセス Joint Evaluation Report, ANNEX 2-1 を参照。	
活動進捗	15) PDM に記載された活動の、実施・進捗状況 ・すべての活動についてはほぼ予定どおりに実施され、成果をあげている。
モニタリング実施状況	16) モニタリングの実施・報告、結果の活用状況、プロジェクト合同委員会の実施状況、関係機関への報告状況 ● 半年毎のモニタリングは予定通り実施 (2004 年 5 月, 11 月, 2005 年 5 月) され、プロジェクトの活動実施状況と成果の達成度について記録され、問題点と改善すべき点等も記録され、必要な修正が適宜実施されている。
チームワーク	● 17) コミュニケーションと共同作業による問題や困難への対応状況は、良好。開始当初、モニタリング&評価技術指導の日本人短期専門家の西語能力不足で、技術移転の進捗に幾分かの影響があったが、その後ローカルコンサルタントを活用し技術指導を補強し、問題は解決されている。

実施機関のオーナーシップ	18) C/P 配置状況は、水平協力部の CP 計 8 名がアサインされた。途中、1 名が 2004 年 4 月に企画政策部へ移動したが、その後 1 名が新たに配置された。技術移転を受けた CP のうち、AGCI を退職したものはいない。CP 以外に他部局の職員も、協力者として参加している。
	19) 実施機関と CP のプロジェクト活動参加状況 本プロジェクトの活動・技術移転内容は、AGCI の主管業務であり実施のイニシャティブは高い。
	20) チリ側事業費措置(シェア約 44%)03 年度実績 CLP213 百万, 04 年度実績 CLP220 百万,05 年度実績 CLP204 百万

### 3. 5項目にもとづく評価結果(和文 Evaluation by Five Criteria)

妥当性 : 調査結果を総合的に検証し、本プロジェクト実施の妥当性は、高い と判断される。	
21)チリ国開発政策との整合性	“La Política de Cooperación Internacional de Chile para el Periodo 2000 -2006” 及び JCPP 合意文書(Acuerdo Marco de JCPP)に基づきチリ国は JCPP への取り組みを拡充している。更に政府は “Ley de Presupuesto del Sector Público Aprobado anualmente por el Poder Ejecutivo y Legislativo de la Nación.”において財政的にも周辺国を中心とした途上国支援への取組を明確にしている。
22)AGCI 政策との整合性	AGCI(国際協力庁)の業務は予算規模において全体の約 54%を水平協力を投じており、同庁における JCPP の優先度は高い。JCPP 事業は AGCI にとって主管業務といえるものであることから、本プロジェクトの実施により、同庁の JCPP に関する開発援助事業実施運営管理能力を強化するという目的は、同庁の役割及び政策に明確に合致するものと判断される。更に AGCI は、日本との PP が予算規模、支援内容の多様性、迅速性、受益国の多さにおいて他ドナーに比較優位する協力枠組であると認識しており、今後も JCPP の継続と成長を望んでいることから、本プロジェクトの実施は同政策と方針を推進する点で、整合性がある。
23)中南米諸国・カリブ地域への裨益	本プロジェクトの長期的な目標は、AGCI の国際協力事業運営管理の能力開発と、中南米諸国・カリブ地域のニーズに合致した JCPP 事業の実施によって、同地域の社会・経済発展を支援しようというものである。プロジェクトで導入した技術は即座に AGCI の実際業務に活用されており、同庁は今後すべての JCPP 事業について活用する計画を明確にしている。JCPP 事業は多様な支援セクターと援助形態によって最終裨益国への技術協力を行うものであることから、援助対象国と地域への明確な裨益効果が期待できるため、本プロジェクトの目標は適切と認められる。
24)他ドナーとの相互補完性	チリと三角協力事業を実施する他ドナーとしては、ドイツ、フランドル(ベルギー)、スウェーデン等があるが、AGCI の組織的事業実施能力の強化を通じてドナー化支援を行う機関はない。本プロジェクトのスキームと重複する要素はない。

25)日本の南南協力政策との整合性	新ODA大綱及び新ODA中期政策は南南協力を積極的な推進を掲げており、本プロジェクトの目的は同方針を根拠として政策との整合性が認められる。また JICA「南南協力課題別指針」、「対チリ国別事業実施計画」に明記された「南南協力支援」の位置づけからも政策との整合性が判断される。
26)日本の技術の優位性と適正性	我が国はドナー国として多くの経験を有し、そのノウハウと技術は、チリ国のドナー化支援に適切かつ有効なものである。本プロジェクトで移転した技術はプロジェクト期間中に既にチリ国の国際協力事業運営実施の効果・効率化を促進していることから、高い適正性が確認される。
有効性 : 以下の調査結果を総合的に検証し、本プロジェクトの有効性は 概ね高い と判断される。	
27)プロジェクト目標の総合的な達成度合い	事業運営管理に必須となる要請案件の検討、実施事業の計画立案とモニタリング・評価に必要な技術移転は円滑に行われている。それによって8名のモデレーターが育成され、マニュアルと要請フォーマット、案件チェックリストの作成などを含む、JCPP の事業マネジメントに必須となる環境がAGCIの水平協力部に整備された。 この結果、計画立案とPDM作成、要請検討と評価表、報告書作成等の定量的なプロジェクト目標の指標達成度は順調であり、プロジェクト目標は達成される見込みである。
28) 成果1~5の総合的な達成度合い	成果1~4について達成度は総合的に良好と判断される。JCPP 事業の受益国からの要望調査(案件要請書)の取付け状況とそれら案件の検討手続きならびに事業報告書作成状況(成果1)は既に目標値を達成したほか、PCM手法計画立案・モニタリング評価を担当する職員(成果2と3)も目標人数を達成し、必要なマニュアルも作成された。現在ではすべてのJCPP事業のニーズ把握調査、ミニプロ形成調査、モニタリング&評価調査がプロジェクト活動をとおして導入されたマネジメント技術と知識が活用して実施されている。 他方、成果5となる、AGCI以外の組織によるPCM実施者(大学)は未確定である。
29) 成果内容の適切性	プロジェクト目標達成にとって成果1~5の設定は概ね効果的であったと判断できる。但し、JCPP 事業の効果的・効率的な実施のための能力開発は技術を質的・量的双方側面からの総合的な拡充や CP 職員のレベルを超えて組織的に定着させること、更に個人レベルではなく組織レベルで取組べき課題を具備して初めて達成できるものであるが、当初設定された指標のみではこれら要素を十分に把握することが難しい。
30) 目標達成の阻害要因の有無	受益国ではモニタリングの重要性が認識されていたにもかかわらず、不慣れであったため、計画通りにモニタリングが実施されず、報告が遅れたことがあった。これに対し AGCI は JICA と協議し、調査団を送るなどしてモニタリング能力の強化を図り報告書を取り付けた。受益国で政権交代後にCPの大幅な異動が発生し、プロジェクトの進捗・継続が危ぶまれたことがあった。これに対し AGCI は JICA と協議し受益国に懸念の意を表明し早急な対処を求め JCPP 事業を正常化させた。

<p>効率性：以下の調査結果を総合的に検証し、本プロジェクト実施の効率性は高いと判断される。</p>	
31)達成された成果の費用対効果	<p>本プロジェクト活動はすべて AGCI の実際業務の能力向上を図るものであり、移転された技術は即座に実務に用いられている。AGCI は導入した援助事業のマネージメントの技能・ノウハウを JCPP 事業に適用し、既にラテンアメリカ・カリブ地域受益国での案件立案・モニタリング評価業務に活用している。今後も同マネージメント手法を継続して活用する計画であり、成果の費用対効果は高いと判断される。</p>
32)投入活用の適正性	<p>本プロジェクトで投入された資源はすべて活用され、成果の発現を可能にした。専門家派遣による技術指導は活動計画(PO)に沿って実施された。また、本邦研修、ローカルコンサルタントの雇用は、CPの能力開発状況に合わせて実施され、適正性が確認された。</p>
33)活動実施とプロセスの適正性	<p>技術育成にかかわる専門家派遣のタイミング、本邦研修の実施、JCPP 事業での現地調査参加、ローカルコンサルタントの雇用等は、CPの技術習得段階に合わせて実施された。</p>
34)CPの定着度	<p>CPは全員 AGCI における業務を継続しており、定着度に問題は発見されない。</p>
<p>インパクト(予測)：以下の調査結果を総合的に検証し、本プロジェクト実施が及ぼすポジティブなインパクトが認められた。</p>	
35)上位目標達成の見込み	<p>これまでどおりの事業規模により JCPP 事業を維持しながら、実務経験を重ねていくことが重要となる。またその一方、JCPP 事業のモダリティと事業採択のプロセス等によつた制度的調整事項が継続検討課題として残されている。上位目標の達成見込みは、事業規模の継続や制度的調整の方向により判断されることになる。</p>
36) JCPP 援助裨益と実施必要性	<p>チリ国は、技術の比較優位や文化・言語の類似性という特性から、ラテンアメリカ・カリブ諸国における支援パートナー国としての高い期待を受けている。JCPP は、日本・チリ双方の技術と経験・優位性を活用する、効果的・効率的な援助ツールであることが認識されており、実施の必要性も認められる。</p>
37)予期されなかったポジティブ効果	<p>①JCPP 活動実施能力を超えて、地域におけるドナーとしての実施能力が強化され、チリによる二国間協力や他ドナーと協調した三角協力をを行う際にも活用可能な能力を獲得したと言える。②また、社会開発を目的とした PCM 手法の有効性が現在チリ国内では認識され始めており、AGCI に対する地方自治体から研修実施の要請が増えている。</p> <p>現在チリ国政府は地方分権化と地方自治体のガバナンス向上を国家的取り組みの一つとしており、AGCI も同目的のための PCM 手法の活用と国内公共サービス団体や自治体への協力を検討している。さらに、これら自治体から第三国専門家として JCPP 活動に参加する候補者が発掘できる可能性があることから、AGCI は今後国内の自治体支援とともに JCPP 参加人材の発掘も計画している。</p>

自立発展性(見込み): 以下の調査結果を総合的に分析し、本プロジェクトによる自立発展性については、中高程度と見込まれる。	
38) チリ政府の JCPP 推進の今後の方針	妥当性で確認したとおり、チリ国は”La Política de Cooperación Internacional de Chile para el Periodo 2000-2006” 及び”Ley de Presupuesto del Sector Público Aprobado anualmente por el Poder Ejecutivo y Legislativo de la Nación.”を根拠として、今後もラテンアメリカ・カリブ諸国への支援協力国として JCPP 事業を継続する意向を示しており、日本とのコストシェア率も 2005 年度時点で 50%以上を配当するなど、対 JCPP 政策的には安定した方針を示している。近年の国庫の実績予算推移は 2003 年約 1 兆 9 千万円、2004 年約 2 兆円、2005 年 2 兆 2 千万円、2006 年 2 兆 5 千万円、である。
39) 同事業の制度整備状況	JCPP 事業実施の基本的制度は、既に整っている。今後更なる質的・量的な拡充を目指す際、①各受益国に対する JCPP による援助指針の深化や、② JCPP プロジェクト実施の受益国内での監理・フォロー体制の日本側との整理、③多様なニーズに対応するチリ国内リソース情報の蓄積や活用促進にむけた制度整備等も必要となる。
40) AGCI の実施体制・財源	① AGCI 内では本プロジェクトで導入された事業マネジメント手法の職員への技術移転、マニュアル作成によって、必要な環境が整備されつつある。水平協局事業は AGCI 全体の約 54%を占めており、AGCI における同プログラム実施の優先度は高い。プロジェクトの実施により得られた効果を維持するためには、計画立案、モニタリング評価の技術を確実に組織的に定着させ、業務の質維持と業務プラクティスの制度・習慣化を図る必要がある。②なお、本プロジェクトで実施された JCPP 案件形成調査、モニタリング・評価調査、広域セミナー、ディプロマコース等の予算措置実績は、日本約 56%に対して約 44%で同等のシェアを確保している。今後も同規模の予算は確保する計画にある。
41) 中核技術の質と量	AGCI における JCPP 事業運営管理(ニーズ把握、案件形成、モニタリング・評価等)体制は、基本的な環境整備が着手された段階であり、量的・質的にも完全とはいえない。
42) 当該技術の普及・定着	現在 AGCI 水平協力部では、プロジェクトで習得した PCM 手法や運営事業管理技術を同庁内の他部署職員へと 2 次的に移転する機会を定期的に設けており、同庁内での技術の定着は良好に開始したと判断される。他方、プロジェクト内で実施されているミニプロのニーズ把握と案件形成調査は計 5 件、モニタリング・評価調査への参加機会は計 8 件にとどまっている。
43) 継続的 JCPP に必要なその他重要な技術育成とコンポーネント(3 つ)	①長期的な JCPP 事業の効率的・効果的な実施のためには、AGCI において一貫した受益国別の戦略が明確にされ、適正にモニタリングがなされ、ひいてはその事業評価結果がフィードバックされるメカニズムを構築することが重要である。受益国でのモニタリング実施が遅れることがあることから、現地レベルでの事業マネジメント体制整備と関係者の能力強化が必要である。次に、②受益国には、日本ないしチリ側の事業コミットメントがあまり認識されていないケースがあった。今後は広報のツールを活用して、チリ国外・受益国内での JCPP 事業の広報を活発に行う必要がある。さらに、③地域の経済・社会開発に資する JCPP の拡充を考えた場合、日本チリ双方の地域支援方針との整合性に裏づけられていることが重要である。従って、中・長期的には、日本が中南米においてパートナーシッププラグム(PP)を持つ他国(アルゼンチン、メキシコ、ブラジル)との情報共有を一層強化し、より効率的に形成・発掘し、リソース活用、事業実施との教訓を共有するなど、PP間連携を図ることが有効と考えられる。

#### 4. 質問紙票調査結果

##### (1) 国際協力庁・水平協力部への質問紙票調査(CTPD/AGCI)

- 1) ラテンアメリカ、カリブ諸国への政府開発援助政策に基づく、戦略・予算を明記した公的ドキュメントの名称を教えてください。

“Ley de Presupuesto del Sector Público Aprobado anualmente por el Poder Ejecutivo y Legislativo de la Nación”

- 2) JCPP と類似したパートナーシッププログラムを展開している、ラテンアメリカ・カリブ諸国とその協力組織をご存知ならば、概要を教えてください。

国名	プログラム名称	プログラム概要
アルゼンチン	Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-AR)*	第三国への技術協力を実施。アルゼンチンからは技術者・人材派遣などの技術協力を実施。実施運営管理機関は Organización de Estados Americanos (OEA)**。
コロンビア	Programa de Apoyo al Proceso de Paz	コロンビアの政府組織 La Agencia Presidencial para la Accion Social y la Cooperación Internacional が、UNDP 等との協働で、コロンビアにおける平和推進・構築を目的とした支援活動を展開している。同活動には、国際人材の開発や活用などによる、社会開発・社会的弱者救済能力支援・強化事業も含まれる。

注:\* FO-AR は、技術協力による南南協力を目的として 1992 年に設立された。主な活動は、専門家派遣、海外研修員受入れ、研修・セミナーの実施である。

\*\*OEA は、1970 年に公式に設立された、民主化支援・平和推進・人権擁護・安全保障・国際犯罪防止・経済交易推進などを目的とする国際組織。同組織の基本理念・大綱である Inter-American Democratic Charter の批准加盟国は、南北アメリカ大陸内 35 カ国。チリも加盟国である。

- 3) JCPP と他政府・ドナーとのパートナーシッププログラムを比較した場合、以下のどの項目が JCPP に該当すると思いますか？(複数選択可) 選択 ●

財源規模が JCPP のほうが大きい	●
技術の質と水準が JCPP のほうが高い	●
実施手続き・プロセスが JCPP のほうが簡潔で迅速である	●
協力・受益国が JCPP のほうが多い	●
活動内容が JCPP のほうが多様である	●

- 4) 現在 AGCI は中・長期的な南南協力政策(戦略と予算)をお持ちでしたら、公式な政策名称を教えてください。

“Programa de Cooperación de Chile con Centroamérica, Caribe Hispano, CARICOM y Sudamérica”

- 5) 上記の政策の戦略を記載した文書名をお教えてください。

“Programa de Cooperación de Chile con Centroamérica, Caribe Hispano, CARICOM y Sudamérica: Anexo 2”

- 6) 我が国は、近年チリ国がラテンアメリカ・カリブ諸国における開発パートナー国として大きく成長し、周辺国への協力活動をますます活発に展開し続けていることを認識しています。このような、貴国及び AGCI における、国際協力国・機関としての成長を後押しした要因は何であると考えますか？

チリ国の経済成長
チリ政府の対外政策
ラテンアメリカ・カリブ諸国支援の実施責任感
ラテンアメリカ・カリブ諸国における、リーダー国としての認識
チリ国民の意思
ラテンアメリカ・カリブ諸国における高い協力必要性の存在
日本以外の、他国政府・ドナー機関からの社会開発プログラムの増加
JCPP の実施
アルゼンチン、ブラジル、コロンビア、ベネズエラなどの、戦略的に同盟を結んでいる、他の中・低開発国との南南協力開発プログラムの実施
経済的・技術的リソースにを活用して技術協力プログラムへ参加し、かつ、新興ドナー支援国と成長しつつある、高・中・低開発諸国の姿勢(特質・長所)

- 7) 本プロジェクトでは、開発援助事業の実施運営管理にかかわる技術移転が行われていますが、これまでの2年半の結果をご覧になり、以下の業務内容について、プロジェクト開始以前と比較して、どの程度相違していると考えますか？(5段階)

5: 全くことなる、4: かなり異なる、3: 半ば異なり半ば同じ、2: ほとんど同じ、1: 全く同じ

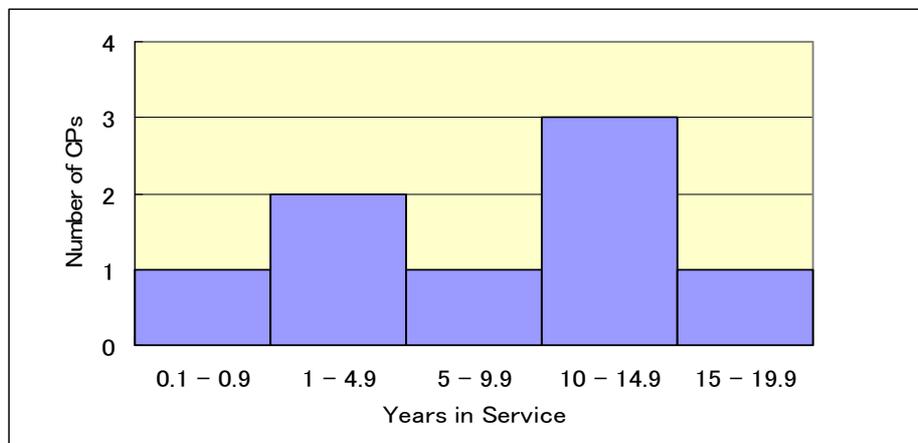
ミニプロジェクト実施ニーズの把握	5
ミニプロジェクトの選定と採択	2
PCM 手法を活用したミニプロジェクトの計画立案	5
PCM 手法を活用したミニプロジェクトのモニタリング・評価	5

- 8) 上で言及した業務内容について、本プロジェクトで導入した技術は、JCPP の効果的・効率的な実施を促したと考えますか？

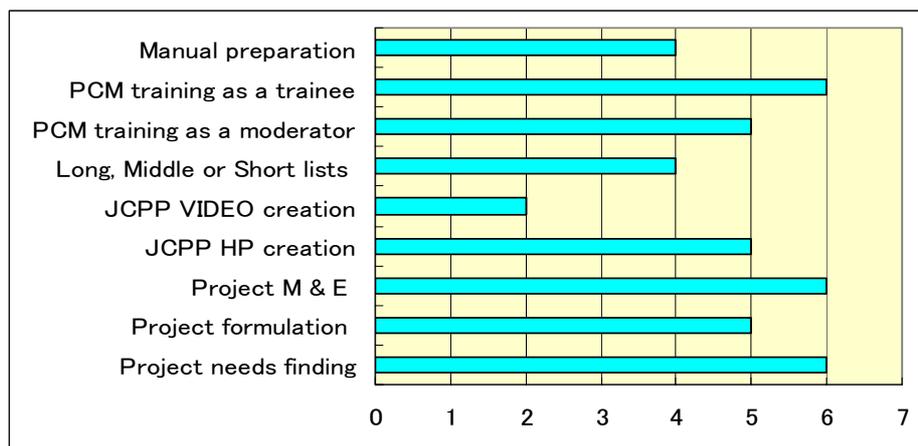
はい

(2) AGCI カウンターパート職員への質問紙票・インタビュー調査(計 8 名)

1) AGCI に勤務して何年になりますか？ (勤続年数別人数)



2) プロジェクトにおいて関わった業務は何ですか？ (複数回答)



3) プロジェクトは AGCI でのあなたの業務を効率化したと思いますか？



4) あなたの業務で使用するマニュアルは、以下のうちどれですか？(複数回答)

A: Procedimiento para Seminarios Regionales

B :Procedimiento para la Misión de Estudio en Formulación de Proyectos

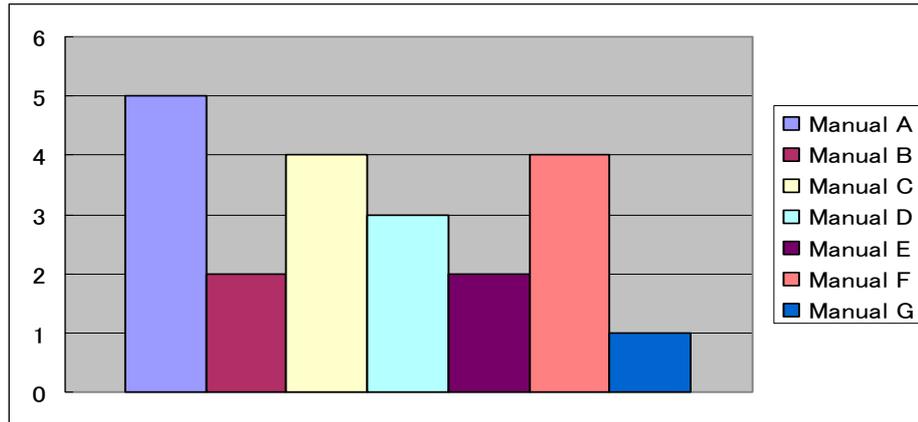
C: Procedimiento para la Misión de Monitoreo y Evaluación de Proyectos

D: Procedimiento para los Cursos Internacionales

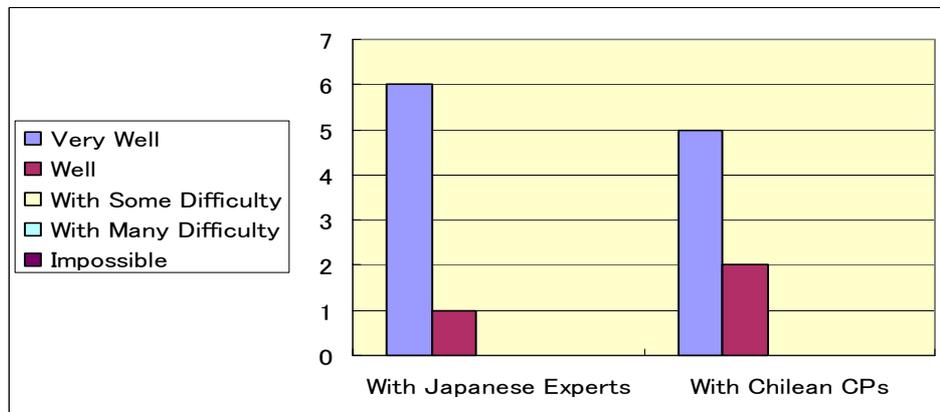
E: Procedimiento para la Ejecución de Proyectos

F: Procedimiento de los Talleres para la Enseñanza de la Metodología de PCM

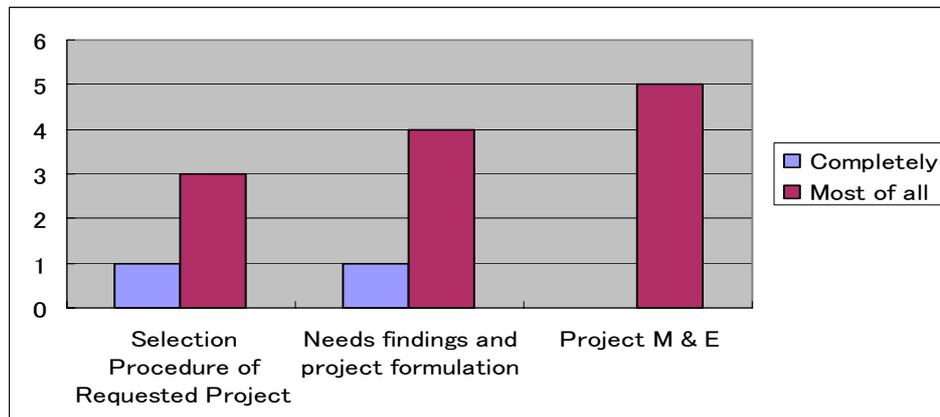
G:Procedimiento para la Articulación con Cooperación Bilateral



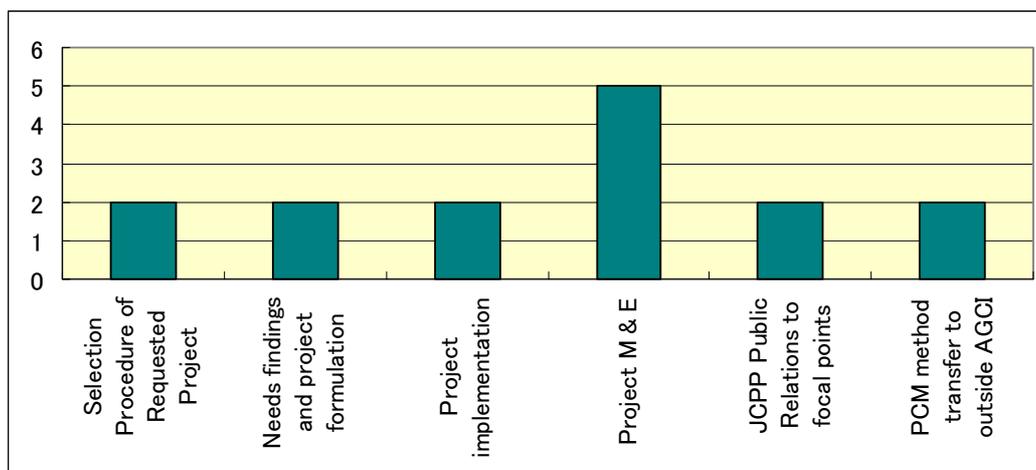
5) プロジェクトメンバーとの意思疎通の状況について評価してください。



6) 案件選定手続き、ニーズ把握・案件形成、モニタリング評価について、あなたの理解度は、十分と考えていますか？



7) プロジェクトで指導を受け習得したもののうち、どの技術・知識について、あなたは他の AGCI 職員や外部組織に、それらを 2 次的に移転しましたか？ (複数回答)



8) 派遣調査団の団員構成を教えてください。(基本構成)

案件形成	チリ人専門家 2 人(当該分野の協力省庁から技術参与 1 名、当該分野のチリ国における技術協力組織から 1 名)、JICA チリ事務所より 1 人、AGCI より 3 人、計 6 人。現地調査では、JICA 現地事務所から 1 人が参加し、現地調査は総計 7 名が参加。
終了時評価	チリ人専門家 1 人(当該分野のチリ国における技術協力組織から)、JICA チリ事務所より 1 人、AGCI より 2 人、計 4 人。現地調査では、JICA 現地事務所から 1 人、実施機関職員が参加し、現地調査は総計 5 名以上。

< 自由意見・コメント >

#### A. PCM 手法について

- 同手法は、JCPP 事業のみならず、チリ国内の社会開発事業に役立つと思う。特に、地方自治体のガバナンスの向上にも役立つと考える。
- チリ国内の地方自治体や公共団体、大学等には、JCPP のアクターとなる潜在的な人材がいる。
- 同手法のノウハウは、EU 等とのドナー機関との協働事業運営管理においても、役立っている。
- モニタリング・評価調査は難しく、これについて日本から継続して技術的指導を仰ぎたい。
- JCPP の人材発掘と確保のために、PCM 手法の普及と広報は重要である。
- 案件形成においては、問題分析作業が難しかった。
- 日本での研修が M&E では有効だった。
- AGCI 内における他職員へのワークショップの実施は必要に応じて実施している。
- AGCI 以外へのワークショップの実施は、必要に応じて現在のところ年に 2~3 回で、参加者は 20 人から 30 人。モデレーターは 1 人につき 10 人を対象としている。
- 所内で他職員や新入職員への研修が実施されている。

- 他の公共サービスに従事する事業団体の職員に対しても、PCMワークショップを実施する予定である。幾つかの地方自治体からも研修の要請が来ている。AGCIではこの支援に必要な予算を確保したいと考えている。
- プロジェクトで導入した技術や手法は水平協力のみならず他部署の業務でも有効なので、JICAには今後も協力を継続してほしい。また、モニタリング&評価能力については、改善の余地がまだまだあると考える。実践経験が足りないので、独学的なところがあるので、今後もJICA側の技術的なフォローを希望する。

#### B. チリ人専門家・コンサルタントなどの人材確保について

- チリ側としては受益に派遣する専門家の技術レベルは質の高いものであることを希望しているが、そうすると日当の料金が問題になる。それら専門家は、調査団として派遣される際に、チリでの仕事をしておいて派遣されるので、その間の収入を確保する必要がある。シニアレベル、ジュニアレベルなど等級を分けて、コンサルフィーを支払えるようにする必要がある。(現在は一律 150 ドル)

#### C. JCPP の発展について

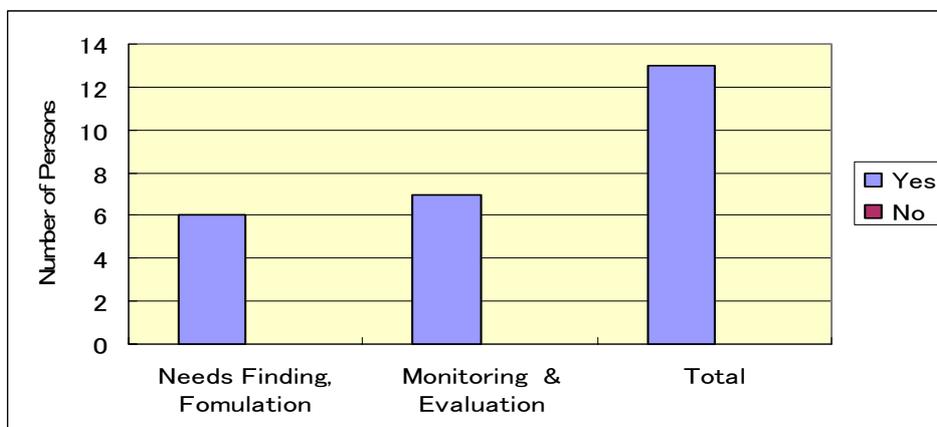
- 周辺諸国において、JCPP 事業の多くのニーズが存在しているため、JCPP は今後さらに規模が拡大されパートナーシップの実施プロセスとメカニズムについても明確に整備されることが望まれる。
- JCPP により、他ドナーや政府機関との協力関係の実施が促された。
- チリは、大きな資本をもつドナー国になる予定はなく、ラテンアメリカ・カリブ諸国のパートナーとなることを目指している。
- JCPP の広報は、単にアカウンタビリティの目的だけではなく、特にプロジェクトサイトにおいて実施される必要がある。
- JCPPは以前から知っており、開始当初より発展しているのを見ている。以前二国間で、現在は対等なパートナーシップとなる現状をみるのは素晴らしい。協力の内容を更新していく必要がある。ただし、先進国や国際機関のようなドナー国になる計画はなく、パートナー国(協力支援者)になることを目指している。AGCIが設立されて以来、相互協力の必要性が増加し、三角協力が生まれており(ドイツ・スウェーデン・オランダ・ベルギー・韓国)、これも JCPP 事業実施の効果の一つと考えている。
- JCPPをツールとして周辺国との関係を強化し、日本との関係も強化でき、大きな益を受けている。学ぶことも多く、各国文化・社会状況に合わせてどのように対応しなければならないかについても、学べた。

#### D. その他の関心事項

- JCPP の人材確保問題について、何らかの具体的な措置を取る必要がある。専門家やコンサルタントの雇用にかかわる、具体的な問題について、解決していく必要がある。とくに技術料の現状を改善しない限り、有能な専門家やコンサルタントを十分に確保していくことが、困難となっていくと懸念される。
- JCPP の継続性について、プロジェクト終了後も、これまでどおりの予算・人材規模で、実施されていくことを希望している。それによって、JICA と AGCI、日本とチリ国間の、安定した関係が促進されるだろう。

(3) ミニプロの現地調査に参加したチリ人専門家への質問紙票調査  
(案件形成 6 名、モニタリング・評価 7 名、計 13 名)

1) あなたが参加した調査は、PCM 手法を用いて実施されましたか？

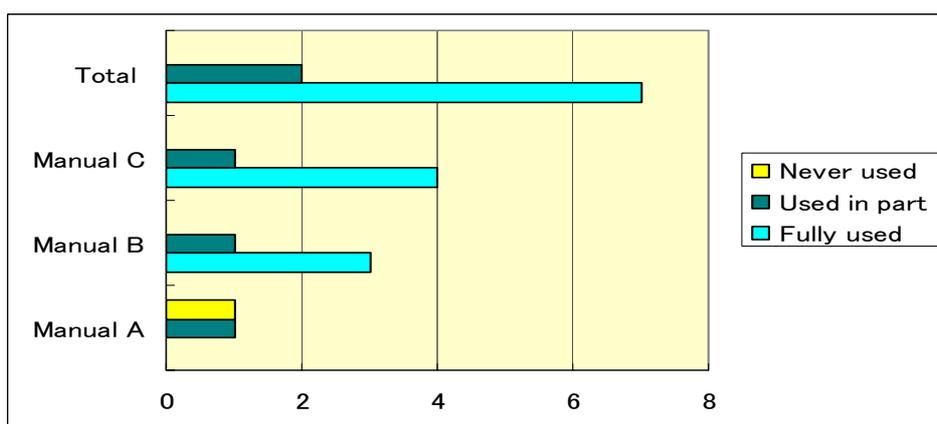


2) 調査において以下のマニュアルを使用・参照しましたか？

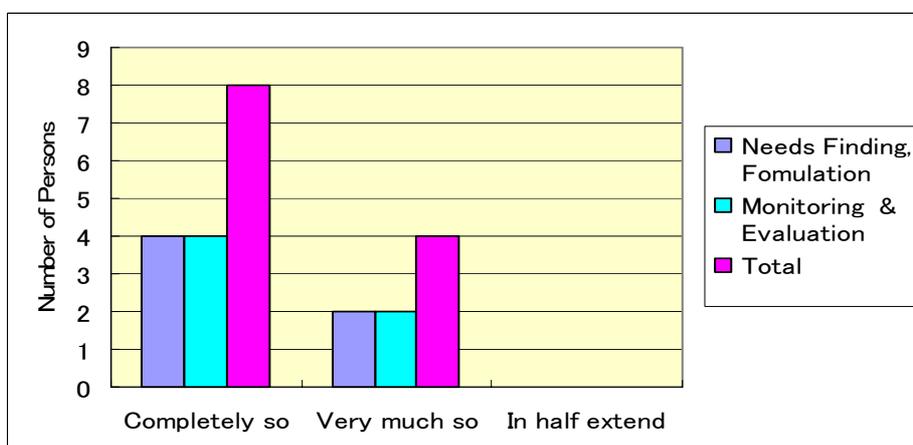
Manual A: Procedimiento de los Talleres para la Enseñanza de la Metodología de PCM

Manual B: Procedimiento para la Misión de Estudio en Formulación de Proyectos

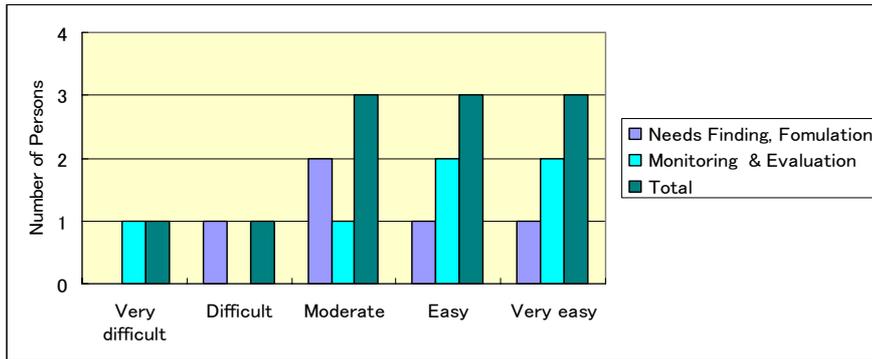
Manual C: Procedimiento para la Misión de Monitoreo y Evaluación de Proyectos



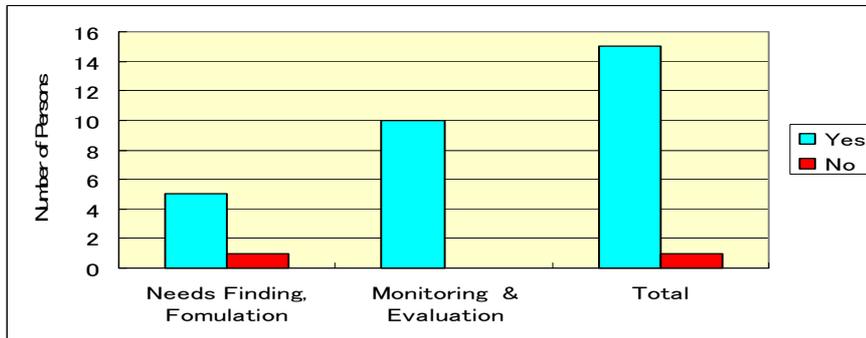
3) PCM 手法は、調査目的のために効率的・効果的だと思いましたか？



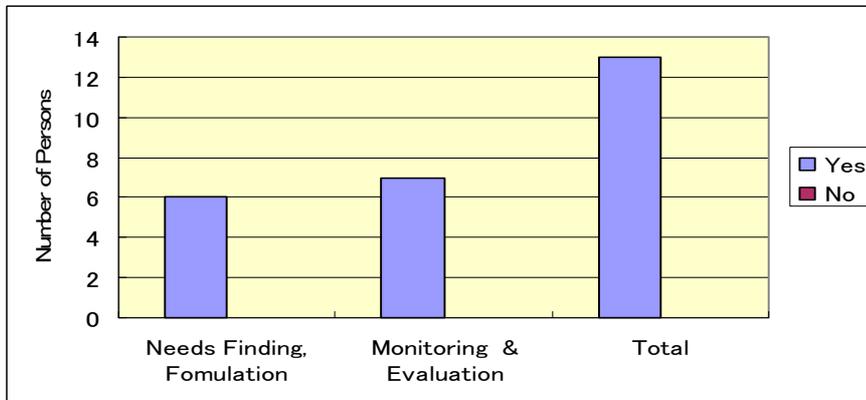
4) PCM 手法の調査業務の難易度を、教えてください。



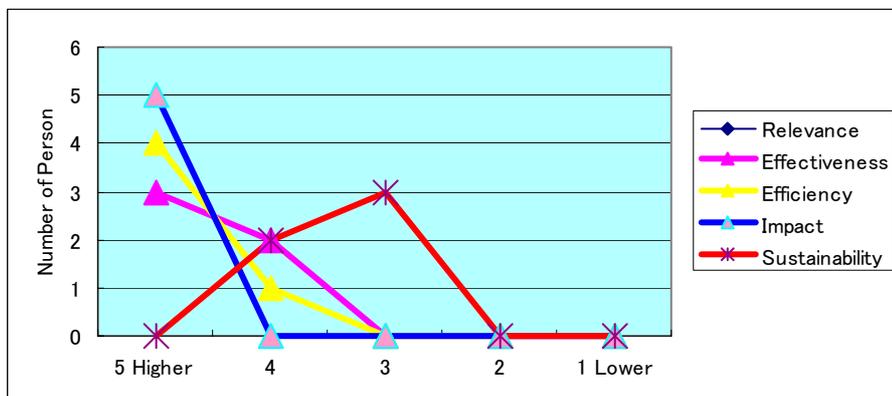
5) 調査団全員が PCM 手法を知っていましたか？



6) 調査対象事業が、JCPP の事業であることを認識していましたか？

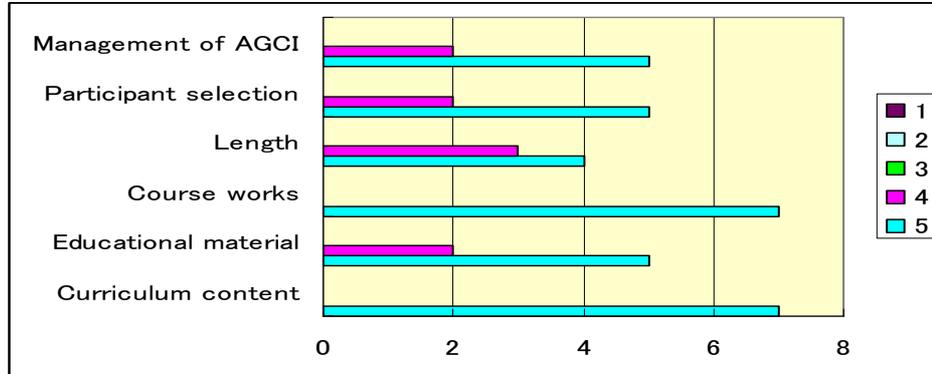


7) あなたが参加した評価調査における事業の 5 項目評価結果を教えてください。(5 段階)



(4) 広域セミナー、ディプロマ、第三国研修で講師をしたチリ人専門家への質問紙票調査(計7名)

1) 講師として関わったセミナー／コースの下記項目について、評価してください。(5段階)



1) あなたが講師となったセミナー／コース内容は、目的達成に効果的だったと思いませんか?

	Yes	No
Total	7	0

2) あなたが講師となったセミナー／コースの参加者(生徒)は、新しい知識・技術を習得できたと考えますか?

	Yes	No
Total	7	0

3) あなたが講師となったセミナー／コースが、JCPP 事業であることを認識していましたか?

	Yes	No
Total	7	0

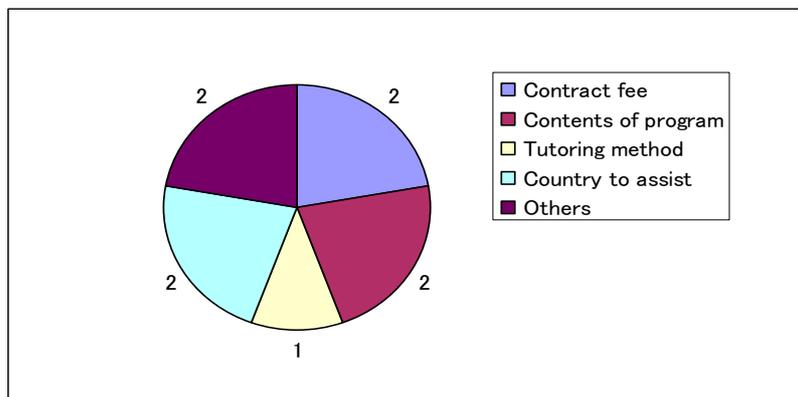
4) あなたは参加者(生徒)に、セミナー／コースが JCPP 事業であることを説明しましたか?

	Yes	No
Total	7	0

5) 他のドナー・政府による同類のセミナー／コースに講師として参加したことがありますか?

	Yes	No
Number of Person	4	3

6) 他ドナー・政府による同類のセミナー／コースとの、JCPP 事業との違いが大きいと思われる項目について、選択してください (複数回答)



## 5. 面談記録

### JCPP エルサルバドル「家畜繁殖」ミニプロ終了時評価調査団報告

1. 日時:2006年3月1日(水)15:00～
2. 場所:チリ国際協力庁(AGCI)
3. 面談者:ミニプロ終了時評価調査団員(以下調査団構成参照)  
AGCI 企画政策部 Sottolichilo 部長  
JICA チリ事務所 西木次長、山口所員
4. 内容:調査団報告およびヒアリング結果の要点(質問紙票以外の内容)は以下のとおり。
  - 調査団構成
    - ・ 団長:Ms.Matus
    - ・ 技術担当:Dr.Oltra(他アウストラル大学教授1名、報告には同席せず)
    - ・ 評価分析:Ms.Soto
    - ・ PCM 手法担当:Mr.Santander
  - 評価調査結果(Ms.Matus)
    - ・ 5項目評価の結果は次のとおり。
      - 妥当性:高い。エルサルバドル農牧省の政策に合致している。
      - 有効性:高い。農家は本プロジェクトで移転された技術を生産活動に活用している。
      - 効率性:予算は計画的に使われ、人的資源も適切に配置されており、高い。
      - インパクト:3年間のプロジェクトを通して生産者の能力および生産者組合が強化された。プロジェクトサイト周辺地域に対するよいモデルを構築できた。
      - 自立発展性:中程度。エルサルバドル農牧省による政策的なサポートを得ていくことが重要。
    - ・ 2006年6月までの残りの期間には、自立発展性を確保するための活動および広報活動に力を入れる。
  - 提言・教訓について(Ms.Matus)
    - ・ 現状では、各省・機関・大学間の連携が十分に取れていないことから、自立発展性確保のために他の機関(大学)のサポートを得ることを提言する。大学の関与は、プロジェクト開始後1年程で出てきたアイデアであり、エルサルバドル国立大学に目星をつけている。
    - ・ 3月中にまとめる報告書に記載する提言としては、このプロジェクトに対する技術的な提言のみでなく、全てのプロジェクトに通じるマネジメントに関する提言も入れる予定である。
  - 広報について(Mr.Santander)
    - ・ 広報活動としては、終了時のセミナー実施を考えている。セミナーの内容は、プロジェクトの成果報告のみではなく、チリにおけるシステムや中小規模生産者の経験・ノウハウの紹介も入れる予定である。また、セミナー参加者はプロジェクトの実践者に加えて決定権を持つレベルの人々を想定している。
    - ・ 現地プレスでは、本プロジェクトが JCPP 案件として扱われず(チリ政府や JICA チリ事務所に触

れず)、JICA エルサルバドル事務所、受益国のプロジェクトとして報じられることがあった。JCPP 案件は、受益国、チリ、日本の三者が同じレベルで参加しているものであり、そう報じられるべきである。

- プロジェクトの運営監理について(Dr.Oltra)
  - ・ プロジェクトの進捗を確かなものにするためには、JICA 現地事務所の積極的なサポートが非常に重要である。
  - ・ 運営監理にあたって、チリから現地に行ける回数は限られているため、現地でのモニタリングが重要になる。そのための工夫として、本プロジェクトでは中間モニタリング後に現地でワークショップを行った。
  - ・ 技術面でも、チリ人専門家が長期で現地にいられるわけではないので、現地でエルサルバドルの人々がわからないことがある場合にコンサルテーションできるようになることを意識して、CP に技術移転を行った。具体的には、活動に、直接の生産者への指導を取り入れた。また、生産者組合に対する講習会を実施し、受講者がその後のプロジェクトの推進力となった。チリにおける研修の人選も非常に重要であった。

#### JCPPドミニカ共和国「教員養成」ミニプロ終了時評価調査団報告

1. 日時:2006年3月2日(木)15:00～
2. 場所:チリ国際協力庁(AGCI)
3. 面談者:ミニプロ終了時評価調査団員(以下調査団構成参照)
  - AGCI 企画政策部 Sottolichilo 部長
  - JICA チリ事務所 西木次長、原田所員
4. 内容:調査団報告およびヒアリング結果の要点(質問紙票以外の内容)は以下のとおり。
  - 調査団構成
    - ・ 団長:Ms. Leon
    - ・ 技術担当:Dra.Olivales
    - ・ 評価分析:Ms. Quezada
    - ・ PCM 手法担当:Mr. Santander
    - ・ アドバイザー:布施専門家
  - 評価調査結果(Ms. Leon)
    - ・ 本プロジェクトでは、2都市で10校ずつ、合計20校のモデル校において、学校運営および教授方法の改善を行った。調査の結果、評価5項目はいずれも概ね高く、小規模な投入で大きな成果が得られたと判断した。
    - ・ 自立発展性の面では、人事異動が与える影響を懸念している。プロジェクト実施中も、先方実施機関であるドミニカ共和国教育省教員養成センター(INAFOCAM)の構成が大きく変わり、プロジェクトから対処を求めてプロジェクトへの悪影響を回避したことがあった。
  - 専門家派遣について(Dra.Olivales)
    - ・ 期間中、合計8人の専門家(全てカトリカ大学)が現地に派遣された。カトリカ大学は本プロジェク

トへの取り組みに肯定的ではあるが、協力にあたっては、専門家としての契約を結んでいたわけではなく、大学の休暇を活用してプロジェクトに参加するなど、困難な点もあった。日当等の手当が低く、日程調整も困難な中でも専門家たちが協力するのは、①他国の教育現場を見ることでチリの教育が抱える課題をも研究できること、②他の文化を知れること、③他国の教育状況を改善できることのやりがい、等がモチベーションになっていると考える。

- ・ 派遣前には AGCI からの連絡や打合せはあるが、研修やオリエンテーションはない。文化や言語が類似していること、派遣期間が短いことから、必要性が低いと考えられているため。
- 提言・教訓の活用について(Ms. Leon)
  - ・ 本プロジェクトの評価から得られた提言・教訓としては、①プロジェクトを維持するためのインセンティブを先方と与えることの重要性、②プロジェクト開始前の専門家派遣と研修員受け入れを組み合わせたことが円滑な活動につながったこと、等が挙げられる。
  - ・ ただし、今回の評価調査から得られた提言を AGCI が組織として他の案件に活用するメカニズムはできていない。
- 広報について(Mr.Santander)
  - ・ プロジェクト開始時はほとんど現地のプレスに扱われることはなかったが、次第に報道が増加した。セミナー参加者による広報効果によるものと思われる。
  - ・ 派遣専門家(Dra.Olivales)がセミナーにおいて必ず水平協力の説明を行うなどの努力もあって、現地においてチリと日本の関与がうまく報じられていた。
- その他(Ms. Leon)
  - ・ 水平協力部の担当は、プロジェクトごとの担当が決まっているのみで国ごとの担当は決められていない(二国間協力部では、ドナー国ごとの担当者が決められている)。現在、セクター別担当制を検討しているところである。

#### 第 2 回合同評価委員会 (AGCI との評価結果内容の確認・意見交換)

1. 日時:3月3日(金)10:00~13:00
2. 場所:チリ国際協力庁 (AGCI)
3. 面談者:AGCI Vergara 水平協力部長、Sottolichio 企画政策部長  
JICA チリ事務所 西木次長、山口所員
4. 内容:
  - (1) 小島団員より、評価 5 項目に沿った調査結果を説明。
  - (2) 上條団長より、以下の点を補足説明。
    - ・ 初日協議において話題にした実施メカニズムが整っていない等の制度的課題については、本技プロそのものの評価に関する項目ではなく、自立発展性に関する条件としてとりあげている。
    - ・ ヒアリング等を通し、以下の 3 点の重要性を認識している。
      - ① 現地におけるモニタリング
      - ② 各国に対する協力方針の策定
      - ③ 多様化するニーズに対応するための、国内リソースの把握・発掘
    - ・ AGCI 職員個人の能力は本プロジェクトを通じて十分に開発されているが、組織としてそれらの

能力をいかに蓄積・維持するかが課題である。

- ・ 昨年 12 月の国際協力セミナーで取り上げた他 PP との連携についても、非常に重要であることから、本終了時評価報告書にも盛り込む。

(3) Vergara 部長より、以下のコメントがあった。

- ・ プロジェクトの評価結果自体については、異論ない。
- ・ 追加して検討すべき事項として、以下を提案する。

- JICA における JCPP 担当部の設置

チリはラテンアメリカでは対等のコスト負担を伴う PP の協定を結ぶ唯一の国。協力支援国（パートナー）として努力することは必要で意義があると考えている。JCPP は、現在（初日に団長が言及された）3 段階の最後の段階にあるが、これは JCPP をシステム化する段階と認識している。本終了時評価調査の後には、システム化の作業の一つとして、JCPP を担う専属の担当部署を、JICA 内に設置していただきたい。

- 政策における提案

できるだけ早期に、チリ外務省、AGCI、日本外務省、JICA を出席者とした、政策面についての日本チリ双方による協議の場を設けること。日本・チリ双方の中南米・カリブにおける協力の共通点を見出し、今後の JCPP の進め方について相互理解を持つ必要がある。

- 技術・手法における提案

中南米諸国（ブラジル、アルゼンチン、メキシコも含む）の JICA 代表、チリ大使館代表、日本大使館、日本外務省等を出席者として、JCPP の情報の提供・交換の場を設けること。

- 運営管理における提案

柔軟性があり、かつ適宜更新可能な作業ガイドライン（マニュアル）を合同で整備すること。同ガイドラインは定期的に関係者間で内容を検討・討議された上で十分に理解され、活用されるべきである。また、同ガイドラインは、以下の内容を含むことが望ましい。

- ① 各国のニーズ

受益国の支援ニーズが明記されること。ニーズについては、各受益国の政策方針との整合性が検証され、選定されているべきである。つまり、受益国の案件要請と受け取りについて、他の中南米・カリブ諸国が実施する援助事業との支援内容の重複がないようにする必要がある。（注）

- ② 現地の協働作業内容項目

現地の責任担当者や CP が、どのように専門家と協働するかなどのノウハウ、また多様なコンテキスト・場面・手続き業務等で、どのように対応するかなどの、ガイドが記されていること。

- ③ 受益国 JICA 事務所の役割の明確化

受益国における JICA 事務所役割を明確にするためには、JCPP が「介入」ではなくその国への協力の「補完」であることを理解してもらう必要がある。そのためにも、現地 JICA 事務所が活用しているものと同じフォーマットを用いて JCPP 事業の案件形成を行うことが明記されること。

- ④ 広報の方法

JCPP 事業を、受益国でどのように広報するのか、そのツールとノウハウ、行うべき作業について明記されること。

（注）

今年のエルサルバドルの会議では、メキシコ、ブラジル、アルゼンチンの代表を参加者として、ニーズについての情報交換を行った。その場で、チリ側は、JCPPのMiddle-Listを提出し、チリ国が支援すべき必要性和、ニーズの存在について確認した。

ところが、情報交換により、メキシコ、ブラジル、アルゼンチンへ要請されている案件とチリ国への要請案件には、幾つかの重複が発見された。援助をより効率的に行うためには、こうした重複をなくし、相互補完的な援助が可能になる努力が必要である。そのため、各国ができるかぎり協働してニーズを発見するという作業が、効果的なものになると考える。

- (4) PDMの上位目標の修正について、小島団員より説明。Vergara 部長より、「JCPP(=ツール)の強化を通して、中南米諸国の発展に貢献することを最終的に目指していることが、PDMから明らかにわかるようにしてほしい」との要望があった。団員より、上位目標は通常プロジェクト終了後3~4年程度に達成可能なものを設定すること、PDMにはロジックの飛躍があってはならないこと、当初の上位目標である「中南米諸国の社会・経済発展への貢献」はスーパーゴールとしてPDM上に残すことを説明したところ、修正について合意を得た。

## 6. 収集資料一覧

- (1) Programa de Cooperación de Chile Con Centroamérica, Caribe Hispano, CARICOM Secretariat y Sudamérica 2006  
(2006 年度チリ政府南南協力計画)
- (2) Declaración de San Salvador Sobre La XII Jornada de Evaluación y Programación 2006  
(同上、エルサルバドルで実施された 2006 年度第 12 回南南協力評価計画会合の共同宣言内容)
- (3) Ayuda Memoria: Reunión de Evaluación y Seguimiento de Los Logros Acordados en Bogota Sobre Fortalecimiento de Capacidades Orientado a la Cooperación Sur Sur  
(同上、エルサルバドルで実施された 2006 年度南南協力に向けた能力強化セミナーの議事録、添付資料2 Anexo2: Diseño Preliminar del Fondo Regional Latinoamericano y Caribeño Para La Cooperación Sur-Sur は UNDP の南南協力方針でもある)
- (4) La Política de Cooperación Internacional de Chile Para el Periodo 2000 - 2006  
(2000 - 2006 年における、チリ国の国際協力事業政策・方針概要)
- (5) Programa de Voluntarios Chile - FAO - Guatemala  
(国連食糧農業機関との、2006 年度の三角協力活動計画の概要)
- (6) Triangulación Con Otras Fuentes  
(他ドナーとの三角協力の現状)
- (7) Perfil Proyecto Cooperación Triangular En Materias Sanitarias  
(2006 年 3 月に署名予定のバスク自治州との保健衛生分野における三角協力プロジェクトの署名ドラフト)
- (8) Gestión de La Cooperación Chile - Unión Europea (2001 - 2006)  
(チリと EU の 2001 - 2006 における科学技術分野での三角協力の方針概要)
- (9) Identificación Norma: LEY- 19533  
(財務省が発行した、行政組織近代化と財政活用効率化に関わる法令文)
- (10) Informe de Evlauación Final Sobre Proyecto de “*Fortalecimiento de La Estructura Organizacional Institucional del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria - SENASAG*” Basado en El Marco del Japan-Chile Parnership Programme  
(2003 年に実施した「ボリビア動植物検疫」ミニプロジェクトの終了時評価調査結果議事録)
- (11) Informe de Evaluación Final Sobre el Proyecto de “*Cultivo de Peces Mrinos*” Basado en El Marco del Japan-Chile Parnership Programme  
(2003 年に実施した「キューバ海水魚養殖」ミニプロジェクトの終了時評価調査結果議事録)
- (12) Informe Preliminar de la Evaluación Final Sobre la Ejecución del Proyecto de “*Reproducción y Manejo de Ganado Bovino en El Salvado*” Basado en El Marco del Japan-Chile Parnership Programme  
(2005 年に実施した「エルサルバドル家畜繁殖」ミニプロジェクトの終了時評価調査結果議事録)

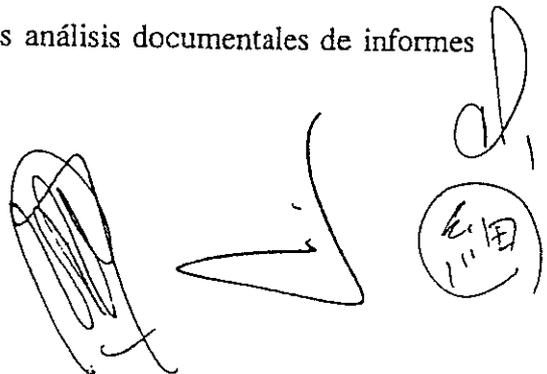
- (13) Informe Preliminar de la Evaluación Final Sobre la Ejecución del Proyecto de “*Fortalecimiento de la Formación y Capacitación Docente de la República Dominicana*” Basado en El Marco del Japan-Chile Partnership Programme  
(2005 年に実施した「ドミニカ共和国教員養成」ミニプロジェクトの終了時評価調査結果議事録)
- (14) Pauta de Evaluación de Demandas JCPP  
(JCPP 要望案件検討表の修正版)

INFORME PRELIMINAR DE LA EVALUACION FINAL  
SOBRE LA EJECUCION DEL PROYECTO DE  
"REPRODUCCION Y MANEJO DE GANADO BOVINO EN EL SALVADOR"  
BASADO EN EL MARCO DE JAPAN-CHILE PARTENERSHIP PROGRAMME (JCPP)  
ENTRE  
EL GOBIERNO DE CHILE A TRÁVÉS LA AGENCIA DE COOPERACION  
INTERNACIONAL DE CHILE (AGCI),  
EL GOBIERNO DEL JAPÓN A TRAVÉS DE LA AGENCIA DE COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL DEL JAPÓN EN CHILE Y EL SALVADOR (JICA),  
EL GOBIERNO DE EL SALVADOR A TRAVÉS DEL MINISTERIO DE  
AGRICULTURA Y GANADERÍA (MAG) Y EL CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE  
REPRODUCCION Y MANEJO ANIMAL (CENEREMA)

La Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI), La Agencia de Cooperación Internacional del Japón en Chile (JICA) y el Centro Nacional de Capacitación y Entrenamiento en Reproducción y Manejo Animal (CENEREMA), realizaron el trabajo de Evaluación Final del Proyecto "*Reproducción y Manejo de Ganado Bovino en El Salvador*" en adelante referido como Proyecto, bajo el marco del Japan-Chile Partnership Programme (JCPP) y la metodología del Manejo del Ciclo del Proyecto (PCM).

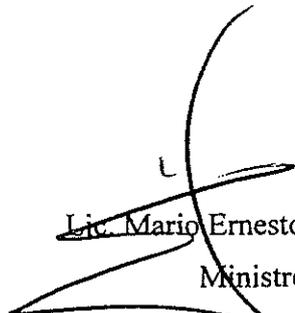
En esta ocasión se evaluó el Proyecto en forma preliminar, atendiendo a los cinco criterios de evaluación establecidos por la metodología PCM, los que se presentan en el Anexo 1. Dicho proceso fue realizado por la misión integrada por los representantes de las instituciones anteriormente mencionadas, los que se presentan en el Anexo 2. El Informe definitivo y oficial de la Evaluación Final se entregará tentativamente durante el mes de marzo del presente año.

Esta evaluación fue realizada en base a visitas a una muestra representativa de ganaderos monitoreados participantes del Proyecto, reuniones y entrevistas de evaluación sostenidas con representantes del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con la directiva de la Asociación de Ganaderos de Santa Rosa de Lima (AGAL), y con representantes de la Dirección General de Cooperación Externa y Secretaría Técnica de Financiamiento Externo del Ministerio de Relaciones Exteriores, además de los análisis documentales de informes entregados por las partes involucradas, y de la PDMe.

The bottom of the page features three handwritten signatures and a circular stamp. The first signature on the left is a dense, scribbled mark. The middle signature is a simple, stylized line. The third signature on the right is a cursive mark. Below the rightmost signature is a circular stamp containing the text "11" and some illegible characters.

Este Informe Preliminar de Evaluación Final es recibido en cuatro ejemplares originales con igual autenticidad.

Se recibe el presente documento en Santa Tecla, La Libertad, República de El Salvador., veintisiete de febrero del año dos mil seis.

  
Lic. Mario Ernesto Salaverría  
Ministro  
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
REPÚBLICA DE EL SALVADOR

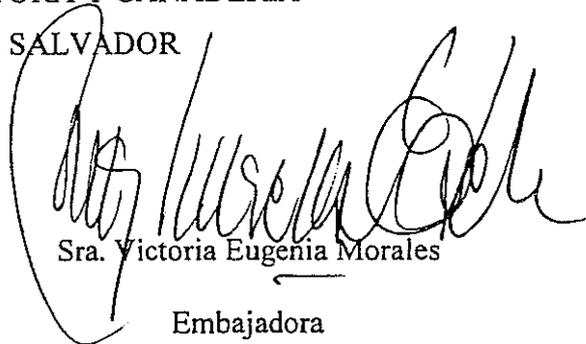


Dr. Akio Hosono

Embajador

EMBAJADA DEL JAPÓN

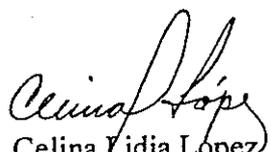
EN EL SALVADOR

  
Sra. Victoria Eugenia Morales

Embajadora

EMBAJADA DE CHILE

EN EL SALVADOR

  
Ing. Celina Lidia Lopez  
Sub-Directora General de Cooperación Externa  
(Observadora)  
DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN EXTERNA  
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES  
REPÚBLICA DE EL SALVADOR

## ANEXO 1

### 1. Definición de PCM

El PCM (abreviatura del término inglés Project Cycle Management, significa el Manejo del Ciclo del Proyecto. El ciclo del proyecto indica todo el proceso de un proyecto de desarrollo, por lo que el PCM es una metodología para planificar y gestionar ese proceso, mediante la matriz de diseño del proyecto (PDM, abreviatura del término inglés "Project Design Matrix). La evaluación descrita en este informe se ha efectuado bajo la metodología PCM, y se preparó la PDM para la evaluación final (en adelante denominada como PDMe), con el fin de evaluar el Proyecto y que se adjunta en el ANEXO 2.

### 2. Parámetros de la Evaluación

Los cinco parámetros que se mencionan a continuación, fueron utilizados para evaluar el Proyecto:

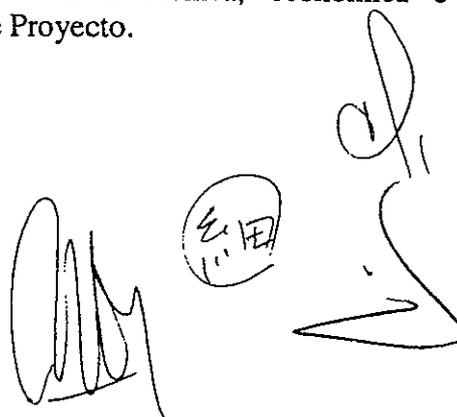
**Pertinencia:** Criterio para considerar la validez y necesidad de un proyecto en cuanto a si los efectos esperados del Proyecto (del objetivo del proyecto y del objetivo general) satisfacen las necesidades de los beneficiarios objetivos: si la intervención del Proyecto es adecuada como solución a los problemas en cuestión; si el contenido del Proyecto es consistente con las políticas locales; si las estrategias y enfoques del Proyecto son relevantes para el país.

**Efectividad:** Criterio para considerar si la implementación del Proyecto beneficiará a los beneficiarios a quienes está dirigido.

**Eficiencia:** Criterio para considerar cómo se convierten los recursos económicos/insumos en resultados. Se concentra principalmente en la relación entre el costo del Proyecto y los efectos logrados.

**Impacto:** Criterio para considerar los efectos positivos y negativos, dentro y fuera del Proyecto directos e indirectos, incluyendo los efectos que no fueron previstos en la etapa de planificación y ejecución Proyecto. Tiene relación también con repercusiones que tendrá en lugares ajenos o distintos a la ejecución.

**Sustentabilidad:** Comprobar que los beneficios del Proyecto serán sostenibles después de terminada la asistencia de los donantes, o las actividades del proyecto se mantienen y evolucionan. Tiene relación también con la sustentabilidad técnica, económica e institucional para mantener en el tiempo los beneficios de Proyecto.

The image shows three handwritten signatures and a circular stamp. The stamp is a circle containing the text 'S. FE' and some illegible characters below it. The signatures are in black ink and appear to be of different individuals.

## Resultados de la Evaluación

### 3.1. El resultado de la evaluación según los cinco criterios es el siguiente:

#### 3.1.1. Pertinencia

La pertinencia es alta, pues el proyecto coincide y se enmarca en los lineamientos estratégicos contenidos en el Plan de Desarrollo Ganadero de El Salvador elaborado por el MAG en enero del 2003, y que sigue en vigencia.

La misión pudo detectar la satisfacción manifestada por los ganaderos con los objetivos y la orientación del Proyecto. Asimismo, los ganaderos expresaron su conformidad con el número de beneficiarios, a pesar de que hubieran deseado incorporar una mayor cantidad de predios monitoreados.

#### 3.1.2. Efectividad

La misión pudo comprobar una efectividad alta, dado que el Proyecto cumplió con los objetivos planteados.

La misión pudo constatar en el terreno el buen estado de salud de los animales, así como la efectividad del manejo de alimentos. Los ganaderos saben programar la cantidad de alimento a conservar para el período de sequía y aprendieron a combinar los componentes alimenticios a fin de poder contar con un ganado saludable durante todo el año, optimizar el uso de los recursos disponibles y programar la alimentación mediante un balance forrajero.

En cuanto al sistema de registros, se pudo observar que los ganaderos han obtenido y entregado oportunamente la información; no obstante, no hay todavía un debido proceso de retroalimentación por parte del Centro de Gestión. Falta aún cumplir con la debida sistematización en la recolección, procesamiento y entrega de información a los productores en forma periódica por parte de las contrapartes del Proyecto.

Con respecto a la Inseminación Artificial, en general, los resultados fueron buenos, aunque hubo ciertos contratiempos. En un caso, la inseminación no se realizó, debido a problemas a nivel predial. En la mayoría de los casos la inseminación fue exitosa, a pesar de que ésta en algunos fue tardía, debido a la falta de disponibilidad de implementos comprometidos. También existe un caso en el cual no se ha utilizado la inseminación artificial por falta de interés del ganadero.

Los ganaderos consideran que se alcanzó el objetivo del Proyecto y mantuvieron su motivación, aún cuando no se cumplieron sus expectativas relacionadas con la recepción de suministros y otros implementos complementarios al Proyecto JCPP.

The image shows three handwritten signatures and a circular stamp. The stamp is located in the upper right area of the signature block and contains the text 'EVALUACIÓN' at the top, '11/14' in the middle, and '11/14' at the bottom. The signatures are written in black ink and are somewhat stylized.

### 3.1.3. Eficiencia

En general, los insumos han llegado a tiempo, sin embargo hubo algunos retrasos en la entrega de algunos materiales suministrados. Los ganaderos y los técnicos hicieron presente que las pasantías a Chile fueron muy motivadoras, puesto que pudieron ver en terreno los logros de las nuevas técnicas. Además, existe una gran valoración de las capacitaciones recibidas. También es importante señalar que CENEREMA realizó una donación (incluyendo semen de reproductores generados en el proyecto bilateral Chile-Japón) de materiales que no estaba contemplada por el proyecto.

### 3.1.4. Impacto

El impacto ha sido alto, pues la situación de los ganaderos ha cambiado favorablemente desde el inicio del Proyecto.

La AGAL se ha fortalecido a través del Proyecto en tanto que además de los beneficios directos, cuentan hoy con una infraestructura (sede e implementos de oficina, computadora u otros) que el MAG ha puesto a su disposición que les permite realizar actividades propias de la Asociación.

Con respecto a la difusión del Proyecto, otros agricultores de la zona han podido observar el éxito de los resultados, entre otros a través de días de campo a los cuales fueron invitados por la AGAL.

Por otra parte, el MAG manifiesta su interés en replicar el Proyecto que considera una buena alternativa de modelo productivo para el desarrollo sustentable de la pequeña y mediana ganadería salvadoreña, puesto que este modelo se basa en la simplicidad, bajos costos y desarrollo de capacidades respetando la identidad y costumbres locales.

### 3.1.5. Sustentabilidad

Los ganaderos han manifestado su interés en continuar y ampliar las actividades de este Proyecto con apoyo de expertos nacionales y extranjeros. A su vez, los ganaderos adquirieron el compromiso de asumir un rol protagónico en las futuras acciones que mantengan y repliquen los resultados obtenidos.

Por su parte, el MAG manifestó su compromiso de continuar y difundir este Proyecto en esa y otras regiones del país, conforme a su Agenda de Desarrollo Ganadero para El Salvador.

Sin embargo, la misión considera que la sustentabilidad es media, ya que si bien existe el interés y el compromiso anteriormente mencionado, es imprescindible que otros actores (tales como universidades, sector privado, otras fuentes de cooperación), sean incorporados de forma coordinada y la AGAL sea fortalecida como Asociación.



**MATRIZ DE DISEÑO DEL PROYECTO - PDM**

**Título de Proyecto:** Reproducción y Manejo de Ganado Bovino en El Salvador

**Período de Proyecto:** Desde 1 junio 2003 hasta 31 mayo 2006

**Beneficiarios:** Asociación de Ganaderos de Santa Rosa de Lima (AGAL)

**Área :** Departamento de la Unión

**Municipio de Sta. Rosa de Lima Fecha de Elaboración:** 9 enero 2006

**PDM e preparado por:** Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Universidad

**Fecha de Modificación:**

**Austral de Chile (UACH), Agencia de Cooperación**

**Internacional de Chile (AGCI), JICA**

**El Salvador y JICA Chile**

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivos Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos Importantes
<p><u>Objetivo Superior</u> Aumentar la producción y eficiencia de la ganadería bovina de los ganaderos de la Asociación de Santa Rosa de Lima (AGSRL).</p>	<p>1. La producción de leche promedio de los predios monitoreados se aumenta en 50% antes de 2009. 2. La carga bacteriana de la leche producida en los predios monitoreados se reduce un 50% antes de 2009.</p>	<p>1. Registros prediales</p>	<p>- Se cuenta con el apoyo permanente y efectivo de MAG y AGSRL.  - El clima y otros factores naturales no afectan la producción y reproducción bovina.</p>
<p><u>Objetivo del Proyecto</u> Desarrollar y promover la tecnología para mejorar la reproducción, inseminación artificial (IA), genética, manejo, alimentación y gestión de los productores de leche y carne, para elevar el nivel de competitividad de la producción ganadera.</p>	<p>1.1. El 100% de los predios monitoreados usan inseminación artificial. 1.2. El 100% de los ganaderos monitoreados están capacitados en técnicas modernas de manejo, alimentación e inseminación artificial. 1.3. El 100% de los predios monitoreados utilizan registros productivos y reproductivos. 1.4. La producción anual de leche y carne de los predios monitoreados aumenta en un 30%.</p>	<p>1.1. Informe del proyecto 1.2. Informe del proyecto 1.3. Informe del proyecto 1.4. Informe del proyecto</p>	<p>- Los técnicos de MAG colaboran eficientemente con el proyecto.</p>
<p><u>Resultados</u> 1. Se mejora la eficiencia reproductiva y productiva del ganado bovino.  2. Se obtienen productos de cruza dirigidas de razas adaptadas al trópico con razas lecheras de doble propósito.</p>	<p>1.1. Tres índices de eficiencia reproductiva por año (índice de inseminación artificial, lapso parto-primer servicio y lapso entre partos). 1.2. Cuarenta ganaderos capacitados en reproducción animal e inseminación artificial. 1.3. Seis charlas sobre producción de leche y reproducción animal para ganaderos asociados. 1.4. Cinco cursos de capacitación para técnicos inseminadores. 2.1. Ochenta terneros híbridos nacidos vivos.</p>	<p>1.1. Informes del proyecto. 1.2. Informes del proyecto. 1.3. Informes del proyecto. 1.4. Informes del proyecto. 2.1. Informes del proyecto.</p>	

Actividades	Aportes e insumos	
<b>1. Se mejora la eficiencia reproductiva y productiva del ganado bovino.</b>	<b>Chile (JICA, AGCI, UACH)</b>	- El personal perfeccionado se mantiene en actividad en el proyecto.
1.1. Capacitación	- Coordinador General del Proyecto - Expertos Chilenos - Pasantías en Chile	
1.1.1. Pasantía en reproducción y mejoramiento genético bovino de profesionales y técnicos.	- Despacho de Misiones cuando sea necesario - Donaciones de equipamientos menores	
1.1.2. Entrenamiento en inseminación artificial para técnicos		
1.1.3. Pasantía en manejo y alimentación de bovinos de profesionales y técnicos.	<b>El Salvador (MAG)</b>	
1.1.4. Charlas técnicas sobre manejo y alimentación para ganaderos.	- Contrapartes del Proyecto 1) Coordinador General 2) Coordinador Ejecutivo	
1.1.5. Charlas técnicas sobre manejo reproductivo para ganaderos.	3) Médico Veterinario en inseminación artificial y genética 4) Médico Veterinario en manejo reproductivo 5) Ingeniero Agrónomo en manejo de alimentación y gestión 6) Personal de apoyo	
1.2. Programa reproductivo	- Presupuesto Operacional y Administrativo - Talleres y seminarios en El Salvador - Infraestructura e instalaciones existentes - Espacios para el trabajo de expertos chilenos	Precondiciones
1.2.1. Establecimiento de registros		- Los ganaderos de AGSRL colaboran activamente con el proyecto.
1.2.2. Cálculo de índices		
1.2.3. Establecimiento del plan de manejo reproductivo.		
<b>2. Se obtienen productos de cruza dirigidas de razas adaptadas al trópico con razas lecheras de doble propósito.</b>		
2.1. Inseminación de vacas con semen de razas lecheras de doble propósito.		
2.2.		
<b>3. Se implementa un sistema básico de control de producción.</b>		
3.1. Capacitación		
3.1.1. Pasantía en control lechero e higiene de leche.		
3.1.2. Charlas técnicas sobre control lechero e higiene de leche		
3.2. Control lechero		
3.2.1. Asesoría a ganaderos en uso de registros productivos		
3.2.2. Interpretación de registros y cálculo de índices		
<b>4. Se utiliza un sistema básico de gestión predial.</b>		
4.1. Capacitación		
4.1.1. Pasantía en gestión predial		
4.2. Organización y gestión		
4.2.1. Organización de un centro de gestión.		
4.2.2. Establecimiento de un sistema de control de ingresos y gastos de los ganaderos.		
4.2.3. Cálculo de indicadores de gestión		
4.2.4. Organización e Introducción de empresas asociadas en la agricultura familiar campesina.		

<p>3. Se implementa un sistema básico de control de producción</p>	<p>3.1. El 100% de las vacas de cada ganadero monitoreado están bajo control lechero (producción).</p> <p>3.2. Seis charlas sobre producción de leche y reproducción animal para ganaderos asociados.</p>	<p>3.1. Informes del proyecto.</p> <p>3.2. Informes del proyecot</p>	
<p>4. Se utiliza un sistema básico de gestión predial.</p>	<p>4.1. El 100% de los ganaderos monitoreados están bajo control de un sistema de gestión predial.</p> <p>4.2. Expandir el sistema de gestión predial hasta un 30% de irradiados.</p>	<p>4.1. Informes del proyecto.</p> <p>4.2. Informes del proyecto.</p>	
<p>5. Se mejora la calidad higiénica de la leche.</p>	<p>5.1. Los predios monitoreados harán control individual de la producción de leche</p>	<p>5.1. Informes del proyecto.</p>	

*af,*

*F.*  


## ANEXO 2

### Miembros de la Misión de Evaluación Final

**Nombre**  
**Cargo**

**Sra. Paulina Soto**

**Coordinadora de Programa, AGCI**

**Srta. Valeria Matus**

**Responsable de Proyecto, AGCI**

**Dr. Jorge Oltra**

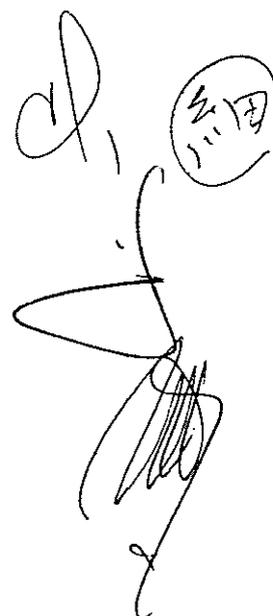
**Director Ejecutivo, CENEREMA**

**Dr. Wolfgang Stehr**  
**CENEREMA**

**Coordinador Área Alimentación y Manejo,**

**Sr. Mario Santander**

**Coordinador de Programa, JICA Chile**

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'M' followed by a vertical line and a horizontal stroke. To the right of the signature is a circular stamp containing the text 'AGCI' and '11/11'.

INFORME PRELIMINAR DE LA EVALUACIÓN FINAL  
SOBRE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE  
"FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DOCENTE DE  
LA REPÚBLICA DOMINICANA"  
BASADO EN EL MARCO DE JAPAN-CHILE PARTNERSHIP PROGRAMME  
(JCPP)

ENTRE

LA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE CHILE (AGCI),  
LA OFICINA DE LA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL  
JAPÓN EN CHILE (JICA), LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE  
(PUC) Y EL INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL  
MAGISTERIO (INAFOCAM).

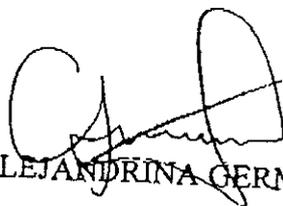
La Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI), la oficina de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón en Chile (JICA), la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC), realizaron el trabajo de evaluación final del Proyecto "*Fortalecimiento de la Formación y Capacitación Docente de la República Dominicana*" (en adelante referida como "Proyecto"), bajo el marco de Japan-Chile Partnership Programme y la metodología de PCM.

En esta ocasión se evaluó el "Proyecto", atendiendo a los 5 criterios de evaluación establecidos por la metodología PCM, los que se presentan en anexo 1. Dicho proceso fue realizado por la misión integrada por los representantes de las instituciones mencionadas, los que se presentan en anexo 2. El Informe Final de Evaluación Final se entregará oficialmente durante el mes de febrero del presente año.

Esta evaluación fue realizada en base a visitas a los 20 centros participantes del "Proyecto", reuniones y entrevistas de evaluación sostenidas con representantes de INAFOCAM, Técnicos Distritales, Secretariado Técnico de la Presidencia, becarios y ex funcionarios de INAFOCAM que participaron en las diferentes etapas del "Proyecto", además de los análisis documentales de informes entregados por las partes involucradas y de la PDMe.

6  
AF

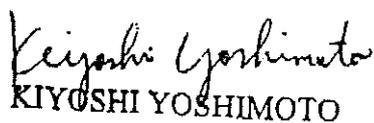
Este informe de Evaluación Final es firmado en tres ejemplares, cuyas copias tienen igual autenticidad, quedando una en poder de cada una de las partes y entrará en vigencia a partir de la fecha en que se suscribe y firma.



ALEJANDRINA GERMAN

Secretaria de Educación

Secretaría de Educación



KIYOSHI YOSHIMOTO

Director

AGENCIA DE COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL DEL JAPÓN

JICA República Dominicana



JORGE CABALLERO

Cónsul

EMBAJADA DE CHILE EN  
REPÚBLICA DOMINICANA

## ANEXO 1

### 1. Definición de PCM

El PCM (abreviatura del término inglés Project Cycle Management) significa el manejo del ciclo del proyecto. El ciclo del Proyecto indica todo el proceso de un proyecto de desarrollo por lo que el PCM es una metodología para planificar y gestionar ese proceso, mediante la matriz de diseño del proyecto (PDM, abreviatura del término inglés "Project Design Matrix). La evaluación descrita en este informe se ha efectuado bajo la metodología PCM, y se preparó la PDM para la evaluación final (en adelante denominada como PDMe), con el fin de evaluar el proyecto, y que se adjunta el anexo 2.

### 2. Parámetros de la Evaluación

Los cinco parámetros abajo mencionados fueron utilizados para evaluar el proyecto:

**Pertinencia:** Criterio para considerar la validez y necesidad de un proyecto en cuanto a si los efectos esperados del proyecto (del objetivo del proyecto y del objetivo general) satisfacen las necesidades de los beneficiarios objetivos: si la intervención del proyecto es adecuada como solución a los problemas en cuestión; si el contenido del proyecto es consistente con las políticas locales; si las estrategias y enfoques del proyecto son relevantes para el país.

**Efectividad:** Criterio para considerar si la implementación del proyecto a beneficiará a los beneficiarios a quienes está dirigido.

**Eficiencia:** Criterio para considerar cómo se convierten los recursos económicos/insumos en resultados. Se concentra principalmente en la relación entre el costo del proyecto y los efectos logrados.

**Impacto:** Criterio para considerar los efectos positivos y negativos, dentro y fuera del proyecto, directos e indirectos, incluyendo los efectos que no fueron previstos en la etapa de planificación y ejecución del proyecto. Tiene relación también si tendrá repercusiones en lugares ajenos o distintos a la ejecución del Proyecto.

**Sustentabilidad:** Comprobar que los beneficios del Proyecto serán sostenibles después de terminada la asistencia de los donantes, o las actividades del proyecto se mantienen y evolucionan. Tiene relación también con la sustentabilidad técnica, económica e institucional para mantener en el tiempo los beneficios del Proyecto.

### 3. Resultados de la Evaluación

3.1. El resultado de la evaluación según los cinco parámetros es el siguiente:

**3.1.1. Pertinencia**

Alta, el Proyecto responde a las prioridades gubernamentales, a las necesidades de los docentes de educación básica, y responde a las políticas de los países oferentes, en tanto para el JCPP, el mejoramiento de la calidad de la educación, son temas prioritarios para sus políticas de cooperación internacional.

**3.1.2. Efectividad**

Alta, 95% de los centros ejecutaron proyectos innovadores con resultados aceptables o superiores. A pesar de las condiciones externas que afectaron al proyecto, tales como, cambios en el equipo involucrado en la gestación y desarrollo del proyecto, inestabilidad de docentes capacitados en los centros, se logró el objetivo específico.

Además el personal capacitado ha sabido aplicar los conocimientos adquiridos y a la vez retroalimentar a sus pares.

En relación a las publicaciones comprometidas, a la fecha se han publicado 4, quedando una en proceso de elaboración bajo la responsabilidad de INAFOCAM, la cual debería publicarse durante el primer semestre del 2006.

Aunque no se realizó el Seminario Internacional del proyecto, se realizaron acciones de difusión, tales como, Seminario Nacional (Santo Domingo, Dic. 2005), ponencias en seminarios internacionales (AMCE y JCPP Santiago de Chile, 2004), Investigación de tesis Post Grado (alumna mexicana). Todas actividades que colaboran en un proceso de divulgación del proyecto.

**3.1.3. Eficiencia**

Alta, los resultados fueron logrados con los insumos dispuestos, a pesar que algunos recursos no fueron entregados en forma oportuna.

El envío de expertos, materiales y equipos, fueron aportados oportunamente y utilizados para los fines establecidos.

**3.1.4. Impacto**

En relación al objetivo superior, el proyecto ha contribuido a positivamente, a nivel de: Centro, los docentes y directivos, más allá de generar un proyecto de innovación, se apropiaron de la metodología de proyecto como una técnica de trabajo pedagógico, han generado nuevos proyectos innovadores a nivel de escuela, y han en otros proyectos de cooperación; a nivel de aulas, se aprecia un ambiente de mayor participación de los estudiantes

### 3.1.5. Sustentabilidad

Medio, en cuanto a escuela, ya que hay capacidades instaladas (redes entre centros, relación con comunidad) pero se necesita dar seguimiento, apoyo y recursos pedagógicos. A nivel de institución contraparte hay iniciativas de continuidad y proyección hacia otros beneficiarios.

## 4. Resultados Preliminares de la Evaluación Final

Los resultados apreciados por la misión de evaluación final indican que el "Proyecto" en términos de: pertinencia, efectividad y eficiencia son altamente positivos. En término de impacto existen evidencias que permiten afirmar la presencia de efectos más allá de los esperados. Finalmente, en término de sustentabilidad, la misión considera que se requiere implementar acciones de continuidad del proyecto, para asegurar un cierre más paulatino que garantice una efectiva sustentabilidad en el tiempo, tanto por autoridades locales como de instituciones cooperantes.

CC



3

ANEXO 2

Miembros de la Misión de Evaluación Final

Nombre	Cargo
Srta. Gabriela León	Coordinadora de Proyectos, AGCI
Sra. Marcela Quezada	Coordinadora de Proyectos, AGCI
Srta. María Angélica Olivares	Académica, Pontificia Universidad Católica de Chile
Srta. Liliana Bravo	Académica, Pontificia Universidad Católica de Chile
Sr. Kazuhiro Fuse	Experto JCPP en AGCI
Sr. Mario Santander	Coordinador de Programa, JICA Chile



# MATRIZ DE DISEÑO DEL PROYECTO – PDMe

**ANEXO 3**

Nombre del Proyecto: Fortalecimiento de la Formación y Capacitación Docente de la República Dominicana. Beneficiarios: Funcionarios de INAFOCAM, Directores y

Área de Cobertura: Centros educativos seleccionados por INAFOCAM

Docentes de la República Dominicana.

(9 centros en Santo Domingo y 10 Centros en Santiago de Los Caballeros) Período: Desde el 25 de noviembre del 2002 al 24 de noviembre del 2005.

Fecha de Elaboración: 10 de diciembre de 2004.

Resumen del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivos	Fuente de Verificación	Condiciones Exteriores
<b>Objetivo Superior</b> Mejoramiento de la calidad de Educación Básica de la República Dominicana.	-Disminución de la tasa de abandono escolar en los centros que participan de los proyectos innovadores. -Reducción de la tasa de repitencia por grado en los centros que participan de los proyectos innovadores. -Incremento del promedio de calificación del rendimiento escolar. -Aumento de las competencias técnicas docentes para la elaboración y desarrollo de proyectos.	-Estadísticas Educativas anuales del Ministerio de Educación. -Informes de seguimiento realizados a los centros educativos. -Registro de Grado del Centro Educativo.	-Apoyo del Estado Dominicano.  -Apoyo de Instituciones Académicas.  -Servicio de Asesoría y Servicios técnicos.
<b>Objetivo Proyecto</b> Fortalecimiento de la capacidad de Educadores para diseñar y ejecutar proyectos educativos innovadores a nivel de los centros educativos.	- 75% de los centros participantes ejecutan proyectos innovadores con resultados aceptables o superiores.	-Pauta de seguimiento. -Encuesta/entrevista a integrantes de centro. -Informe evaluativo de monitoreo. -Informe de los expertos chilenos. -Informe final de los proyectos	- Sostenibilidad de apoyo por parte del Gobierno Dominicano.
<b>Resultados</b> 1.- Educadores capacitados  2.- Proyectos Educativos Innovadores desarrollados.  3.- Material para apoyo de nuevas experiencias.  4.- Difusión del Proyecto	1.- 90 educadores capacitados (60 profesores, 20 Directores, 5 INAFOCAM, 5 técnicos distritales y/o regionales).  2.- 20 Proyectos Innovadores aprobados y ejecutados.  3.- 5 publicaciones.  4.- Difusión del proyecto en a lo menos 7 países Latinoamericanos.	1.- Informes de: Seminarios, Cursos, Pasantías, Becas. Listado de asistencia a los cursos y talleres.  2.- Informes, reportes del centro, encuestas y/o entrevistas, Guía e informe de monitoreo.  3.- Publicaciones  4.- Informe del seminario.	-Estabilidad de la asignación presupuestaria.  -Cumplimiento de compromisos de cooperación.  -Permanencia de las políticas generales del sistema educativo.  -Cumplimiento del calendario escolar.  -Permanencia del equipo involucrado en la gestación y desarrollo del proyecto.  -Estabilidad de los docentes capacitados en los Centros.

# MATRIZ DE DISEÑO DEL PROYECTO – PDMe

ANEXO3

Actividades	Aporte	Condiciones Exteriores
<p>1- 90 educadores capacitados (60 profesores, 20 Directores, 5 INAFOCAM, 5 técnicos distritales y/o regionales).</p> <p>1.1 2 Cursos Talleres Sobre Proyectos Innovadores</p> <p>1.2 2 Seminarios sobre Gestión Directiva</p> <p>1.3 2 Cursos Talleres sobre Gestión Directiva</p> <p>1.4 3 Pasantías a Chile</p> <p>1.5 2 Becas de Estudio de Post Titulo</p> <p>2- 20 Proyectos Innovadores aprobados y ejecutados</p> <p>2.1 12 Monitorias a los proyectos en ejecución de Santo Domingo.</p> <p>2.2 12 Monitorias a los proyectos en ejecución en Santiago de Los Caballeros.</p> <p>2.3 2 Talleres finales con el objetivo de sostenibilidad de proyectos.</p> <p>3.- 5 Publicaciones</p> <p>3.1 3 Publicaciones de docentes chilenos.</p> <p>3.2 1 Publicación de docentes dominicanos.</p> <p>3.3 1 Publicación en conjunto INAFOCAM con PUC</p> <p>4.- Difusión del proyectos en a lo menos 7 países Latinoamericanos.-</p> <p>4.1 1 Seminario Internacional.</p>	<p>Japón: Envío de expertos chilenos. Beca de largo período en Chile. Asignación de un coordinador.</p> <p>Chile: Envío de expertos chilenos. Becas para pasantías en Chile. Traslado interno de participantes de seminarios/cursos en República Dominicana. Porcentaje de alojamiento y alimentación de los participantes de seminarios/cursos en República Dominicana. Asignación de un coordinador.</p> <p>República Dominicana: Presupuesto para la implementación de proyectos educativos. Presupuesto para los gastos de los seminarios/cursos (movilización, alimentación, alojamiento, salones, etc.) Asignación de un coordinador y personal técnico.</p>	<p>República Dominicana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presupuesto Suficiente.</li> <li>-Asignación presupuestaria oportuna.</li> <li>-Garantía del desarrollo de los proyectos educativos innovadores.</li> </ul>