

MINUTES OF MEETING OF THE FINAL EVALUATION  
BETWEEN  
THE JAPANESE EVALUATION TEAM  
AND  
THE AUTHORITY CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE REPUBLIC OF PARAGUAY  
ON  
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
MINI PROJECT FOR LEADER TRAINING FOR THE SMALL AND  
MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

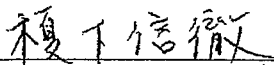
The Japanese Final Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Nobutetsu ENOSHITA, visited the Republic of Paraguay from September 13 to September 23, 2004, for the purpose of evaluating with the Paraguay Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Paraguayan Team") for the Mini Project for Leader Training for the Small and Medium-sized Enterprises (hereinafter referred to as "the Project") on the basis of the Minutes of Meeting signed on March 18, 2002 (hereinafter referred to as "the Minutes").

During the stay in Paraguay, the Team had the series of discussion and the field observations with the Paraguayan Team, as well as with other institutions concerned this Evaluation Study.

As a result of the discussions, both parties agreed to conclude the matters referred to in document attached hereto.

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

Asuncion, September 22, 2004



Mr. Nobutetsu ENOSHITA

Leader

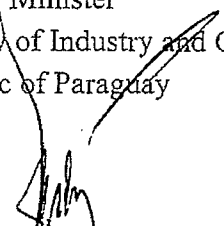
Japanese Final Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency



Mr. Ernst BERGEN

Minister

Ministry of Industry and Commerce  
Republic of Paraguay

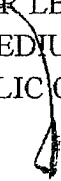
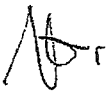


Mr. Guillermo STANLEY

President  
Paraguayan Industrial Union

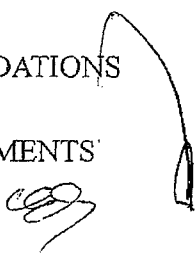
Attached Document

THE EVALUATION REPORT  
ON  
THE TECHNICAL COOPERATION FOR  
MINI PROJECT FOR LEADER TRAINING  
FOR THE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES  
IN THE REPUBLIC OF PARAGUAY



## CONTENTS

1. EVALUATION OF THE PROJECT
  - 1.1 Objectives of the Evaluation
  - 1.2 Methodology of the Evaluation
  - 1.3 Members of the Evaluation Committee
  - 1.4 Schedule of the Evaluation
  
2. OUTLINE OF THE PROJECT
  - 2.1 Background of the Project
  - 2.2 Summary of the Project
  
3. REVIEW OF THE PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)
  
4. RESULTS OF THE EVALUATION
  - 4.1 Accomplishment of the Project
  - 4.2 Implementation Process
  - 4.3 Evaluation based on Five Criteria
    - (1) Relevance
    - (2) Effectiveness
    - (3) Efficiency
    - (4) Impact
    - (5) Sustainability
    - (6) Conclusion on Evaluation of Five Criteria
  - 4.4 Elements which contribute to the realisation of results
  - 4.5 Issues and elements which caused problems
  
5. CONCLUSIONS
  
6. RECOMMENDATIONS
  
7. OTHER COMMENTS



#### LIST OF ANNEX

1. PDM for Evaluation (PDMe)
2. Result of Inputs
3. Input and Accomplishment Grid
4. Evaluation Grid

#### ABBREVIATIONS

C/P: Counterpart Personnel

EDEP: Study on Economic Development in Paraguay

JICA: Japan International Cooperation Agency

MIC: Ministry of Industry and Commerce

PDM: Project Design Matrix

PDMe: Project Design Matrix for Evaluation

S/L: Selected Leader

UIP: Paraguayan Industrial Union



## 1. EVALUATION OF THE PROJECT

### 1.1 Objectives of the Evaluation

The objectives of the Evaluation are as follows:

- (1) Evaluating the Project from the viewpoint of (a) Accomplishment of the Project, (b) Implementation Process and (c) Evaluation based on Five Criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability)
- (2) Identifying remaining problems and recommending necessary measures to be taken after the termination of the Project to the respective governments, and
- (3) Considering the lessons drawn from the Project activities in order to reflect them on future projects in the interest of making them more effective and efficient.

### 1.2 Methodology of the Evaluation

The Evaluation Committee analyzed the reports produced by the Project and made interviews with the Paraguayan counterpart personnel and Japanese long-term experts.

#### (1) Accomplishment of the Project

Accomplishment of the Project in terms of Project Purpose, Outputs and Inputs were assessed in comparison with the Project Design Matrix (PDM).

#### (2) Implementation Process

Implementation Process of the Project in terms of Activities was assessed in comparison with the PDM.

#### (3) Evaluation based on Five Criteria

The Project was evaluated based on the following five criteria:

##### 1) Relevance

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

##### 2) Effectiveness

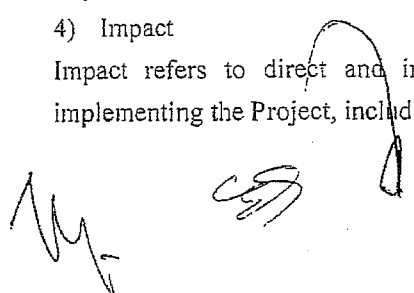
Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the Project have been achieved as planned, and examines if the benefit was brought about as a result of the Project.

##### 3) Efficiency

Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the inputs of the Project was efficiently converted into the outputs.

##### 4) Impact

Impact refers to direct and indirect, positive and negative impacts caused by the implementing the Project, including the extent to which the overall goal has been attained.



5) Sustainability

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

1.3 Members of the Evaluation Committee

(1) Japanese evaluation Team

Name	Assignment	Occupation
Mr. Nobutetsu ENOSIHTA	Leader	Special Technical Advisor, JICA
Mr. Takeshi FUJITA	Technology Transfer Planning	International Department, Japan Productivity Center for Socio-Economic Development
Mr. Ryuji SENO	Evaluation Planning	Associate Expert, Economic Development Dept. JICA
Mr. Yutaka NOZAKI	Evaluation Analysis	Regional Planner and Project Economist, Agriculture and Rural Development Department, Pacific Consultants International

(2) Paraguayan Evaluation Team

Name	Occupation
Mr. Anibal GIMENEZ	Coordinator of the Project by MIC
Mr. Luis TAVELLA	Vice president of UIP
Mr. Jorge VAZQUEZ	Coordinator of the Project by UIP
Ms. Lourdes MARTINEZ	Counterpart Personnel of Japanese Expert, UIP Paraguayan Industrial Union
Mr. Euclides FLORENTIN	Counterpart Personnel of Japanese Expert, UIP

#### 1.4 Schedule of the Evaluation

Date	Activities
13 Sep.	(Mr. Nozaki) Arrive at Asuncion Meeting with JICA Paraguay Office Meeting with Japanese Experts
14 Sep.	(Mr. Nozaki) Confirmation of the site (UIP) Interview with Counterpart and Semi-counterpart Members Interview with Japanese Experts
15 Sep.	(Mr. Nozaki) Interview with Instructors (Mr. Enoshita, Mr. Fujita, and Mr. Seno) Arrive at Asuncion (All members) Visit to JICA office Courtesy call to Secretary of Technical Planning
16 Sep.	Courtesy call to Paraguayan Industrial Union Interview to MIC and UIP coordinator Attend the training course (Industrial and Service cost)
17 Sep.	Courtesy call to Ministry of Industry and Commerce Visit to Model Company (Aro Paraguay)
18 Sep.	Visit to Model Companies (ENVACO and Shopping Glass)
19 Sep.	Internal meeting (Data analysis)
20 Sep.	Internal meeting (Discussion about 5 Criteria, Conclusion and Recommendation) Preparation for M/M Attend the training course ( Selling supervision)
21 Sep.	Confirmation of M/M within the Japanese Evaluation Team Discussion with Paraguayan Evaluation Team about M/M
22 Sep.	Sign Minutes of Meeting Reception
23 Sep.	Depart from Asuncion

## 2 OUTLINE OF THE PROJECT

### 2.1 Background of the Project

The government of the Republic of Paraguay projected a series of programmes such as an elaboration of policy for support for the small and medium sized enterprises which occupies 90% of all national enterprises. At the same time, the government considered the urgent attention to develop the human resource and enhancement of ability of business leaders, which is needed to promote SMEs.

On the other hand, the Study on the Economic Development of the Republic of Paraguay (EDEP) suggested some strategies for improving the productivity as one of the ways the country shall choose. As this strategy shall be realised by the private sector, in close collaboration with public sector, it is indispensable to strengthen the SMEs through developing human resource of the enterprises in order to execute the suggestion of EDEP.

Under this background, a technical cooperation has executed, aiming to hold the regular training courses and seminars in relation to business management and productivity management techniques.

### 2.2 Summary of the Project

#### 1) Overall Goal

To promote the development of SMEs in Paraguay.

#### 2) Project Purpose

Training, seminar and consulting necessary for promotion of the development of SMEs in Paraguay will be effectively conducted by MIC and UIP.

#### 3) Outputs

- Management system for UIP to implement the training will be established.
- Capacity of allocated staff of MIC and UIP's necessary for planning and operating the training will be improved.
- Capacity of allocated instructors of MIC and UIP for business management and production manage will be improved.
- Seminar on business management and production management will be conducted.
- Personnel of enterprises who have necessary knowledge and skills of business management will be developed.
- Model enterprises for productivity improvement will be developed through consulting activities of UIP.



### 3 REVIEW OF THE PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)

On executing final evaluation, along the JICA Guideline for Project Evaluation (revised), the Project Design Matrix for Evaluation (PDMe) was elaborated, modified partly Revised PDM. At the same time, Evaluation Grid was used to grasp the current situation of the Project. (see attached PDMe)

### 4 RESULTS OF THE EVALUATION

#### 4.1 Accomplishment of the Project

On commencing the Project, only 2 Counterpart Personnel (C/P), who had other tasks besides the Project, were allocated. However, inputs to the Project from Japanese and Paraguayan side have been executed properly from the point of view of timing, quality and quantity (see attached Achievement Grid). It is expected that the Output and Project Purpose are mostly achieved. On the other hand, the achievement of Overall Goal, which are to be realised by the achievement of Project Purpose, was difficult to evaluate at the time of Final Evaluation, because the cooperation has relatively limited period of 3 years, and there still remains 6 months for termination of the Project. However, it is expected that the effect of achievement of Project Purpose to Overall Goal appears, securing the realisation of achievement of Project Purpose by increasing Outputs of the Project, continuing activities in remaining period. (see attached Input and Accomplishment Grid)

#### 4.2 Implementation Process

Good relationship among experts, C/P and Selected Leaders (S/L) has been secured by the effort of both sides, and the Project has been executed properly. Also the Project has been managed properly by the Committee which is composed of MIC, UIP and JICA and has been held periodically (every 3 months). (see attached Evaluation Grid – Implementation Process)

#### 4.3 Evaluation based on Five Criteria

The Project was evaluated from the point of view of Five Criteria, which is a standard that evaluate synthetically the value of execution of the Project. (see attached Evaluation Grid – Evaluation of Five Criteria)

(1) Relevance

Paraguay has been promoting market economy after democratisation in 1989, and also promoting the trade liberalisation by affiliating MERCOSUR in 1995. As a result, more high-quality and low-price agricultural and industrial products came in more from neighbour countries. It is necessary for Paraguay to secure more high productivity, taking into account the disadvantageous geographical condition of landlocked country. Also it is required urgently for Paraguay to develop Small and Medium-sized enterprises (SMEs) and Micro enterprises which occupy 97% in number of enterprise, in order to reactivate the economy and to eradicate social disturbance derived from high unemployment rate. Hence it can be judged that the Project Purpose matched the need of target group, because the human resource development on business administration and production control area to activate SMEs are crucially required.

On the other hand, the country development plan under new regime has not been finished, but basically follows the 5 centerpieces of "Social and Economic Development Plan (1999-2003)" (PEES), which was drew up by former regime and contains economic development by reinforcement of competitiveness and investment promotion. Also Paraguayan National Plan (1999-2003) refers activation of economy and creation of job opportunity and training as one of important tasks. The Overall Goal of the Project, "to Promote SMEs", is served to assist the realization of national development policy. At the same time, the Study on Economic Development (EDEP), which objective is to reinforce the Paraguayan economy, recommended the reinforcement of SMEs through human resource development to overcome the elements that impede to hold the competitiveness. To realize the recommendation of EDEP, it is necessary to reinforce SMEs through developing human resources, because private enterprises carry on an important role for these strategies.

According to the evaluation by Ministry of Foreign Affairs (1998) for the important and priority area in future economic cooperation to Paraguay, the importance of assistance for small scale enterprises, which have had tend to be isolated from market economy, was mentioned. To establish more firmly the market economy, it emphasized the importance of investment for human resource development to cope with transition to market economy, particularly assistance for education and vocational training. Also, the strategic plan of

cooperation for Paraguay of JICA (2004) mentioned reinforcement of economic competitiveness to cope with the era of competition inside and outside of MERCOSUR as one of prioritised areas. In this theme, "Assistance for human resource development system for micro and small sized enterprises" is programmed. In this meaning, the Project corresponds to the development policy of Japan.

The objective of UIP, which is Counterpart body of the Project, is to contribute to the development of SMEs through human resource development. The expectation for UIP, supported by contribution from enterprises is quite so high that it can be said that a target group selected properly. Also, Japan has a quite strong advantage in respect of technology of productivity improvement, represented by Japan Productivity Center for Socio-Economic Development. Therefore, it can be evaluated that the Project has high relevance.

## (2) Effectiveness

The quality of the training course and seminars which are held by UIP has improved, and consulting services for enterprises was added to the activities. The degree of satisfaction of participants has been quite so high that it can be evaluated that the Project Purpose was almost achieved. Besides, the operating system of UIP was established by elaborating Manuals for training course management, training course implementation, management of consulting services. In addition, the ability of C/P and S/L has been improved drastically to be able to cope with the needs of SMEs. In respect of equipment inputted to the Project has been utilised appropriately, which it has contributed to improve the quality of training.

In summary, the Project Purpose is to be expected to be achieved by the termination of the Project, as well as all expected Outputs. There exists some activities which have not been terminated at the time of Final Evaluation, however, by the termination it could produce outputs and contribute to achieve the Project Purpose.

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large stylized signature and several smaller initials.

(3) Efficiency

The inputs both from Japanese and Paraguayan side have been implemented properly about timing, quality and quantity. The inputs of experts and provision of equipment are judged to have been executed properly. The training course in Japan contributed to increase the efficiency of the Project, because not only it provided the opportunity for C/P and S/L to improve the technique but also to learn discipline and rules in Japan. This project commenced as a dispatch of experts as a Team during 3 years, as a consequence, only 2 long term experts were dispatched, and according to necessity, short term experts were dispatched. The provision of equipment is limited only for having high necessity and has been maintained properly. As a result, it is evaluated that the inputs have been executed efficiently.

On the other hand, regarding the inputs from Paraguayan side, at the beginning only 2 C/P were allocated to the project, besides, they had other tasks which sometimes have made difficult to implement the proper transfer technology due to the limited time. However, based on the recommendation done in Mid-term Evaluation in November 2003, the allocation of time of C/P for the project was increased. In addition, by nomination of S/L who was equivalent to C/P, this problem was solved. The execution of consulting services was delayed a year, however, selected leaders were nominated to solve this problem and served to remedy this delay. Moreover the allocation and participation to consulting services of probationers, who are mainly university student and major in business administration and industrial technology was important to achieve the Project purpose.

This Project has been able to execute efficiently, because UIP was selected as a counterpart body, which had established the financially independent operative basis. At the same time, the Committee among MIC, UIP and JICA was held periodically (every 3 month) to decide the general policy of the Project, approval of plans and monitoring the implementation process. And Working Group among MIC, C/P and experts assembled every week. These have contributed particularly for the efficiency of the Project. Besides, the good communication among experts, C/P and S/L has contributed to increase the efficiency.

To sum up, this Project has achieved the outputs with limited inputs, hence there is high efficiency.

#### (4) Impact

The number of enterprises which participated in the training course increased from 210 (Fiscal Year 2002) to 411 (FY2004), as well as the number of enterprises which participated in seminar (199 in FY 2002 to 46 from April to August FY 2004). These figures share a quite large portion in total number of SMEs (1,090 in industrial sector, as 2002). The positive impact of it is expected continuously. And the fact that some participants are trying to use technique and knowledge learnt from training and seminar could be seen as an impact of the Project. A short term expert of food processing management held a seminar and instruction for enterprises in other areas like Encarnación. Also because MIC is planning to execute these kinds of activities in some areas, hereinafter these activities are expected to be executed in other areas.

9 enterprises (12 cases) received the consulting services, for 4 (5 cases) of which the services had been terminated at the time of Final Evaluation. The Evaluation Team visited 3 enterprises and confirmed that every enterprise adopted and established management system such as the way of sales management, quality management, and improvement of work space. At the same time, these 3 enterprises dispatched employees to training course and seminar of UIP, regarding them as tool of human resource development of the enterprise. As a consequence, the results of the consulting services have been shown in areas such as reduction of rate of defection, improvement of work efficiency, customer relationship, and so on. In that sense, it can be evaluated that the Project has been contributed firmly to improve business administration and production control of SMEs.

The duration of the Project is 3 years and still remains 6 months to terminate, for it there is difficulty to confirm the appearance of impact which is brought by the accomplishment of Project. However, by securing the activities to increase the output in the remaining period, the Overall Goal would be appeared as an impact of the Project. Besides, this Project selected UIP, a private organisation, as a Counterpart body. The Paraguayan side (MIC) has paid attention to its uniqueness of the framework of the Project, so there is a possibility to influence the way of technical cooperation in Paraguay.

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large stylized signature and several smaller initials.

(5) Sustainability

The SME development policy is still being continued in the current regime, and MIC is planning to carry out some activities like the Project. Also, MIC is expressing the continuation of assistance to UIP and the Project. In that sense, it is expected that the political and structural assistance are continued after the termination of the Project.

UIP, a Counterpart body of the Project, is operated by the contribution from affiliated enterprises and revenue of exposition; hence it established the financially independent operation basis with stable revenue. In addition, the activities of the Project, such as training course, seminar and consulting services bring the stable revenue to secure the ownership of UIP to the Project.

Actually the activities of the Project correspond to all activities of training department of UIP. The balance of the training department of UIP marked surplus from 2002, and in 2004, the increase of revenue from training course and consulting services expanded the profit. However, in this figure the financial input from Japan is not included, so to maintain the same scale of activities there remains financial issue. Therefore, it is evaluated to try to expand activities to increase the revenue from training course and consulting services to secure the financial resource, for example, reconsidering the contents of training course and strategy to customer attraction.

On the other hand, the ability of C/P and S/L has been incremented greatly, consequently to be able to draw activity plans by themselves. Hence the technological sustainability can be evaluated highly. Also, the equipment provided for the Project is maintained well so as to use it continuously.

In summary, it was evaluated that the sustainability of result of the Project in regard to system, framework, and techniques, however, some consideration should be necessary as to financial aspects.

(6) Conclusion on Evaluation of Five Criteria

On the result of Evaluation of Five Criteria, any notable problems were not found about the contents of plan and implementation process. Because it is possible to realise the Overall Goal, the Project shall be terminated as planned. From now on, it is necessary to secure more firmly financial resources, taking into the account of the development of the result of the Project.

#### 4.4 Elements which contribute to the realisation of results.

##### (1) As to contents of plan

UIP, as a private organisation which had established the financially independent operation basis was selected as a Counterpart body of the Project. It has enabled the Project to execute efficiently. As MIC has had a function to support the Project, the problems like financial burden, bureaucracy were quite limited. The consulting services which were included to the activities of the Project have served to maintain the balance between the theory and practice; as a result, they have been able to execute consulting services more practically.

##### (2) As to Implementation Process

The high quality of experts, particularly of long term experts in regard to the language ability, adaptability and flexibility based on their experiences, as well as the high quality of C/P has promoted the realisation of the results of the Project, by establishing the good relationship among them. Also, the C/P training in Japan that realised in an early stage of the Project served for C/P to recognise the current situation in Japan so as to promote the efficiency of the Project. The Committee among MIC, UIP and JICA held periodically (every 3 months) to decide the general policy about the Project, approve the plans and confirm the implementation process, and held working group every week among MIC, C/P and experts. These committees served well to increment effectiveness and efficiency of the Project.

#### 4.5 Issues and elements which caused problems

##### (1) As to contents of plan

Nothing particular to describe

##### (2) As to Implementation Process

On commencing the Project, only 2 C/P, who had other tasks besides the Project, were allocated. It made difficult to secure the sufficient time for transfer technology from experts. Also the commencement of the consulting services was delayed a year. These elements have not been impeded the efficiency of the Project for the sake of UIP's measure to correspond the recommendation of Mid-term Evaluation. However, if the inputs had been executed more properly, there would have been secured more efficiency.

## 5 CONCLUSIONS

- 5.1 At the Mid-term Evaluation of the project which was done in 2003, "The reinforcement of Counterpart Personnel (C/P)" was recommended. This time the Final Evaluation team confirmed that the reinforcement of C/P was executed and was improved both on quantity and quality more than to have been expected. This measure which has been taken sincerely by Paraguayan side can be highly evaluated. This enables the Project to carry out the consulting service for enterprises, which was worried to be implemented within the project period, and verifies the impact and sustainability of the Project.
- 5.2 Besides the reinforcement of the C/P, the high quality of the experts dispatched by Japanese side is one of the reasons which have incremented the effectiveness of the Project. The activities of the experts, based on the good relationship with C/P, have been highly evaluated, proven by the figure of questionnaires.
- 5.3 This Project has been executed on the basis of the recommendatory Action Plan of the Study on Development of Economy of Paraguay (EDEP), which has been implemented for almost 3 years from 1997, and was focused on the reinforcement of the competitiveness of this country under regime of MERCOSUR. The fact that the recommendation of Development Study executed by JICA was followed by the Japanese Technical Cooperation may show the confidence of Paraguayan side to Japanese side and also expect to evolve from "seed" to "fruit". In fact, the Vice Minister of Industry, Ministry of Industry and Commerce (MIC), who was one of the C/P on EDEP, referred to the Report of EDEP as "Bible", receiving the Final Evaluation Study Team. He emphasized the effectiveness and practicality of the cooperation on this area and expressed appreciation for the Japanese cooperation.
- 5.4 On commencing the Project, the selection of Counterpart body was crucially important. On Final Evaluation time, after having passed two years and half, the decision at that time was proved to be proper. On the past experience of the cooperation in Paraguay, there always exists the issue of "local cost" for the proper operation of projects. This Project, on the contrary, tried to secure the independency on the operation of the Project, nominating Paraguayan Industrial Union (UIP) as a Counterpart body in substance. As a result, it secures the efficiency of the Project and leads to steady impact and sustainability. In fact, both Coordinator of the Project of MIC and UIP commented how efficiently functioned the coordination between both organisations, recognising the difference of the function to be required for both sides. This implies greatly the proper way of operation of projects in Paraguay.
- 5.5 As mentioned above, UIP, as a Counterpart body in substance, tried to operate the Project independently, not asking for financial assistance from Governmental body. Hence, in the earlier term, the scale of the activities was limited; however, after two years and half later from commencement, the Project occupies almost 100% of total activities of the training department of UIP. The balance of the account was deficit on 2001 before the commencing the Project, but from 2002 after executing the Project, the balance of training department of



UIP moved to surplus, and the scale of activities increased four times compared as before. This implies how the training course and consulting services were contributed to it and leads the motivation to the establishment of "Paraguayan Centre for Productivity and Quality" in which the training department of UIP will be served as an independent body.


- (6) As a result of the Final Evaluation, as mentioned in Evaluation on 5 Criteria, accomplishment of Project Purpose has been achieved and considering that the appearance of Overall Goal is expected, it is judged that the cooperation for 3 years shall be terminated as planned.

## 6 RECOMMENDATIONS

- 6.1 This Project characterises the uniqueness of the framework of the Project, based on the coordination between government and private sector, which highly functioned on the operation. In the remaining period of cooperation it is expected to intend to expand the beneficiaries, particularly in other regions, based on close coordination mentioned above. From it people concerned can learn the way of future framework of cooperative projects between Paraguay and Japan.
- 6.2 The main object of the Project, which is "Fostering the human resource and strengthening the management of enterprises", derives from the action plan which was recommended in the Report of EDEP. However, in addition to this theme, for Small and Medium sized Enterprises to equip international competitiveness, the Governmental Body like MIC should take diverse actions such as "Improvement of legislation and other systems, which contains financial issue to promote trade and direct investment", "Development of system for inspection, certification and normative standard to assure quality internationally", and so on. The economic situation of Paraguay under regime of MERCOSUR implies that these kinds of actions should be taken as soon as possible.

## 7 OTHER COMMENTS

The Paraguayan Government will requests new project for fiscal year 2005 named "Plan for Establishment of Paraguayan Centre for Productivity and Quality (CEPPROCAL)". It could be considered that there will be possibility for this plan in which the training department of UIP will be served to operate CEPPROCAL as a financially independent body. However, for the Paraguayan side it is necessary to consider beforehand about the direction toward which the centre heads, the contents of services to provide, running cost which will be incremented due to an expansion of the scale of activities, and so on. On the other hand, for the Japanese side, it is required to examine deliberately about the period for cooperation, scale of inputs, and so on, as a project for "Institutional Building".



PDMe (Project Design Matrix for evaluation)

Project Name: Leader Training for SMEs in Paraguay    Duration: from 18<sup>th</sup> Mar. 2002 to 17<sup>th</sup> Mar. 2005    Date: 20<sup>th</sup> Sep.2004

Project Area: Asuncion    Target Group: Staff & Instructors of MIC & UIP, Owners of SMEs    Ver. No.: Evaluation

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal			
To promote the development of SMEs in Paraguay	1. The number of enterprises which practice promoted activities under this Project. 2. The number of enterprises which want to receive continuously UIP training and consulting services.	1. The industrial statistics, UIP internal data, Research by 3 <sup>rd</sup> party 2. UIP internal data	The policy of promotion for SMEs is maintained.
Project Purpose			
Training, seminar and consulting necessary for promotion of the development of SMEs in Paraguay will be effectively conducted by MIC and UIP	1. The number of training course and seminar 2. The number of trainees and the number of enterprises which dispatch trainees 3. The degree of satisfaction of trainees and enterprises which dispatch trainees 4. The number of enterprises which received consulting services 5. The degree of satisfaction of enterprises which received consulting services	1. UIP internal data, Project report 2. UIP internal data, Project report 3. Questionnaires at the end of training courses and seminars. Research by 3 <sup>rd</sup> party 4. Project report 5. Research by 3 <sup>rd</sup> party	Trainees remain in SMEs.

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Outputs			
1. Management system of UIP to implement the training will be established.	1-1 The number of staff 1-2 Budget 1-3 Overall management system	1-1 UIP Personnel list, Project report 1-2 UIP annual report	
2. Capability of MIC and UIP to plan and operate the training course will be improved.	2-1 Operating manuals, curriculum, training materials of UIP 2-2 The number of participants of the training course 2-3 Evaluation of MIC and UIP's staff achievement	1-3 UIP administrative manual, Annual training report, Manual for survey 2-1 UIP operating manuals, curriculum, training manuals 2-2 UIP internal data, Project report 2-3 Evaluation by Japanese Experts	
3. Capability of allocated instructors of MIC and UIP for Business Management and Production Management will be improved.	3-1 Evaluation of MIC and UIP's instructors achievement 3-2 The degree of satisfaction of participants and enterprises for the training course.	3-1 Evaluation by Japanese Experts 3-2 Questionnaires to participants of the at the end of training courses	
4. Seminar on Business Management and Production Management will be conducted.	4-1 The number of seminars 4-2 The number of participants of the seminars 4-3 The degree of satisfaction of the seminar.	4-1 Project report 4-2 Project report 4-3 Questionnaires to participants of the at the end of seminar	
5. The knowledge and skills of Personnel of enterprises about Business Management and Production Management will be developed.	5-1 The number of participants of the training course 5-2 The number of participants of the seminar 5-3 The degree of satisfaction of enterprises which dispatched the participants.	5-1 UIP internal data, Project report 5-2 UIP internal data, Project report 5-3 Research by 3 <sup>rd</sup> party	
6. The productivity of model enterprises will be improved through consulting activities of UIP.	6-1 The number of enterprises which received the consulting services. 6-2 The degree of satisfaction of enterprises which received the consulting services.	6-1 Project report 6-2 Research by 3 <sup>rd</sup> party	

Narrative Summary			Important Assumptions
Activities	Inputs		
<p>1-1 Arrange suitable personnel for the implementation of the Project.</p> <p>1-2 Draw up overall work plan</p> <p>1-3 Draw up budget plan</p> <p>1-4 Elaborate overall management system</p> <p>2-1 Survey needs for the training, seminar and consultation.</p> <p>2-2 Formulate the training plan.</p> <p>2-3 Prepare the training curriculum.</p> <p>2-4 Prepare the training materials.</p> <p>2-5 Select the instructors</p> <p>3-1 Implement the internal training course.</p> <p>3-2 Advertise the open training course.</p> <p>3-3 Implement the open training course.</p> <p>3-4 Evaluate the open training course and feed back to the next course.</p> <p>4-1 Advertise the seminar.</p> <p>4-2 Implement the seminar.</p> <p>4-3 Evaluate the seminar and feed back to the next seminar.</p> <p>5-1 Advertise the open training course and in-house training course.</p> <p>5-2 Implement the open training course.</p> <p>5-3 Implement the in-house training course.</p> <p>5-4 Evaluate the training course and feed back to the next course.</p> <p>6-1 Select the model enterprises for consultation.</p> <p>6-2 Make pre-diagnosis.</p> <p>6-3 Make proposals and presentation.</p> <p>6-4 Implement consulting.</p> <p>6-5 Evaluate the result of consulting.</p>	<p>&lt;The Government of Japan&gt;</p> <p>1. Dispatch of Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Long-term Experts (Production Control and Business Management)</li> <li>- 6 Short-term Experts (Cost Management, Management in Food Processing, Human Resource Management, Material Management, Financial Management, Business Plan Making)</li> </ul> <p>2. Training in Japan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in fiscal year 2002, accepted 3 trainees</li> <li>- in fiscal year 2003, accepted 3 trainees</li> </ul> <p>3. Provision of Equipment</p> <p>4 million in total Japanese Yen (Video player, TV, Electronic white board, Copy machine, OHP, PC, Liquid crystal projector, screen, Laser Pointer, Scanner)</p> <p>4. Running Expenses</p>	<p>&lt;The Government of Paraguay&gt;</p> <p>1. Provision of land, and facilities for Project – land, building and other facilities for the Project</p> <p>2. Assignment of personnel for the Project – 2 of Coordinator, 2 of Counterpart Personnel, 10 of Selected Leaders</p> <p>3. Provision of equipment for training and seminar</p> <p>4. Running Expense</p>	<p>Secure participants of training course and seminar.</p> <p>Secure enterprises for consulting</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Pre-conditions</p>

*CG*

Result of Inputs (As of September, 2004)

Year Month	2002												2003												2004												2005												
	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	8	9	10	11	12	1	2	3	4									
Project period	2002.3.18 ~ 2005.3.17																																																
Japanese side																																																	
1. Dispatch of Experts																																																	
Long term Experts (2)																																																	
Business Management	Shigeru TAKI	2002.3.18~2005.3.18																																															
Production Control	Shigeki TSUCHIYA	2002.3.24~2005.3.24																																															
Short Term Experts (6)																																																	
Management in Food Processing	Hiroyuki UEDA	2003.2.23~2003.3.23 2004.8.8~2004.8.29																																															
Financial Management	Kunihiro MITSUMORI	2003.3.20~2003.4.16																																															
Cost Management	Toshitsugu NAKAI	2003.10.26~2003.11.23																																															
Human Resource Management	Hiroshi ASANO	2003.11.16~2003.12.5																																															
Business Plan Making	Takamitsu KOBAYASHI	2004.2.14~2004.3.8																																															
Material Management	Shigetsugu NAMIKI	2004.3.7~2004.3.29																																															
2. Training in Japan																																																	
Fiscal Year 2002 (3)																																																	
Lourdes Martinez de Ramos (UIP)	2002.11.12~12.12																																																
Euclides Florentin (UIP)	2002.11.12~12.12																																																
Manuel Alarcon (MCI)	2002.11.12~12.12																																																
"Area focused training course for South American Countries and Paraguayan Counterpart training course"																																																	
Fiscal Year 2003 (3)																																																	
Santos González (Formador)	2003.11.11~2003.12.12																																																
Luis Gomez Volpe (Formador)	2003.11.11~2003.12.12																																																
Olinda Larré de Saldivar (Formador)	2003.11.11~2003.12.12																																																
"Seminar on Productivity in Paraguay"																																																	
Fiscal Year 2004 (planned 4 in November)																																																	
3. Provision of Equipment																																																	
About 4,000 thousand Japanese Yen (video player, TV, electric white board, copy machine (large and small size), OHP, PC, liquid crystal projector, screen, laser pointer, scanner, etc.)																																																	
4. Running expense for Project																																																	
Fiscal year 2002	2,176 thousand Yen (Gs 125,621,618)																																																
Fiscal year 2003	4,526 thousand Yen (Gs 245,660,518)																																																
Fiscal year 2004	6,398 thousand Yen																																																
Total	13,100 thousand Yen																																																
(The amount shown in JPY is calculated from Gs using unified exchange rate of JICA at the end of each fiscal year)																																																	

*MW*

Paraguayan side				
1. Facilities and equipment for Project Land, building and other equipment for project				
2. Personnel for Project				
Coordinator (2)				
Anibal Gimenez (MIC)	2002.3.18~			
Jorge Vazquez (UIP)	2002.3.18~			
C/P (2)				
Lourdes Martinez de Ramos	2002.3.18~			
Euclides Florentin	2002.3.18~			
Selected Leader (10)				
Luis Gomez Volpe	2004.1~			
Ramón Recalde	2004.1~			
Cesar Pappalardo	2004.1~			
Santos González	2004.1~			
Estela Pereira de Gonzalez	2004.1~			
Olinda Larré de Saldivar	2004.1~			
Fernando Espinola	2004.4~			
Graciera Gómez	2004.4~			
Carlos Verdún	2004.4~			
Beatriz Campos	2004.4~			
Probationer (14)	2003.8~			
3. Equipment for training course and seminar				
4. Running expense for Project				
2001	Gs 81,134,871 (US\$ 19,760)			
2002	Gs 75,816,274 (US\$ 13,266)	from 2001.9-		
2003	Gs 82,203,845 (US\$ 12,798)			
2004	Gs 135,680,508 (US\$ 22,613)			
2005				up to 2005.8
(The amount before 2003 contains the expense not for Project of Training Department)				

*SS*

## Accomplishment Grid

Note: the figures of FY 2004 are represented until September.

	Narrative Summary / Summary of Planned Activities	Source of Information	Achievement of Activities
Activities	1-1 Arrange suitable personnel in implementing the Project.	Achievement Report	Arranged 2 Coordinators (each from MIC and UIP), 2 Counterpart Personnel (C/P), 6 Selected Leaders (S/L), and 14 probationers, as personnel concerned to Project.
	1-2 Draw up overall work plan.	Achievement Report	Along Tentative Plan of Operation, modified operation manual of UIP, and elaborated project operation manual.
	1-3 Draw up budget plan.	Achievement Report, Report for Evaluation	Budget of Japanese side; 2,176 thousand JPY (2002), 4,526 thousand JPY (2003), 6,398 thousand JPY (2004, as expected); Paraguayan side; 13,266USD (2002), 12,798USD (2003), 22,613USD (2004)
	1-4 Elaborate overall management system.	Achievement Report	Hold Committee among MIC, UIP and JICA every 3 months to manage the Project.
	2-1 Survey needs for the training, seminar and consulting.	Report for Evaluation	Assigned market survey to ICAI in September 2002.
	2-2 Formulate the training plan.	Achievement Report	Implemented along Tentative Plan of Operation.
	2-3 Prepare the training curriculum.	Achievement Report	Implemented along Tentative Plan of Operation.
	2-4 Prepare the training materials.	Achievement Report	Prepared materials for internal training course by Experts, and materials for open training course by C/P and S/L, based on the materials for internal training course.
	2-5 Select the instructors.	Achievement Report	Selected 2 C/P and 10 S/L as instructors.
	3-1 Implement the internal training course.	Achievement Report	Hold 4 courses in Fiscal Year 2002, 9 in FY 2003, and 4 in FY 2004, in total 17 courses.
	3-2 Advertise the open training course.	Achievement Report	Advertised by direct mail for enterprises, advertisement on newspaper and on website.
	3-3 Implement the open training course.	Achievement Report	Hold 14 courses in FY 2003, and 22 in FY 2004, in total 36 courses
	3-4 Evaluate the open training course and feed back to the next course.	Achievement Report, Report for Evaluation, Questionnaire for participants	According to the survey to participants, the degree of satisfaction was; 85% (FY2002), 86% (FY2003), 87% (FY2004), on average 86% (targeted 65%). The evaluation of enterprises was; 75% (FY2002), and 72% (FY2004).
	4-1 Advertise the seminar.	Achievement Report	Advertised by direct mail for enterprises, advertisement on newspaper and on website.
	4-2 Implement the seminar.	Achievement Report	Hold 4 seminars in Fiscal Year 2002, 8 in FY 2003, and 2 in FY 2004, in total 14 courses.

1

4-3 Evaluate the seminar and feed back to the next seminar	Report for Evaluation	According to the survey to participants, the degree of satisfaction was; 81% (FY2002), 86% (FY2003), 87% (FY2004), on average 86% (targeted 65%). The evaluation of enterprises was; 75% (FY2002), and 72% (FY2004).
5-1 Advertise the open training course and in-house training course.	Achievement Report	Advertised by direct mail for enterprises, advertisement on newspaper and on website.
5-2 Implement the open training course.	Achievement Report	Hold 14 courses in FY 2003, and 22 in FY 2004, in total 36 courses.
5-3 Implement the in-house training course.	Achievement Report	Hold 14 courses in FY 2003, and 22 in FY 2004, in total 36 courses
5-4 Evaluate the training course and feed back to the next course.	Achievement Report, Report for Evaluation, Questionnaire for participants	According to the survey to participants, the degree of satisfaction was; 81% (FY2002), 86% (FY2003), 87% (FY2004), on average 86% (targeted 65%). The evaluation of enterprises was; 75% (FY2002), and 72% (FY2004).
6-1 Select the model enterprises for consulting.	Achievement Report	Selected 9 enterprises (total 12 consulting services).
6-2 Make pre-diagnosis.	Achievement Report	Implemented in 9 enterprises (total 12 consulting services).
6-3 Make the proposal and presentation.	Achievement Report	Implemented in 9 enterprises (total 12 consulting services).
6-4 Implement consulting.	Achievement Report	Implemented in 9 enterprises (total 12 consulting services).
6-5 Evaluate the result of consulting.	Report for Evaluation	According to survey by 3 <sup>rd</sup> party, the average degree of satisfaction of the enterprises was 3.8 (against 5 in full).

	Narrative Summary	Indicators	Source of Information	Achievement	Grade
Outputs	1. Management system of UIP to implement the training will be established.	1-1 The number of staff.	Report for Evaluation	The Number of personnel of UIP engaged in the Project increased from 3 (2002) to 4 (2004).	A
		1-2 Budget.	Report for Evaluation	The amount of expenditure of training department increased from 13,266 USD (2002) to 22,613 USD (2004).	A
		1-3 Overall management system.	Achievement Report	Hold Committee among MIC, UIP and JICA every 3 months to manage the Project. Also elaborated Project operation manual.	A
	2. Capability of allocated MIC and UIP's staffs necessary for planning and operating the training will be improved.	2-1 UIP operating manuals, curriculum, and training materials.	Achievement Report	Elaborated manuals of management for training and consulting service, and of operation of consulting service.	A



MS

	Narrative Summary	Indicators	Source of Information	Achievement	Grade
		2-2 The number of the participants of the training course.	Achievement Report	Participated 92 persons in the training course (2002), 556 (2003), and 580 (2004), in total, 1,228 persons.	A
		2-3 Evaluation of MIC and UIP's staff achievement.	Report for Evaluation	According to the judgment of Experts, the points incremented from 60 (2002) to 95 (2004).	A
	3. Capability of allocated instructors of MIC and UIP for business management and production management will be improved.	3-1 Evaluation of MIC and UIP's instructors achievement.	Report for Evaluation	According to the judgment of Experts, the points incremented from 75 (2002) to 95 (2004).	A
		3-2 The degree of satisfaction of the participants of the training courses.	Report for Evaluation	According to the survey to participants, the degree of satisfaction was 86% on average, And the evaluation of enterprises was 74% on average.	A
	4. Seminar on business management and production management will be conducted	4-1 The number of seminars.	Achievement Report	Hold 4 seminars in Fiscal Year 2002, 8 in FY 2003, and 2 in FY 2004, in total 14 courses.	A
		4-2 The number of participants of the seminars.	Achievement Report	Participated 128 persons in seminars (2002), 327 (2003), and 67 (2004), in total, 522 persons.	A
		4-3 The degree of satisfaction of the participants of the seminars.	Achievement Report	According to the survey to participants, the degree of satisfaction was 80% on average.	A
	5. Personnel of enterprises who have necessary knowledge and skills management and production management will be developed.	5-1 The number of participants of the training course.	Achievement Report	Participated 959 persons from enterprises.	A
		5-2 The number of participants of the seminars.	Achievement Report	Participated 410 persons from enterprises.	A
		5-3 The degree of satisfaction of the enterprises that dispatched the participants.	Report for Evaluation	According to the survey to participants, the degree of satisfaction was 86% on average, And the evaluation of enterprises was 72% on average.	A

MS

Mar

	Narrative Summary	Indicators	Source of Information	Achievement	Grade
	6. Model enterprises for productivity improvement will be developed through consulting activities of UIP.	6-1 The number of enterprises that received consulting.	Achievement Report	Implemented in 9 enterprises (total 12 consulting services).	A
		6-2 The degree of satisfaction of the enterprises that received consulting.	Report for Evaluation	According to survey by 3 <sup>rd</sup> party, the average degree of satisfaction of the enterprises was 3.8 (against 5 in full).	A
Project Purpose	Training, seminar and consulting necessary for promotion of the development of small and medium-sized enterprises in Paraguay will be effectively conducted by MIC and UIP.	1. The number of training courses and seminars.	Achievement Report	Hold 17 internal training course, 36 open training course, 1 for specific enterprise, and 14 seminars.	A
		2. The numbers of the enterprises and participants of training courses and seminars.	Achievement Report, Report for Evaluation	The number of enterprises which participated in training course; 210 (FY2002), 485 (FY2003), 411 (FY2004). The number of participants to training course; 92 (FY2002), 556 (FY2003), 580 (FY2004). The number of enterprises which participated in seminar; 52 (FY2002), 199 (FY2003), 46 (FY2004). The number of participants to seminar; 128 (FY2002), 327 (FY2003), 67 (FY2004). ※ FY2004; April to August	A
		3. The degree of satisfaction of trainees and enterprises which dispatch participants.	Report for Evaluation	In respect of training course, according to evaluation of enterprises, the degree of satisfaction slightly decreased from 75% (2002) to 72% (2004). On the survey to participants, the degree of satisfaction increased from 85% (2002) to 87% (2004). In respect of seminar, according to evaluation of enterprises, the degree of satisfaction was 72% on average. On the survey to participants, the degree of satisfaction slightly decreased from 81% (2002) to 78% (2004). According to survey by 3 <sup>rd</sup> party, the average degree of satisfaction for consulting services of the enterprises was 3.8 (against 5 in full).	B
		4. The number of enterprises that received consulting.	Achievement Report	Implemented in 9 enterprises (total 12 consulting services).	A
		5. The degree of satisfaction of the enterprises that received consulting.	Report for Evaluation	According to survey by 3 <sup>rd</sup> party, the average degree of satisfaction for consulting services of the enterprises was 3.8 (against 5 in full).	A

New

	Narrative Summary	Indicators	Source of Information	Achievement	Grade
Overall Goal	To promote the development of small and medium-sized enterprises in Paraguay.	1. The number of enterprises which practice promoted activities under this Project.	Report for Evaluation	The number of enterprises which participated in training course increased from 210 (FY2002) to 411 (FY2004). The number of enterprises which participated in seminar increased from 0 (FY2002) to 199 (FY2004). The number of enterprises which received consulting services increased from 0 (FY2002) to 9 (FY2004).	B
		2. The number of enterprises which want to receive continuously UIP training and consulting services.	Report for Evaluation	According to the survey by 3 <sup>rd</sup> party, the percentage of enterprises which want to continue to attend seminar increased 95% (2002) to 96% (2004), and the percentage of enterprises which want to continue to receive the consulting services was 100%.	B

Note:

In respect of Output and Project Purpose, the grade of achievement was set as follows;

- A: The Output and Project Purpose have been almost achieved. (more than 80%)
- B: The Output and Project Purpose have been achieved in some degree. (60% ~ 80%)
- C: The Output and Project Purpose have not been achieved. (less than 60%)

In respect of Overall Goal, the degree of possibility to be achieved was judged as follows;

- A: There is possibility a lot that the Overall Goal is achieved. (more than 80%)
- B: There is possibility in some degree that the Overall Goal is achieved. (60% ~ 80%)
- C: There is little possibility that the Overall Goal is achieved. (less than 60%)



**Evaluation Grid  
Implementation Process**

	Evaluation questions		Information source	Method of data collection	Evaluation	Grade
	Key Questions	Sub-questions				
Confirmation of process	Have the inputs been executed as planned?		M/M, Record of inputs, experts	Review of documents, Interview	As shown in Record of Achievement, the inputs from both Japanese and Paraguayan side have been executed properly.	A
	Have outputs been produced as planned?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Management system of UIP to implement the training will be established.</li> <li>2. Capability of MIC and UIP to plan and operate the training course will be improved.</li> <li>3. Capability of allocated instructors of MIC and UIP for Business Management and Production Management will be improved.</li> <li>4. Seminar on Business Management and Production Management will be conducted.</li> <li>5. The knowledge and skills of Personnel of enterprises about Business Management and Production Management will be developed.</li> <li>6. The productivity of model enterprises will be improved through consulting activities of UIP.</li> </ol>	M/M, Achievement Grid, experts, C/P	Review of documents, Interview	As shown in Achievement Grid, outputs have been produced as planned.	A
	Will the Project Purpose achieve?		Achievement Grid, Project Report, experts, C/P	Review of documents, Interview	The Project Purpose will achieve described in PDM.	A

	Is there a possibility to achieve Overall Goal?		Achievement Grid, Project Report, experts, C/P	Review of documents, Interview	the achievement of Overall Goal, which are to be realised by the achievement of Project Purpose, was difficult to evaluate at the time of Final Evaluation, because the cooperation has relatively limited period of 3 years, and there still remains 6 months for termination of the Project. However, it is expected that the effect of achievement of Project Purpose to Overall Goal appears, securing the realisation of achievement of Project Purpose by increasing Outputs of the Project, continuing activities in remaining period.	B
Grasp of implementation process	Have activities executed as planned?		Achievement Report, Project Report, experts, C/P	Review of documents, Interview	The execution of consulting services was delayed a year, however, the participation of more selected leaders and probationers to the consulting services helped to recover the delay.	B
	Has not been any problem about the way for technology transfer?		Project Report, experts, C/P, Fs	Review of documents, Interview	The way for technology transfer has been accepted to C/P and Selected leaders and fostered them.	A
	Has not been any problem about the Project management?		Achievement Report, Project Report, experts, C/P	Review of documents, Interview	The Committee among MIC, UIP and JICA has been held periodically to manage the Project.	A
	Is the degree of the recognition of the operative body and C/P to the project high?		MIC, UIP, C/P, experts	Interview	Working group has been held every week among MIC, C/P and experts to monitor the Project	A
	Has the C/P been allocated properly?		Achievement Report, Project Report, experts, C/P	Review of documents, Interview	At the beginning only 2 C/P were allocated to the project, besides, they had other tasks. However, based on the recommendation done in Mid-term Evaluation in November 2003, the allocation of time of C/P for the project was increased. In addition, by nomination of S/L who follows C/P, this problem was solved.	B
	Is the degree of participation and recognition of target group and related organisations to the Project?		Achievement Report, Project Report, experts, C/P, enterprises	Interview	Target group have paid to participate in training course and seminars and receive consulting services.	A
	Which is element which influenced to arisen problem and realisation of effectiveness?		Related organisations, experts, C/P, Enterprises	Review of documents, Interview	The important element could not found.	A

Evaluation Grid  
Five Criteria de Evaluation

	Evaluation Questions		Source of information	Method of data collection	Evaluation	Grade
	Key Questions	Sub Questions				
Relevance	Is there necessity of execution of the Project?	Did it match with the needs of society?	Preparatory Report, Project summary, related organisations, Experts, C/P, Enterprise	Review of documents, Interview	Paraguay has been promoting market economy after democratisation in 1989, and also promoting the trade liberalisation by affiliating MERCOSUR in 1995. As a result, more high-quality and low-price agricultural and industrial products came in more from neighbour countries. It is necessary for Paraguay to secure more high productivity, taking into account the disadvantageous geographical condition of landlocked country. Also it is required urgently for Paraguay to develop Small and Medium-sized enterprises (SMEs) and Micro enterprises which occupy 97% in number of enterprise, in order to reactivate the economy and to eradicate social disturbance derived from high unemployment rate.	A
		Did it match with the needs of target group?	Preparatory Report, Project summary, related organisations, Experts, C/P, Enterprise	Review of documents, Interview	It is necessary to improve the technology about business administration and production control to develop SMEs, so the Project Purpose matches with the needs of target group.	A
	Is the Project Purpose consistent with development policy in Paraguay?	Is it appropriate as a strategy to bring the effectiveness in the related area in development task?	Preparatory Report, Project summary, related organisations for development of the country,	Review of documents, Interview	The country development plan under new regime has not been finished, but basically follows the 5 centerpieces of "Social and Economic Development Plan (1999-2003)" (PEES), which was drew up by former regime and contains economic development by reinforcement of competitiveness and investment promotion. Also Paraguayan National Plan (1999-2003) refers activation of economy and creation of job opportunity and training as one of important tasks. The Overall Goal of the Project is served to assist the realization of national development policy.	A
		Was appropriate the approach of the Project?	Preparatory Report, Project summary, Related organisations	Review of documents, Interview	The Study on Economic Development (EDEP), which objective is to reinforce the Paraguayan economy, recommended the reinforcement of SMEs through human resource development to overcome the elements that impede to hold the competitiveness. To realize the recommendation of EDEP, it is necessary to reinforce SMEs through developing human resources, because private enterprises carry on an important role for these strategies.	A

	Evaluation Questions		Source of information	Method of data collection	Evaluation	Grade
	Key Questions	Sub Questions				
	Does the targeted purpose correspond to the assistance policy of Japan?	Does it correspond to important assistance area?	Evaluation of each country	Review of documents	According to the evaluation by Ministry of Foreign Affairs (1998) for the important and priority area in future economic cooperation to Paraguay, the importance of assistance for small scale enterprises, which have had tend to be isolated from market economy, was mentioned. To establish more firmly the market economy, it emphasized the importance of investment for human resource development to cope with transition to market economy, particularly assistance for education and vocational training.	A
		Does it correspond to country assistance strategy?	Country strategic assistance plan	Review of documents	The strategic plan of cooperation for Paraguay of JICA (2004) mentioned reinforcement of economic competitiveness to cope with the era of competition inside and outside of MERCOSUR as one of prioritised areas. In this theme, "Assistance for human resource development system for micro and small sized enterprises" is programmed. In this meaning, the Project corresponds to the development policy of Japan.	A
	Was the selection of target group appropriate?	Was appropriate target group and its scale?	Related organisations, Experts, C/P, Enterprises	Review of documents, Interview	The objective of UIP, which is Counterpart body of the Project, is to contribute to the development of SMEs through human resource development. The expectation for UIP, supported by contribution from enterprises is quite so high that it can be said that a target group selected properly.	A
		Does it have any impact outside the target group?	Related organisations, Experts, C/P, Enterprises	Interview	Large sized enterprises took part in some activities.	A
	Is there superiority in Japanese technology?		Persons related to JICA, Experts, C/P	Interview	Japan has a quite strong advantage in respect of technology of productivity improvement, represented by Japan Productivity Center for Socio-Economic Development.	A
Effectiveness	Has PDM revised according to necessity?		Project report, Persons related to JICA, Experts	Review of documents, Interview	Although PDM was revised once, there would be needed to reconsider the summary of Project.	C
	Will achieve the Project Purpose?	Is clear the Project Purpose?	Project report, Persons related to JICA, experts, C/P	Review of documents, Interview	The PDM lacked partly the logic to express the Project purpose. Also concrete figures were not clearly established. In some point some indicators were same as Outputs.	B

W

	Evaluation Questions		Source of information	Method of data collection	Evaluation	Grade
	Key Questions	Sub Questions				
		To which degree have the Project Purpose achieved?	experts, C/P	Review of documents, Interview	The Project purpose, as well as all outputs, is expected to be achieved by the termination of the Project.	A
	Will achieve the Outputs?		Achievement Grid, experts, C/P	Review of documents, Interview	All planned outputs are expected to be achieved, as shown in Achievement Grid.	A
	Are Outputs sufficient for achieving Project Purpose?	Does not have an illogical relation. between the production of outputs and achievement of project purpose?	experts	Interview	In PDM, there are some illogical relations between project Purpose and Outputs.	C
		Have the ability of C/P and Fs improved sufficiently?	Achievement report, Report for evaluation, experts	Review of documents, Interview	The internal training course has been held for improvement of ability of C/P and Fs, aiming direct transfer of technology from Experts. According to the judgment of Experts, the points incremented from 75 (2002) to 95 (2004).	A
		Has equipment used properly?	Achievement report, experts, C/P	Review of documents, Interview	The equipment has been used properly in training course and seminar and contributes to produce outputs.	A
		Did it have any influence of pre conditions?	experts, C/P	Interview	Enterprises tend to hesitate to invest in human resource development and consulting services	B
	Efficiency	Is the production of output appropriate?	Have activities been sufficient for outputs?	Achievement report, experts, C/P	Review of documents, Interview	The activities have been sufficient for producing outputs, as shown in Achievement Grid.
Has there any influence of pre conditions?			Achievement report, experts, C/P	Review of documents, Interview	It has been a little worried about securing enterprises to training course and consulting services. Enterprises tend to hesitate to invest in human resource development and consulting services.	B
Have executed inputs for activities with proper timing, quality and quantity?		Was appropriate the dispatch of experts?	Achievement report, experts, C/P	Review of documents, Interview	This project commenced as a dispatch of experts as a Team during 3 years, as a consequence, only 2 long term experts were dispatched, and according to necessity, short term experts were dispatched.	A
		Was appropriate the provision of equipment?	Achievement report, experts, C/P	Review of documents, Interview	The provision of equipment is limited only for having high necessity and has been maintained properly.	A

S



Evaluation Questions		Source of information	Method of data collection	Evaluation	Grade
Key Questions	Sub Questions				
	Was appropriate the allocation of C/P?	Achievement report, experts, C/P	Review of documents, Interview	At the beginning only 2 C/P were allocated to the project, besides, they had other tasks which sometimes have made difficult to implement the proper transfer technology due to the limited time. However, based on the recommendation done in Mid-term Evaluation in November 2003, the allocation of time of C/P for the project was increased. In addition, by nomination of S/L who was equivalent to C/P, this problem was solved. The execution of consulting services was delayed a year, however, selected leaders were nominated to solve this problem and served to remedy this delay. Moreover the allocation and participation to consulting services of probationers, who are mainly university student and major in business administration and industrial technology was important to achieve the Project purpose.	B
	Were appropriate the inputs of facilities and equipment?	Achievement report, experts, C/P	Review of documents, Interview	The necessary facilities were prepared by UIP.	A
	Was appropriate the acceptance of C/Ps in training in Japan?	Achievement report, experts, C/P	Review of documents, Interview	Almost every C/P and Fs will have an opportunity to participate in training in Japan in 3 years. However, one participant from MIC in 2002 did not participated in the Project.	B
	Was appropriate the budget scale of the Project?	Achievement report, UIP	Review of documents, Interview	The budget of the Project was appropriate, taking into account of the balance of the Project.	A
Was the cost appropriate?	Was appropriate the cost of total inputs?	Achievement report, experts	Review of documents, Interview	The inputs were limited according to the necessity, and realised the outputs with fewer inputs, it is evaluated from the Project scale that the total cost of input was appropriate.	A
	Was appropriate the local cost borne by Japanese side?	Achievement report, experts	Review of documents, Interview	The scale of local cost was appropriate	A
	Was appropriate the inputs for Paraguayan side?	Achievement report, UIP	Review of documents, Interview	Due to the shortage of UPI's budget, a part of equipment for the Project was prepared by Japanese side.	B
Was appropriate the inputs?	Did the outputs correspond to inputs?	experts, C/P	Interview	The outputs correspond to the inputs of both sides.	A
	Did the degree of achievement of the Project correspond to inputs?	experts, C/P	Interview	The degree of achievement almost corresponds to the inputs, although there is some illogical relationship between them on the PDM.	A
Which elements contribute to or impede the efficiency of the Project?		experts, C/P	Interview	UIP, as a private organisation which had established the financially independent operation basis was selected as a Counterpart body of the Project. It has enabled the Project to execute efficiently. The Committee among MIC, UIP and JICA held periodically (every 3 months) to decide the general policy about the Project, approve the plans and confirm the implementation process, and held working group every week among MIC, C/P and Experts. These committees served well	A

	Evaluation Questions		Source of information	Method of data collection	Evaluation	Grade
	Key Questions	Sub Questions				
					to increment effectiveness and efficiency of the Project.	
Impact	Will be expected to be achieved the Overall Goal?	Will be expected achieve the Overall Goal as the realisation of Project Purpose, taking into account of Inputs, output and activities?	Preparatory Report, Project summary, related organisations for development of the country,	Review of documents, Interview	The duration of the Project is 3 years and still remains 6 months to terminate, for it there is difficulty to confirm the appearance of impact which is brought by the accomplishment of outputs. However, by securing the activities to increase the output in the remaining period, the Overall Goal would be appeared as an impact of the Project.	B
		Will be expected the effectiveness to Paraguayan national development policy by achievement of Overall Goal?	Project report., related organisations, experts, C/P, enterprises	Review of documents, Interview	This Project aims at the realisation of EDEP, and if it seems in a long term, the achievement of Overall Goal could contribute to the effectiveness of Paraguayan development policy.	B
		Are there elements which impede the achievement of overall Goal?	experts, C/P	Interview	If the Paraguayan development policy changes, according to the movement of macro economy, and particularly, MERCOSUR and FTA, it will impede the achievement of Overall Goal.	B
		The number of enterprises which practice promoted activities under this Project.	Report for Evaluation, Enterprises	Review of documents, Interview	The number of enterprises which participated in training course, seminar and receiver the consulting services. Also there appear participant who try to use the knowledge to their task and it can be said that the Project has an impact.	A
		The number of enterprises which want to receive continuously UIP training and consulting services.	Report for Evaluation, Enterprises	Review of documents, Interview	According to the survey by 3 <sup>rd</sup> party, the percentage of enterprises which want to continue to attend seminar increased 95% (2002) to 96% (2004), and the percentage of enterprises which want to continue to receive the consulting services was 100%.	A
	Is not there gap between Overall Goal and Project Purpose?	Is the relationship between overall Goal and Project Purpose?	Project Report, people related to JCIA, experts	Interview	There is some illogical point in PDM to produce the gap between Overall Goal and Project Purpose.	B
		Is there high possibility that the preconditions fill in?	Experts, C/P	Interview	In Paraguay, where the job opportunity is still limited, there is high possibility that the participants remains in SMEs.	B
	Has changed the condition of target group?		Report for evaluation, experts, C/P, enterprises	Interview	The ability of C/P and Fs as a consultant has been improved. The results of the consulting services have been shown in areas such as reduction of rate of defection, improvement of work efficiency, customer relationship, and so on. In that sense, it can be evaluated that the Project has been contributed firmly to improve business administration and production control of SMEs.	A
	Is there influence to other regions?		MIC, experts, C/P	Interview	The duration of the Project is 3 years and still remains 6 months to terminate, for it there is difficulty to confirm the appearance of impact which is brought by the accomplishment of outputs. A short term Expert of food processing management held a seminar and instruction for enterprises in other areas like Encarnacion. Hereinafter these activities are	B

Mr

	Evaluation Questions		Source of information	Method of data collection	Evaluation	Grade
	Key Questions	Sub Questions				
					expected to be executed in other areas.	
Sustainability	Will continue the political assistance after the termination of the cooperation?		MIC, UIP	Interview	The government maintains the SME development policy. MIC is planning to execute these kinds of activities in some areas.	A
	Will the activities continue?	Will UIP have an ability to continue the activities?	UIP documents, experts, C/P	Review of documents, Interview	They have a plan to establish Paraguayan Centre for Productivity and Quality (CEPPROCAL) This project will execute same activities as this Project, so it can be used all Outputs of this Project.	A
		Does secure the ownership of UPI to the Project?	UIP documents, experts, C/P	Review of documents, Interview	UIP, a Counterpart body of the Project, is operated by the contribution from affiliated enterprises and revenue of exposition; hence it established the financially independent operation basis with stable revenue. In addition, the activities of the Project, such as training course, seminar and consulting services bring the stable revenue to secure the ownership of UIP to the Project.	A
		Does secure the human and financial resource to continue the Project?	UIP documents, experts, C/P	Review of documents, Interview	To maintain the same scale of activities there remains financial issue. Therefore, it is evaluated to try to expand activities to increase the revenue from training course and consulting services to secure the financial resource, for example, reconsidering the contents of training course and strategy to customer attraction.	B
	Will establish the way of transfer technology used in the Project?	Have improve the ability of C/P and Fs?	experts, C/P	Interview	The ability of C/P and S/L has been incremented greatly, consequently to be able to draw activity plans by themselves.	A
		Will diffuse the technology transferred in the Project into the related organisation?	experts, C/P	Interview	The technology transfers though consulting services to enterprises which participated in the Project.	A

-114-

Evaluation Grade A : High B : Middle high C : Middle low D: Low

MINUTA DE REUNION DE LA EVALUACION FINAL  
ENTRE  
EL EQUIPO EVALUADOR JAPONES  
Y  
LA AUTORIDAD CONCERNIENTE DEL  
GOBIERNO DE LA REPUBLICA DEL PARAGUAY  
SOBRE LA COOPERACION TECNICA JAPONESA  
PARA  
MINI PROYECTO DE FORMACION DE FORMADORES  
PARA LA ACTIVACION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

El equipo evaluador japonés (de aquí en adelante denominado como "Equipo"), organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (de aquí en adelante denominado como "JICA") encabezado por el Sr. Nobutetsu ENOSHITA, visitó la República del Paraguay desde el 13 al 23 de septiembre de 2004, con el objetivo de evaluar el Mini Proyecto de Formación de Formadores para la Activación de Pequeñas y Medianas Empresas (de aquí en adelante denominado como "el Proyecto") con el Equipo evaluador paraguayo (de aquí en adelante denominado como "el Equipo paraguayo"), basado en la Minuta de Reunión firmada en el 18 de marzo de 2002 (de aquí en adelante denominado como "la Minuta").

Durante su estadía en Paraguay, el Equipo tuvo una serie de deliberaciones y observaciones en campo con el Equipo paraguayo, también con las otras instituciones concernientes con este Estudio de Evaluación.

Como el resultado de las deliberaciones, ambas partes acordaron concluir los asuntos relatados en el documento adjunto.

El presente ha sido preparado en el idioma inglés y español, siendo ambos igualmente auténticos. No obstante, en caso de divergencias en la interpretación, prevalecerá el texto en inglés.

Asunción, 22 de septiembre de 2004

Lic. Nobutetsu ENOSHITA

Líder

Equipo Japonés de la Evaluación Final  
Agencia de Cooperación Internacional de  
Japón

Don Ernst BERGEN

Ministro

Ministerio de Industria y Comercio  
República del Paraguay

Ing. Guillermo STANLEY

Presidente

Unión Industrial Paraguaya


DOCUMENTOS ADJUNTOS

INFORME DE EVALUACION  
PARA  
EL MINI PROYECTO DE FORMACION DE FORMADORES  
PARA LA ACTIVACION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
EN LA REPUBLICA DEL PARAGUAY



## INDICE

1. EVALUACION DEL PROYECTO
  - 1.1 Objetivos de la Evaluación
  - 1.2 Metodología de la Evaluación
  - 1.3 Miembros del Comité de Evaluación Conjunta
  - 1.4 Cronograma de la Evaluación
  
2. LINEAMIENTOS DEL PROYECTO
  - 2.1 Antecedentes del Proyecto
  - 2.2 Resumen del Proyecto
  
3. REVISION DE LA MATRIZ DEL PROYECTO (PDMe)
  
4. RESULTADOS DE LA EVALUACION
  - 4.1 Logros alcanzados del Proyecto
  - 4.2 Proceso de Implementación
  - 4.3 Evaluación con base en los Cinco Criterios
    - (1) Relevancia
    - (2) Efectividad
    - (3) Eficiencia
    - (4) Impacto
    - (5) Sustentabilidad
    - (6) Conclusión de la evaluación con 5 criterios
  - 4.4 Factores que contribuyeron al surgimiento de los resultados
  - 4.5 Problemas y factores que hicieron surgir problemas
  
5. CONCLUSIONES
  
6. RECOMENDACIONES
  
7. OTROS COMENTARIOS



## LISTA DE ANEXOS

1. Matriz del Proyecto para Evaluación (PDMe)
2. Resultado de Insumos
3. Grilla de Resultados
4. Grilla de Evaluación

## ABREVIATURAS

EDEP:	Estudio para el Desarrollo Económico del Paraguay
JICA:	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
MIC:	Ministerio de Industria y Comercio
MERCOSUR:	Mercado Común del Cóno Sur
PDM:	Matriz de Diseños de Proyecto
PDMe:	Matriz de Diseños de Proyecto para la evaluación
PEES:	Plan Estratégico Económico y Social
UIP:	Unión Industrial Paraguay



## 1. EVALUACION DEL PROYECTO

### 1.1 Objetivos de la Evaluación

Los objetivos de la Evaluación son los siguientes

- (1) Evaluar el Proyecto desde el punto de vista de (a) Logros del Proyecto, (b) Proceso de Implementación, y (c) Evaluación basada en Cinco Criterios (Relevancia, Efectividad, Eficiencia, Impacto y Sustentabilidad)
- (2) Identificar los problemas pendientes y recomendar las medidas correctivas a ser tomadas en la etapa mas allá de la terminación del Proyecto por parte de los respectivos gobiernos, y
- (3) Considerar las lecciones aprendidas a través de las actividades del Proyecto, con el objeto de reflejarlas en otros proyectos futuros, con el interés de hacerlos más efectivos y eficientes.

### 1.2 Metodología de la Evaluación

El Comité de Evaluación ha analizado los informes por el Proyecto y ha efectuado entrevistas al personal de la contraparte paraguaya y a los expertos japoneses de largo plazo.

#### (1) Logros del Proyecto

Se han evaluado los logros, en términos de Objetivos del Proyecto, Aportes Resultados, comparados contra la Matriz del Proyecto (PDM).

#### (2) Proceso de Implementación

Se ha evaluado la implementación del Proceso del Proyecto, en términos de Actividades, comparados contra la PDM.

#### (3) Evaluación basado en Cinco Criterios

El Proyecto ha sido evaluado basado en los siguientes Cinco Criterios:

##### 1) Relevancia

La Relevancia está referida a la validez del Objetivo del Proyecto y de la Finalidad del Proyecto en relación a las políticas de desarrollo del gobierno paraguayo, como así también a las necesidades de los beneficiarios.

##### 2) Efectividad

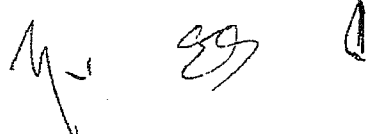
La Efectividad está referida a la amplitud hasta el cual alcanzaron los beneficios esperados, según lo planeado, y analiza si se obtuvieron los beneficios como resultado del Proyecto.

##### 3) Eficiencia

La Eficiencia está referida a la productividad del proceso de implementación, analizando si las inversiones al Proyecto se han convertido en los resultados en forma eficiente.

##### 4) Impacto

El Impacto está referido a los impactos directos e indirectos, positivos y negativos

Handwritten signatures and a checkmark. One signature is on the left, another is in the middle, and a checkmark is on the right. A line from the checkmark points to the word 'Proyecto' in the text above.



provocados por la implementación del Proyecto, incluyendo el alcance al cual la Finalidad del Proyecto se ha planteado.

#### 5) Sustentabilidad

La Sustentabilidad está referida al alcance al cual el Proyecto puede continuar su desarrollo por el Paraguay, y que se pueden sostener los beneficios generados por el Proyecto bajo las políticas nacionales, tecnologías, sistemas y estados financieros.

### 1.3 Miembros del Equipo

#### (1) Equipo Japonés de Evaluación

Nombre	Asignación	Ocupación
Sr. Nobutetsu ENOSHITA	Líder del Equipo	Asesor Técnico Especial, JICA
Sr. Takeshi FUJITA	Planificación de Transferencia de Tecnología	Departamento Internacional, Centro de Productividad para Desarrollo Socio – Económico de Japón
Sr. Ryuji SENO	Planificación de Evaluación	Experto Asociado, Departamento de Desarrollo Económico, JICA
Sr. Yutaka NOZAKI	Análisis de Evaluación	Planificador Regional y Economista de Proyecto, Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural, Pacific Consultants International

#### (2) Equipo Paraguayo de Evaluación

Nombre	Ocupación
Arq. Aníbal GIMENEZ	Coordinador del Proyecto por el MIC
Arq. Luis TAVELLA	Vicepresidente de la UIP
Ing. Jorge VAZQUEZ	Coordinador del Proyecto por la UIP
Lic. Lourdes MARTINEZ	Jefa del Departamento de Capacitación de la UIP y Contraparte personal del Experto japonés, UIP
Ing. Euclides FLORENTIN	Contraparte Personal del Experto japonés

#### 1.4 Cronograma de la Evaluación

Fecha	Actividades
13 de Sep.	(Sr. Nozaki) Arribo a Asunción Reunión con la Oficina JICA Reunión con los expertos japoneses
14 Sep.	(Sr. Nozaki) Confirmación del sitio (UIP) Entrevista con los Contrapartes Personales y los Formadores Seleccionados Entrevistas con los expertos japoneses
15 Sep.	(Sr. Nozaki) Entrevista con los Formadores (Sr. Enoshita, Sr. Fujita, y Sr. Seno) Arribo a Asunción (Todos los miembros) Visita a oficina JICA Visita de cortesía de Secretaría Técnica de Planificación
16 Sep.	Visita de cortesía a Unión Industrial Paraguaya Entrevista con los Coordinadores del Proyecto. (el MIC y la UIP) Atender al curso (Costos Industriales y de Servicios)
17 Sep.	Visita de cortesía a Ministerio de Industria y Comercio Visita a la empresa de modelo (Aro Paraguay)
18 Sep.	Visita a las empresas de modelo (ENVACO y Shopping Glass) Reunión interna (análisis de los datos)
19 Sep.	Reunión interna (análisis de los datos)
20 Sep.	Reunión interna (Discusión sobre 5 Criterios, Conclusión y Recomendación) Preparación de la Minuta de Reunión
21 Sep.	Confirmación de la Minuta entre el Equipo Japonés Discusión con el Equipo Paraguayo sobre la Minuta
22 Sep.	Firma Minuta de Reunión Recepción
23 Sep.	Partida de Asunción

## 2. LINEAMIENTOS DEL PROYECTO

### 2.1 Antecedentes del Proyecto

El gobierno de Paraguay ha planteado una serie de programas tales como la elaboración de la política de apoyo a las pequeñas y medianas empresas que representan 90 % de la

M.

6/27

industria nacional. Además, ha considerado temáticas urgentes el fortalecimiento de los recursos humanos y la capacitación de administradores necesarias para la promoción de las pequeñas y medianas empresas.

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

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

## 2.2 Resumen del Proyecto

El Proyecto ha sido planificado de la siguiente manera

1) Finalidad del Proyecto

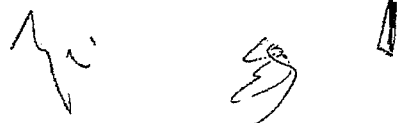
Lograr la promoción de las PyMEs en Paraguay.

2) Objetivo del Proyecto

Seminarios y consultorías de entrenamiento, necesarias para la promoción de desarrollo de las PyMEs en Paraguay serán efectivamente conducidos por el MIC y la UIP.

3) Resultados del Proyecto

- Será establecido un sistema de administración de la UIP con miras a implementar los entrenamientos.
- La capacidad del personal asignado por parte del MIC y la UIP necesarios para la planificación y ejecución del entrenamiento será mejorada.
- La capacidad del personal de instructores asignados de las técnicas de productividad será mejorada.
- Se dictarán seminarios sobre gestión empresarial y manejo de las técnicas de productividad.
- Serán desarrollados capacitaciones de todo el personal de las empresas que tengan conocimientos y aptitudes de gestión empresarial y manejo de la técnica de productividad.
- Será desarrollado un mejoramiento en la productividad de empresas modelos a través de actividades de consultoría de UIP.

Handwritten signatures and a stamp. One signature is on the left, another is in the middle, and a stamp is on the right. A line from the stamp points to the text 'Serán desarrollados capacitaciones...' in the list above.

### 3. AJUSTES DE LA MATRIZ DEL PROYECTO (PDM)

Basándose en el lineamiento de “La Guía para la evaluación del Proyecto – Lineamiento de la Evaluación de los Proyectos de JICA (Actualización)”, para esta evaluación final del proyecto se ha elaborado la PDMe para la evaluación corrigiendo parte de la PDM modificado. Por otra parte se ha realizado el reconocimiento de la situación actual del proyecto aprovechando la “Planilla de Evaluación”. (Documento Adjunto PDMe)

### 4. RESULTADOS DE LA EVALUACION

#### 4.1 Logros alcanzados del Proyecto

La mayor parte de las inversiones de la parte japonesa y paraguaya fueron realizadas en forma adecuada, tanto en tiempo, calidad como en volumen, exceptuando el hecho de que en los tiempos iniciales, los contrapartes era solo dos personas y que además no era con dedicación adecuada en el proyecto. (Documento adjunto Resultado de las inversiones) Por otra parte, en cuanto a los resultados y la meta del proyecto, se prevé que las mismas serán alcanzadas. En cuanto al logro de la meta superior, considerando que el período de ejecución del presente proyecto es corto de tan solo tres años, y que aún restan 6 meses de actividad, es difícil confirmar claramente el efecto del logro de la meta del proyecto sobre la meta superior, en el momento de la evaluación final. Sin embargo, con la continuidad de las actividades durante el período restante, aumentarán los resultados, y si se asegura el logro de la meta del proyecto, la meta superior podrá surgir como un resultado del proyecto. (Documento adjunto Grilla de Resultados)

#### 4.2 Proceso de Implementación

Gracias al esfuerzo de los expertos enviados, los contrapartes, y los formadores seleccionados, se pudo establecer una buena comunicación y se pudo ejecutar el proyecto en forma adecuada. Por otro lado, para la determinación de los lineamientos en general, la aprobación del plan, y la verificación del estado de ejecución del proyecto, se ha realizado en forma periódica (cada 3 meses) reuniones del comité de manejo compuesto por MIC, JICA, UIP, y la administración del proyecto se ha realizado en forma adecuada. (Documento adjunto Grilla de evaluación, proceso de ejecución)

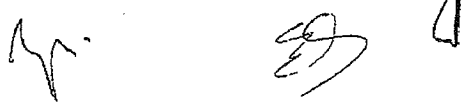
#### 4.3 Evaluación con base en los Cinco Criterios

Los 5 criterios de evaluación es una norma para evaluar el proyecto desde un punto de vista integral el valor de la ejecución del proyecto. (Documento adjunto Grilla de Evaluación – Evaluación con 5 criterios)

##### (1) Relevancia

Desde la democratización en el año 1989, el Paraguay ha venido promocionando la economía de mercado, y en el año 1995 se adhirió al Mercado Común del Cono Sur (MERCOSUR), promoviendo la liberalización del comercio internacional. Como resultado, ha aumentado ingreso de los productos agrícolas e industriales de buena calidad y a bajo costo, desde los países vecinos, y por su condición desventajosa de ser un país mediterráneo, se hace necesario asegurar una mayor productividad. En el futuro, para que la economía paraguaya pueda sobrevivir y disminuir la inseguridad social por una alta tasa de empleo, se considera un tema de gran urgencia promocionar a las empresas pequeñas y medianas, el 97% del total de la cantidad de las empresas. Por otra parte, para la promoción de las pequeñas y medianas empresas, es indefectible la formación de recursos humanos para la administración empresarial y control de producción, por lo que, se considera que la meta del proyecto está acorde con las necesidades del grupo meta.

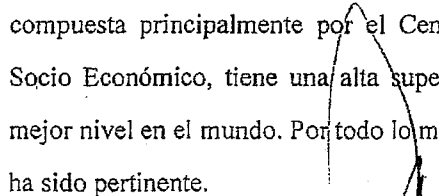
Por otro lado, pese a que el nuevo gobierno surgido en el año 2003 no tiene culminado “Un plan Nacional para el Desarrollo”, básicamente ha adoptado los 5 pilares del “Plan Estratégico Económico y Social (PEES)”, que contempla el desarrollo económico a través del fortalecimiento de la competitividad y desarrollo de la economía, fuera elaborado en la época del anterior gobierno. En el plan nacional para el desarrollo del Paraguay (1999 a 2003), elaborado en el momento del inicio del proyecto, se menciona como uno de los temas de mayor prioridad “La reactivación de la economía, la creación del empleo y la capacitación”, por lo que la meta superior del proyecto consistente en la promoción de las pequeñas y medianas empresas apoya la concreción de la política de desarrollo del Paraguay. Además, en el Estudio para el Desarrollo Económico del Paraguay (EDEP), que fuera realizado con el objetivo de fortalecer la competitividad del Paraguay, se menciona la capacitación de los recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas, como una estrategia para superar los factores que limitan la competitividad y para concretar la



recomendación del EDEP es indefectible el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas a través de la misma manera.

Por otra parte, en la evaluación por país del Ministerio de Relaciones Exteriores del Japón (1998), como el área prioritaria e importante en la cooperación económica al Paraguay en el futuro, se destaca la importancia de la asistencia a las pequeñas empresas, quienes fueron rezagados hasta el momento por la economía de mercado. Para que la economía de mercado tenga un mayor establecimiento, es importante la inversión a los recursos humanos que puedan afrontar en forma suficiente el cambio a la economía de mercado, especialmente el apoyo destinado a la educación y la capacitación laboral. Por otra parte, una de las áreas priorizadas del Plan Estratégico de Cooperación de la JICA (versión año 2004) es “Fortalecimiento de la competitividad económica para sobrevivir en la era de la gran competencia dentro y fuera del MERCOSUR.”, y dentro de la misma se menciona como programa la “Asistencia al sistema de formación y capacitación profesional de los recursos humanos de micro, pequeñas y medianas empresas”, por lo que se juzga que el presente proyecto está basado en la política de asistencia para el desarrollo del Japón.

La UIP, que es la entidad meta de la cooperación, tiene como su misión aportar al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas a través de la capacitación de recursos humanos. Es una entidad que es mantenida a través del aporte de las empresas, y posee grandes expectativas como una organización sectorial, por lo que se espera que el efecto multiplicador a través del fortalecimiento del departamento de capacitación de la UIP sea enorme, y se juzga que su elección como el grupo meta ha sido apropiado. Por otra parte, se puede decir que la técnica relativa al mejoramiento de la productividad del Japón, compuesta principalmente por el Centro de Productividad del Japón para el Desarrollo Socio Económico, tiene una alta superioridad técnica considerando que la misma está al mejor nivel en el mundo. Por todo lo mencionado, se puede evaluar que el presente proyecto ha sido pertinente.



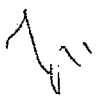
## (2) Efectividad

Se están realizando cursos de capacitación y seminarios mejorados cualitativamente en la UIP, y además se está iniciando actividades nuevas de consultoría a las empresas. El nivel de satisfacción de los participantes y empresas que asistieron a estas actividades es alto en todas las formas, por lo que se puede evaluar que la meta del proyecto ha sido alcanzada objetivamente. Por otra parte, se han elaborado, manual de administración de cursos, manual de realización cursos, manual de administración de consultoría, manual de realización de consultoría, entre otros, por lo que se puede juzgar que se ha establecido el sistema de administración para la realización de capacitación en la UIP. Por otra parte, en cuanto a la capacidad técnica de los contrapartes y formadores seleccionados, como lo es el método pedagógico, ha mejorado enormemente en comparación con la época inicial, y se puede evaluar que está mejorando hasta un nivel que pueda atender las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Además, los equipos suministrados están siendo aprovechados en forma efectiva, y la calidad de los cursos ha mejorado drásticamente a través del uso de los equipamientos, en comparación con los cursos de la UIP anteriores al proyecto.

Por todo lo mencionado, se estima que la meta del proyecto, al igual que los resultados previstos, será lograda antes de la finalización del periodo de cooperación del presente proyecto, por lo que se puede evaluar que el proyecto tiene una alta eficacia. Pese a que existen algunas actividades que no han sido culminadas en el momento de la evaluación final, se juzga que las mismas generarán los resultados hasta el momento de la finalización del proyecto y contribuirá al logro de la meta del proyecto.

## (3) Eficiencia

Las inversiones tanto de la parte japonesa como de la paraguaya han sido realizadas en forma adecuada en tiempo, calidad y volumen. Las medidas en cuanto al envío de expertos y suministro de equipos de la parte japonesa ha sido oportuna. Por otra parte, se juzga que la capacitación en el Japón no solo mejoró el aspecto técnico de los contrapartes y formadores seleccionados, sino que el hecho de haber tenido contacto con las normas de trabajo y costumbres del Japón, ha contribuido para aumentar a eficacia del proyecto. El presente proyecto es una cooperación de envío de expertos agrupados con 3 años de periodo de



cooperación, por lo que los expertos a largo plazo han sido solo dos personas, y se han enviado expertos de corto plazo según la necesidad. En cuanto a los equipos, está limitado en los que tienen una alta necesidad, y su mayor parte está siendo administrado y utilizado en forma adecuada, y se juzga que las inversiones en este aspecto han podido ser limitado en lo mínimo necesario.

Por otra parte, la inversión de la parte paraguaya en la parte inicial del proyecto, en cuanto a los contrapartes ha sido mínima de tan solo dos personas, y además no fue con dedicación suficiente sino en forma conjunta con otros trabajos, por lo que hubieron aspectos en las cuales fue difícil asegurar el tiempo de transferencia técnica por parte de los expertos. Sin embargo, luego de las recomendaciones para la mejora en la orientación administrativa a través de la misión japonesa de noviembre de 2003, los contrapartes aumentaron su tiempo de dedicación, y además se han designados a formadores seleccionados, que son equivalentes a los contrapartes, lo que solucionó dichos problemas e hizo que el atraso de un año del inicio de los trabajos de consultoría fuera subsanado, recuperándose el tiempo perdido. Por otra parte, la participación de los pasantes de la universidad que cursen gestión empresarial e ingeniería industrial en las actividades de consultoría ha sido también importante para el logro de los objetivos.

Como la entidad sujeto de cooperación del proyecto ha sido la UIP, una organización privada que tenía conformado su cimiento administrativo en forma independiente, se ha podido realizar en forma eficiente el proyecto. Además, para la administración del proyecto se ha realizado la reunión periódica (cada 3 meses) del comité de manejo, compuesto por las tres partes; MIC, JICA, UIP. Por otra parte, se han realizado reunión del equipo de trabajo en forma semanal compuesta por MIC, Expertos, Contrapartes. La realización de reuniones de este tipo ha contribuido enormemente en la eficiencia del proyecto. Por otra parte, gracias al esfuerzo de los Expertos, Contrapartes, y Formadores Seleccionados se pudo lograr una buena comunicación, y la misma ha contribuido para aumentar la eficiencia del proyecto.

Por todo lo mencionado, el presente proyecto, cuya cooperación se ha enfocado en aspectos con alta necesidad, ha podido lograr los resultados positivos con poca inversión, y



se puede decir que tiene una alta eficiencia.

#### (4) Impacto

La cantidad de empresas que han participado en los cursos de capacitación, ha tenido un aumento drástico, de 210 empresas del año 2002 a 411 empresas en el año 2004, y la cantidad de empresas que han participado en los seminarios también ha tenido un aumento, de 52 empresas del año 2002, a 199 empresas en el año 2003 y 46 empresas para el año 2004 (abril a agosto). De esta manera, las empresas que participaron en el proyecto representan una gran proporción de las 1.090 empresas pequeñas y medianas (industrias del año 2002), y se espera que siga teniendo impactos positivos. Por otra parte, existen participantes que han reflejado en sus trabajos los conocimientos que aprendió en los cursos y seminarios, y con ello se puede notar los efectos multiplicativos del proyecto. En cuanto al experto de corto plazo en el área de control de producción de alimentos, ha realizado seminarios y orientaciones empresariales en el interior del país como Encarnación, y otros. Como intención de MIC, se está analizando desarrollar actividades similares en las ciudades del interior, por lo que se puede esperar en el futuro la ampliación y difusión hacia el interior del país.

Por otro lado, la cantidad de empresas que han participado en las actividades de consultoría son 9 (12 casos), y hasta el momento de la evaluación final se tiene culminado en 4 empresas (5 casos), de los cuales se ha visitado a 3 empresas. En todas estas empresas se están aplicando y estableciendo como un sistema interno de la empresa, los métodos de control de venta, control de calidad, mejoramiento del sitio del trabajo, asesorado dentro del marco de la consultoría. Por otra parte, estas 3 empresas aprovechan los cursos de capacitación para la formación de sus recursos humanos, por lo que aprovecha las actividades del proyecto tanto en la capacitación como en la consultoría. Como resultado, se están logrando resultados prácticos como la reducción de la tasa de defectos, mejoramiento de la eficiencia del trabajo, mejoramiento de la relación con el cliente, entre otros, por lo que las empresas participantes han evaluado que ha mejorado la calidad y productividad. Por ello, se puede evaluar que las actividades de cursos, seminarios y consultoría de la UIP están generando resultados en forma concreta y paulatina en la promoción de pequeñas y

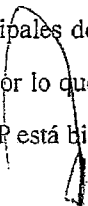
medianas empresas, por lo que se puede juzgar que el presente proyecto ha contribuido a un mejoramiento seguro de las técnicas de administración y control de calidad de las pequeñas y medianas empresas.

Tomando en cuenta que el período de ejecución del presente proyecto es corto, de tan solo 3 años, y que aún restan 6 meses de período de actividad, en el momento de la evaluación final fue algo difícil confirmar claramente los efectos multiplicativos por el logro de la meta del proyecto. Sin embargo, con la continuación de las actividades en el período restante, aumentará los resultados positivos, y si se asegura el logro de la meta del proyecto, la meta superior puede ser lograda como el resultado del proyecto. Por otra parte, el presente proyecto ha atraído la atención del gobierno de Paraguay (MIC) por ser un proyecto peculiar que ha seleccionado como entidad de contrapartida a una organización privada conocida como UIP, por lo que existe la posibilidad de influir en la forma de cooperación técnica para el Paraguay.

#### (5) Sustentabilidad

La política de promoción de las pequeñas y medianas empresas está siendo continuada por el gobierno actual, y el MIC analiza la posibilidad de desarrollar actividades similares al proyecto y extenderlas en las ciudades del interior. Por otra parte, el MIC ha mencionado que continuará apoyando las actividades del presente proyecto y a la UIP, por lo que se puede estimar que el apoyo político e institucional continuará luego de la finalización de la cooperación.

La UIP que es la organización ejecutora del presente proyecto, tiene como su fuente de recurso principal los aportes de las empresas y el ingreso por las ferias, por lo que en cuanto a su ingreso es estable, y tiene establecido un cimiento administrativo sostenible. Por otra parte, las actividades principales del proyecto que son los cursos, seminarios y consultoría, tienen un ingreso seguro, por lo que se puede decir que el sentimiento de ser propietario del proyecto por parte de la UIP está bien asegurado.



Actualmente, las actividades del departamento de capacitación de la UIP coinciden casi en su totalidad con las actividades del proyecto. El balance del mismo departamento se ha convertido en saldo positivo desde el año 2002, y con el aumento de ingreso del año 2004 gracias a la ampliación de los cursos de capacitación y el ingreso por las actividades de consultoría, dicho saldo positivo ha aumentado. Sin embargo, en la misma, la inversión financiera de la parte japonesa no está contemplada, por lo que existe una preocupación en el aspecto financiero para mantener las actividades a una escala similar a la actual. Por ello, se juzga que en el futuro se hará más necesario realizar actividades para aumentar el ingreso de los cursos de capacitación que es el ingreso principal y de consultoría (por ejemplo el análisis del contenido de los cursos, estrategias para asegurar la clientela, entre otros), de manera a asegurar las fuentes de financiación.

Por otra parte, la capacidad de los contrapartes y los formadores seleccionados ha mejorado drásticamente gracias al proyecto, y pueden elaborar por medio propio los planes de actividad, por lo que se puede evaluar que la sostenibilidad técnica es alta. También, los equipos suministrados están siendo mantenidos en buen estado, por lo que es posible seguir utilizando en las actividades futuras.

De esta manera, se puede evaluar que los resultados que surgieron con el presente proyecto, tiene una alta sostenibilidad desde el punto de vista institucional, organizativa, y técnica, pero en cuanto al aspecto financiero existen ciertas dudas.

#### (6) Conclusión de la evaluación con 5 criterios

A partir del resultado de evaluación con 5 criterios, no se puede observar grandes problemas tanto en el contenido del plan como en el proceso de ejecución, y como se prevé que podrá alcanzar la meta superior, no existe inconveniencia en culminar con la cooperación. En el futuro, es necesario garantizar más la seguridad financiera atendiendo el desarrollo del resultado del Proyecto.



#### 4.4 Factores que contribuyeron al surgimiento de los resultados

##### (1) En cuanto al contenido del plan

Debido a que la organización meta del proyecto ha sido la UIP, una organización privada con cimiento administrativo sostenible, el proyecto ha podido ser ejecutada en forma eficiente. Asimismo, el MIC ha adoptado una posición de apoyar técnicamente el Proyecto, por ello, los problemas de gastos financieros y burocráticos no fueron influidos. Por otra parte, el hecho de haber incluido el servicio de consultoría dentro de las actividades del proyecto, ha permitido un balance entre a teoría y la práctica, y ha permitido una orientación práctica de las empresas.

##### (2) En cuanto al proceso de ejecución

Gracias a los expertos enviados, en especial la capacidad de idioma de los expertos a largo plazo, la adaptabilidad, flexibilidad basada en experiencia y la excelencia de la calidad de los contrapartes se ha podido establecer una buena relación de confianza, y se ha convertido en uno de los factores que ha promocionado el surgimiento de los resultados positivos. Por otra parte, gracias al esfuerzo de los expertos, contrapartes y formadores seleccionados, se pudo establecer una buena comunicación, la cual, ha contribuido para mejorar la eficiencia del proyecto. Además, el hecho que los contrapartes hayan recibido la capacitación en Japón a tempranas épocas de la ejecución del proyecto, y comprenda la situación del Japón, ha contribuido para mejorar la eficiencia del proyecto. Por otra parte, para la determinación de las políticas en general del proyecto, la aprobación del plan y verificación del estado de ejecución, se ha realizado en forma periódica (cada 3 meses) la reunión del comité de manejo compuesto por MIC, JICA y UIP, y se ha realizado una buena administración del proyecto. Por otra parte, se ha realizado en forma semanal la reunión del equipo de trabajo compuesta por el MIC, expertos, contrapartes. La realización de estas reuniones ha contribuido enormemente a la eficiencia y eficacia del proyecto.

#### 4.5 Problemas y factores que hicieron surgir problemas

##### (1) En cuanto al contenido del plan

Ninguna que corresponda.

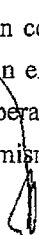


(2) En cuanto al proceso de ejecución

En el principio la cantidad de contrapartes era tan solo dos personas, y además no eran de dedicación suficiente al proyecto siendo concurrente con otros trabajos. Esto dificultó en algunas ocasiones, asegurar el tiempo para la transferencia de tecnología por parte de los expertos. Sin embargo estos factores no impidieron la eficiencia del proyecto, debido a que la UIP ha adoptado las medidas recomendadas por la misión de evaluación intermedia. Sin embargo, una inversión más adecuada podría haber mejorado la eficiencia.

## 5. CONCLUSIONES

- 5.1 En cuanto a la recomendación realizada sobre el mejoramiento en la asignación de contrapartes, en el momento de la evaluación intermedia, ha sido mejorada tanto en calidad como en cantidad, superando lo recomendado. Se estima que esta medida debe ser tomada como algo especial que demuestra una actitud seria de la parte paraguaya. Gracias a esta medida, ha permitido atender las actividades relacionadas con la consultoría a las empresas, que fuera la mayor preocupación en dicho momento, y ha permitido confirmar el impacto y la sostenibilidad del presente proyecto.
- 5.2 Al igual que el mejoramiento en la designación de los contrapartes, uno de los factores que ha aumentado la efectividad del presente proyecto es la excelencia de la calidad de los expertos enviados por la parte japonesa. En especial, las actividades de los expertos a largo plazo, con un buen relacionamiento personal con los contrapartes está siendo altamente evaluados, y el número que se demuestra en la encuesta valida la misma.
- 5.3 El presente proyecto está basado en el plan de acción recomendada en el "Estudio para el Desarrollo Económico del Paraguay" realizada durante aproximadamente 3 años desde el año 1997, y es un proyecto que se ha iniciado teniendo en mente "El fortalecimiento de la competitividad internacional" de este país bajo la economía del MERCOSUR. El hecho que las recomendaciones del estudio para el desarrollo realizado por el Japón (JICA) esté siendo apoyada por una cooperación técnica del Japón, hace sentir la confianza del Paraguay para con el Japón, y la esperanza de un paso seguro desde "una semilla" hacia "un fruto". En la práctica, el Vice Ministro de Industria que fuera uno de los contrapartes de la época del estudio para el desarrollo, ha recibido a la misión, con copia del EDEP, manifestando que el estudio se tiene como "un material de referencia (según el Vice Ministro "la Biblia") para todo momento". El Vice Ministro ha acentuado que la cooperación para con este sector ha sido algo concreto, y que es práctico y efectivo, agradeciendo al mismo tiempo la cooperación del Japón.



- 5.4 Al inicio de la cooperación de este proyecto, uno de los factores importantes y decisivos ha sido la determinación de la entidad de contrapartida, pero al paso de 2 años y medio, se ha podido verificar lo acertado de dicha decisión. A partir de las cooperaciones del pasado en el Paraguay, para una administración fluida siempre estuvo latente el tema de "Costo local", por lo que el hecho de haber buscado un cimiento administrativo independiente tomando como una entidad de contrapartida real a la Unión Industrial Paraguaya (UIP), permitió como resultado buscar mayor eficiencia del proyecto, y se podría decir que ha permitido tener un impacto seguro y la sostenibilidad. En la práctica, los coordinadores del proyecto de la UIP y el MIC, destacaron la diferencia de los roles de ambas personas, y ha destacado la eficiencia de la coordinación, y en cuanto al coordinador de este último, ha mencionado sinceramente que "Si se hubiese ejecutado de otra forma, no hubiese tenido el éxito que tiene hoy". Esta modalidad de administración de proyecto podría ser un ejemplo para el caso del Paraguay en el futuro.
- 5.5 Como se ha mencionado, que es la entidad que administra en la práctica el proyecto como una entidad de contrapartida, ha buscado desde el principio una administración independiente sin buscar el apoyo financiero del estado. Por ello, las actividades al inicio del proyecto ha sido pequeña, pero las actividades del departamento de capacitación de la UIP después de 2 años y medio, el presente proyecto ocupa casi el 100% de la totalidad. Haciendo una estimación del ingreso y egreso de dicha evolución, en el periodo inicial de la cooperación estaba en condiciones de saldo rojo (año 2001), pero luego de su inicio y después del año 2002 el departamento de capacitación de la UIP registra un saldo positivo, y el tamaño de las actividades muestra un crecimiento de casi 4 veces. Esta cifra, nos muestra la contribución de las actividades de capacitación y consultoría. Este hecho, es uno de los motivos por la cual se pretende independizar al departamento de capacitación y crear el "Centro Paraguayo de Productividad y Calidad".
- 5.6 Como resultado de la presente evaluación final, y como se ha mencionado en los 5 criterios de evaluación, se ha verificado que se ha logrado alcanzar la meta de proyecto hasta un cierto nivel, y como se puede esperar que surjan efectos tendientes a la meta superior, se juzga que es adecuado culminar la cooperación de 3 años.

## 6. RECOMENDACIONES

- 6.1 Se ha podido verificar que la peculiaridad de la forma de ejecución del presente proyecto, la coordinación entre el sector privado y público, es efectivo para una administración sostenible. Se espera que en los 6 meses restantes se debe buscar fortalecer el mismo sistema, y buscar ampliar la cantidad de los beneficiarios mediante la multiplicación de los resultados del proyecto, y especialmente la difusión y ampliación hacia el interior del país. Mediante la misma se estima que servirá de modelo para la forma (de como ejecutar y administrar) de cooperar entre el Japón y el Paraguay, para las personas vinculadas.

6.2 Pese a que sea un tema de plan de acción recomendada en el estudio para el desarrollo "EDEP", la capacitación y el fortalecimiento del cimiento administrativo de la empresa no es suficiente para que las medianas y pequeñas empresas tengan competitividad internacional. Es decir, existe la necesidad que sean analizadas y realizadas en forma paralela "El mejoramiento del marco legal e institucional relacionadas con la promoción del comercio internacional y la inversión directa, incluyendo el aspecto financiero", "Creación de marcos legales sobre normas y verificación que pueda garantizar la calidad en forma internacional" dentro de las entidades administrativas como el Ministerio de Industria y Comercio, entre otros. Las condiciones económicas del Paraguay dentro del sistema del MERCOSUR, nos muestra lo urgente de estas medidas.

## 7. OTROS COMENTARIOS

El gobierno del Paraguay, está solicitando el "Centro Paraguayo de Productividad y Calidad (CEPPROCAL)" como un nuevo proyecto para el año fiscal 2005, y tomando en cuenta que en esta evaluación final se ha podido verificar el alto grado el Impacto y la Sostenibilidad, se juzga que se tiene la posibilidad de un determinado nivel. Sin embargo, para el concepto de este centro, es necesario que la parte paraguaya analice previamente y en forma suficiente sobre los servicios en general que se deba proveer y el aumento de los costos administrativos por la ampliación de las actividades y de la organización. Por otra parte, la parte japonesa, necesita analizar en forma suficiente la pertinencia del periodo de cooperación, la escala de inversión, entre otros, conforme al contenido de la solicitud de "Fortalecimiento Institucional".



PDMe (Matriz del Diseño del Proyecto para la evaluación)

Título del Proyecto: Formación de formadores para la activación de PyMEs

Duración: de 18 de mar. de 2002 a 17 de mar. de 2005

Fecha de Elaboración: 20 de sep. de 2004

Área Objeto: Asunción Grupo Meta: El personal y formadores de MIC y UIP, y los empresarios de PyMEs

Versión: Evaluación

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
Finalidad del Proyecto			
Lograr la promoción de las PyMEs en el Paraguay	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El número de las empresas que practican las actividades de que promueven bajo el Proyecto</li> <li>2. El número de las empresas que quieren recibir continuamente servicios de entrenamiento y consultorías por parte de la UIP</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estadística industrial, Datos internos de UIP, Estudio por la persona externa</li> <li>2. Datos internos de UIP</li> </ol>	Mantener la política de promoción de PyMEs.
Objetivo del Proyecto			
Entrenamientos, seminario y consultoría los cuales son necesarios para la promoción de las PyMEs en Paraguay serán conducidos efectivamente por el MIC y la UIP.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El número de cursos de entrenamientos y seminarios ejecutados.</li> <li>2. El número de participantes en los cursos de capacitación y seminarios.</li> <li>3. El grado de satisfacción de los participantes y de las empresas que envían los participantes.</li> <li>4. El número de las empresas que reciben consultoría.</li> <li>5. El grado de satisfacción de las empresas que reciben consultoría.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datos internos de UIP, Informe del Proyecto</li> <li>2. Datos internos de UIP</li> <li>3. Cuestionarios que reparten en el fin de cada curso y seminario</li> <li>4. Informe del Proyecto</li> <li>5. Estudio por la persona externa</li> </ol>	Las personas capacitadas permanecen en las PyMEs.



Resultados			
1. Será establecido un sistema de administración de la UIP con miras a implementar los entrenamientos.	1-1 El número del personal 1-2 Presupuesto 1-3 Sistema de administración general	1-1 Lista de personal de UIP, Informe del Proyecto. 1-2 Informe anual de UIP 1-3 Manual de administración de UIP, Informe anual de entrenamiento, Manual para encuesta	
2. La capacidad del personal asignado por parte del MIC y la UIP necesarios para la ejecución del entrenamiento será mejorada.	2-1 Manuales de operación, curriculum, materiales de entrenamiento. 2-2 El número de participantes de los cursos de entrenamiento. 2-3 Evaluación de logros del personal del MIC y la UIP.	2-1 Manual de operación de UIP, curriculum, Manual para entrenamiento. 2-2 Datos internos de UIP, Informe del Proyecto. 2-3 Evaluación por los Expertos japoneses.	
3. La capacidad de instructores asignado por el MIC y la UIP para gestión empresarial y manejo de las técnicas de productividad será mejorada.	3-1 Evaluación de logros de los instructores del MIC y la UIP. 3-2 El grado de satisfacción de los participantes de los cursos de entrenamiento.	3-1 Evaluación por los Expertos japoneses. 3-2 Cuestionario a los participantes en el fin de cada curso de entrenamiento.	
4. Se dictarán seminarios sobre gestión empresarial y manejo de las técnicas de productividad.	4-1 El número de seminarios organizados 4-2 El número de participantes de los seminarios. 4-3 El grado de satisfacción de los participantes de los seminarios.	4-1 Informe del Proyecto. 4-2 Informe del Proyecto. 4-3 Cuestionario a los participantes en el fin de cada curso de seminario	
5. Serán desarrollados capacitaciones de todo el personal de las empresas que tengan conocimientos y aptitudes de gestión empresarial y manejo de la técnica de productividad.	5-1 El número de los participantes de los cursos de entrenamiento. 5-2 El número de los participantes de los cursos de seminarios. 5-3 El grado de satisfacción de las empresas que recibieron consultorías.	5-1 Datos internos de UIP, Informe del Proyecto. 5-2 Datos internos de UIP, Informe del Proyecto. 5-3 Investigación por la persona externa	
6. Será desarrollado un mejoramiento en la productividad de empresas modelos, a través de actividades de consultoría de la UIP.	6-1 El número de las empresas que recibieron consultorías. 6-2 El grado de satisfacción de las empresas que recibieron consultorías.	6-1 Informe del Proyecto. 6-2 Investigación por la persona externa	

Actividades	Insumos		
	Correspondientes al lado japonés	Correspondientes al lado paraguayo	
1-1 Asignación de personales adecuados para la implementación del Proyecto. 1-2 Elaboración del programa de actividades. 1-3 Elaboración del plan presupuestario 1-4 Elaborar un régimen administrativo	1. Envío de los expertos japoneses - 2 Expertos de largo plazo (Control de Producción, Gestión empresarial) - 6 Expertos de corto plazo (Gestión de costos, Gestión de alimentos elaborados, Gestión de los recursos humanos, Elaboración de planificación de negocios, Gestión de finanzas, Gestión de materiales)	1. Disposición del terreno y las facilidades para el Proyecto – terreno, oficina y otras facilidades del Proyecto.	Se dispondrá de participantes a los cursos de entrenamiento y seminarios.
2-1 Estudio de las necesidades para los cursos de entrenamiento, seminarios y consultoría. 2-2 Formación de plan de entrenamiento. 2-3 Preparación de curriculum de entrenamiento 2-4 Preparación de materiales de entrenamiento. 2-5 Selección de los instructores.	- 6 Expertos de corto plazo (Gestión de costos, Gestión de alimentos elaborados, Gestión de los recursos humanos, Elaboración de planificación de negocios, Gestión de finanzas, Gestión de materiales)	2. Asignación del personal – 2 de Coordinadores, 2 de Contrapartes personales, 10 de Formadores seleccionados.	Se dispondrá de PyMEs para consultoría.
3-1 Ejecución de los cursos de entrenamiento cerrado. 3-2 Publicación de los cursos de entrenamiento abierto. 3-3 Ejecución de los cursos de entrenamiento abierto.	2. Recepción de becarios - En el año 2002, recibieron 3 becarios, de los 2 eran contrapartes. - En el año 2003, recibieron 3 becarios.	3. Disposición de equipo para los cursos de entrenamiento y seminarios	
3-4 Evaluación de los cursos de entrenamiento abierto y retroalimentación de los resultados para cursos posteriores.  4-1 Publicación de los seminarios 4-2 Ejecución de los seminarios 4-3 Evaluación de los seminarios y retroalimentación de los resultados para cursos posteriores.	4. Gastos corrientes	4. Gastos corrientes	
5-1 Publicación de los cursos de entrenamiento abierto y del cerrado. 5-2 Ejecución de los cursos de entrenamiento abierto. 5-3 Ejecución de los cursos de entrenamiento cerrado. 5-4 Evaluación de los cursos de entrenamiento y retroalimentación de los resultados para cursos posteriores.	3. Suministro de equipos y materiales necesarias en total 4 millones de Yenes japoneses (Video, TV, Tabla blanca electrónica, Fotocopiadora, OHP, PC, Proyector cristal líquido, pantalla, Pointer láser, Escáner)		
6-1 Selección de empresas modelos para consultoría 6-2 Confección de diagnóstico previo. 6-3 Confección de propuesta y presentación. 6-4 Ejecución de consultoría 6-5 Evaluación de resultados de consultoría.	4. Gastos corrientes		Condiciones previas

Resultado de Inversiones (hasta Septiembre, 2004)

Año Mes	2002												2003												2004												2005											
	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	8	9	10	11	12	1	2	3	4								
Periodo del Proyecto	2002.3.18 ~ 2005.3.17																																															
Por la parte japonesa																																																
1. Envío de los Expertos																																																
Expertos de largo plazo (2)																																																
Gestión Empresarial	Shigeru TAKI	2002.3.18~2005.3.18																																														
Control de Producción	Shigeki TSUCHIYA	2002.3.24~2005.3.24																																														
Expertos de corto plazo (6)																																																
Gestión de alimentos elaborados	Hiroyuki UEDA	2003.2.23~2003.3.23																																														
		2004.8.8~2004.8.29																																														
Gestión Financiera	Kunihiro MITSUMORI	2003.3.20~2003.4.16																																														
Gestión de Gastos	Toshitsugu NAKAI	2003.10.26~2003.11.23																																														
Gestión de Recursos Humanos	Hiroshi ASANO	2003.11.16~2003.12.5																																														
Elaboración de Planificación de Negocios	Takamitsu KOBAYASHI	2004.2.14~2004.3.8																																														
Gestión de Materiales	Shigetsugu NAMIKI	2004.3.7~2004.3.29																																														
2. Capacitación en Japón																																																
Año fiscal 2002 (3)																																																
Lourdes Martínez de Ramos (UIP)	2002.11.12~12.12																																															
Euclides Florentin (UIP)	2002.11.12~12.12																																															
Manuel Alarcon (MCI)	2002.11.12~12.12																																															
"Curso de capacitación enfocada en área para los países sudamericanos y curso de capacitación para los Contrapartes Paguayos"																																																
Año fiscal 2003 (3)																																																
Santos González (Formador)	2003.11.11~2003.12.12																																															
Luis Gomez Volpe (Formador)	2003.11.11~2003.12.12																																															
Olinda Larré de Saldivar (Formador)	2003.11.11~2003.12.12																																															
"Seminario sobre Productividad en Paraguay"																																																
Año fiscal 2004 (planeado 4 para noviembre)																																																
3. Disposición de Equipamiento																																																
Alrededor de 4,000 mil Yenes japoneses (video, TV, tabla blanca eléctrica, fotocopiadoras (de tamaño grande y pequeño), OHP, PC, proyector de cristal líquido, pantalla, pointer de láser, escáner, etc.)																																																
4. Gastos corrientes para Proyecto																																																
Año fiscal 2002	2,176 mil yenes (Gs 125,621,618)																																															
Año fiscal 2003	4,526 mil yenes (Gs 245,660,518)																																															
Año fiscal 2004	6,398 mil yenes																																															
Total	13,100 mil yenes																																															
(El monto mostrado en yenes se calculó en base a su valor en Gs, utilizando tasa unificada de cambio de JICA en el fin de cada año fiscal)																																																

Por la parte paraguaya				
1. Facilidades y equipos para Proyecto				
Terreno, edificio y otros equipos para Proyecto				
2. Personal para Proyecto				
Coordinador (2)				
Anibal Gimenez (MIC)	2002.3.18~			
Jorge Vazquez (UIP)	2002.3.18~			
C/P (2)				
Lourdes Martinez de Ramos	2002.3.18~			
Euclides Florentin	2002.3.18~			
Formadores Seleccionados (10)				
Luis Gomez Volpe	2004.1~			
Ramón Recalde	2004.1~			
Cesar Pappalardo	2004.1~			
Santos González	2004.1~			
Estela Pereira de Gonzalez	2004.1~			
Olinda Larré de Saldivar	2004.1~			
Fernando Espinola	2004.4~			
Graciera Gómez	2004.4~			
Carlos Verdún	2004.4~			
Beatriz Campos	2004.4~			
Pasantes (14)		2003.8~		
3. Equipamiento para los curso de capacitación y seminarios				
4. Gastos Corrientes para Proyecto				
2001	Gs 81,134,871 (US\$ 19,760)			
2002	Gs 75,816,274 (US\$ 13,266)	a partir de 2001.9-		
2003	Gs 82,203,845 (US\$ 12,798)			
2004	Gs 135,680,508 (US\$ 22,613)			
2005				hasta 2005.8
(La cantidad antes de 2003 incluye los gastos de Departament de Capacitación que no designa para Proyecto.)				

49

Planilla de resultados

※año fiscal 2004: representa hasta setiembre.

	Sumario narrativo / Sumario de las Actividades planificadas	Fuente de Información	Logro de las Actividades
Actividades	1-1 Asignación de personales adecuados para la implementación del Proyecto.	Informe de resultados	Se han designado dos coordinadores (MIC y UIP, uno cada uno), dos contrapartes, 6 formadores, y 14 pasantes como personal para el proyecto.
	1-2 Elaboración del programa de actividades.	Informe de resultados	Además de seguir el plan de ejecución tentativo (TIPO), se ha corregido el manual administrativo de la UIP y se ha elaborado el manual de administración del proyecto.
	1-3 Elaboración del plan presupuestario.	Informe de resultados Informa para la evaluación	Presupuesto de la parte japonesa: resultado del año 2002, 2.176 miles de yenes, año fiscal 2003, 4.526 miles de yenes, año fiscal 2004, 6.398 miles de yenes. Presupuesto de la parte paraguaya: año 2002; 13.266 US\$, año 2003 12.798 US\$, año 2004 22, 613 US\$.
	1-4 Elaborar un régimen administrativo.	Informe de resultados	El proyecto ha sido administrado a través de la realización periódica (cada 3 meses) de comité de manejo compuesta por el MIC, JICA y UIP
	2-1 Estudio de las necesidades para los cursos de entrenamiento, seminarios y consultoría.	Informa para la evaluación Informa para la evaluación	En setiembre de año 2002 se ha consignado a la ICAI un estudio de mercado.
	2-2 Formación de plan de entrenamiento.	Informe de resultados	Se siguió el plan de ejecución tentativo (TIPO).
	2-3 Preparación de currículo de entrenamiento	Informe de resultados	Se siguió el plan de ejecución tentativo (TIPO).
	2-4 Preparación de materiales de entrenamiento.	Informe de resultados	En cuanto a los materiales didácticos para la capacitación interna, ha sido elaborado por el experto, y los materiales didácticos para las clases abiertas han sido elaborados por los contrapartes y formadores seleccionados basándose en los materiales didácticos de la capacitación interna.
	2-5 Selección de los Formadores.	Informe de resultados	Se ha seleccionado como instructor a dos contrapartes y 10 formadores seleccionados.
	3-1 Ejecución de los cursos de entrenamiento cerrado.	Informe de resultados	Se ha realizado en total 17 cursos, 4 en 2002, 9 en 2003 y 4 en 2004.
	3-2 Publicación de los cursos de entrenamiento abierto.	Informe de resultados	Se ha realizado la publicación a través de correos, publicaciones periodísticas, página WEB, entre otros.
	3-3 Ejecución de los cursos de entrenamiento abierto.	Informe de resultados	Se han realizado en total 36 cursos; 14 en el año 2003, 22 en el año 2004.
	3-4 Evaluación de los cursos de entrenamiento abierto y retroalimentación de los resultados para cursos posteriores.	Informe de resultados Informa para la evaluación Encuesta a participantes	Según el estudio por encuesta a los participantes, el nivel de satisfacción fue de 85% (año 2002), 87% (año 2004), y el promedio fue del 86% (la meta es de 65%). Por otra parte, según la evaluación por empresa el nivel de satisfacción fue de 75% (año 2002), 72% (año 2004).
	4-1 Publicación de los seminarios	Informe de resultados	Se ha realizado la publicación a través de correos directos a las empresas, publicaciones periodísticas, página WEB, entre otros.

Sumario narrativo / Sumario de las Actividades planificadas	Fuente de Información	Logro de las Actividades
4-2 Ejecución de los seminarios	Informe de resultados	Se ha realizado en total 14, 4 en 2002, 8 en 2003 y 2 en 2004.
4-3 Evaluación de los seminarios y retroalimentación de los resultados para cursos posteriores.	Informa para la evaluación	Según el estudio por encuesta a los participantes, el nivel de satisfacción fue de 81% (año 2002), 78% (año 2004), y el promedio fue del 85% (la meta es de 65%).
5-1 Publicación de los cursos de entrenamiento abierto y del cerrado.	Informe de resultados	Se ha realizado la publicación a través de correos directos a las empresas, publicaciones periódicas, página WEB, entre otros.
5-2 Ejecución de los cursos de entrenamiento abierto.	Informe de resultados	Se ha realizado en total 36 cursos, 14 en 2003 y 22 en 2004.
5-3 Ejecución de los cursos de entrenamiento cerrado.	Informe de resultados	Se ha realizado en total 36 cursos, 14 en 2003 y 22 en 2004.
5-4 Evaluación de los cursos de entrenamiento y retroalimentación de los resultados para cursos posteriores.	Informe de resultados Informa para la evaluación Encuesta a participantes	Según el estudio por encuesta a los participantes, el nivel de satisfacción fue de 85% (año 2002), 87% (año 2004), y el promedio fue del 86% (la meta es de 65%). Por otra parte, según la evaluación por empresa el nivel de satisfacción fue de 75% (año 2002), 72% (año 2004).
6-1 Selección de empresas modelos para consultoría	Informe de resultados	Se ha seleccionado 9 empresas (12 casos)
6-2 Confección de diagnóstico previo.	Informe de resultados	Se ha realizado en 9 empresas (12 casos)
6-3 Confección de propuesta y presentación.	Informe de resultados	Se ha realizado en 9 empresas (12 casos)
6-4 Ejecución de consultoría.	Informe de resultados	Se ha realizado en 9 empresas (12 casos)
6-5 Evaluación de resultados de consultoría.	Informa para la evaluación	Según la evaluación de tercera parte, el promedio de la satisfacción de las empresas que recibieron la consultoría, fue de 3,8 punto de un total de 5 puntos.

Sumario Narrativo	Indicadores	Fuente de Información	Logros	Grado
Resultados 1. Será establecido un sistema de administración de la UIP con miras a implementar los entrenamientos.	1-1 El número del personal	Informa para la evaluación	La cantidad de funcionario de la UIP que se encarga del proyecto, ha aumentado una persona, de dos personas (año 2003) a 4 personas (año 2004)	A
	1-2 Presupuesto	Informa para la evaluación	El gasto del departamento de capacitación aumento de US\$ 13.266(2002) a US\$ 12.798(2003), y a US\$ 22.613(2004)	A
	1-3 Sistema de administración general	Informe de resultados	El proyecto fue administrado mediante la realización periódica (cada 3 meses) del comité de manejo compuesto por MIC, JICA y UIP. Por otra parte se ha elaborado el manual de administración del proyecto.	A

Sumario Narrativo	Indicadores	Fuente de Información	Logros	Grado
2. La capacidad del personal asignado por parte del MIC y la UIP necesarios para la ejecución del entrenamiento será mejorada.	2-1 Manuales de operación, currículum, materiales de entrenamiento.	Informe de resultados	Se ha elaborado el manual para la administración de cursos, el manual para la realización de cursos de capacitación, manual para la administración de consultoría, manual para la realización de consultoría.	A
	2-2 El número de participantes de los cursos de entrenamiento.	Informe de resultados	En el curso de capacitación ha participado en total 1.228 personas, 92 personas en el año 2002, 556 personas en el año 2003, 580 personas en el año 2004.	A
	2-3 Evaluación de logros del personal del MIC y la UIP.	Informa para la evaluación	Según la evaluación de los expertos, ha mejorado de 60 puntos (2002) a 95 puntos (2004)	A
3. La capacidad de instructores asignado por el MIC y la UIP para gestión empresarial y manejo de las técnicas de productividad será mejorada.	3-1 Evaluación de logros de los instructores del MIC y la UIP.	Informa para la evaluación	Según la evaluación de los expertos, ha mejorado de 60 puntos (2002) a 95 puntos (2004)	A
	3-2 El grado de satisfacción de los participantes de los cursos de entrenamiento.	Informa para la evaluación	Según el estudio por encuesta practicada a los participantes, el promedio de la satisfacción fue del 86%. Por otra parte, en la evaluación para los empresarios, el promedio de la satisfacción fue del 74%.	A
4. Se dictarán seminarios sobre gestión empresarial y manejo de las técnicas de productividad.	4-1 El número de seminarios organizados	Informe de resultados	En total se realizaron 14 seminarios, 4 en el año 2002, 8 en el año 2003 y 2 en el año 2004.	A
	4-2 El número de participantes de los seminarios.	Informe de resultados	En total participaron 522 personas en el seminario, 128 personas en el año 2002, 327 personas en el año 2003, 67 personas en el año 2004.	A
	4-3 El grado de satisfacción de los participantes de los seminarios.	Informe de resultados	Según el estudio por encuesta a los participantes, el promedio de la satisfacción fue del 80%.	A
5. Serán desarrollados capacitaciones de todo el personal de las empresas que tengan conocimientos y aptitudes de gestión empresarial y manejo de la técnica de productividad.	5-1 El número de los participantes de los cursos de entrenamiento.	Informe de resultados	En total participaron 959 personas en los cursos de capacitación.	A

	Sumario Narrativo	Indicadores	Fuente de Información	Logros	Grado
		5-2 El número de los participantes de los cursos de seminarios.	Informe de resultados	En total han participado 410 personas en el seminario.	A
		5-3 El grado de satisfacción de las empresas que recibieron consultorías.	Informa para la evaluación	Según el estudio por encuesta practicada a los participantes, el promedio de la satisfacción fue del 86%. Por otra parte, en la evaluación para los empresarios, el promedio de la satisfacción fue del 72%.	A
	6. Será desarrollado un mejoramiento en la productividad de empresas modelos, a través de actividades de consultoría de la UIP.	6-1 El número de las empresas que recibieron consultorías.	Informe de resultados	En 9 empresas (12 casos) se han realizado la consultoría.	A
		6-2 El grado de satisfacción de las empresas que recibieron consultorías.	Informa para la evaluación	Según la evaluación de tercera parte, el promedio de satisfacción de las empresas que han recibido la consultoría fue de 3,8 puntos sobre un total de 5 puntos.	A
Objetivo del Proyecto	Entrenamientos, seminario y consultoría los cuales son necesarios para la promoción de las PyMEs en Paraguay serán conducidos efectivamente por el MIC y la UIP.	1. El número de cursos de entrenamientos y seminarios ejecutados.	Informe de resultados	La cantidad de los cursos de capacitación fueron; 17 cursos de capacitación interna, 36 cursos de capacitación abierta, 1 curso interno de la empresa, y la cantidad de seminario fue de 14.	A
		2. El número de participantes en los cursos de capacitación y seminarios.	Informe de resultados Informa para la evaluación	La cantidad de empresas que participan en los cursos de capacitación han aumentado de 210 empresas del año 2002, a 485 empresas en el año 2003, y a 411 empresas en el año 2004. Por otra parte, la cantidad de participantes en los cursos de capacitación han aumentado de 92 personas del año 2002 a 556 personas en el año 2003 y a 580 personas en el año 2004. Por otra parte, la cantidad de empresas que han participado en el seminario totalizan 297 empresas, 52 en 2002, 199 en 2003 y 46 en 2004. Además la cantidad de personas que han participado en los seminarios fueron en total 522 personas, 128 en 2002, 327 en 2003 y 67 en 2004. (el del 2004 es desde abril a agosto)	A



	Sumario Narrativo	Indicadores	Fuente de Información	Logros	Grado
		3. El grado de satisfacción de los participantes y de las empresas que envían los participantes.	Informa para la evaluación	En la evaluación por parte de las empresas participantes en los cursos, el nivel de satisfacción tuvo una pequeña reducción de 75% (2002) a 72% (en 2004). Por otra parte en cuanto al estudio por encuesta a los participantes, la satisfacción creció de 85% (año 2002) a 86% (año 2003) y 87% (año 2004). Por otra parte en cuanto a la evaluación de las empresas participantes en los seminarios, el promedio de la satisfacción tuvo una pequeña reducción del 81% (año 2002) a 80% (año 2003) y 78% (año 2004). Además, según la evaluación de tercera parte, el promedio del nivel de satisfacción de las empresas que han recibido la consultoría fue de 3,8 puntos sobre un total de 5 puntos.	B
		4. El número de las empresas que reciben consultoría.	Informe de resultados	Se ha realizado la consultoría en 9 empresas (12) casos.	A
		5. El grado de satisfacción de las empresas que reciben consultoría.	Informa para la evaluación	Según la evaluación de tercera parte, el promedio del nivel de satisfacción de las empresas que han recibido la consultoría fue de 3,8 puntos sobre un total de 5 puntos.	A
Meta superior	Lograr la promoción de las PyMEs en el Paraguay	1. El número de las empresas que practican las actividades de que promueven bajo el Proyecto	Informa para la evaluación	La cantidad de empresas que han participado en los cursos de capacitación han aumentado de 210 empresas del año 2002 a 485 empresas en el año 2003, y a 411 empresas en el año 2004. Por otra parte, la cantidad de empresas que han participado en los seminarios ha aumentado de 0 empresas del año 2001 a 199 empresas en el año 2003. Además, en cuanto a la cantidad de empresas que han recibido la consultoría ha aumentado de 0 empresas en el año 2002 a 9 empresas en el año 2004.	B
		2. El número de las empresas que quieren recibir continuamente servicios de entrenamiento y consultorías por parte de la UIP	Informa para la evaluación	Según el estudio de tercera parte, la proporción de las empresas que desean seguir participando en los cursos de capacitación ha aumentado de 95% (año 2002) a 96% (año 2004). Además. La proporción de las empresas que desean la continuidad de la consultoría es del 100%.	B

Observación:

En cuanto a los resultados y la meta superior se ha fijado el siguiente nivel de logros:

A: Los resultados y la meta del proyecto han sido alcanzados en mayor parte (nivel de logro de más de 80%), B: Los resultados y la meta del proyecto han sido alcanzados hasta un cierto nivel (nivel de logro entre 60 a 80%), C: Los resultados y la meta del proyecto no han sido alcanzados (nivel de logro de menos de 60%)

En cuanto a la meta superior se juzgó su perspectiva de logro en las 3 graduaciones siguientes, A: Es alta la perspectiva para que la meta superior sea alcanzada en su totalidad (perspectiva de logro de más de 80%), B: Existe la perspectiva para que la meta superior sea alcanzada (perspectiva de logro entre 60 a 80%), C: Es baja la perspectiva para que la meta superior sea alcanzada (perspectiva de logro de menos de 60%)

**Planilla de Evaluación  
Proceso de logro**

	Pregunta para la evaluación		Fuente de información	Método de colección de datos	Evaluación	Grado
	Pregunta clave	Sub pregunta				
Verificación de los resultados	¿La inversión fue realizada según lo planificado?		M/M, resultado de la inversión, expertos	Revisión de documentos, entrevistas	Como se indica en el resultado de las inversiones, tanto la inversión de la parte japonesa, como la paraguaya, fueron realizadas en forma adecuada en tiempo, calidad y cantidad.	A
	¿Los resultados se generaron según lo planificado?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Será establecido un sistema de administración de la UIP con miras a implementar los entrenamientos.</li> <li>2. La capacidad del personal asignado por parte del MIC y la UIP necesarios para la ejecución del entrenamiento será mejorada.</li> <li>3. La capacidad de instructores asignado por el MIC y la UIP para gestión empresarial y manejo de las técnicas de productividad será mejorada.</li> <li>4. Se dictarán seminarios sobre gestión empresarial y manejo de las técnicas de productividad.</li> <li>5. Serán desarrollados capacitaciones de todo el personal de las empresas que tengan conocimientos y aptitudes de gestión empresarial y manejo de la técnica de productividad.</li> <li>6. Será desarrollado un mejoramiento en la productividad de empresas modelos, a través de actividades de consultoría de la UIP.</li> </ol>	M/M, resultado de la inversión, expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	Como se ha mencionado en la grilla de resultados, los resultados se generaron en forma planificada.	A
	¿La meta del proyecto será alcanzada?		Grilla de resultados, informe de proyecto, expertos y contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	Si la meta del proyecto redactado en la PDM, será alcanzada.	A

	Pregunta para la evaluación		Fuente de información	Método de colección de datos	Evaluación	Grado
	Pregunta clave	Sub pregunta				
	¿Existe la perspectiva para que la meta superior sea alcanzada?		Grilla de resultados, informe de proyecto, expertos, contrapartes.	Revisión de documentos, entrevistas	Tomando en cuenta que el periodo de ejecución del presente proyecto es corto de tan solo 3 años, y que aún restan 6 meses de periodo de actividad, en el momento de la evaluación final fue difícil confirmar claramente los efectos multiplicativos por el logro de la meta del proyecto. Sin embargo, con la continuación de las actividades en el periodo restante, aumentará los resultados, y si se asegura el logro de la meta del proyecto, la meta superior puede ser lograda como el resultado del proyecto.	B
Reconocimiento del proyecto de ejecución	¿Las actividades se realizaron según lo planificado?		Informe de resultados, informe de proyecto, expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	Pese a que el inicio del servicio de consultoría se haya retrasado aproximadamente un año, se ha hecho participar a más cantidad de formadores para recuperar el tiempo retrasado.	B
	¿No hubo problemas en cuanto al método de transferencia de tecnología?		Informe del proyecto, expertos, contrapartes, Formadores	Revisión de documentos, entrevistas	El método de transferencia de tecnología fue aceptada por los contrapartes y los formadores seleccionados, y ambos recibieron la capacitación.	A
	¿No hubo problemas en cuanto al sistema de gerenciamiento del proyecto?		Informe de resultado, informe del proyecto, expertos, contrapartes.	Revisión de documentos, entrevistas	Se ha conformado un comité de manejo tripartito compuesto por MIC, JICA y UIP, realizándose una adecuada administración del proyecto.	A
	¿Es alto la conciencia de la entidad ejecutora y de los contrapartes con respecto al proyecto?		MIC, UIP, contrapartes, expertos	Entrevistas	Los coordinadores de UIP y el MIC, los contrapartes, los expertos han tenido reuniones periódicas, para realizar el monitoreo del proyecto.	A
	¿Se designaron contrapartes adecuados?		Informe de resultado, informe del proyecto, expertos, contrapartes.	Revisión de documentos, entrevistas	En un principio, la cantidad de contrapartes era poco, de tan solo dos, y además no era de dedicación exclusiva, pero gracias a la recomendación de la orientación administrativa, los contrapartes tuvieron un mayor proporción de dedicación exclusiva, y se han seleccionado a los formadores seleccionados, equivalente a los contrapartes.	B
	¿Es alto el nivel de participación y la conciencia sobre el proyecto por parte del grupo meta y de las organizaciones?		Informe de resultado, informe del proyecto, expertos, contrapartes, empresas participantes	Entrevistas	El grupos meta ha participado en cursos y seminarios tarifados, y las empresas han recibido el servicio de consultoría.	A

Pregunta para la evaluación		Fuente de información	Método de colección de datos	Evaluación	Grado
Pregunta clave	Sub pregunta				
¿Cuáles fueron los problemas que surgieron en la etapa de ejecución el proyecto y factores que afectan la generación de resultados?		Entidad relacionada, expertos, contrapartes, empresas.	Revisión de documentos, entrevistas	No se observan factores importantes	A

**Planilla de evaluación**  
**5 Criterio de evaluación**

	Pregunta para la evaluación		Fuente de información	Método de colección de datos	Evaluación	Grado
	Pregunta clave	Sub pregunta				
Relevancia	¿Hubo necesidad para realizar el proyecto?	¿Estuvo acorde con la necesidad social?	Informe de estudio previo, resumen del proyecto, entidades relacionadas, expertos, contrapartes, empresas participantes	Revisión de documentos, entrevistas	Desde la democratización en el año 1989, el Paraguay ha venido promocionando la economía de mercado, y en el año 1995 se adhirió al Mercado Común del Cono Sur (MERCOSUR), promoviendo la liberalización del comercio internacional. Como resultado, ha aumentado ingreso de productos agrícolas e industriales de buena calidad y a bajo costo, desde los países vecinos, y por su condición desventajosa de ser un país mediterráneo, se hace necesario asegurar una mayor productividad. En el futuro, para que la economía paraguaya pueda sobrevivir y disminuir la inseguridad social por una alta tasa de empleo, se considera un tema de gran urgencia promocionar a las empresas pequeñas y medianas, el 97% del total de la cantidad de las empresas.	A
		¿Estuvo acorde con la necesidad del grupo meta?	Informe de estudio previo, resumen del proyecto, entidades relacionadas, contrapartes, empresas participantes	Revisión de documentos, entrevistas	Para la promoción de las pequeñas y medianas empresas, es indefectible la formación de recursos humanos para la administración empresarial y control de producción, por lo que, se considera que la meta del proyecto está acorde con las necesidades del grupo meta.	A
	¿La meta fijada tiene concordancia con la política de desarrollo del Paraguay?	¿Fue adecuado como estrategia para aumentar los resultados para el tema de desarrollo del área meta?	Informe de estudio previo, resumen del proyecto, Plan Estratégico de Cooperación, entidades relacionadas	Revisión de documentos, entrevistas	El nuevo gobierno surgido en el año 2003 no tiene culminado "Un programa Nacional para el Desarrollo", básicamente ha adoptado los 5 pilares del "Plan Estratégico Económico y Social (PEES)", que contempla el desarrollo económico a través del fortalecimiento de la competitividad y desarrollo de la economía, y fuera elaborado en la época del anterior gobierno. En el programa nacional para el desarrollo del Paraguay (1999 a 2003), elaborado en el momento del inicio del proyecto, se menciona como uno de los temas de mayor prioridad "La reactivación de la economía, la creación del empleo y la capacitación", por lo que la meta superior del proyecto consistente en la promoción de las pequeñas y medianas empresas apoya la concreción de la política de desarrollo del Paraguay.	A

Pregunta para la evaluación		Fuente de información	Método de colección de datos	Evaluación	Grado
Pregunta clave	Sub pregunta				
	¿Fue adecuada el acercamiento del proyecto?	Informe de estudio previo, resumen del proyecto, Plan Estratégico de Cooperación, entidades relacionadas	Revisión de documentos, entrevistas	Además, en el Estudio para el Desarrollo Económico del Paraguay (EDEP), que fuera realizado con el objetivo de fortalecer la competitividad del Paraguay, se menciona la capacitación de los recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas, como una estrategia para superar los factores que limitan la competitividad y para concretar la recomendación del EDEP es indefectible el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas a través de la capacitación de recursos humanos.	A
¿La meta establecida coincide con la política de asistencia del Japón?	¿Concuerda con el tema prioritario de cooperación?	Evaluación por país	Revisión de documentos	En la evaluación por país del ministerio de relaciones exteriores (1998), como el área prioritaria e importante en la cooperación económica al Paraguay en el futuro, se destaca la importancia de la asistencia a las pequeñas empresas, quienes fueron rezagados hasta el momento por la economía de mercado. Para que la economía de mercado tenga un mayor establecimiento, es importante la inversión a los recursos humanos que puedan afrontar en forma suficiente el cambio a la economía de mercado, especialmente el apoyo destinado a la educación y la capacitación laboral.	A.
	¿Tiene coincidencia con el Plan Estratégico de Cooperación?	Plan Estratégico de Cooperación	Revisión de documentos	En Plan Estratégico de Cooperación de la JICA (versión año 2004) es "Fortalecimiento de la competitividad económica para sobrevivir en la era de la gran competencia dentro y fuera del MERCOSUR.", y dentro de la misma se menciona como programa la "Asistencia al sistema de formación y capacitación profesional de los recursos humanos de micro, pequeñas y medianas empresas", por lo que se juzga que el presente proyecto está basado en la política de asistencia para el desarrollo del Japón.	A
¿Fue adecuada la selección del grupo meta?	¿Fue adecuada el grupo meta y la magnitud del mismo?	Entidad relacionada, expertos, contrapartes, empresas participantes.	Revisión de documentos, entrevistas	La UIP, que es la entidad meta de la cooperación, tiene como su misión aportar al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas a través de la capacitación de recursos humanos. Es una entidad que es mantenida a través del aporte de las empresas, y posee grandes expectativas como una organización sectorial, por lo que se espera que el efecto multiplicador a través del fortalecimiento del departamento de capacitación de la UIP sea enorme, y se juzga que su elección como el grupo meta ha sido adecuado.	A
	¿Hubo una difusión ajena al grupo meta?	Entidad relacionada, expertos, contrapartes, empresas participantes.	Entrevistas	En parte algunas actividades ha participado las grandes empresas.	A

	Pregunta para la evaluación		Fuente de información	Método de colección de datos	Evaluación	Grado
	Pregunta clave	Sub pregunta				
	¿Hubo superioridad técnica en el Japón?		Personas vinculadas de la JICA, expertos, contrapartes	Entrevistas	La técnica relativa al mejoramiento de la productividad del Japón, compuesta principalmente por el Centro de Productividad del Japón para el Desarrollo Socio Económico, tiene una alta superioridad técnica considerando que la misma está en el mejor nivel a nivel mundial, por lo tanto la superioridad técnica es alta.	A
Efectividad	¿Se ha revisado la PDM según la necesidad?		Informe del proyecto, personas vinculadas a la JICA, expertos	Revisión de documentos, entrevistas	La PDM se ha revisado en una oportunidad, pero se juzga que hubo necesidad de analizar el resumen del proyecto, durante la ejecución.	C
	¿La meta del proyecto será alcanzada?	¿Es clara la meta del proyecto?	Informe del proyecto, personas vinculadas a la JICA, expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	En la PDM hubo partes que carecen de lógica en la expresión de la meta del proyecto. Por otra parte, no se han fijado claramente los valores metas e indicadores concretos, y juntamente, hubo partes en las cuales se fijaron los mismos indicadores.	B
		¿Hasta que nivel ha sido alcanzada la meta del proyecto?	Expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	Se estima que antes de la finalización del periodo de cooperación del proyecto, la meta del proyecto que figura en la PDM, será alcanzada, al igual que todos los resultados previstos.	A
	¿Los resultados serán alcanzados?		Grilla de resultados, expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	Como se muestra en la grilla de resultados, se prevé que todos los resultados previstos serán alcanzados.	A
	¿Los resultados fueron suficientes para alcanzar la meta del proyecto?	¿No hubo dificultades lógicas para la generación de los resultados y el logro de la meta del proyecto?	Expertos	Entrevistas	Hubo partes que carecían de lógica en la relación entre la meta del proyecto y los resultados de la PDM.	C
		¿La capacidad de los contrapartes y formadores seleccionados fueron suficientes?	Informe de resultados, informe para la evaluación, expertos	Revisión de documentos, entrevistas	Con el objetivo de mejorar la capacidad de los contrapartes, se ha realizado la capacitación interna, que se trata de una transferencia directa de los expertos. Por otra parte, según la evaluación de rendimiento de los funcionarios del MIC y UIP, ha tenido un gran aumento de 75 puntos (2002) al 95 puntos (2004)	A
		¿Los equipos son aprovechados?	Informe de resultados, expertos, contrapartes.	Revisión de documentos, entrevistas	Los equipos de acompañamiento y los equipos adquiridos localmente, están siendo aprovechados en forma eficiente en los cursos y seminarios, que son las principales actividades, y contribuyen a la generación de los resultados.	A
		¿Hubo influencia de las condiciones externas?	Expertos, contrapartes	Entrevistas	Entre las empresas existe una tendencia de resistir la inversión en la capacitación y servicio de consultoría.	B

	Pregunta para la evaluación		Fuente de información	Método de colección de datos	Evaluación	Grado
	Pregunta clave	Sub pregunta				
Eficiencia	¿Es adecuado la condición de generación de los resultados?	¿Las actividades fueron suficientes para generar los resultados?	Informe de resultados, expertos, contrapartes.	Revisión de documentos, entrevistas	Como se muestra en la grilla de resultado en la grilla de resultados, las actividades fueron suficientes para generar los resultados.	A
		¿Hubo influencia de las condiciones externas?	Informe de resultados, expertos, contrapartes.	Revisión de documentos, entrevistas	Fue afecta de alguna manera para el aseguramiento de los participantes de los cursos y seminarios, y las empresas para recibir la consultoría. En las empresas existen cierta tendencia de resistir la inversión en la capacitación y consultoría.	B
	¿Las inversiones fueron realizadas en forma adecuada en tamaño y calidad para las actividades y en forma oportuna?	¿Fue adecuado el envío de los expertos?	Informe de resultados, expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	El presente proyecto es una cooperación de envío colectivo de expertos individuales con 3 años de periodo de cooperación, por lo que los expertos a largo plazo ha sido limitado en dos personas, y se ha enviado expertos de corto plazo según la necesidad, siendo la inversión limitada en lo mínimo necesario.	A
		¿Los equipos suministrados fueron adecuados?	Informe de resultados, expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	En cuanto a los equipos, está limitado en los que tienen una alta necesidad, y su mayor parte está siendo administrado y utilizado en forma adecuada.	A
		¿Fue adecuada la designación de los contrapartes?	Informe de resultados, expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	En un principio, la cantidad de contrapartes era poco, de tan solo dos, y además no era de dedicación exclusiva, pero gracias a la recomendación de la orientación administrativa, los contrapartes tuvieron un mayor proporción de dedicación exclusiva, y se han seleccionado a los formadores seleccionados, equivalente a los contrapartes.	B
		¿Fue adecuada la inversión en cuanto a las instalaciones y equipamientos?	Informe de resultados, expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	La UIP ha preparado las instalaciones y equipamientos mínimos y necesarios.	A
		¿Fue adecuada la recepción de los becarios?	Informe de resultados, expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	Con la tercera capacitación en el Japón del tercer año, la mayor parte de los contrapartes y formadores seleccionados podrán participar. Sin embargo, el becario del MIC que recibió la beca en el año 2002 no está vinculado al proyecto.	B
		¿El presupuesto del proyecto es de una escala adecuada?	Informe de resultados, UIP	Revisión de documentos, entrevistas	Juzgando a partir del balance de actividades de la UIP, el presupuesto del proyecto es de una escala adecuada.	A
		¿Fue un costo adecuado?	¿El costo total invertido fue adecuado?	Informe de resultados, expertos	Revisión de documentos, entrevistas	La inversión fue limitada en las cosas de alta necesidad, y se pudo generar resultados con inversiones mínimas, y tomando en cuenta la magnitud del proyecto, se considera que el costo total es adecuado.
	¿El costo local solventado por la parte japonesa fue adecuado?		Informe de resultados, expertos	Revisión de documentos, entrevistas	Los costos locales fueron de una escala adecuada.	A



152

	Pregunta para la evaluación		Fuente de información	Método de colección de datos	Evaluación	Grado
	Pregunta clave	Sub pregunta				
		¿Fue adecuada la inversión de la parte paraguaya?	Informe de resultados, UIP	Revisión de documentos, entrevistas	Por la falta de presupuesto en la UIP, parte de los equipos de apoyo del proyecto que figuraba en el plan de inversiones no pudo ser preparado, por lo que la parte japonesa solventó la misma.	B
	¿Fue adecuada la inversión?	¿Los resultados fueron acordes con las inversiones?	Expertos, contrapartes	Entrevistas	Los resultados fueron adecuados a la inversión tanto las inversiones de la parte paraguaya como de la japonesa.	A
		¿El nivel de logro de la meta del proyecto está acorde a la inversión?	Expertos, contrapartes	Entrevistas	Pese a que dentro de la PDM existen partes que carecen de lógica en la relación, el nivel de logro de la meta del proyecto está acorde a las inversiones.	A
	¿Cuáles son los factores que limitan o contribuyen a la eficiencia del proyecto?		Expertos, contrapartes	Entrevistas	La entidad sujeto de cooperación del proyecto ha sido la UIP, una organización privada que tenía conformado su cimiento administrativo en forma independiente, se ha podido realizar en forma eficiente el proyecto. Además, conformación del comité de manejo compuesto por las tres partes; MIC, JICA, UIP, ha contribuido enormemente a la eficiencia del proyecto.	A
Impacto	¿Se prevé lograr la meta superior?	¿Se estima que la meta superior se logre como un efecto del proyecto, comparando la inversión, resultados logrados, y la situación de las actividades?	Informe de estudio previo, resumen del proyecto, entidad relacionada, expertos, contrapartes, empresas participantes.	Revisión de documentos, entrevistas	Tomando en cuenta que el periodo de ejecución del presente proyecto es corto de tan solo 3 años, y que aún restan 6 meses de periodo de actividad, en el momento de la evaluación final fue difícil confirmar claramente los efectos multiplicativos por el logro de la meta del proyecto. Sin embargo, con la continuación de las actividades en el periodo restante, aumentará los resultados, y si se asegura el logro de la meta del proyecto, la meta superior puede ser lograda como el resultado del proyecto.	B
		¿Se puede esperar efectos al programa de desarrollo del Paraguay con el logro de la meta superior?	Documento del proyecto, entidad relacionada, expertos, contrapartes, empresas participantes	Revisión de documentos, entrevistas	El presente proyecto es parte de la concreción del Estudio para el Desarrollo Económico del Paraguay (EDEP), y pese a que es necesario que sea observado desde un punto de vista a largo plazo, se puede tener la esperanza de que el logro de la meta superior tendrá un gran efecto sobre el programa nacional para el desarrollo.	B
		¿Existen factores que limiten el logro de la meta superior?	Expertos, contrapartes	Entrevistas	Si existe algún cambio en el programa nacional para el desarrollo del Paraguay, por las tendencias de la macroeconomía, especialmente por la tendencia de Tratado de Libre Comercio, y el MERCOSUR, puede obstaculizar el logro de la meta superior.	B
		La cantidad de empresas que realizan las actividades promocionadas por el proyecto	Informe para la evaluación, empresas participantes.	Revisión de documentos, entrevistas	Tanto las empresas que participan en los cursos, como en los seminarios, como las que reciben la consultoría están aumentando. Por otra parte, existen participantes que han reflejado los conocimientos que ha adquirido en los cursos y seminarios, por lo que se puede reconocer los efectos multiplicativos del proyecto.	B

152

Pregunta para la evaluación		Fuente de información	Método de colección de datos	Evaluación	Grado
Pregunta clave	Sub pregunta				
	Cantidad de empresas que desean la capacitación y consultoría de la UIP.	Informe para la evaluación, empresas participantes	Revisión de documentos, entrevistas	Según un estudio de tercera parte, la proporción de las empresas que quieren seguir participando en los cursos han aumentado de 95% (2002) a 96% (2004). Por otra parte, las empresas que quiere la continuación de al consultoría son el 100%.	B
¿No existe una gran brecha entre la meta superior y la meta del proyecto?	¿La relación de la meta superior y la meta del proyecto es lógica?	Informe del proyecto, personas vinculadas al proyecto, expertos	Entrevistas	Existe en parte falta de lógica en la PDM, por lo que existió una diferencia entre la meta superior y la meta del proyecto.	B
	¿Es alta la posibilidad que se cumpla las condiciones externas?	Expertos, contrapartes.	Entrevistas	En el Paraguay, donde no existen muchas oportunidades de trabajo, es alta la posibilidad que los participantes se limiten en pequeñas y medianas empresas.	B
¿Existe un cambio en las condiciones del grupo meta comparando con la época anterior a la ejecución del proyecto?		Informe para la evaluación, expertos, contrapartes, empresas participantes.	Entrevistas	La capacidad técnica de los contrapartes y formadores seleccionados como consultor ha mejorado. Por otra parte, las empresas que han participado en el proyecto, reconocen la reducción de tasa de defectos, mejoramiento de la eficiencia del trabajo, mejoramiento de la relación con el cliente, resultados en el trabajo, y evalúan que ha mejorado la calidad y productividad en comparación al estado anterior a la realización.	A
¿Existe una influencia en las zonas ajenas a la zona meta?		MIC, expertos, contrapartes	Entrevistas	Tomando en cuenta que el periodo de ejecución del presente proyecto es corto de tan solo 3 años, y que aún restan 6 meses de periodo de actividad, en el momento de la evaluación final fue difícil confirmar claramente los efectos multiplicativos por el logro de la meta del proyecto. Sin embargo el experto en control de procesamiento de alimentos ha realizado seminarios y orientaciones empresariales en el interior como Encarnación, entre otros. Por otra parte, el MIC tiene la intención de desarrollar actividades similares en las ciudades del interior, por lo que se puede esperar en el futuro la ampliación y difusión hacia el interior del país.	B

LM

	Pregunta para la evaluación		Fuente de información	Método de colección de datos	Evaluación	Grado
	Pregunta clave	Sub pregunta				
Sostenibilidad	¿El apoyo político continuará luego de la finalización de la cooperación?		MIC, UIP	Entrevistas	El gobierno actual, continúa con la política de promoción de las pequeñas y medianas empresas, y el MIC analiza el desarrollo de las actividades similares en las ciudades del interior.	A
	¿Las actividades serán continuadas	¿UIP tiene la capacidad organizativa de continuar con las actividades luego de la finalización del periodo de cooperación?	Documento de UIP, expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	La UIP se encuentra estable en cuanto a los ingresos, ya que su principal recurso proviene de los aportes de las empresas y los derechos cobrados en las exposiciones, por lo que tiene establecido los cimientos administrativos sostenibles. Por otra parte, existe un plan para separar el departamento de capacitación de la UIP para crear "el Centro Paraguayo de Productividad y Calidad (CEPPROCAL)". Dicho proyecto, en la práctica son actividades similares, y los resultados pueden ser aprovechados en su totalidad.	A
		¿Está asegurado en forma suficiente el sentido de liderazgo del proyecto en la UIP?	Documento de UIP, expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	Las actividades de los cursos, seminarios y consultorías que son el centro del proyecto, tienen un ingreso seguro, por lo que el liderazgo de la UIP está suficientemente asegurado.	A
		¿Está asegurada los recursos humanos, costos necesarios para continuar con el proyecto?	Documento de UIP, expertos, contrapartes	Revisión de documentos, entrevistas	Para poder mantener las actividades a una escala similar a la actual, existe ciertas preocupaciones financieras, pero asegurando los recursos financieros a través de la elaboración de estrategias, análisis del contenido de los cursos, para mantener al cliente se podrá lograr la sostenibilidad.	B
	¿El método de transferencia de tecnología utilizada en el proyecto se establecerá?	¿Ha mejorado la capacidad de los contrapartes y formadores seleccionados?	Expertos, contrapartes	Entrevistas	Gracias al proyecto, pueden elaborar en forma independiente los planes de acción, por lo que la capacidad de los contrapartes y los formadores seleccionado ha mejorado enormemente.	A
		¿Las técnicas transferidas serán difundidas entre las organizaciones relacionadas de la UIP?	Expertos, contrapartes	Entrevistas	A través de la capacitación, seminarios y consultorías a las empresas que han participado en el presente proyecto se podrá difundir las tecnologías.	A

Obs: Nivel de evaluación A: alta, B Media alta, C: Media Baja, D: Baja

LM

