

コスタリカ共和国
中小企業の品質・生産性向上に係る
ファシリテーター能力向上プロジェクト
(中米・カリブ広域)
事前・詳細計画策定調査報告書

平成 21 年 6 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

産 業
J R
09-044

コスタリカ共和国
中小企業の品質・生産性向上に係る
ファシリテーター能力向上プロジェクト
(中米・カリブ広域)
事前・詳細計画策定調査報告書

平成 21 年 6 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

序 文

コスタリカ共和国は、経済自立促進、経済基盤強化及び産業発展と民生の向上の両立をめざして、既存産業の生産性向上と雇用機会の増大を図りつつ、科学技術の振興を積極的に促進することに力を注いでいます。

独立行政法人国際協力機構（JICA）は、中米域内産業技術育成センター（CEFOF）に対して1992年から1997年までプロジェクト方式技術協力において「中米域内産業技術育成計画」を実施し、その後CEFOFは技術移転成果のひとつである5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を中心とした研修事業を周辺国に行い、中米・カリブ地域内において評価を得ました。その後、CEFOFが今後とも中米・カリブ地域内において生産性向上にかかわる技術・情報の発信基地として存在し続けるため支援が必要として、コスタリカ共和国政府は「生産性向上プロジェクト」を要請し、我が国はその要請に応じて2001年1月から2006年1月まで同プロジェクトを実施しました。このプロジェクトの特筆すべき成果のひとつとして、JICAと日本生産性本部の認証によりカウンターパート11名が経営コンサルタントとして認定されたことがあげられます。

本案件は上記の経緯を踏まえて、コスタリカ人コンサルタントを後進人材の指導・育成のための中核人材として活用し、日本式品質・生産性向上手法による中小企業の品質・生産性向上のための人材育成を中米・カリブ地域内に広めていく足がかりとするものとして要請されました。

本案件に関して我が国はコスタリカ共和国政府の要請に応じ、2009年7月から案件を開始する予定です。

本報告書は、本案件実施に向けた調査団の調査結果等を取りまとめたものです。調査団派遣にご協力頂いた日本・コスタリカ共和国双方の関係各位に深くお礼を申し上げますとともに、今後も引き続き最大限のご支援を頂けるようお願いする次第です。

平成21年6月

独立行政法人国際協力機構

産業開発部長 **新井 博之**

目 次

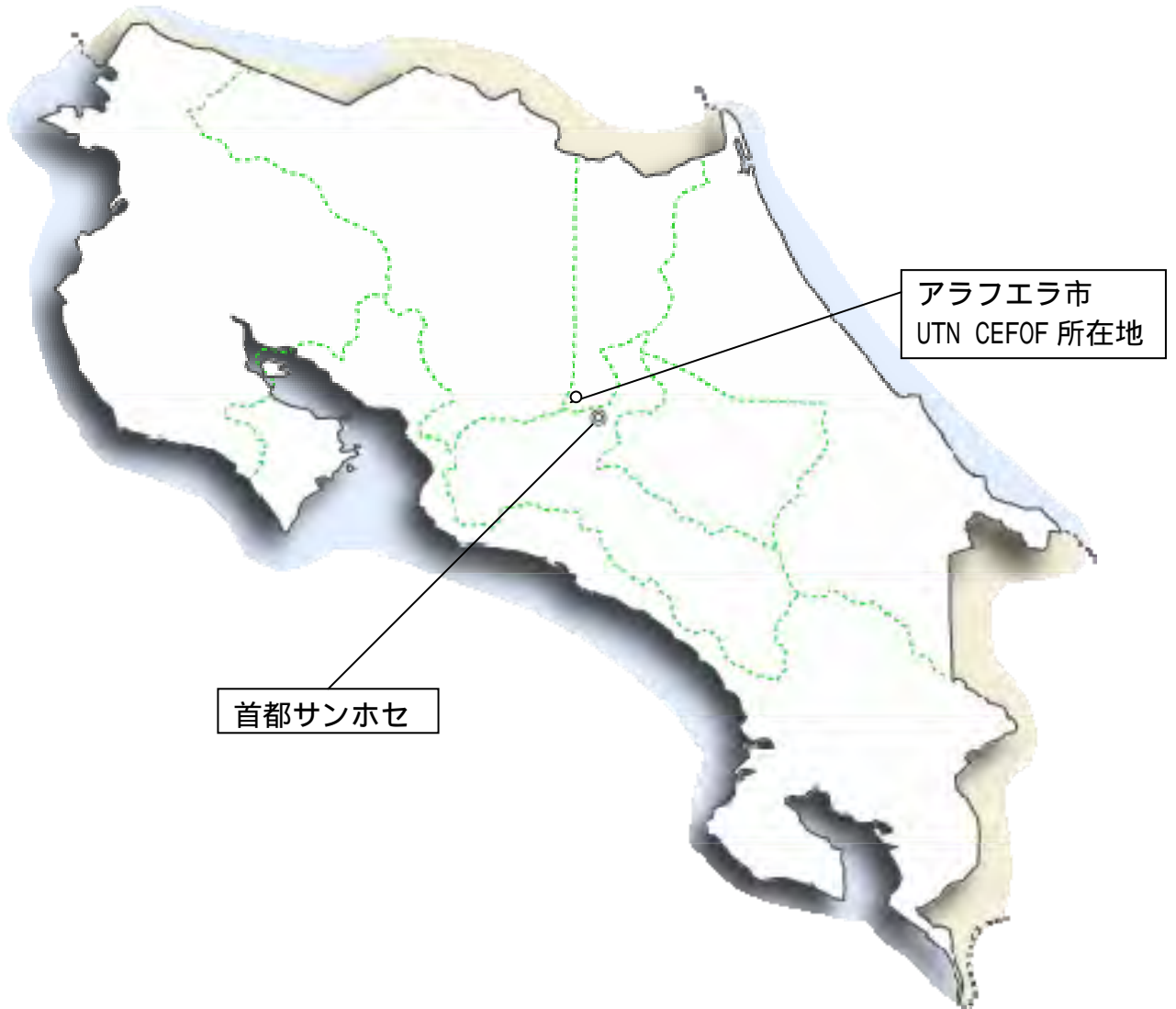
序 文
目 次
地 図
写 真

第1章 調査の背景	1
1 - 1 調査の背景	1
1 - 2 調査の目的	1
1 - 3 団員構成・調査日程	2
1 - 4 調査結果概要・団長所感	3
第2章 要請の背景・経緯	10
2 - 1 コスタリカの政策・方針	10
2 - 2 中米地域の状況	12
2 - 3 UTN CEFOF概要	12
2 - 4 過去・現在における我が国及び他ドナーの対象分野案件	14
第3章 中小企業支援（品質・生産性向上）の現状と課題	15
3 - 1 コスタリカ	15
3 - 2 中米各国	15
3 - 3 中小企業支援にかかわる公的機関	17
3 - 4 課題分析	18
第4章 プロジェクト案の概要	19
4 - 1 プロジェクトの名称	19
4 - 2 プロジェクトの対象分野・地域・裨益者	19
4 - 3 プロジェクトの実施体制	19
第5章 プロジェクト案の基本計画	20
5 - 1 上位目標	20
5 - 2 プロジェクト目標	20
5 - 3 成 果	20
5 - 4 活 動	20
5 - 5 投 入	21
5 - 6 外部条件と前提条件	21

付属資料

1 . 事前調査M/M (英)	25
2 . 事前調査M/M (西)	36
3 . 詳細計画策定調査M/M (英)	47
4 . 詳細計画策定調査M/M (西)	73
5 . 対処方針と調査結果	97
6 . 面談録	104
7 . ニーズ調査サマリー	126
8 . 参考文献・資料	142

コスタリカ共和国地図（プロジェクト位置図）



首都サンホセ

アラフエラ市
UTN CEFOP 所在地



**Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico
para el Desarrollo Industrial de Centroamérica**

中米域内産業技術育成センター

第1章 調査の背景

1 - 1 調査の背景

経済のグローバル化と自由貿易協定締結の進展を受けて、コスタリカ共和国（以下、「コスタリカ」と記す）政府はじめ中米域内各国は、国際競争力増強と生産性の向上を目的とした政策を打ち出している。

この中米域内の経済発展・開発ニーズを満たすために、我が国は中米域内各国で協力を行ってきたが、とりわけコスタリカにおいて「生産性向上プロジェクト（2001～2006年）」により5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）、KAIZEN等をはじめ日本式生産管理システムの適用による品質・生産・経営管理の協力の実績がある。この日本式生産管理システム導入や技術指導に対する需要は、同プロジェクトが中米域内で活動を進めるに従い、ますます増大していることが同プロジェクトにおいて確認されたが、中米域内各国における企業経営コンサルタントが質量ともに不足していることから、いまだにこれら多数の需要に応えきれないのが現状である。

かかる状況下、同プロジェクトの技術移転の成果のひとつとして、プロジェクト実施機関の中米域内産業技術育成センター（CEFOF）のカウンターパートを対象に「経営コンサルタント認定試験」が実施され、JICA-日本生産性本部（JPC）の認証によりコスタリカ人11人が経営コンサルタントとして認定された。今後は右コンサルタントを後進人材の指導・育成のための中核人材として活用し、上記の日本式生産管理システムによる中小企業の品質・生産性向上のための人材育成を行うことが、中米域内諸国の産業振興、国際競争力強化のために必要となっている。

本案件「中小企業の品質・生産性向上に係るファシリテーター能力向上プロジェクト（中米・カリブ広域）」は、上記の状況下でこれら育成されたコスタリカ人コンサルタントを中核人材として、CEFOFを拠点に日本式品質・生産性向上のために第三国研修等の活動を行うとともに、CEFOFが中核となって中米・カリブ地域内のネットワークを形成・活用して、同地域内の品質・生産性向上のための人材育成への支援を要望されたものである。

なお、本調査団時にCEFOFを国立工科大学CEFOFキャンパス：UTN CEFOFと変更するよう先方から申し入れがあった。

1 - 2 調査の目的

（1）事前調査

中小企業振興（生産性向上、品質管理等）に関して、コスタリカのCEFOFを核とする地域内協力の広域ネットワークを構築することを目標とするため、調査内容や調査手法について確認・合意し、実施機関CEFOF及び関係機関中米零細小企業振興センター（Center for the Promotion of the Micro and Small Company in Central America：CENPROMYPE）との基本合意を取り付けて協議議事録（M/M）に署名する。

なお、今次の調査において、先方による準備が比較的進んでいる第三国研修については、先方原案に基づいて内容・実施について合意してM/Mに盛り込む。ただし、中米域内諸国の個別ニーズへの対応については立ち上げ専門家（予定）による調査にて把握し、別途調査団を派遣して討議議事録（R/D）を署名する際に合意してM/Mを作成する。

(2) 詳細計画策定調査

中小企業振興（日本の生産性向上、品質管理に焦点を当てた人材育成）に関して、コストリカのCEFOFを核とする地域内協力の広域ネットワーク構築と人材育成を目標とするため、実施機関CEFOFとプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）について合意してR/D案、M/Mに署名する。

1 - 3 団員構成・調査日程

(1) 事前調査

1) 団員構成

榎下 信徹	団長/総括	JICA 特別囑託
上垣 英三	広域ネットワーク形成	前CEFOF派遣 シニアボランティア
石塚 賢司	協力企画	JICA 産業開発部 中小企業課

2) 調査日程

日順	日付	時間	榎下団長・総括	石塚団員・協力企画	上垣団員・広域ネットワーク形成
1	2008年 7/6	日	成田発 15:55 CO006 IAH着 13:55、IAH発 18:07 CO1499 SJO着 20:47	BKK よりLAX 発 02:10 LR605 SJO着 09:00	成田発 15:55 CO006 IAH着 13:55、IAH発 18:07 CO1499 SJO着 20:47
2	7/7	月	09:30	JICAコスタリカ支所打合せ（高橋駐在員、張職員）	
			11:00	経済商工省中小企業振興局表敬（Srta. Ibania Mata, Director General of SME support Department）	
			15:30	在コスタリカ日本国大使館表敬（山口英一大使、鈴木康久参事官、鎌田有樹子経協書記官）	
3	7/8	火	09:00	アラフエラ単科大学（CUNA）表敬（Sr. Marcelo Prieto Jimenez学長）	
			10:30	CEFOF所長表敬（Sr. Eulogio Dominguez, Director General, CEFOF）	
			11:00	CEFOF松浦幹雄SV表敬・聴取	
			13:30	CEFOFとの協議	
4	7/9	水		M/M案作成	
			12:30	SJO発 14:15 LR620 S AL着 15:35	
5	7/10	木	08:00	JICAエルサルパドル事務所打合せ（三澤所長、勝又企画調査員）	
			09:15	在エルサルパドル日本国大使館表敬（加来至誠大使、塚本剛志二等書記官）	
			13:00	CENPROMYPE 表敬・協議（Srta. Ingrid FIGUEROA, Executive Director：広域ネットワークづくりに関する協力範囲の確認）	
6	7/11	金	06:00	SAL発 08:40 LR671 SJO着 09:55	
			13:30	国家計画・経済政策省（MIDEPLAN）表敬（Sr. Sasquia Rodriguez, DG, International Cooperation, Srta. Geniana Guitelles, officer in charge Asia）	
			15:00	CEFOFとの協議	
7	7/12	土	資料整理		
8	7/13	日	M/M案作成		
9	7/14	月	CEFOFとプロジェクトデザイン（PDM 素案）・投入要素等協議、広域ネットワークづくりの方向性確認、M/M署名		
10	7/15	火	09:30	在コスタリカ日本国大使館報告（山口英一大使、鈴木康久参事官、鎌田有樹子経協書記官）	
				SJO発 14:55 CO1447 IAH着 19:43	SJO発 19:55 LR604
11	7/16	水	IAH発 10:50 CO007	LAX着 00:20、LAX発 12:55 NH005	IAH発 10:50 CO007
12	7/17	木	NRT着 14:20	NRT着 16:20	NRT着 14:20

(2) 詳細計画策定調査

1) 団員構成

吉田 榮 団長/総括 JICA 産業開発部 技術審議役
 石塚 賢司 協力企画 JICA 産業開発部 中小企業課

2) 調査日程

	日付	時間	吉田団長・総括	石塚団員・協力企画
1	3/8	日	成田発 18:05 JL5002 ダラス着 15:30 ダラス発 18:20 AL2167 SJO着 21:15	
2	3/9	月	9:30 コスタリカ支所打合せ(高橋支所長、張現地職員、菱田企画調査員) 14:00 在コスタリカ日本国大使館との協議	
3	3/10	火	9:00 CUNA(アラフエラ単科大学:現時点でのCEFOF監督機関)表敬・協議	
			11:00 CIPET(公共教育省技術科教員研修センター:国立大学化後の監督機関UTNの暫定学長が所長)表敬・協議	
			13:30 CEFOF協議	
4	3/11	水	8:30 CEFOFとの協議	
			13:30 CEFOFとの協議、M/Mスペイン語版作成	
5	3/12	木	9:00 CEFOFとの協議、M/Mスペイン語版作成	
			15:00 M/M署名	
6	3/13	金	9:00 経済企画庁表敬・報告	
			11:00 米州開発銀行コスタリカ事務所報告	
			14:00 コスタリカ支所報告	
			15:30 在コスタリカ日本国大使館報告	
7	3/14	土	SJO発09:15 ダラス着14:35 AL2166	
8	3/15	日	ダラス発10:10 JL5011	
9	3/16	月	成田着13:35	

1 - 4 調査結果概要・団長所感

(1) 事前調査：調査事項と協議内容

1) 関係機関の役割・機能

2) CEFOFの実施体制やネットワーク体制

3) 中米域内諸国の中小企業振興(生産性向上、品質管理等)に関するニーズ把握
 立
 ち上げ専門家による調査

各国中小企業振興策の現状と問題点(比較・相違)

各国中小企業の現状と問題点(比較・相違)

4) 投 入

第三国研修(於CEFOF、各国共通のニーズに対応)

先方原案の内容確認(実施・募集時期、資格条件、定員等)

第三国専門家(CEFOF職員の派遣、各国独自のニーズに対応)

長期専門家派遣

5) CENPROMYPEによる支援機能

中米統合機構(SICA)の専門機関である中米零細小企業振興センター(CENPROMYPE)に対し、UTN CEFOFによる中米諸国広域協力構想について説明、理解を得るとともに同

機関の協力可能性（ファンド等）について確認。

6) その他

UTN CEFOFとCENPROMYPEによる協力枠組みに関する合意についての内容
次世代を担うCEFOFコンサルタントの育成意向

(2) 事前調査団・団長所感

1) 案件の背景と妥当性

協力の沿革

我が国は、コスタリカのCEFOFへの協力を1992年から5年間(第1フェーズ)、さらに2001年から第2フェーズとして5年間実施し、2006年1月にその協力を終了したところである。同センターへは、当時の中米和平を期した政治的な意味合いもあり、名称が示すように中米域内を対象とした役割をもつ機関として設置された。その背景から同施設・機材に我が国の無償資金協力の投入がなされ、また開所式には当時のJICA総裁が出席した経緯がある。苦節とは申さないまでも16年の歳月を積み重ねるなかで今日、同センターは名実ともに所期の目的を担う機関として中米域内に羽ばたかんとする力を擁するまでになった。もちろん、羽ばたくものは人材、その人材を養成し輩出したのはまさに我が国の協力である。そして今、我が国の自負が新案件として文字どおり中米という飛躍したステージで試されようとしている。今次の調査でそんなロマンに満ちた心躍る心情を禁じ得なかった。

我が国のコンサルティング業務と技術協力（カウンターパートの定着）

かかるロマンに浸れるのも、ベースに相互の信頼関係があつてのことである。特に我が国を慕い敬う信頼感があればこそである。顧みるに、今日に至るまでの道のりは決して安易なものではなかった。実は第1フェーズの終了時評価では、カウンターパートの定着が図れず、サステナビリティの観点から問題案件との指摘も受けている。しかし、その経験が第2フェーズで生かされた。すなわち、単にカウンターパートへの技術移転を図るのではなく、彼らの定着への動機づけに工夫が凝らされたのである。その工夫とは資格制度の導入であり、彼らへの同資格の付与であった。資格付与にあたっては訪問企業でのOJTコンサルティングの結果や提出レポートの審査、筆記試験の実施等々がコスタリカ、本邦双方の舞台で展開され、厳密な認定行為がなされた。その結果、JPC認定のシニア・コンサルタント11人が誕生したのである。彼らはその過程で我が国の技術協力と生産性向上の真髄に触れ、その魅力に傾倒していったことが今日の信頼感を築くことになった。すなわち「日本のコンサルティング業務は単に企業診断の結果を提示するだけでなく、現場で受ける側と一緒にその改善策を考え、そして受ける側が得心に至るメンタリティの変化までを意図・確認する。そのツールが5Sやカイゼンに代表されている。一方、私たちが行っている技術協力も現場でカウンターパートと一心同体、目線をひとつにして共に汗をかき、現場の共感体験をベースにした技術移転を本懐としている。まさにコンサルティング業務も技術協力も共に現場を重視する日本文化に通底している」、この我が国特有のスタイルを彼らは理解し受容したのである。我がほうはその過程で、技術移転の成果を今後、彼らの手で中米域内に展開してくれることを期待している旨を表明しつつげた。この間のプロセスこそが今日の成果を生む真骨頂ではなかったか

と思う。よい結果をもたらす蓋然性には必ずやプロセスのなかに何か秘められている。PDM上の成果、活動、指標はいったん、紙に置いてしまえば形而上の単なる「モノ」に写ってしまうが、そこに至るプロセスは流転極まりのない「コト」の性格を帯びている。このプロセスが成果をもたらす因果関係を精緻に描写している。その何かの最たるものが「相互信頼関係」だったと思うのである。また、現在の成果主義は例えば3年で結果を求めるほど短兵急であるが、その成果が「我が国への信頼感」を勝ち得るという視点ではあまり議論を聞かない。信頼感の醸成は「協力の年輪」のようなもので、決して限定期間で図れるものではない。その意味で今日、CEFOFが組織をあげて我がほうの期待に応えようとする姿には感銘深いものがある。まさに中米広域の本案件は今こそ、実施するタイミングが熟したということができよう。

技術移転（専門家とカウンターパートの関係）

本来は制度導入の話の前に派遣専門家とカウンターパートの関係を語るのが順当かもしれない。例えば品質管理の専門家と彼らの関係には、見事なまでに師弟関係としての信頼感が存在した（ただし、この関係はCEFOFへの長年の協力を顧みて、試行錯誤のときもあっただけに一朝一夕には築かれなかったとの思いもある）。やはり、カウンターパートが同胞扱いとしての指導を受けるなかで、現場での共感体験が技術を超えて専門家の人間性を敬い感謝の念を抱くに至る、その過程を営々と経て現在の域に達したのだと思う。その体験が畢竟、我が国への信頼感醸成への一義的な伏線となっている。プロジェクト終了式典において当専門家が万雷の拍手のなか、100人を超す参加者からスタンディング・オーベーションを受けたのは忘れ難い光景であった。そのとき、同専門家は「専門家冥利に尽きる」との言葉を残した。今、我が国はいささかの不安もなく、彼らを指導員として中米域内に派遣することができるのである。

「東京宣言」の履行

2005年8月、日本・中米諸国のサミット会議で合意された「東京宣言」には、CEFOFを拠点とした広域協力で中米諸国の中小企業の生産性向上を図り、そのための協力を我が国は惜しまない旨、謳われている。既に中米諸国のCEFOFに対する評価、期待も前回の協力期間中におおむね確認・実証されている。今次の調査においても、前回の協力により資格認定を受けたコスタリカ・コンサルタントからは、新しい我が国との協力ステージに誇りと自信をもって臨もうとの気概が切々と伝わってきた。まさにCEFOFが広域協力で着手する諸条件は整っているといえよう。

2) 協議の概要

プロジェクト目標を「CEFOFが日本的経営手法である生産性向上・品質管理を通して中米・カリブ諸国の中小零細企業振興の指導者を育成し、同企業強化の支援システムを確立する」としたうえで次の協力学キームを協議し、M/Mの合意内容とした。なお、当方からキャパシティ・ビルディングとは人材養成とともに組織強化・確立を含む旨、先方の理解を取り付けた。

第三国研修

CEFOFは要請時に詳細な本研修の原案を作成している。そのベースとなっているのは、カウンターパートが本邦でコンサルタント資格認定制度を学び、自ら同認定試験を受験

した後に11人の協働作業により「アクションプラン」としてまとめられたものである。同プランはコスタリカ業界の実態を踏まえて、中小企業の競争力強化には企業向けにファシリテーター役の人材を養成することが最も現実に沿ったインパクトのある振興策であるとの見解に立っている。その見識で作成された第三国研修の内容については、若干の修正を加えたうえで原案として一刻も早く割り当て国に提示し、各国の意見を徴し募集要項（GI）を作成することで合意した。特に在コスタリカ日本国大使館をはじめとして多くの関係者から寄せられた「中米諸国は“省エネ”に関心が強い」という情報を基に、“5S”などのコンセプトが省エネと強い関連性を有するとの視点（専門用語で“ハウス・キーピング”）をシラバスに盛ることで対応することとした。割り当て国については、SICAのCENPROMYPEを本件広域協力の支援機関とするのであれば、英語圏とはいえ同機構の加盟国であるペリーズ、並びに準加盟国であるドミニカ共和国の参加も配慮せざるを得ないとの判断になった（参加国計8カ国）。

中米各国のニーズ調査と案件の具体化（第三国専門家派遣）

各国の個別ニーズ調査は、当方の予算上の理由等で長期派遣専門家をプロジェクト開始前に派遣し、同専門家の所掌業務として実施するという方策で先方の理解が得られた。したがって、各国へのCEFOFコンサルタントの派遣は、現段階で具体的にスケジューリングすることが難しく、予算上の理由のみならず、実施可能なタイミングとしても多分に2009年度にずれ込む可能性が大である（この点は第2次事前調査の時点で、確固たるオペレーション・プランを立てる必要あり）。なお、今次の調査でSICA所在国のエルサルバドルを訪れ、当地JICA事務所と意見交換した感触からいっても、各国の中小企業振興策の関心が異なり、コンサルタント養成の方策も一様でないとの印象を抱いた。また、第三国研修に参加する研修員は、同時に第三国専門家（コスタリカ・コンサルタント）の各国におけるカウンターパートとなるので、その関連性にも十分配慮したプロジェクトデザインが求められる。次の第2次事前調査時に、各国の中小企業の実態に沿った各国のニーズを個々の案件として、M/MとR/Dに盛り込むには、精緻な調査と検討作業を要することになりそうである。しかし、それなしでは広域案件としての成果は担保されないことを肝に銘じるべきであろう。

3）中米統合機構（SICA）・零細小企業振興センター（CENPROMYPE）

SICAの同センターを往訪し、意見交換をするなかで当方から、本件広域プロジェクトの支援機関として「情宣活動」及び「財政支援」の可能性について照会した。前者については、定例の理事会での議題として中米各国の情報共有を図ることの意義が認識された。また同センターがもつ定期刊行物、ワークショップ、ウェブサイトなどのメディアの活用などが期待される旨、確認された。しかし、後者については、CEFOFとの連携による希望的観測の域を出ない話に終始し、確証を得るには至らなかった。ただし、同センターはわれわれの動向に符号するようにCEFOFとの間に連携協定を結んでおり、本件広域協力に多大な関心と期待を抱いていることが、会見中の言葉の端々に窺えた。ちなみに、SICAの財政事情に言及すると、域内で実施される事業案件（2006年総額2億2,200万ドル）の95%が国際機関等の援助資金で充当されており、域内各国からの拠出金はSICA組織の運営管理を賄うのみというのが実態である（同センター派遣の前専門家情報）。

4) 課 題

CEFOFの大学化

現アリアス大統領の強い意向もあり、先般CEFOFの大学化が与野党満場一致で国会の承認を得た。CEFOFは3年後には他5機関との統合により当国5番目の国立大学として新しいステータスをもつことになる。目下、13人で構成されるアドホック委員会なるものでその設立にかかわる具体的な検討がなされている由であるが、コンサルタントの人材養成機関としての機能が法的根拠としていかに謳われるかは今日現在、詳細ではない。したがって、求められる第2世代のコンサルタント育成の具体的計画も、今後の帰趨を見てからという趣であった。ただ、今次の調査で面談したアラフエラ単科大学（CUNA：統合の中核的存在）の学長は、その機能が強化されることはあっても、弱まることはないとの見解を示してくれた。従来から指摘されてきた財政基盤の脆弱性を克服するという意味では、明るい方向ではないかと期待される。

「官」の役割

協議中において研修員の対象者を公的機関に絞るべきかとの議論がされ、エルサルバドルではコンサルタントとして民間の「ビジネス・ディベロップメント・サービスプロバイダー」の活用が話題にあがるなど、行政側の果たす役割には各国の事情によって異なることが予測される。デマンドサイド（中小零細企業）の現状と要望にサプライサイド（行政）がいかに対応するかは、行政側の考え方（政策）にも左右される。少なくとも行政が中小企業振興に果たすにふさわしいと思われる領域、例えば 啓発・普及、資格認定制度、融資制度などのなかで、ニーズの精査と確認をすることが必要となっている。

日本生産性本部（JPC）の協力

CEFOFは、生産性向上に果たした我が国の中小企業振興策のテーマについて短期専門家派遣を要望している。第2フェーズにおけるカウンターパート養成の成果はJPCの協力あつてのものである。協力の継続的観点からも同本部からのセミナーなどへの短期派遣が望まれる。

5) その他特記事項

中米広域案件

今日現在、シャーガス病、算数能力向上、地域防災などの広域協力が中米で列記される情勢を迎えているが、中小企業振興の本案件は他の中米広域協力とちょっと異なる点がある。それは協力の主役が我が国ではなくて、中米の一国「コスタリカ」であるということである。我が国からの専門家は案件をサポートする裏方役であつて、表舞台の主役はCEFOFの人材である。その意味で本案件の設立が、中米における中小企業振興が域内の内なる動きとして推進され、域内各国が同振興策を共有・享受する契機となることが期待される。

中米統合

SICA・CENPROMYPEを往訪した際に、同センター事務局長が本案件との連携に喜色満面であつたのは、少なくとも中小企業振興の分野で中米統合に資する呼び水の役割を期待してのことであつた。私個人としてはその期待にはかなりの可能性が秘められている

のではないかと推測している。なぜなら、既述のようにCEFOFという共有財産が域内にあるからであり、課題はその活用をいかに域内諸国の知恵と協調で図っていくかにあると思うからである。サクセス・ストーリーもここまで来れば極致の域に達するのだが。

SICA派遣専門家

本専門家の任務は本来、中米統合の推進に向けた我が国の関与といった重要な業務内容（TOR）に裏づけされているが、その政治的インプリケーションのお題目のためにも次々とラインアップされる中米広域案件に呼応した機動性が重要性をもってきている。例えば当専門家のイニシアティブの下に、SICAと共催で「SICA-JAPAN中米広域協力」と銘打って、現地短期セミナーを定期公開するなど、まさに機を得た企画と思われる。このように本専門家の活動次第で各広域案件が円滑に運営される余地は大きく、そのことがSICAにおける当該分野の情報共有を促進し、中米統合への機運の一里塚となる可能性を示し、ひいては我が国への評価をもたらすことになると思われるのだが。

中米・カリブ広域事務所

メキシコ事務所は標題の役割を有しているのだが、今次の調査段階においては、残念ながら同事務所の関与が確認されていない。地域部と十分なコミュニケーションを図り、明確な指針の下に積極的対応を望むところである。

(3) 詳細計画策定調査・調査目的

（本調査団時に名称が国立工科大学CEFOFキャンパス：UTN CEFOFと変更された）

- 1) UTN CEFOFの実施体制やネットワーク体制
- 2) 中米域内諸国の中小企業振興（生産性向上、品質管理等）に関するニーズ調査結果
各国中小企業振興策の現状と問題点（比較・相違）
各国中小企業の現状と問題点（比較・相違）
- 3) 投 入
- 4) 第三国研修（於CEFOF、各国共通のニーズに対応）
- 5) UTN CEFOFコンサルタントの派遣（各国独自のニーズに対応）
- 6) 長期専門家派遣
- 7) 短期専門家派遣
- 8) その他

UTN CEFOFとCENPROMYPEによる協力枠組みに関して
次世代を担うCEFOFコンサルタントの育成意向

(4) 詳細計画策定調査団・団長所感

要請された本案件は、アラフエラ市に立地するCEFOF〔中米域内産業技術育成センター、新名称は国立工科大学（UTN）CEFOFキャンパス〕を活用し、中米・カリブ地域の国々の中小企業支援機関を対象に、日本の中小企業の品質・生産性向上技術にかかわる能力向上を図るものである。

CEFOFは、かつて、日本の無償資金協力により、中米域内を対象とする支援機関との位置づけでコスタリカに設立された。以降、JICAによる支援により、1992年より5年間（第1フェーズ）、さらに2001年より5年間（第2フェーズ）実施し、2006年に終了するまで、日本式の品

質・生産性向上技術の技術移転を受け、この結果、JPCの厳正な評価により、品質・生産性管理の分野で、11人の職員がコンサルタント能力を有する者として認定を受けるに至っている。

今回のプロジェクトは、これまでJICAが中米の拠点として育成を図ってきたCEFOFの11人のコンサルタントを活用し、中米・カリブ各国の中小企業支援機関の職員を対象に、研修及び現地国におけるOJTを通じて各国8人ずつ、総計で64人のファシリテーターを育成しようとするものである。われわれとの協議には、これらのコンサルタントが積極的に参加したが、いずれも活気があり、中米・カリブ各国に対して技術支援を行っていくことに並々ならぬ自信をもっていることが窺えた。まことに頼もしい限りである。

中米では、大きい国でも人口は1,000万人程度であり、数百万人の人口の国が多い。小国の乱立ともいえる状況で、JICAとしても各国にフルメニューの協力を実施することは効率的ではなく、したがって、拠点を設け、その拠点に対して集中的に技術移転を実施し、その拠点から域内各国に協力を展開することが効率的である。過去に2つのフェーズで行ってきたJICA協力は、この域内拠点の確立のためのものであり、今回の協力は各国への展開の過程にあたるものである。このためには、拠点が拠点たる資質を有しなければならないが、CEFOFの職員はこれまでの協力により十分な資質を有すると認められ、域内展開を行う基礎が出来上がったものである。

今回のミッションでは、プロジェクトの内容について議論し、確定することにあつたが、これについては、2008年7月のJICAミッション時に大方合意されていたものと大差はなく、円滑に協議は進んだ。

なお、CEFOFの大学化に伴う問題について、日本側の考えを明確に伝えることも今回のミッションの目的であった。CEFOFは他のいくつかの機関とともに、国立工科大学（UTN）として既に統合が開始されている。コスタリカ政府としては、2011年までには大学の設置法も含め細部を固めていくとの方針であることが確認された。この過程で現在のCEFOFが今後どのような組織として存続するのかについて調査団から各方面に質したところ、まだ政府として明確な方針が決まっているわけではないものの、UTNの暫定学長としては、CEFOFの品質・生産性にかかわる部門は分解することなく、このままの形態で新大学の一機関として存続することになる、との考えが表明された。当方からは、中米・カリブ地域のための拠点機関として日本の協力の下に設置された経緯からして、引き続き、この機能を存続してほしいと要請したが、これについても是非この方向で新大学のなかで位置づけていきたい、との回答があった。今後のCEFOFの新大学での位置づけについては、引き続き大使館及びJICA支所により注目していくことを要請した。

本プロジェクトはUTNにとっては、設立後初めて受け入れる外国からの支援であり、かつ初めて行う中米・カリブ各国への支援プロジェクトとなる、との説明があった。これまでのJICAによる技術移転の成果を生かし、CEFOFが期待どおりの中米の拠点機関となって成長していくことを願うのみである。

第2章 要請の背景・経緯

2 - 1 コスタリカの政策・方針

(1) 国の概要

コスタリカは人口446万人（世界銀行統計2007年）、国土面積は5万1,100km²と日本の九州と四国を合わせた程度の小国であるが、教育水準が高く、社会保障も整備されており、以下に述べるように1948年以来、大統領が民主的に選出されているとおり、政治が長期にわたり安定して中南米で最も安定した民主主義国家であり、常備軍の不保持が特徴である。

長くキリスト教社会連合党（PUSC）と国民解放党（PLN）との二大政党制が続いたが、国民の政治不信を背景に2002年からは少数野党が台頭し、政党構図に変化がみられた。2006年2月の大統領選では、かつて中米紛争に尽力しノーベル平和賞を受賞したアリアス（PLN候補）が20年ぶりの再任を果たしたが、与野党勢力の投票差はわずかだった。

外交政策上は、対米重視しつつも、伝統的平和善隣、国連・米州機構（OAS）を中心に、中米経済統合に積極的で、長い反共姿勢から台湾との国交を維持し中華人民共和国との国交を樹立していなかったが、2007年6月、台湾との断交・中華人民共和国との国交を樹立した。

1980年代には世界銀行・国際通貨基金（IMF）主導による中米初の構造改革を経験し、1990年代には年平均GDP成長率は5.1%に上昇した。2000年代初めにいったんは停滞した経済成長も2007年における経済成長率は6.8%と堅調であった。税徴収システムと管理体制の向上と経済成長による旺盛な国内消費が相俟って税収が大幅増加し、政府財政は50年ぶりに黒字（2007年）となった。

(2) 経済状況

主要産業は農業（コーヒー、バナナ、パイナップル、観葉植物）、製造業（集積回路、医療品、加工食品）、観光業であり、輸出入ともに緩やかな成長を維持している。輸出も一時期の電子機器製造（米インテルの半導体製造工場が有名）のみならず加工食品部門で伸展し、中華人民共和国をはじめとするアジア市場との貿易の伸びが顕著である。同国の国立公園等、豊かな自然資源を生かしたエコツーリズムによる観光振興は、1993年以降、バナナ輸出による外貨獲得高を上回る最大の外貨収入源となっている。コスタリカ政府もエコツーリズムを通じた地域振興、雇用促進を積極的に推進する意向である。

米・中米・ドミニカ共和国自由貿易協定（DR-CAFTA）については、他国がすべて批准を済ませたなか、唯一の未批准国となり、同条約の批准がアリアス政権の大きな課題とされ与野党の攻防が続いたものの、2007年10月7日の国民投票の結果承認され、2009年1月1日に発効した。

現アリアス政権は、国家開発計画（2006～2010年）のなかで重点政策分野として、社会開発、生産性向上、環境・エネルギー・通信政策を掲げている。

上述のように、コスタリカの産業構造はコーヒー、バナナ、パイナップル等の一次製品の輸出に依存する構造から、外資によるハイテク分野への投資とともに電子機器部品、医療品、食品加工を含む工業が伸展して構造が変化し、輸出商品構成も急激に変化している。1994年までは中米最大の繊維製品輸出国であったが、1994年の北米自由貿易協定（NAFTA）発効の

影響を受けて重要性が低下している。

1996年及び2004～2006年のマクロ経済指標を見ると、名目GDPは118億4,300万ドルから222億2,900万ドルへ、実質GDP成長率は0.9%から8.2%へ、1人当たり国民総所得（GNI）は3,300ドルから4,980ドルへと順調に成長している。産業構造は、過去10年で農業の対GDP比が減じて、工業とサービス業が微増・増加していることが分かる。

	1996	2004	2005	2006
GDP（百万USドル）	11,843	18,594	19,973	22,229
一人当たりGNI（USドル）	3,300	4,420	4,660	4,980
実質GDP成長率（%）	0.9	4.3	5.9	8.2
農業の対GDP比（%）	12.8	8.6	8.7	8.8
工業の対GDP比（%）	29.0	29.5	29.3	29.4
サービス業の対GDP比（%）	1.2	5.5	5.2	6.0

JICA国別主要指標より抜粋

（3）産業振興・中小企業振興

1990年代以降、コスタリカ政府は外国投資誘致、非伝統産品の輸出促進、中米各国への輸出促進を重要政策として掲げてきている。

外国投資誘致で成功した事例は、1998年にインテルが進出してプロセッサ製造工場をフリーゾーンに設置したことである。その他の電子機器製品や医療品等も、外資がフリーゾーンに進出して工場を設置し、現在では輸出の50.3%をこのフリーゾーンからの輸出で占めるようになった。これら外資は大企業であるが、コスタリカの地場の企業は中小企業がほとんどを占めるため、二極構造となっている。

2007年1月に国家開発計画（2006～2010年）が策定され、効率性の向上及び競争力強化をめざし、電子政府の構築、納税システム近代化、インフラストラクチャー（以下、インフラ）への公共投資計画改善など具体的な課題があげられた。政府は、これらの課題に向けて、国家計画・経済政策省（Ministerio de Planificación y Política Económica：MIDEPLAN）を中心に政策を立て、実施している。この国家開発計画（2006～2010年）は下記の5つの柱から構成されている。

- 第1の柱：社会政策〔貧困削減、弱者救済、住環境、教育の質向上（教育分野への予算配分を対GDP 6%から8%に増加）、国立工科大学を設置〕
- 第2の柱：生産性向上政策（競争力強化、観光・貿易促進、中小企業支援）
- 第3の柱：環境・エネルギー・通信政策
- 第4の柱：制度改革政策（公共サービス改善、MIDEPLAN強化、電子政府）
- 第5の柱：外交政策〔「自然との共存（Paz con la Naturaleza）」政策、コスタリカ・コンセンサス促進、各国との経済連携協定（EPA）促進、2008年1月より国連安保理非常任理事国に就任〕

中小企業振興は国家開発計画の生産性向上政策のなかに盛り込まれ、国家として生産性向上を重要課題のひとつとして取り上げている。

2 - 2 中米地域の状況

(1) 概況

中米各国は地理的に北米と南米を結ぶ細長い地峡に位置し、小規模経済国が密集している。過去から歴史的にこの地域が注目されてきたのは、主に北米と南米を結び、かつ太平洋と大西洋の両洋へのアクセスが可能であるという地理的利便性と米国という大市場へのアクセスの良さという2つの特徴に大きく起因している。

1930年代以降、コスタリカ以外の国は独裁政治・軍事政権が続き、1980年代初～1990年は地域紛争と経済危機に苦しむこととなり、最悪の状況、のちに「失われた10年」と呼ばれる時代を経験することとなった。1987年8月に開催された中米大統領会合でコスタリカのアリアス大統領による提案で中米和平合意が成立し、その後、1991年に各国大統領合意の下で、新たな地域統合のシンボルとして中米統合機構（SICA）が誕生し、現在に至っている。

1980年代後半以降、中米各国においては、輸入代替工業化から輸出指向へと経済政策の転換が行われた。これは、輸入代替工業化の限界という内的要因もさることながら、世界銀行やIMFといった公的債権者からの新規融資のための条件として構造調整と輸出指向型の経済自由化政策を求めた「ワシントン・コンセンサス」という外的要因が大きく影響している。

新規融資の条件には、財政政策、市場開放、対外関税引き下げ、輸入規制撤廃、国営企業の民営化等が含まれ、この指導の下、各国は経済開放政策を取り始めた。

中米各国の貿易における大きな特徴は、米国との取引が大きいことである。なかでもコスタリカ、ホンジュラス、パナマについてはその依存度が高く、米国経済の成り行きにこれらの国々の経済が大きく左右される構造となっている。

各国において輸出商品の多様化が図られているが、パナマ、ベリーズを除く中米5カ国の主力輸出品目のトップ3にはコーヒー、バナナ、砂糖の伝統的農産物が占めている。

一方で、近年各国が投資誘致を進めてきたマキラドーラへの進出企業による影響を受け、機械パーツ、薬品といった品目も輸出品目として登場している。1990年代に入り各国が輸出特別区を設け、進出企業にインセンティブを与えることによって外資を誘致する戦略をとった結果、各国においてマキラドーラによる付加価値が大きく増加している。

コスタリカ、ホンジュラスがマキラドーラの付加価値が高く、それだけ多額の投資がなされていることを意味する。エルサルバドル、グアテマラにおいても近年、法整備をしたうえで積極的な企業誘致を行ってきた結果が現れつつある。マキラドーラへの進出企業には、繊維、縫製関連企業が多い。

中米各国においては近年、経済のグローバル化と自由貿易協定締結の進展を受けて、国際競争力増強と生産性向上を目的とした政策を打ち出している。

(2) ニーズ調査結果

「付属資料7. ニーズ調査サマリー」参照。

2 - 3 UTN CEFOP概要

(1) 組織説明

下記の6つの単科大学・機関が統合され、コスタリカ第5番目の国立大学であるコスタリカ工科大学（Costa Rica Technical University、UTNと略称）の設立準備中で、CEFOPもUTNの一

機関となる。

ただし、詳細な内容は目下、13人で構成されるアドホック委員会なるもので組織を含め、その設立にかかわる具体的な検討がなされており、2010年ごろ、遅くとも2011年には検討を終え、UTNが正式にスタートする予定である。

	コスタリカ名	日本語名
1.	CEFOF (Centro de Formacion de Formadores y Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centroamérica)	中米域内産業技術育成センター
2.	CUNA (Colegio Universitario de Alajuela)	アラフエラ単科大学
3.	CIPET (Centro de Investigación y Perfeccionamiento de la Enseñanza Técnica)	技術科教員研修センター
4.	ECAG (La Escuela Centroamericana de Canadería)	中米畜産専門学校
5.	CUP (Colegio Universitario de Puntarenas)	プンタレナス単科大学
6.	CURDTS (Colegio Universitario de Riego del Trópico Seco Cañas)	カナス熱帯乾燥地開発・灌漑単科大学

(2) 中米各国における中小企業支援（ネットワーク形成、人材育成支援）

CEFOFのミッションは、下記で中米各国における中小企業人材育成支援が謳われている。

『コスタリカを含む中米諸国の企業の生産性向上を図る。このためにCEFOFがコスタリカ国内及び中米域内において、日本企業の生産管理システムである5S、KAIZEN、全社的生産保全（TPM）、全社的品質管理（TQM）等の導入を推進するべく、企業の生産性向上に向けた生産管理、品質管理、経営管理等の分野での企業経営コンサルティング活動を遂行する。』

財政面の制約で2007年まで、CEFOFは予算の約50%は自己収入で賄う必要があった。このため、対象企業はコンサルタント料金、研修費用を支払う能力のある大企業中心で取り進められてきたので、中米各国の中小企業を対象とした人材支援はほとんど進められなかった状況にある。

コスタリカ国内では実績は大企業支援に比較すると少ないものの、以前からCEFOFが中小企業の人材能力向上研修を実施している。例えば、2007年は次の2ルートで中小企業支援を実施した。

経済商工省（MEIC）ルート

信用組合（COOPEMEX）ルート

なお、CEFOFは過去8回、第三国研修を実施しており、これを通して関係国の中小企業振興機関とネットワークが形成されている。

2 - 4 過去・現在における我が国及び他ドナーの対象分野案件

(1) 我が国

プロジェクト方式技術協力：中米域内産業技術育成計画（1992～97）

技術協力プロジェクト：コスタリカ生産性向上プロジェクト（2001～06）

シニア海外ボランティア：商業経営（2002～03、2002～04、2005～07、2006～08、2008～10派遣中）

(2) 他ドナー

カナダは競争力強化基金（2003～06年、300万米ドル）を含む生産セクターの近代化（2002～06年、950万米ドル）に関する支援を行った実績がある。

チリは経済商工省へのコスタリカ中・小企業振興システム強化（2006年）として協力実績がある。

また米州開発銀行（IDB）が中小企業振興に係る融資プログラムを実施中である。

第3章 中小企業支援（品質・生産性向上）の現状と課題

3 - 1 コスタリカ

コスタリカの経済は、コーヒー、バナナ、肉類といった一次産品輸出によって支えられてきたが、近年は1980年代から開始した投資誘致戦略が実を結び、フリーゾーンからの輸出は増加しつつある。

コスタリカの投資誘致戦略は、米国インテル社の誘致に成功したことで世界の注目を集めることとなった。現在、コスタリカでは一連の政策が功を奏して多国籍企業の誘致には成功したものの、期待されていたほど国内企業への進出企業からの受注が増加していないという問題が深刻化している。

この指摘を受けて、政府は次のような政策を実施中であるとともに、更なる教育への投資を行っている。

(1) 国内供給業者プログラムの策定

同プログラムは、民間一致の体制で、中小企業の競争力を強化し、外国企業に対して部品やサービスを供給できる企業を育成することを目的としている。このプログラムには、コスタリカ通商促進機関（Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica : PROCOMER）、国立大学を統合する国家高等技術センター基金（FUNCENAT）、民間分野に属するコスタリカ連合開発（Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo: CINDE）、コスタリカ商工会議所、米州開発銀行（IDB）等が参加しており、コスタリカ財務省も援助している。

(2) 日本からの中小企業振興のための支援（CEFOF）

日本の支援の一環として、中小企業育成を目的とした中米域内への協力を念頭に置いた中米域内産業技術育成センター（CEFOF）がJICAを通じて無償資金協力によって建設され、1992年以降、専門家を派遣し支援を続けている。

CEFOFは、中米諸国の財政/貿易収支改善のためには、産業構造を従来の農業から工業中心へと転換する必要があるとの認識に基づき、そのための人材育成を図ることを目標としており、その事業目標は、品質/生産管理/経営管理及び情報処理分野における人材の育成、世界に冠たる日本の品質/工程管理技術等の移植を図ることにある。

当CEFOF人材をコスタリカ国内はもとより、中米全域に活用していくのが最大の課題である。

(3) 生産性の向上のための重点事項

- ・ 人的資本の蓄積・民間投資の促進、
 - ・ 公共インフラの整備、
 - ・ 行政手続きの簡素化
- また産業別では、特に重要なセクターとして、以下の4つがあげられている。
- ・ 観光産業、
 - ・ 農林・水産業、
 - ・ 中小企業、
 - ・ 科学技術

3 - 2 中米各国

中米各国においては経済のグローバル化と自由貿易協定締結の進展を受けて、国際競争力増強と生産性向上を目的とした政策を打ち出している。

一次産品輸出については、依然としてコーヒー、バナナ、砂糖等の伝統的農産物が主な品目としてあがっているが、近年、果物、花、観葉植物、冬期野菜、スパイスといった非伝統的農産物輸出の成長が著しい。この成長はマキラドーラ同様、グローバリゼーションの進行により、食品産業会が大きく変容したところによるところが大きい。冷凍技術、輸送手段の進歩は僻地からの果物、野菜の輸出を可能にし、消費者のニーズを高めることに寄与した。

また、中米は、熱帯林、火山、河川、海岸、珊瑚礁、歴史的街並等、観光客の興味を引くに申し分ない資源が備わっている。各国ともに観光産業は重要な位置を占めている。

現計画の「中小企業の品質・生産性向上に係るファシリテーター能力向上プロジェクト」に関し、中米・カリブの8カ国を訪問し、中小企業支援（品質・生産性向上）の現状と課題を調査した（調査期間：2008年10月～2009年3月）。

「付属資料7．ニーズ調査サマリー」を参照されたい。

各国ともに現計画のファシリテーター能力向上プロジェクトに大きな関心並びに期待を寄せ、当プロジェクトへの積極的な参加表明があった。

（1）グアテマラ

中小企業の重点分野は農作物、繊維産業、食品産業、コーヒー等である。

貧困削減、経済開放政策、マクロ経済安定強化の3つの戦略から構成される「経済活性化プログラム」がある。CEFOFのような日本式生産性向上・品質改善に特化した生産性センターがなく、国家競争力強化プログラム（Programa Nacional de Competitividad：PRONACOM）は将来、生産性センターをめざそうとしている。

（2）ニカラグア

中小企業の重点分野は食品産業、木材・家具、繊維、皮靴、観光業等である。

次の8つの課題を含んだ「国家開発計画」がある。

改善ルートをいく、マクロ経済政策、貧困削減戦略としての競争力、統合的及び持続的社會政策に向けて、インフラ、地域別ポテンシャルと孤立、支出にかかわる新焦点、その他の制度改革

特に「貧困削減」から「生産向上」に視点を変え、ポテンシャルのある「都市」を明確にして地域の優位性に基づいた開発計画になっている。

今まで、品質・生産性向上に関するJICA支援はない。

なお、2008年1月24日付で中小企業振興の法令（Ley N645）が制定され、中小企業振興庁（INPYME）が責任監督庁になっている。

（3）ホンジュラス

中小企業の重点分野は食品加工、観光業、繊維、木材、金属加工等である。

中小企業振興の法律は2008年9月23日に制定された。

JICAの代表的な支援プロジェクトは教育、保健医療、農業開発・農村開発となっているが、中小企業振興・生産性向上分野では商工省（SIC）、中小企業振興・国家評議会（CONAMIPYME）が競争力強化の国家プログラムをもっている（法律整備、中小企業振興、財政支援）。

(4) エルサルバドル

中小企業の重点分野は食品産業、農産業、漁業関連事業、薬品工業、金属加工等である。

「国家計画の基本」では、エルサルバドルの最大の問題は構造的な貧困の存在であるとしており、以下の3点を重視していくこととしている。

- ・地域開発と地方分権化
- ・生産基盤の強化
- ・中米統合の推進

(5) パナマ

中小企業の重点分野は食品産業、手工芸品、観光業等である。

パナマは一般の製造業は少なく、第三次産業が多い。

JICAの代表的な支援内容は水資源・防災、自然環境保全、貧困削減となっている。製造業が少ないゆえ、品質・生産性向上プロジェクトに関する関心度は他国に比較して低い。

(6) ドミニカ共和国

中小企業の重点分野は食品産業、金属加工、繊維、木材、観光業等である。

国の政策・戦略のひとつとして、国家競争力プランで競争力向上のためのプログラムがある。対象セクターは観光、フリーゾーン、中小企業、貿易となっている。

(7) ベリーズ

中小企業の重点分野はサービス産業（小売業等）、観光業、農業・水産業等である。

ベリーズは国の規模が小さく、また、工業がほとんどなく、大半の物資は輸入している状況で、日本的生産性向上技術・品質管理技術に関する情報は非常に少ない。他国と異なり、5S、KAIZENの言葉を知るのは初めてという人が大半であった。

(8) コスタリカ

中小企業の重点分野は農産業、食品産業、金属加工、観光、木工、繊維等である。「3-1 コスタリカ」参照。

3 - 3 中小企業支援にかかわる公的機関

(1) 中米各国の中小企業振興公的機関

国	公的機関
グアテマラ	MIPYMES（経済省中小企業局）、CONCYT（科学技術審査会）、INTECAP（職業訓練機関）
ニカラグア	MIFIC（産業通商省）、INPYME（中小企業振興庁）、INATEC（職業訓練機関）
ホンジュラス	SIC（商工省）、COHCIT（科学技術審議会）、INFOP（職業訓練機関）、SETCO（国際協力省）、CONAMIPYME（中小企業振興・国家評議会）
エルサルバドル	Ministerio de Economia（経済省）、CONAMYPE（国家中小企業委員会）、CONACYT（国家科学技術委員会）

パナマ	MICI (商工省) AMPYME (中小企業庁) IFARHU (人材育成開発機関)
ドミニカ共和国	PROMIPYME (中小企業振興評議会) INFOTEP (職業訓練庁) PROINDUSTRIA (産業開発・競争力強化センター) CEIRD (輸出投資促進 庁) IIBI (バイオテクノロジー産業開発機構)
ベリーズ	BELTRAIDE (ベリーズ通商投資開発機構)、Ministry of Economic Development, Commerce, Industry & Consumer Protection (経済産業省)、 Ministry of Tourism (観光省) Ministry of Agricultural & Fisheries (農業水産省) Belize Agricultural Health Authority (農業健康開発機構) INVET Belize City (職業訓練庁) Belize Tourism Board
コスタリカ	MEIC-DIGEPYME (経済商工省・中小企業局) MICIT (科学技術省) MAG (農業省) PRONAMYPE (零細小企業国家プログラム) INA (職業訓練機関) Banco Nacional-PYME (国立銀行)

(2) 監督省庁・関連機関・レベル・支援状況

ニーズ調査時に各国・各機関から競争力強化、生産性向上、中小企業振興のプログラム紹介があり、各国ともに中小企業振興・産業振興の経済発展の必要性が高い旨を言及されたので政策面の基盤はある。ただし、今後、各種のプログラムをいかに展開させ、中小企業振興に結びつけていくかが課題である。

(3) 中米各国における日本式品質・生産性向上に関わる支援

今までにJICA専門家、シニア海外ボランティアが5S、KAIZEN、品質管理等を指導した国は下記で、特にエルサルバドルはそれなりの基盤があると考えられる。

エルサルバドル、グアテマラ、ホンジュラス、パナマ、ドミニカ共和国、コスタリカ

3 - 4 課題分析

中米企業総数の97%は中小零細企業で、GDPの33%、全従業員の45%にあたる雇用確保となっており、経済活動における比重が大きく、社会における安定機能、地域経済産業の要となる中小企業の機能・役割は非常に重要である。

中米中小企業振興に際しては下記の課題がある。

- 経営・技術ノウハウの不足
- 品質改善
- 資金不足
- 市場情報不足
- 技術革新

当プロジェクトで上記課題の 、 の改善が期待できる。

第4章 プロジェクト案の概要

4 - 1 プロジェクトの名称

中小企業の品質・生産性向上に係るファシリテーター能力向上プロジェクト

4 - 2 プロジェクトの対象分野・地域・裨益者

(1) 分野

日本式品質・生産性向上

(2) 地域

コスタリカ及び中米・カリブ地域各国（グアテマラ、エルサルバドル、ホンジュラス、ニカラグア、パナマ、ドミニカ共和国、ベリーズ）

(3) 裨益者

中米・カリブ地域各国の中小企業支援機関及び中小企業支援担当者

4 - 3 プロジェクトの実施体制

実施機関は、コスタリカ政府公共教育省国立工科大学CEFOF（中米域内産業技術育成センター）キャンパス（2007年から2010年までに、国立大学化が進展中）

第5章 プロジェクト案の基本計画

5 - 1 上位目標

中米・カリブ地域内の中小企業支援体制が強化される。

5 - 2 プロジェクト目標

中米・カリブ各国の中小企業支援機関による日本式品質・生産性向上に焦点を当てた中小企業コンサルティングのための人材育成が、それを支援するネットワークを活用して、強化される。

5 - 3 成果

- (1) 中米・カリブ各国から選定された中小企業ファシリテーターや中小企業支援機関職員を支援するネットワークが形成される。
- (2) 中米・カリブ各国から選定された中小企業支援を担うファシリテーターが、日本式品質・生産性向上の手法を身につける。
- (3) 中米各国の中小企業支援機関が日本式品質・生産性向上に関する理解を深める。

5 - 4 活動

- 1-1 UTN CEFOFがプロジェクトのホームページを立ち上げ、更新する。
- 1-2 UTN CEFOFが中米各国の中小企業支援機関に対して情報共有や相談に応じる。
- 1-3 UTN CEFOFが中米各国の中小企業支援機関と年次大会を開催して、中小企業支援コンサルティングに関する経験を共有する。

- 2-1 UTN CEFOFが、第三国研修プログラムを作成する。
- 2-2 JICAコスタリカ支所が、GIをコスタリカ政府の外交チャンネルを通じて回付する。
- 2-3 UTN CEFOFとJICAが、ニーズ調査に基づいてプロジェクトに参加する中米各国の中小企業支援機関を選定する。
- 2-4 UTN CEFOFが、第三国研修に参加するファシリテーターを選定する。
- 2-5 UTN CEFOFが、第三国研修を実施し、監理し、評価する。
- 2-6 UTN CEFOFが、ファシリテーターに対し、中米各国のモデル中小企業ファシリテーターコンサルティングに係るOJT指導を行う。
- 2-7 UTN CEFOFが、第三国研修に関連して必要な事項や分野についてセミナーを開催する。

- 3-1 ファシリテーターが、出身各国において第三国研修、OJT指導、セミナー、ファシリテーター報告会を開催する。
- 3-2 ファシリテーターが、出身各国において中小企業コンサルティングに関するアクションプランを作成する。
- 3-3 UTN CEFOFが、ファシリテーターや中米各国の中小企業支援機関に対して、質問票によるアンケート調査を含めたフォローアップ活動を計画し、実施する。
- 3-4 UTN CEFOFがネットワークの一員としての零細小企業振興センター（CENPROMYPE）に対して情報を提供する。

5 - 5 投 入

長期専門家1名 プロジェクト・アドバイザー/業務調整 2009～2012

短期専門家複数名 年1回×3年間

第三国研修経費

在外事業強化費

プロジェクト用事務機材

5 - 6 外部条件と前提条件

中米各国の中小企業支援政策が維持される。

コスタリカ政府のUTN CEFOFの地位に関する政策が維持される。

付 属 資 料

- 1 . 事前調査M/M (英)
- 2 . 事前調査M/M (西)
- 3 . 詳細計画策定調査M/M (英)
- 4 . 詳細計画策定調査M/M (西)
- 5 . 対処方針と調査結果
- 6 . 面談録
- 7 . ニーズ調査サマリー
- 8 . 参考文献・資料

MINUTES OF MEETING

ON

Preparatory Study on Project for Capacity Building of Facilitators and System on Improving Productivity and Quality for Small and Medium Enterprise in Central America and Caribbean region

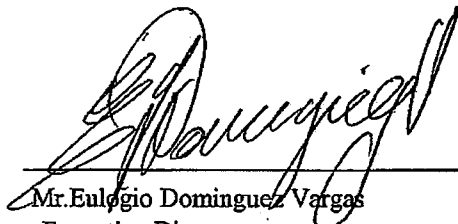
AGREED UPON BETWEEN

Centro de Formacion de Formadores y de Personal Tecnico para el Desarrollo Industrial de Centro America (CEFOF)

AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

San Jose, July 14, 2008



Mr. Eulogio Dominguez Vargas
Executive Director
CEFOF
Ministry of Public Education



Mr. Nobutetsu ENOSHITA
Leader of the Preliminary Study Team
Japan International Cooperation Agency
(JICA)

In response to the official request of Centro de Formacion de Formadores y de Personal Tecnico para el Desarrollo Industrial de Centro America (hereinafter referred to as "CEFOF"), the Government of Costa Rica, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") dispatched the Preparatory Study Team, headed by Mr. Nobutetsu ENOSHITA (hereinafter referred to as "the Team"), to Costa Rica and El Salvador from July 7 to July 15, 2008 to discuss the direction of the Project for Capacity Building of Consultants on Improving Productivity and Quality for Small and Medium Enterprises (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Costa Rica, the Team carried out interviews and held a series of discussions with the officials of CEFOF, other authorities concerned of the Government of Costa Rica such as Ministry of Economy, Industry, Commerce and CENPROMYPE in El Salvador.

The Minutes of Meetings have been prepared for the better understanding of the orientation of the project discussed between CEFOF and the Team on July 8, 11 and 14, 2008. The main items that were discussed and confirmed by both sides are as follows.

The documents were written in Spanish and English with both texts being equally authentic. In case of any interpretation divergence, the text in English shall prevail.

↑.



I. Items discussed and confirmed by the Team and CEFOF

> Project Name

Both sides agreed on the name of the Project can be revised to "Capacity Building of Facilitators and System on Improving Productivity and Quality for Small and Medium Enterprises in Central America and Caribbean region".

Abbreviated name: Facilitators for improving Productivity and Quality.

> Project Purpose

It is mentioned in Application Form about to develop "Consultant Training Program with the purpose of strengthening the SME in the Central America and Caribbean Region", but is agreed to revise as "CEFOF develops the Consultant Training Program focused on Japanese techniques for productivity and quality improvement, and formulates the supporting/facilitating system, with the purpose of strengthening the SME in the Central America and Caribbean region".

The other items about Draft narrative summary of Project Design Matrix (PDM) are attached as Attachment 2.

> Project Period

It is suggested by Japanese side and agreed that the Project period will be three years and the project activity cycle will be carried out twice within this project period.

> Demarcation by the concerned stake holders

It will be discussed in further by the time of the signing on Record of Discussion for the Project.

> Project Management

Both sides agreed to set up the Joint Coordination Committee and Project Management Committee to monitor and evaluate the Project each other.

> The start of the Project

It will be commenced from the second half of the Japanese fiscal year of 2008.

> Third Country Training

It is important content of the Project and is necessary to start in early phase of the Project, therefore both sides agreed the "Tentative Themes of Course" prepared by CEFOF as Attachment 4, and it will be sent to the participating countries through JICA offices in the participating countries.

The countries which will participate to the Project are 8 such as Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Panama, Nicaragua, Belize, and Dominican Republic.

➤ Third Country Expert

Third Country Expert is CEFOF consultant certificated by Japan who will be sent to each country for the OJT activity. For this OJT activity, they will carry out the needs assessment with Japanese Expert who will be assigned in advance to the commencement of the Project.

➤ Short Term Expert

It is agreed on basically the TOR of the short term expert as described in the Application form, also Costa Rica side requested the short term expert who are able to have a lecture and explain about how SME in Japan could utilize the public service, SME policy/strategy and have developed, as success story of SME in Japan.

➤ Long Term Expert

It is not mentioned in the Application form but both sides agreed on the dispatch of the Long Term Expert to support CEFOF to facilitate/formulate the capacity building for the personnel from the participating countries.

➤ Introduction of Energy Conservation through Productivity Improvement

It is important for caring the environmental issue for consultation activity. Actually SME in Central America is also interested in the consulting activity for this issue. Therefore it is agreed on that Energy Conservation issue through Productivity Improvement can be reflected into the theme of Third Country Training. For example, it can say that the result of 5S activity will contribute to promoting the efficient use of energy and protection of global warming.

➤ Fostering the second generation of consultant in CEFOF

Japanese side confirmed CEFOF that those 11 consultants in CEFOF will be assigned as qualified personnel and appointed to the important post after the completion on the transformation of CEFOF to the University.

Both sides confirmed that fostering the second generation of consultant in CEFOF should be necessary to take an adequate capacity building as same as those 11 consultants.

In case of

II. Tentative Contents and outline of the Project

1. Project Period: 3 years
2. Project Purpose: CEFOF develops the Consultant Training Program focused on Japanese techniques for productivity and quality improvement, and formulates the supporting/facilitating system, with the purpose of strengthening the SME in the Central America and Caribbean region.
3. Input
Japanese Side: Long Term Expert, Short Term Expert, Third Country Training and Third Country Expert, (some equipments if necessary)

Costa Rica Side: Project Manager, Counterpart personnel, Administrative and marketing staff, facilities of CEFOF for Japanese Expert

4. Joint Coordination Committee and Project Management Committee will be organized.
5. The Project will start from the second half of the Japanese fiscal year of 2008.

Attachment:

1. List of Attendants
2. Draft narrative summary of Project Design Matrix (PDM)
3. Prospective Schedule of the Project discussed with both sides
4. Contents of Third Country Training held by CEFOF

ml

List of Attendants

(Costa Rica's Side)

CEFOF

Mr. Eulogio Dominguez Vargas	Executive Director
Mr. Luis Fernando Chaves Gomez	Advisor, SME promotion
Ms. Ana Mirley Contreras	Director, Administration Finance
Mr. Jose Alfredo Gonzalez Mercado	Director, Technology Management
Ms. Zianne Ramirez	Instructor, Business Management
Ms. Hazel Rojas	Instructor, Quality Management
Mr. German Rudin	Instructor, Production Management
Mr. Mikio Matsuura	Senior Volunteer

(Japanese Side)

Preparatory Study Team

Mr. Nobutetsu ENOSHITA	Study Team Leader
Mr. Kenji ISHIZUKA	Study Planning
Mr. Eizo UEGAKI	Support the system set by CEFOF

17.

Narrative Summary of the Project Design Matrix (PDM)

1. Overall Goal

Personnel who participates the project as key person will contribute to establish the system for SME promotion.

2. Project Purpose

CEFOF develops the Consultant Training Program focused on Japanese techniques for productivity and quality improvement, and formulates the supporting/facilitating system, with the purpose of strengthening the SME in the Central America and Caribbean region.

3. Output

3-1 The participants of the third country training will have the practical and theoretical knowledge in Japanese techniques for productivity and quality improvement.

3-2 The participants will be able to develop necessary abilities to facilitate/support SMEs through consulting activity.

3-3 The model enterprises will be able to have the understanding of management skill through the implementation of OJT activity.

3-4 The system will be established by CEFOF in region of the Central America and Caribbean to facilitate/foster the participants who will be in-charge of the implementation of the SME promotion Policy.

4. Project Activity and scheme

The cycle of these activities from Phase 1. to 8. will be carried out twice within the Project period.

	<u>Activity</u>	<u>Scheme</u>
Phase 1.	Training in CEFOF (40 hrs)	Third Country Training
Phase 2.	Seminar in each Country (2 days)	Third Country Expert
Phase 3.	OJT training (24 weeks)	Third Country Expert
Phase 4.	Training in CEFOF (40 hrs)	Third Country Training
	Seminar about Japanese SMEs	Short Term Expert
Phase 5.	OJT training (24 weeks)	Third Country Expert
Phase 6.	Final Examination in CEFOF (1day)	Third Country Training
Phase 7.	Final Seminar in each Country (1 day)	Third Country Expert
Phase 8.	Evaluation and systematization of the activity by CEFOF and Long Term Expert	

**Programa de Formación de Facilitadores del Sector Público
Para el Mejoramiento de la Productividad y Calidad de las PYMES**

Duración		Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8
Fase	Fase 0	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8
Actividad	Selección de candidatos, empresas y organismos para el desarrollo del Proyecto	Capacitación	Sensibilización a los empresarios	Trabajo de campo supervisado por consultores del CEFOF	Intercambio de experiencias y desarrollo de capacidades	Trabajo de campo supervisado por consultores del CEFOF	Examen final a los candidatos	Seminario final acerca de las experiencias	Sistematización y evaluación del proyecto
Lugar	Los países Un grupo de 32 participantes seleccionados en conjunto con CEFOF, así como las empresas y organismos para el desarrollo del proyecto	CEFOF-CR	Los países	Los países	CEFOF-CR	Los países	CEFOF-CR	Los países	Los países Documentación de todas las experiencias a fin de poder realizar el proceso multiplicativo en nuevos proyectos esto en conjunto con JICA
C E M P R O M Y P E	Los países participantes del sector público: Guatemala, Costa Rica, Panamá, Nicaragua, República Dominicana, Belice, El Salvador, Honduras								
C E F O F	Un grupo de 32 participantes seleccionados en conjunto con CEMPROMYPE, así como las empresas y organismos para el desarrollo del proyecto	Capacitación para 32 participantes previamente seleccionados en conjunto con CEMPROMYPE	Un curso de sensibilización realizado por dos consultores del CEFOF, a los diferentes empresarios en cada uno de los países participantes	4 participantes de cada país en ocho empresas seleccionadas como planta piloto, los consultores del CEFOF apoyarán los proyectos	Exposición sobre el avance de los proyectos y foros de discusión guiados por los consultores del Cefof, para realizar una retroalimentación del programa	4 participantes de cada país en ocho empresas seleccionadas como planta piloto, los consultores del CEFOF apoyarán los proyectos	Esta dividida en dos actividades: 1. Elaboración de reporte final por parte de los participantes del CEFOF, y en el OJT. 2. Examen final a los participantes de los	Un seminario abierto de cada participante en su país expongan los resultados obtenidos, los reportados por los consultores del CEFOF, y entrega de Certificados	
J I C A									Evaluación

Tentative Themes of course

Total hours of this Project: 60

A.-) Productivity Management

Time: 4 hours

Contents:

1. Productivity and Competitiveness
2. Definition and Philosophy of the Productivity
3. Productivity ratios
4. Productivity movement in Japan

B.-) How to develop consultant's Methodology?

Time: 6 hours

Contents:

1. Role and definitions for management consultants
2. Three phases of management consultancy

C.-) Modern Management Skills (Strategy)

Time: 8 hours

Contents:

1. Introduction to Modern Management
2. Work Activities
3. Team Work
4. Motivation, Participation
5. Organizational culture
6. Balanced Score Card

D.-) Business Plan

Time: 8 hours

Contents:

1. Phases of Business Plan
2. Purpose of Business Plan
3. Types of Business Plan
4. General Rules for making Business Plan

M.



E.-) 5 S

Time: 8 hours

Contents:

1. How to define the 5S?
2. General topic of 5S
3. How to implementation 5S?
4. Benefits of 5S

F.-) Kaizen Implementation

Time: 12 hours

Contents:

1. Kaizen concepts
2. Kinds of kaizen
3. How to find to improvement areas?
4. Systematic approach for Kaizen

G.-) Maintenance Management

Time: 4 hours

Contents:

1. Introduction fundamentals to T.P.M.
2. 6 Big losses
3. Autonomous Maintenance
4. Preventive Maintenance Management

H.-) Lean Manufacturing

Time: 4 hours

Contents:

1. 7 factors to industrial environment
2. Productivity Process Models
3. Lay -Out
4. Management Inventory

I.-) Production Cost Management

Time: 4 hours

Contents:

1. Importance of cost reduction
2. The position of cost reduction in the activity of a company
3. Structure of manufacturing cost
4. Develop cost reduction activity

M.

page 2



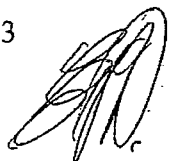
J. -) Japanese approach for SME development

Time: 2 hours

Contents:

1. The role of government in private institutions in the SME development
2. Successful Japanese experience in SME

14.



2. 事前調査M/M (西)

MINUTA DE REUNIÓN

SOBRE

Estudio Preparatorio del Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Facilitadores y del Sistema de Mejora de la Productividad y la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas en la Región de Centro América y el Caribe.

ACUERDO ENTRE

Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centro América (CEFOF)

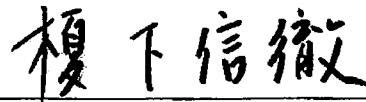
Y

AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE JAPÓN
(JICA)

San José, 14 de Julio del 2008



Sr. Eulogio Domínguez Vargas
Director Ejecutivo
CEFOF
Ministerio de Educación Pública



Sr. Nobutetsu ENOSHITA
Líder del Equipo de Estudio Preliminar
Agencia de Cooperación
Internacional de Japón
(JICA)

En respuesta a la petición oficial del Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centro América (en adelante "CEFOF"), el gobierno de Costa Rica y la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (en adelante "JICA") se envió al Equipo de Estudio Preparatorio, liderado por el señor Nobutetsu ENOSHITA (en adelante "el Equipo"), a Costa Rica y El Salvador desde el 7 de julio hasta el 15 de julio del 2008 para discutir la dirección del Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Facilitadores y del Sistema de Mejora de la Productividad y la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas en la Región de Centro América y el Caribe. (en adelante "el Proyecto").

Durante su estadía en Costa Rica, el Equipo llevó a cabo entrevistas y sostuvo una serie de discusiones con funcionarios del CEFOF y otras autoridades concernientes del Gobierno de Costa Rica como el Ministerio de Economía, Industria y Comercio y CENPROMYPE en El Salvador.

Las Minutas de las Reuniones se prepararon para un mejor entendimiento de la orientación del proyecto discutido entre CEFOF y el Equipo el 8, 11 y 14 de julio del 2008. Los puntos principales que se discutieron y confirmaron por ambas partes se encuentran a continuación.

En caso de que se genere alguna discrepancia entre los textos de Inglés y Español prevalecerá el documento de Inglés como original.

m.

I. Puntos discutidos y confirmados por el Equipo y el CEFOF

➤ Nombre del Proyecto

Ambas partes acordaron que el nombre del Proyecto podía cambiarse a “Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Facilitadores y del Sistema de Mejora de la Productividad y la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas en la Región de Centro América y el Caribe.”.

Nombre abreviado: Facilitadores para el mejoramiento de la Productividad y la Calidad.

➤ Propósito del Proyecto

En el Formulario de Solicitud se menciona “Desarrollar Programas de Entrenamiento de Consultores con el propósito de fortalecer las PYME en la Región de Centro América y del Caribe”, y se acordó cambiarlo a “CEFOF desarrolla el Programa de Entrenamiento de Consultores enfocado en técnicas japonesas para el mejoramiento de la productividad y la calidad y formula el sistema de soporte, con el propósito de fortalecer las PYME en la región de Centro América y el Caribe”.

Los otros puntos sobre el Borrador del sumario narrativo de la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM) se adjuntaron en el anexo 2.

➤ Periodo del Proyecto

Fue sugerido por la parte japonesa y se acordó que el periodo del Proyecto será de tres años y el ciclo de actividad del proyecto se llevará a cabo dos veces dentro de este periodo.

➤ Delimitación de compromisos de las partes involucradas

Se discutirá posteriormente al momento de firmar el Registro de Discusión para el Proyecto.

➤ Administración del Proyecto

Ambas partes acordaron crear el Comité de Coordinación Conjunta y el Comité de Administración del Proyecto para monitorear y evaluar el Proyecto mutuamente.

➤ Inicio del Proyecto

Se comenzará desde la segunda mitad del año fiscal japonés del 2008.

➤ Entrenamiento de Terceros Países

Es un componente medular del proyecto y es necesario que se inicie en una fase temprana, por lo tanto ambas partes acordaron “Contenidos Tentativos del Curso” elaborado por el CEFOF, adjunto en anexo 4, y será enviado a cada país participante por medio de las oficinas de JICA en cada país.

Los países que participarán en el Proyecto son 8: Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Panamá, Nicaragua, Belice y República Dominicana.

➤ Expertos de Terceros Países

Los Expertos de Terceros Países son consultores de CEFOF certificados por Japón, quienes serán enviados a cada país para las actividades de OJT. Para estas actividades de OJT, estos llevarán a cabo la evaluación de necesidades junto con Expertos Japoneses que serán asignados con anterioridad al inicio del Proyecto.

➤ Expertos de Corto Plazo

Sobre el TOR de los expertos de corto plazo básicamente se acuerda lo descrito en el formulario de solicitud, también la parte de Costa Rica solicitó expertos de corto plazo que sean capaces de dar conferencias sobre cómo las PYMEs en Japón pueden utilizar los servicios públicos, políticas / estrategias de PYMEs y cómo se ha desarrollado una historia exitosa de las PYME en Japón.

➤ Expertos de Largo Plazo

No se menciona en el formulario de solicitud pero ambas partes acordaron el envío de expertos de largo plazo para apoyar a CEFOF en la facilitación / formulación del desarrollo de capacidades para el personal de los países participantes.

➤ Inclusión del tema de ahorro Energético

Es importante tener en cuenta los asuntos ambientales en actividades de consultoría. En realidad las PYME en Centro América también están interesadas en actividades de consultoría para este asunto. Por tanto se acordó que el tema de la ahorro energético a través de la mejora de la productividad puede reflejarse dentro del tema del Entrenamiento de Terceros Países. Por ejemplo, puede decirse que el resultado de las actividades de 5S contribuirá a promover el uso eficiente de la energía y la protección contra el calentamiento global.

➤ Promoviendo la segunda generación de consultores en CEFOF

La parte japonesa confirmó a CEFOF que estos 11 consultores en CEFOF serán asignados como personal calificado y designados en un puesto importante después de completar la transformación de CEFOF en Universidad.

Ambas partes confirmaron que la promoción de la segunda generación de consultores en CEFOF debería ser necesaria para tomar un adecuado desarrollo de capacidades al igual que estos 11 consultores.

II. Contenidos Tentativos y Perfil del Proyecto

1. Periodo del Proyecto: 3 años
2. Propósito del Proyecto: CEFOF desarrolla el Programa de Entrenamiento de Consultores enfocado en técnicas japonesas para el mejoramiento de la productividad y la calidad y formula el sistema de soporte, con el propósito de fortalecer las PYME en la región de Centro América y el Caribe
3. Insumos
Parte japonesa: Experto de Largo Plazo, Experto de Corto Plazo, Entrenamiento de Terceros Países y Expertos de Terceros Países (algunos equipos si es necesario)

Parte de Costa Rica: Administrador del Proyecto, personal Contraparte, personal Administrativo y de mercadeo, instalaciones en CEFOF para los Expertos japoneses
4. Se organizará un Comité Conjunto de Coordinación y un Comité de Administración del Proyecto.
5. El Proyecto iniciará en la segunda mitad del año fiscal japonés del 2008.

Anexos:

1. Lista de Participantes en las sesiones de trabajo
2. Borrador del sumario narrativo de la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM)
3. Itinerario prospecto del Proyecto discutido por ambas partes
4. Temas Tentativos del Curso (Tentative Themes of Course)

17.



Lista de Participantes en las sesiones de trabajo

(Parte Costarricense)

CEFOF

Sr. Eulogio Domínguez Vargas	Director Ejecutivo
Sr. Luis Fernando Chaves Gómez	Consejero, promoción de PYME
Sra. Ana Mirley Contreras Alfaro	Director, Administración Financiera
Sr. José Alfredo González Mercado	Director, Administración Tecnológica
Sra. Zianne Ramírez Arias	Instructor, Gestión empresarial
Sra. Hazel Rojas García	Instructor, Gestión de Calidad
Sr. German Rudín Vargas	Instructor, Administración de Producción
Sr. Mikio Matsuura	Voluntario Senior

(Parte Japonesa)

Equipo de Estudio Preparatorio

Sr. Nobutetsu ENOSHITA	Líder del Equipo de Estudio
Sr. Kenji ISHIZUKA	Planeamiento del Estudio
Sr. Eizo UEGAKI	Soporte al sistema creado por CEFOF

13.

Borrador del sumario narrativo de la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM)

1. Meta General

El personal que participa en el proyecto como personas clave contribuirá a establecer el sistema para la promoción de las PYME.

2. Propósito del Proyecto

CEFOF desarrolla el Programa de Entrenamiento de Consultores enfocado en técnicas japonesas para el mejoramiento de la productividad y la calidad y formula el sistema de soporte, con el propósito de fortalecer las PYME en la región de Centro América y el Caribe

3. Resultados esperados

3-1 Los participantes del entrenamiento de terceros países tendrán los conocimientos prácticos y teóricos en técnicas japonesas para la mejora de la productividad y la calidad.

3-2 Los participantes serán capaces de desarrollar las habilidades necesarias para facilitar / apoyar las PYME mediante la actividad de consultoría.

3-3 Las empresas modelo serán capaces de entender las habilidades de administración a través de la implementación de actividades de OJT.

3-4 El sistema será establecido por CEFOF en la región de Centro América y el Caribe para facilitar / desarrollar a los participantes que estarán a cargo de la implementación de las políticas de promoción de las PYME.

4. Actividades del Proyecto y Contenido

El ciclo de estas actividades desde la fase 1. hasta la 8. se llevarán a cabo dos veces dentro del periodo del Proyecto.

	<u>Actividad</u>	<u>Contenido</u>
Fase 1.	Entrenamiento en CEFOF (40 hrs.)	Entrenamiento de Terceros Países
Fase 2.	Seminario en cada País (2 días)	Expertos de Terceros Países
Fase 3.	Entrenamiento OJT (24 semanas)	Expertos de Terceros Países
Fase 4.	Entrenamiento en CEFOF (40 hrs.)	Entrenamiento de Terceros Países
	Seminario sobre PYMEs japonesas	Expertos de Corto Plazo
Fase 5.	Entrenamiento OJT (24 semanas)	Expertos de Terceros Países
Fase 6.	Examen Final en CEFOF (1 día)	Entrenamiento de Terceros Países
Fase 7.	Seminario Final en cada País (1 día)	Expertos de Terceros Países
Fase 8.	Evaluación y sistematización de actividades por parte de CEFOF y Expertos de Largo Plazo	

**Programa de Formación de Facilitadores del Sector Público
Para el Mejoramiento de la Productividad y Calidad de las PYMES**

Duración	Fase 0	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8
Actividad	Selección de candidatos, empresas y organismos para el desarrollo del Proyecto	Capacitación	Sensibilización a los empresarios	Trabajo de campo supervisado por consultores del CEFOF	Intercambio de experiencias y desarrollo de capacidades	Trabajo de campo supervisado por consultores del CEFOF	Examen final a los candidatos	Seminario final acerca de las experiencias	Sistematización y evaluación del proyecto
Lugar	Los países	CEFOF-CR	Los países	Los países	CEFOF-CR	Los países	CEFOF-CR	Los países	Los países
C E M P R O M Y P E	Un grupo de 32 participantes seleccionados en conjunto con CEFOF, así como las empresas y organismos para el desarrollo del proyecto	Los países participantes del sector público: Guatemala, Costa Rica, Panamá, Nicaragua, República Dominicana, Belice, El Salvador, Honduras							
C E F O F	Un grupo de 32 participantes seleccionados en conjunto con CEMPROMYPE, así como las empresas y organismos para el desarrollo del proyecto								
J I C A									
		Capacitación para 32 participantes previamente seleccionados en conjunto con CEMPRO-MYPE	Un curso de sensibilización realizado por dos consultores del CEFOF, a los empresarios en cada uno de los países participantes	4 participantes de cada país en ocho empresas como planta piloto, los consultores del CEFOF apoyan los proyectos	Exposición sobre el avance de los proyectos y foros de discusión guiados por los consultores del Cefof, para realizar una retroalimentación del programa	4 participantes de cada país en ocho empresas seleccionadas como planta piloto, los consultores del CEFOF apoyan los proyectos	Esta dividida en dos actividades: 1. Elaboración de reporte final por parte de los participantes en el OJT. 2. Examen final a los participantes de los	Un seminario abierto de cada país participante en su país expongan los resultados obtenidos, soportados por los consultores del CEFOF, y entrega de Certificados	
			Evaluación						Evaluación

Tentative Themes of course

Total hours of this Project: 60

A.-) Productivity Management

Time: 4 hours

Contents:

1. Productivity and Competitiveness
2. Definition and Philosophy of the Productivity
3. Productivity ratios
4. Productivity movement in Japan

B.-) How to develop consultant's Methodology?

Time: 6 hours

Contents:

1. Role and definitions for management consultants
2. Three phases of management consultancy

C.-) Modern Management Skills (Strategy)

Time: 8 hours

Contents:

1. Introduction to Modern Management
2. Work Activities
3. Team Work
4. Motivation, Participation
5. Organizational culture
6. Balanced Score Card

D.-) Business Plan

Time: 8 hours

Contents:

1. Phases of Business Plan
2. Purpose of Business Plan
3. Types of Business Plan
4. General Rules for making Business Plan

E.-) 5 S

Time: 8 hours

Contents:

1. How to define the 5S?
2. General topic of 5S
3. How to implementation 5S?
4. Benefits of 5S

F.-) Kaizen Implementation

Time: 12 hours

Contents:

1. Kaizen concepts
2. Kinds of kaizen
3. How to find to improvement areas?
4. Systematic approach for Kaizen

G.-) Maintenance Management

Time: 4 hours

Contents:

1. Introduction fundamentals to T.P.M.
2. 6 Big losses
3. Autonomous Maintenance
4. Preventive Maintenance Management

H.-) Lean Manufacturing

Time: 4 hours

Contents:

1. 7 factors to industrial environment
2. Productivity Process Models
3. Lay -Out
4. Management Inventory

I.-) Production Cost Management

Time: 4 hours

Contents:

1. Importance of cost reduction
2. The position of cost reduction in the activity of a company
3. Structure of manufacturing cost
4. Develop cost reduction activity



J. -) Japanese approach for SME development

Time: 2 hours

Contents:

1. The role of government in private institutions in the SME development
2. Successful Japanese experience in SME

11.



3. 詳細計画策定調査M/M (英)

MINUTES OF MEETING
ON
DETAILED PLANNING SURVEY ON
THE PROJECT FOR FORMULATION OF CONSULTANTS ON
PRODUCTIVITY IMPROVEMENT AND QUALITY OF SMALL AND MEDIUM
SIZED COMPANIES

AGREED UPON BETWEEN

NATIONAL TECHNICAL UNIVERSITY
(UNIVERSIDAD TECNICA NACIONAL)

AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY (JICA)

San Jose, March 12, 2009



Mr. Ricardo Ramirez Alfaro
Executive Secretary
National Technical University



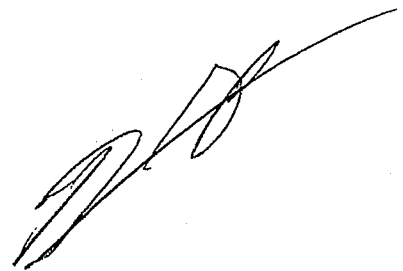
Mr. Sakae YOSHIDA
Leader
Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation Agency
(JICA)

In response to the official request of Centro de Formacion de Formadores y de Personal Tecnico para el Desarrollo Industrial de Centro America (hereinafter referred to as "UTN CEFOF campus"), the Government of Costa Rica, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") dispatched the Detailed Planning Survey Team, headed by Mr. Sakae YOSHIDA (hereinafter referred to as "the Team"), to Costa Rica from March 9 to 13, 2009 to discuss the direction of the Project for Formulation of Consultants on Productivity Improvement and Quality of Small and Medium Sized Companies (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Costa Rica, the Team carried out interviews and held a series of discussions with the officials of UTN CEFOF campus.

The Minutes of Meetings have been prepared for the better understanding of the orientation of the project discussed between UTN CEFOF CAMPUS and the Team on March 8 to 13, 2009. The main items that were discussed and confirmed by both sides are as follows.

The documents were written in Spanish and English with both texts being equally authentic. In case of any interpretation divergence, the text in English shall prevail.



Handwritten signature in black ink, appearing to be a stylized name or set of initials.

Handwritten initials or mark, possibly "R.J."

I. Items requested by the Team

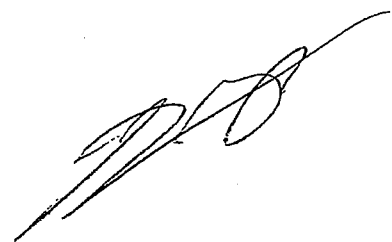
1. UTN CEFOF campus shall continuously maintain its activity to consult SME and for human resource development in the Central America and Caribbean region in future.
2. For the continuous human resource development for SME consultation and cooperate to the SME promotion institutions in Central America and Caribbean region after the Project, it is imperative for UTN CEFOF campus to train the additional consultants inside the UTN CEFOF campus.
3. To secure the budget of the government of Costa Rica for SME consulting service is important.

II. Items discussed between the Team and UTN CEFOF campus

1. Both sides agreed that the scope of the Project is to train the facilitators in the Region. And also to create an opportunity for building the system for human resource development in regard with SME consultation in the Region.
2. Both sides agreed that Minutes of Meeting to confirm the consensus about the Project with the countries which participates in the Project will be signed before the start of the Third Country Training Program.
3. Both sides agreed that the name of the Project can be changed to "Capacity Building of Facilitators on Improving Productivity and Quality for Small and Medium Enterprises in Central America and Caribbean region". Abbreviated name: Facilitators for improving Productivity and Quality. Both sides will notice to the concerned authority about the change of the name for the necessary procedure to be taken.

Attachment:

1. List of Attendants
2. Project Design Matrix (PDM)
3. Tentative Schedule of the Project
4. Tentative contents of the Project (including Third Country Training Program, OJT, Seminar)
5. Draft Record of Discussions



S.Y

List of Attendants

(Costa Rican Side)

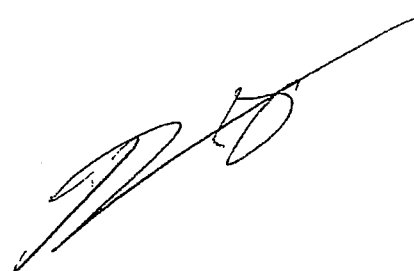
UTN CEFOF CAMPUS

Mr. Jose Alfredo Gonzalez Mercado	Director, Technology Management
Ms. Ana Mirley Contreras	Director, Administration Finance
Ms. Zianne Ramirez	Instructor, Business Management
Mr. Gregorio Arce	Instructor, Business Management
Mr. Carlos Herrera	Instructor, Business Management
Ms. Hazel Rojas	Instructor, Quality Management
Mr. Luigi Longhi	Instructor, Quality Management
Mr. Marvin Herrera	Instructor, Production Management
Mr. Enrique Gonzalez	Instructor, Production Management
Mr. Eizo UEGAKI	Project Formulation Expert of the Project
Mr. Mikio MATSUURA	Senior Volunteer

(Japanese Side)

Detailed Planning Survey Team

Mr. Sakae YOSHIDA	Team Leader
Mr. Kenji ISHIZUKA	Cooperation Planning
Mr. Tomohide CHO	JICA Costa Rica office



S.Y

PDM-(2009/8/12)

Project for Formulation of Consultants on Productivity Improvement and Quality of Small and Medium Enterprises

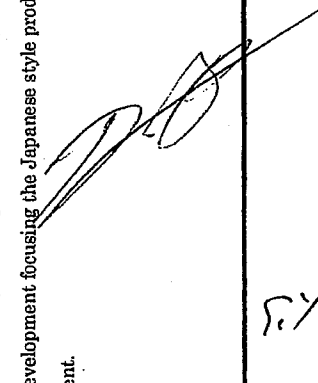
(It can be revised to as Project for Capacity Building of Facilitators on Improving Productivity and Quality for Small and Medium Enterprises in Central America and Caribbean region)

Period : June 1, 2009 to May 31, 2012 Country : Costa Rica Implementing Agency : Center for Industrial Technology Capacity Building (UTN CEFOF campus)

Definition :

- > The institutions are the SME promotion institutions that support SME in Central America and Caribbean region which takes part in the Project.
- > The facilitators are the official/personnel of institutions mentioned above who are working to support SME in Central America and Caribbean region and participate in the Project.
- > The consultants are the instructors of UTN CEFOF campus who had been certified by IPC at the time of previous project.
- > The Region means Central America and Caribbean region such as Guatemala, Belize, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panama, Dominican Republic and Costa Rica.
- > The network means which is formulated in the Project among the above institutions, and where the UTN CEFOF campus positions at the center of it.

Project Summary

Overall Goal :	Verification Indicator	Means of Verification	Important Assumptions
<p>To be enhanced the system for supporting SME in the Region</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The program for the facilitator/consultant to support SME in the Central America and Caribbean Region. • Training, consultation, advice will be continuously implemented in the Central America and Caribbean region. 	<ul style="list-style-type: none"> • The program • Record of Facilitator's activity 	<p>The priority of SME promotion policy in the Central America and Caribbean region will be maintained.</p>
<p>Project Purpose : The human resource development for SME consultation by the institutions in the region is enhanced by utilizing the network to support the above mentioned human resource development focusing the Japanese style productivity and quality improvement.</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. By utilizing the network, the facilitators and the institutions will consult with UTN CEFOF campus about SME support. 2. The home page of the Project will be utilized for the information sharing. 3. Quality and productivity improvement activities will be implemented continuously at model SME. 4. The facilitators with an advice by UTN CEFOF campus consultants will formulate the SME 	<ul style="list-style-type: none"> • The number of the consultation to UTN CEFOF campus. • Creation/Update status of the project home page. • Record of the implementation activity in model SME. • Record of the activity by the facilitators. 	<p>The policy of Costa Rican government regarding status of UTN CEFOF campus will be maintained.</p>

<p>Outputs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The network which supports the facilitators and the officials in charge of SME promotion in the region will be formulated. 2. The facilitator is trained with the skill of Japanese style Productivity and Quality improvement in the region. 3. The institutions in the region deepen the understanding about Japanese style Quality and Productivity improvement. 	<p>support consulting program, and will start the training, consultation, advice at each country.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The database on the SME promotion and human resource development in the region will be developed at UTN CEFOF campus. 2. The facilitators will be certified by UTN CEFOF campus. 3. The facilitators will hold a presentation at each SME promotion institution in the region. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Database 2. Materials, Manuals, Certification Record, Monitoring/Evaluation Record 3. Record of the facilitator's activity, Investigation by questionnaire 	
--	---	---	--

52

Activities :	Inputs :	Prerequisite Conditions
<p>1-1 UTN CEFOP campus opens/updates the home page of the Project.</p> <p>1-2 UTN CEFOP campus shares the information and provides consultation with the institutions in the region.</p> <p>1-3 UTN CEFOP campus holds annual meetings with the institutions in the region to share the experiences of SME consultation.</p>	<p>Japanese side Long and short term experts Cost for the Third country training Counterparts External expenditure of the Project A part of cost for the Third country Equipment training</p> <p>Costa Rican side Project Manager</p>	<p>1. The SME promotion institutions and the facilitators is selected based on the technical criteria.</p> <p>2. The cost of the Project burden by UTN CEFOP campus and the appointment of the counterpart are secured.</p>
<p>2-1 UTN CEFOP campus makes the third country training program.</p> <p>2-2 JICA Costa Rica office sends the GI through the diplomatic channel of Costa Rican government.</p> <p>2-3 UTN CEFOP campus and JICA select the institutions in the region based on the needs assessment.</p> <p>2-4 UTN CEFOP campus selects the facilitators to participate the third country training program.</p> <p>2-5 UTN CEFOP campus implements, monitors and evaluates the third country training program.</p> <p>2-6 UTN CEFOP campus implements the OJT of consulting for the facilitators at the selected model SME in the region.</p> <p>2-7 UTN CEFOP campus holds the seminar on the necessary topics/areas in regard with the third country training program.</p>		
<p>3-1 The facilitators hold a presentation in each country about the result of the third country training program, OJT, seminar.</p> <p>3-2 The facilitators make an action plan for the consultation to SME in each country.</p> <p>3-3 UTN CEFOP campus plans and implements the follow-up activity (including investigation by questionnaire) for the facilitators and the institutions in the region.</p> <p>3-4 UTN CEFOP campus provides the information about the Project to CENPROMYPE as a member of the network.</p>		

24

Tentative Time Schedule of the Project
Capacity Building of Facilitators on Improving Productivity and Quality for SMEs

PHASE	Contenido	Period desde hasta	2009												2010											
			mar	apr	may	jun	jul	aug	sep	oct	nov	dic	jan	feb	mar	apr	may	jun	jul	aug	sep	oct	nov	dic		
Phase 1	Candidate selection	12-Apr 12-Jun			↕																					
Phase 2	Regional Training	22-Jun 27-Jun				↕																				
Phase 3	Awareness Training for Entrepreneurs	20-Jul 24-Jul					↕																			
Phase 4	Supervised fieldwork (OJT)	03-Aug 1-Feb																								
Phase 5	Exchange of experiences and capacity building	1-Feb 8-Feb																								
Phase 6	Supervised fieldwork (OJT)	23-Feb 24-Aug																								
Phase 7	Examination	31-Aug 7-Sep																								
	Project Consultation Team	Sep 2010																								
Phase 8	Final Seminar	14-Sep 21-Sep																								
Phase 9	Systematization	21-Sep 29-Nov																								

FS

Schedule of activities for the JICA project 2008-2009-2010
Business to conduct

Preliminary

1. Visits to the countries to promote the project

Country	responsible name	Start Day	Final day
Guatemala	Licda. Zianne Ramirez / Eizo Uegaki	2008/10/22	2008/10/25
Nicaragua	Ing. Marvin Herrera / Eizo Uegaki	2008/11/3	2008/11/7
Honduras	Lic. Luigi Longhi / Eizo Uegaki	2008/11/17	2008/11/21
El Salvador	Licda. Ana Mirley Contreras / Eizo Uegaki	2008/12/1	2008/12/5
Panamá	Lic. Gregorio Arce / Eizo Uegaki	2008/12/15	2008/12/19
República Dominicana	MBA. José Alfredo González / Eizo Uegaki	2009/2/2	2009/2/7
Belize	Ing. Hazel Rojas / Eizo Uegaki	2009/2/16	2009/2/20
Costa Rica	Ing. Luis Enrique González y Ing. Hazel Rojas/ Eizo Uegaki	2009/2/26	2009/3/5

2. Initial activities necessary

Tools for the interview in different countries	group visits to the consultants appointed	2008/9/30	2008/10/10
2.1. Budget presentation to officials of JICA	MSc. German Rudin, Licda. Ana Mirley Contreras, MBA José Alfredo González	2008/10/29	2008/10/29
Preparation of the profile of participants	Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/10/31	2008/10/31
Preparation of the output profile of the participants	Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/10/31	2008/10/31
Defining the criteria for selecting companies	Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/3	2008/11/5
Preparation of issues and final times for the training course	Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González, Lic. Gregorio Arce	2008/11/3	2008/11/7
Preparation of ballot registration of participants to send to countries	Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/3	2008/11/6
Definition of the contents of the informative brochure of the program (content, requirements, and	Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/3	2008/11/6
Definition and development program during the stage 1-9	Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/3	2008/11/14
Development of assessment items according to the themes of the preceding	Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/10	2008/11/14
Definition of requirements documents and the structure of the same delivered to the participants	Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/17	2008/11/21
Definition and preparation of materials for each of the topics covered	Each of the instructors designated for the training of participants	2008/11/24	2008/12/18

34

Financial Management Directorate 2008/12/19 2009/1/30
 (designated official)
 Financial Management Directorate 2009/3/22 2009/3/22
 (designated official)

JICA // CEFOF	2009/3/12	2009/6/12
---------------	-----------	-----------

CEFOF 2009/4/6 2009/5/26

CEFOF 2009/5/28 2009/6/12

CEFOF	2009/6/22	2009/6/27
-------	-----------	-----------

Licda. Ana Miriley Contreras Alfaro y MBA José Alfredo González Mercado 2009/6/22 2009/6/22

Licda. Zianne Ramirez Arias 2009/6/23 2009/6/23

Ing. Hazel Rojas Garcia 2009/6/23 2009/6/23

Licda. Zianne Ramirez Arias 2009/6/24 2009/6/24

MBA José Alfredo González Mercado 2009/6/24 2009/6/24

Lic. Gregorio Arce Gómez 2009/6/25 2009/6/25

Licda. Ana Miriley Contreras 2009/6/25 2009/6/25

Shipment of materials to reproduce for participants

Reception of the participants in the training program

Phases of the training project

Phase No. 1 Candidate Selection

Receipt of the forms to the various countries where the candidates are selected
 Selection of participating companies and organizations for project development

Final list of participants in the training program

Phase 2 training program for participants in NTU "CEFOF Costa Rica

First Day of Training

Day morning 8:00 to 1:20 p.m.

General induction program 8:00 to 9:00 a.m.

I. General Module

Item No. 1 9:20 to 1: 40 p.m. Administration (Productivity)

Lunch 1:40 p.m. to 2:40 p.m.

Day afternoon 2:40 p.m. at 7:10 p.m.

Item No. 2 2:40 p.m. at 7:10 p.m. (Kaizen)

Second day of training

Day morning from 8:00 a.m. at 12:30 p.m.

Item No. 3 8:00 a.m. 12:30 M.D. 5S

Lunch 13:30 p.m. at 1:30 p.m.

Day Afternoon 1:30 p.m. 6:00 p.m.

Item No. 4 1:30 PM 6:00 p.m. Methodology for the consultancy

Third day of training

II-Administration and Strategy

Day morning from 8:00 a.m. at 12:30 p.m.

Item No. 5 Modern Management

Lunch 12:30 at 1:30 p.m.

Day Afternoon 1:30 p.m. 6:00 p.m.

Item No. 6 from 1:30 p.m. 6:00 p.m. Business Plan

Fourth day of training

III. Production

Day morning from 8:00 a.m. at 12:30 p.m.

Item No.7 Management and Inventory Control

Lunch 12:30 at 1:30 p.m.

Day Afternoon 1:30 p.m. 6:00 p.m.

Item No. 8 from 1:30 p.m. 6:00 p.m. Fundamentals of Industrial Engineering

Fifth day of training

Day morning from 8:00 a.m. at 12:30 p.m.

Item No. 9 Quality Management

Lunch 12:30 at 1:30 p.m.

Day Afternoon 1:30 p.m. 6:00 p.m.

Tema No. 10 de 1:30 p.m. a 3:30 p.m. Gestión Ambiental

Tema No. 11 4:00 p.m. a 6:00 p.m. Enfoque Japonés para el desarrollo de Pymes

Return of the participating countries of origin

Establish schedule of activities for April 23 2009?

Step No. 3 Awareness program for entrepreneurs "in country"

Seminars for employers

Explanation of the responsibilities and duties (04 hours)

Employers

Students

CEFOF/JICA

Countries

Guatemala

Nicaragua

El Salvador

Panamá

Costa Rica

Honduras

Republica Dominicana

Belize

Step No. 4 supervised fieldwork (24 weeks) in the countries

Definition of a monitoring tool

First follow-up visit

Countries

Guatemala

Nicaragua

El Salvador

Panamá

Costa Rica

Honduras

Ing. Marvin Herrera Garcia

Ing. Marvin Herrera Garcia

Lic. Luigi Longhi Cordoba

Ing. Luis Enrique González
By defining

Financial Management Directorate

(designated official)

2009/6/26

2009/6/26

2009/6/27

2009/6/27

2009/6/27

2009/6/27

2009/6/27

2009/6/27

2009/6/27

2009/6/27

CEFOF 2009/7/20 2009/7/24

Consultants CEFOF

Consultants CEFOF 2009/7/20 2009/7/23

2009/7/20

2009/7/20

2009/7/20

2009/7/20

2009/7/20

2009/7/20

2009/7/20

2009/7/20

2009/7/20

2009/7/20

2009/7/20

CEFOF // JICA 2009/8/3 2010/2/1

Republica Dominicana
Belice

Phase No. 5 Exchange of experiences and capacity building in NTU-CEFOF "Costa Rica"

CEFOF	2010/2/1	2010/2/8
-------	----------	----------

participants
CEFOF / Participants
CEFOF
by defining

CEFOF	2010/2/23	2010/8/24
-------	-----------	-----------

Exchange of country experiences (each participant)
Forum summary of experiences
Reinforcement training (? Hours)
Seminar on SMEs by the Japanese expert

Phase No. 6 supervised fieldwork (24 weeks) in the countries
Definition of a monitoring tool
Secount Follow-up visit
Countries

Guatemala
Nicaragua
El Salvador
Panamá
Costa Rica
Honduras
Republica Dominica
Belice

Phase No. 7 Consideration of the final candidates in Costa Rica

CEFOF	2010/8/31	2010/9/7
-------	-----------	----------

Final testing and evaluation to the participants in Costa Rica

CEFOF 2010/5/3 2010/5/3

Phase No. 8 Final Seminar on experiences in countries

CEFOF	2010/9/14	2010/9/21
-------	-----------	-----------

Final seminar on the experiences in each country
Countries

CEFOF//Participants

Guatemala
Nicaragua
El Salvador
Panamá
Costa Rica
Honduras
Republica Dominicana
Belice

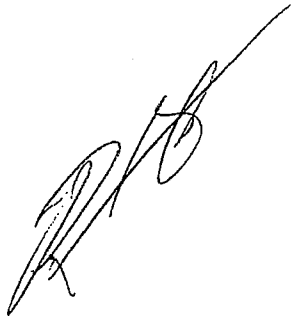
Zianne Ramirez Arias
Marvin Gerardo Herrera Garcia
Ana Miriley Contreras
Gregorio Arce González
Luis Enrique González
Luigi Longhi
José Alfredo González
Hazel María Rojas Garcia

Phase. 9 Systematization and evaluation of the project	JICA	2010/9/21	2010/1/29
--	------	-----------	-----------

54

Compilation of project experiences	Official designated by JICA	2010/9/21	2010/10/14
Preparation of final report on the projects implemented	Official designated by JICA	2010/10/14	2010/11/23
Submission of final report to the participating organizations	Official designated by JICA	2010/11/23	2010/11/29

Tiempo en años
os 1.50



5.4

RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
COSTA RICA OFFICE
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
REPUBLIC OF COSTA RICA

ON

JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR

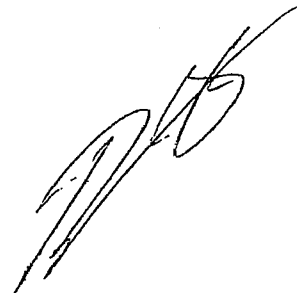
FORMULATION OF CONSULTANTS ON PRODUCTIVITY IMPROVEMENT
AND QUALITY OF SMALL AND MEDIUM SIZED COMPANIES

San Jose, March , 2009

Mr. Leonardo Garnier Rimolo
Minister of Public Education
Government of the Republic of Costa Rica

Mr. Tomio TAKAHASHI
Resident Representative
JICA Costa Rica Office

Mr. Ricardo Ramirez Alfaro
Executive Secretary
National Technical University
Ministry of Public Education



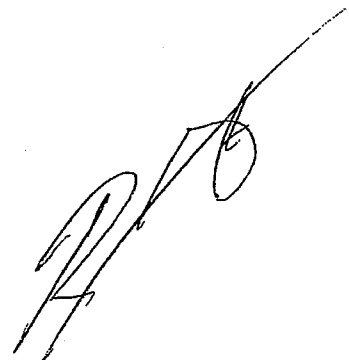
S.Y

Attachment 5

The Japanese Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Sakae YOSHIDA, visited Republic of Costa Rica (hereinafter referred to as "Costa Rica") from March 8 to March 13 for the purpose of working out the details of the technical cooperation program concerning the Project in Costa Rica.

During its stay in Costa Rica, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Costa Rican authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and Costa Rican Government for the successful implementation of the above-mentioned Project.

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Costa Rica, signed in Tokyo on May 24, 1985 (hereinafter referred to as "the Agreement"), the Resident Representative of JICA Costa Rica office and Costa Rican authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'S. Y.', is located in the lower right quadrant of the page. The signature is stylized and slanted upwards to the right.

S.Y.

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND COSTA RICAN GOVERNMENT

1. The Government of Republic of Costa Rica will implement the Project for Formulation of Consultants on Productivity Improvement and Quality for Small and Medium Companies in Central America and Caribbean region (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article 3 of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of JAPAN, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

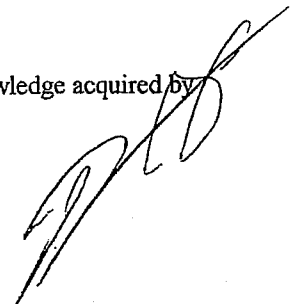
JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article 5 of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article 8 of the Agreement will be applied to the Equipment.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF COSTA RICA

1. The Government of Costa Rica will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of Costa Rica will ensure that the technologies and knowledge acquired by



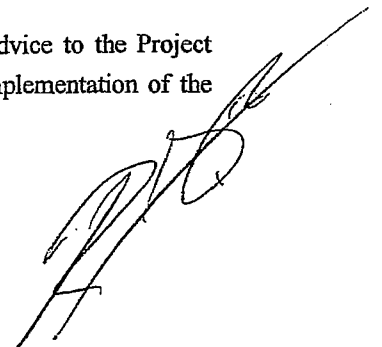
S.Y

the Costa Rican nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Costa Rica.

3. In accordance with the provisions of Article 6 of the Agreement, the Government of Costa Rica will grant in Costa Rican privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article 8 of the Agreement, the Government of Costa Rica will take the necessary measures to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. In accordance with the provision of Article 5 (b) of the Agreement, the Government of Costa Rica will provide the Costa Rican counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
6. In accordance with the provision of Article 5 (a) of the Agreement, the Government of Costa Rica will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
7. In accordance with the laws and regulations in force in Costa Rica, the Government of Costa Rica will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
8. In accordance with the laws and regulations in force in Costa Rica, the Government of Costa Rica will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. The Executive Director of UTN CEFOF campus, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Technological Management Director of UTN CEFOF campus, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese experts will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.



5.4

4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to Costa Rican counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established of which functions and composition are described in Annex VI.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Costa Rican authorities concerned, during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article 7 of the Agreement, the Government of Costa Rica undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Costa Rica except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Costa Rican Government on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Costa Rica, the Government of Costa Rica will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Costa Rica.



S.Y

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be three years from June 1, 2009.

- ANNEX I MASTER PLAN
- ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS
- ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
- ANNEX IV LIST OF COSTA RICAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
- ANNEX V LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
- ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. J. B.', is located in the lower right quadrant of the page.

SY

ANNEX I MASTER PLAN

1. Overall Goal

To be enhanced the system for supporting SME in Central America and Caribbean Region

2. Project Purpose

The human resource development for SME consultation by the institutions in the region is enhanced by utilizing the network to support the above mentioned human resource development focusing the Japanese style productivity and quality improvement.

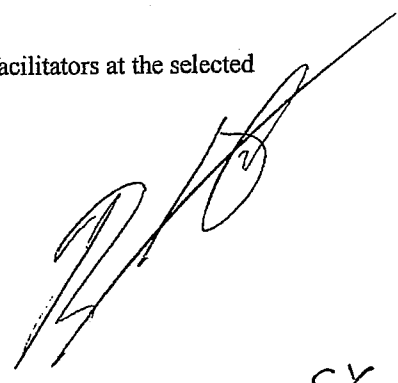
3. Outputs of the project

- (1) The network with UTN CEFOF campus as a core, which supports the facilitators and the officials in charge of SME promotion in the region will be formulated.
- (2) The facilitator is trained with the skill of Japanese style Productivity and Quality improvement in the region.
- (3) The institutions in the region will deepen the understanding about Japanese style Quality and Productivity improvement.

4. Activities of the project

- 1-1 UTN CEFOF campus opens/updates the home page of the Project.
- 1-2 UTN CEFOF campus shares the information and provides consultation with the SME promotion institutions in the region.
- 1-3 UTN CEFOF campus holds annual meetings with SME promotion institutions in the region to share the experiences of SME consultation.

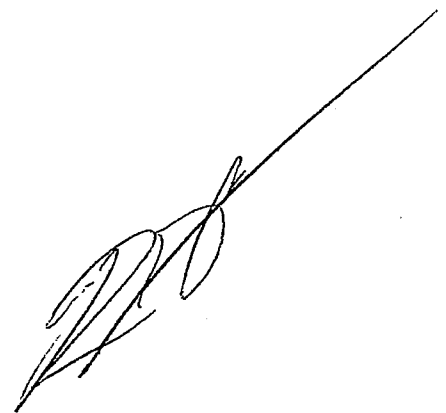
- 2-1 UTN CEFOF campus makes the third country training program.
- 2-2 JICA Costa Rica office sends the GI through the diplomatic channel of Costa Rican government.
- 2-3 UTN CEFOF campus and JICA select the SME promotion institutions in the region based on the needs assessment.
- 2-4 UTN CEFOF campus selects the facilitators to participate the third country training program.
- 2-5 UTN CEFOF campus implements, monitors and evaluates the third country training program.
- 2-6 UTN CEFOF campus implements the OJT of consulting for the facilitators at the selected model SME in the region.



S.Y

- 2-7 UTN CEFOF campus holds the seminar on the necessary topics/areas in regard with the third country training program.

- 3-1 The facilitator holds a presentation in each country about the result of the third country training program, OJT, seminar.
- 3-2 The facilitator makes an action plan for the consultation to SME in each country.
- 3-3 UTN CEFOF campus plans and implements the follow-up activity (including investigation by questionnaire) for the facilitator and SME promotion institutions in the region.
- 3-4 UTN CEFOF campus provides the information about the Project to CENPROMYPE as a member of the SME promotion regional network.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

S.Y

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Long Term Expert

JICA will dispatch a long term expert with the title of "Project Adviser".

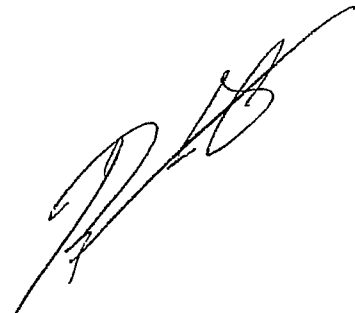
2. Short Term Expert(s)

Appropriate number of short-term expert(s) will be dispatched in the following field to support the seminar held by UTN CEFOF campus:

- (1) Consulting methods for SME
- (2) Development of SME in Japan
- (3) Japanese government's policies for SME
- (4) Japanese economic situation surrounding SME
- (5) Energy conservation and clean technology for SME

Note:

- The existent project formulation expert will shift over to the long term expert.
- The number and the fields of the short term expert may be changed by the further discussion between both sides.



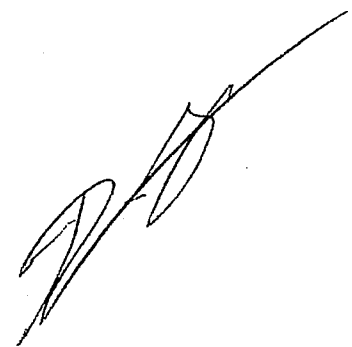
5.1

ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

No.	Item
1	Copy machine
2	Notebook Computer
3	Portable Projector
4	White board
5	Software
6	Digital camera
7	Digital video camera
8	Wireless microphone and speaker

Note:

- All equipments will be installed into UTN CEFOF campus which has responsibility for management and maintenance of them.
- The list of equipment may be changed by the further discussion between both sides or the budget constraint of JICA.



S.Y

ANNEX IV LIST OF COSTA RICAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. Counterpart personnel

UTN CEFOF campus is the counterpart organization, and counterpart personnel are mentioned below:

- (a) Project Director will be the Executive Director of UTN CEFOF campus.
- (b) Project Manager will be the Technical Management Director of UTN CEFOF campus.
- (c) Counterpart Personnel will be the eleven numbers of the consultants who had been trained in UTN CEFOF campus at the time of previous JICA Project.



ANNEX V LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

Project sites

UTN CEFOF campus

Lecture and seminar rooms with the facilities for practical training

1. Executive room
2. Auditorium
3. Meeting room No.2 and No.5
4. Computer room
5. Office space for the Project Adviser
6. Other facilities for the Project



54

ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Functions

The Joint Coordination Committee will be held at least once a year and whenever necessity arises. Its functions are as follows:

- (1) To settle on Annual Technical Cooperation Program (ATCP), the Annual Plan of Operations (APO) and the Annual Tentative Schedule for Implementation (ATSI) of the Project in line with the Technical Cooperation Program (TCP), the Plan of Operation (PO) and the Tentative Schedule of Implementation (TSI) formulated under the framework of the Record of Discussions,
- (2) To coordinate necessary actions to be taken by both sides,
- (3) To review the overall progress of the TCP and PO as well as the achievement of ATCP and APO,
- (4) To exchange views on major issues arising from or in connection with the TCP and PO.

2. Composition

<Costa Rican side>

- (1) President of UTN (Chair Person)
- (2) Project Director, UTN CEFOF campus
- (3) Project Manager, UTN CEFOF campus
- (4) Minister or Representative from Ministry of Public Education
- (5) Minister or Representative from Ministry of Economy, Industry and Commerce
- (6) Minister or Representative from Ministry of Development Planning
- (7) Other personnel concerned with the Project decided by the Costa Rican side, if necessary

<Japanese side>

- (1) Project Advisor
- (2) Representative(s) from Embassy of Japan
- (3) Representative(s) from JICA
- (4) Other personnel concerned with the Project decided by the Japanese side, if necessary

Notes:

- Representative/Official(s) of the Embassy of Japan in the Republic of Costa Rica may attend JCC meetings as observer(s)
- Other personnel concerned, if necessary, will be able to join into JCC based on the approval by JCC members.

S.Y

MINUTA DE REUNIÓN

SOBRE

Estudio Preparatorio del Proyecto de Formación de Consultores en Mejoramiento de la Productividad y la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas

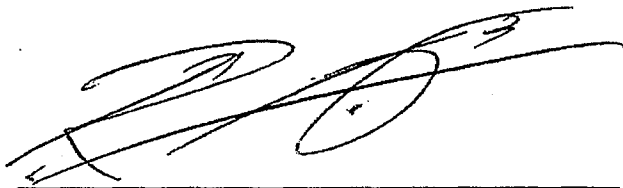
ACUERDO ENTRE

Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centro América (CEFOF)

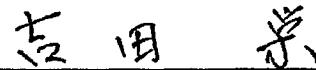
Y

AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN

San José, 12 de Marzo del 2009



Sr. Ricardo Ramirez Alfaro
Director Ejecutivo
Universidad Tecnica Nacional



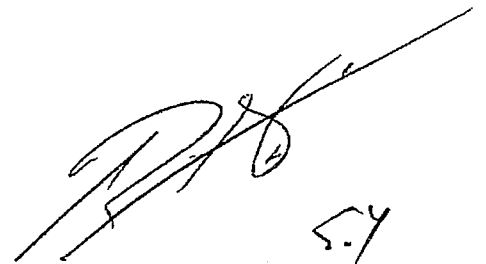
Sr. Sakae Yoshida
Líder del Equipo de Estudio Preliminar
Agencia de Cooperación
Internacional de Japón
(JICA)

En respuesta a la petición oficial del Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centro América (en adelante “UTN campus CEFOF”), el gobierno de Costa Rica y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante “JICA”) despacharon al Equipo de Estudio Preparatorio, liderado por el señor SAKAE Yoshida (en adelante “el Equipo”), a Costa Rica y El Salvador desde el 7 de julio hasta el 15 de julio del 2008 para discutir la dirección del Proyecto de Construcción de Capacidad de Consultores en Mejora de la Productividad y la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante “el Proyecto”).

Durante su estadía en Costa Rica, el Equipo llevó a cabo entrevistas y sostuvo una serie de discusiones con oficiales de UTN campus CEFOF y otras autoridades concernientes del Gobierno de Costa Rica como el Ministerio de Economía, Industria y Comercio y CENPROMYPE en El Salvador.

Las Minutas de las Reuniones se prepararon para un mejor entendimiento de la orientación del proyecto discutido entre UTN campus CEFOF y el Equipo el 8 al 13 de Marzo del 2009. Los puntos principales que fueron discutidos y confirmados por ambas partes se encuentran a continuación.

En caso de que se genere alguna discrepancia entre los textos de Inglés y español prevalecerá el documento de Inglés como original.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'P' followed by a surname. To the right of the signature, there are smaller initials 'S.Y.'.

I. Puntos Solicitados por el Equipo

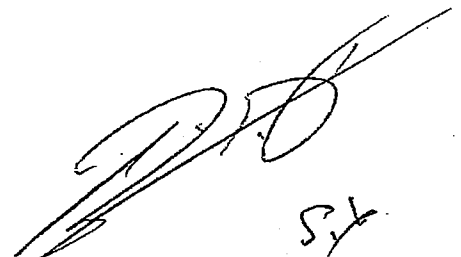
- UTN campus CEFOF debe mantener continuamente sus actividades de consultoría en las PYMES y desarrollar el Recurso Humano en la Region de America Central y el Caribe en el futuro.
- Para el continuo desarrollo del recurso humano para las consultorias de PYMES y la cooperación con las instituciones de promocion de las mismas de Centro America y el Caribe, es imperativo que el CEFOF forme consultores adicionales en UTN campus CEFOF.
- El Gobierno de Costa Rica asegurara el presupuesto a las PYMES por medio de servicio de consultoria.

II. Puntos discutidos entre el Equipo y UTN campus CEFOF

1. Ambas partes están de acuerdo que el alcance del proyecto es entrenar a los facilitadores de la Region. Ademas de crear una oportunidad para la construccion de un sistema del desarrollo del recursos humanos que ejecute actividades de consultoria de las PYMES de la Region.
2. Ambas partes acordaron que la Minuta de la Reunion de confirmacion de consecuencias, debe ser firmada antes de iniciar el programa de entrenamiento de los terceros paises. (Curso Regional)
3. Ambas partes acordaron que el nombre del proyecto puede ser cambiado a "Construccion de capacidades de Facilitadores en mejoramiento de la Productividad y la Calidad para las PYMES en la Region de centro America y el Caribe". Su nombre abreviado: Facilitadores para el Mejoramiento de la Productividad y la Calidad. Ambas partes notificaran a las autoridades concernientes acerca del cambio del nombre para que tomen las medidas del caso.

Adjuntos:

1. Lista de Participantes
2. Matriz de diseño del Proyecto
3. Cronograma tentativo del proyecto
4. Contenidos de la capacitación a los Terceros países a realizarse en UTN campus CEFOF.
5. Record de Discusiones Tentativo

A large, stylized handwritten signature in black ink is located in the bottom right corner of the page. Below the signature, the initials 'S.H.' are written in a smaller, simpler hand.

Lista de Participantes

(Parte Costarricense)

CEFOF

Sra. Ana Mirley Contreras	Director, Administración Financiera
Sr. José Alfredo González Mercado	Director, Administración Tecnológica
Sra. Zianne Ramírez	Instructor, Administración de Negocios
Sr. Gregorio Arce	Instructor, Administración de Negocios
Sr. Carlos Herrera	Instructor, Administración de Negocios
Sra. Hazel Rojas	Instructor, Administración de la Calidad
Sr. Luigi Longhi	Instructor, Administración de la Calidad
Sr. Marvin Herrera	Instructor, Administración de la Producción
Sr. Enrique González	Instructor, Administración de la Producción
Sr. Eizo Uegaki	Experto JICA de Formulación de Proyectos
Sr. Mikio Matsuura	Voluntario Senior

(Parte Japonesa)

Equipo de Estudio Preparatorio

Sr. Sakae YOSHIDA	Líder del Equipo de Estudio
Sr. Kenji ISHIZUKA	Planeamiento del Estudio
Sr. Tomohide CHO	Oficina JICA Costa Rica



S.Y

12 de marzo del 2009

Matriz de Diseño del Proyecto

Proyecto de Formación de Consultores en Mejoramiento de la Productividad y la Calidad de las PYMES
(Ha sido revisado El Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Facilitadores y del Sistema de Mejora de la Productividad y la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas en la Región de Centro América y el Caribe)

Periodo del Proyecto : desde 1 de junio del 2009 a 31 de mayo del 2012 País sede : Costa Rica Institución : Universidad Técnica Nacional Sede Central
 Campus CEFOF

Las instituciones son aquellas que promocionan a las Pequeñas y Medianas Empresas de la region de Centro America y el Caribe, quienes formaran parte del Proyecto.

Los facilitadores son los oficiales/personal de las instituciones mencionadas anteriormente quienes trabajan apoyando a las PYMES de la region de Centro America y el Caribe y que participan en el Proyecto.

Los consultores son los instructores de UTN campus CEFOF quienes han sido certificados por JPC en el periodo de Proyectos Anteriores

La Region es la denominada: Region de Centro America y el Caribe : Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panama, Republica Dominicana y Costa Rica

La Red se denomina la creada en el proyecto con las instituciones participantes donde UTN CEFOF campus seria el eje central de la misma.

Resumen del Proyecto	Indicador	Medios de Verificación	Compromiso
<p>Meta principal : Fortalecer el sistema de apoyo a las PYMES en la Región de Centro-América y el Caribe.</p>	<p>Desarrollar en cada país un programa de formación de facilitadores para apoyo de las PYMES. Ejecutar Capacitación, consultoría y asesoría de manera continua en cada país dirigido a</p>	<p>Programas elaborados de formación de facilitadores para apoyo a PYMES Registro de actividades de los facilitadores</p>	<p>Cada gobierno del país participante se comprometerá a mantener la prioridad de promover las PYMES</p>

<p>Objetivos del proyecto : El desarrollo de Recursos Humanos por instituciones de la region se mejora por la utilizacion de la RED para apoyar el desarrollo de los Recursos Humanos mencionados anteriormente, enfocados en el estilo Japones de Mejoramiento de la Productividad y la Calidad</p>	<p>las PYMES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los facilitadores y las instituciones tendran acceso a la Red, durante el desarrollo del proyecto en la cual podran consultarse y apoyarse en los consultores acreditados del CEFOF. 2. Se utilizara una pagina Web de consulta del proyecto para intercambio de informacion en la Region. 3. Actividades de mejoramiento de la calidad y la productividad se implementaran en forma continua en las PYMES modelo. 4. Los facilitadores con la asesoría de los consultores del CEFOF desarrollaran el programa de consultoria para apoyo a las PYMES en cada pais. Los facilitadores llevaran a la practica la capacitacion, consultoria y asesoramiento. 	<p>Número de consultas a UTN campus CEFOF Creación y Actualización de la Página del Proyecto. Registro de las actividades de implementación en las PYMES modelo. Registro de actividades de los facilitadores</p>	<p>El Gobierno de Costa Rica garantizará las medidas para mantener el status del CEFOF dentro de la Universidad Tecnica.</p>
<p>Resultados esperados : 1. La creación de la Red Regional de desarrollo tendrá como sede Central a UTN campus CEFOF para apoyar los facilitadores y oficiales a cargo de la promoción de las PYMES en la region. 2. Los facilitadores seran formados con las Tecnologias de</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La base de datos de PYMES de promoción y recursos humanos de la region sera desarrollada en UTN campus CEFOF. 2. UTN campus CEFOF certificará a los facilitadores 3. El facilitador capacitado realizará un informe 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Base de Datos 2. Materiales, manuales, Certificado de Registro y revisión de los mismos 	

<p>Mejoramiento de Productividad y Calidad del estilo Japones en la Region.</p> <p>3. Las instituciones de la region tendran una mejor comprension de las Técnica Japonesas para el Mejoramiento de la Calidad y la Productividad.</p>	<p>de su país de origen sobre cada empresas en las que implemento su estudio.</p>	<p>3. Record de actividades de los facilitadores, investigacion por medio de encuestas.</p>	
<p>Actividades :</p> <p>1.1. El campus UTN CEFOF se encarga de la actualizacion y mantener activa la pagina Web del proyecto.</p> <p>1.2. El campus UTN CEFOF comparte la informacion de promocion con instituciones de apoyo a las PYMES de la Region y atiende consultas relacionadas con las PYMES.</p> <p>1.3 UTN campus CEFOF realiza reuniones anuales con instituciones relacionadas con las PYMES de la Region para intercambio de experiencias</p> <p>2.1. UTN Campus CEFOF lleva a cabo un programa de entrenamiento (Curso Regional) a facilitadores de los terceros paises.</p> <p>2.2. La Oficina de JICA en Costa Rica envia la informacion general a traves del los canales diplomaticos del Gobierno de Costa Rica</p> <p>2.3. El campus UTN CEFOF con la ayuda de las oficinas de JICA, selecciona a las instituciones que promocionan las PYMES de la region,</p>	<p>Inversionistas :</p> <p>JAPON</p> <p>Experto largo plazo y corto plazo</p> <p>Costo del Curso Regional</p> <p>Costos externos al proyecto</p> <p>Equipos</p> <p>Misión</p> <p>Oficinas, auto para los expertos japoneses</p>	<p>COSTA RICA</p> <p>Administrador del proyecto</p> <p>Contrapartes</p> <p>Una parte del costo del Curso Regional</p>	<p>Condiciones de requisitos</p> <p>1. Las instituciones de promocion de las PYMES y los facilitadores son elegidos basados en un criterio tecnico.</p> <p>2. Se asegura el costo del Proyecto cubierto por UTN CEFOF y la asignacion de los contrapartes.</p>

	<p>basandose en las necesidades requeridas.</p> <p>2.4. El campus UTN CEFOF selecciona a los facilitadores que participan en el Programa de Entrenamiento a Terceros Países (Curso Regional)</p> <p>2.5. UTN campus CEFOF ejecuta, monitorea, y evalua el programa de entrenamiento de los terceros países (Curso regional).</p> <p>2.6. El campus UTN CEFOF ejecuta OJT con los facilitados en las seleccionadas empresas modelo PYMES de la region.</p> <p>2.7 UTN campus CEFOF realiza seminario en topicos y areas necesarias del programa de entrenamiento de los terceros países (Curso Regional).</p> <p>3.1. Los facilitadores en cada pais llevaran a cabo una presentacion sobre los resultados de su entrenamiento de terceros países, OJT, seminarios.</p> <p>3-2. Los facilitadores realizan un plan de accion para las consultorias de las PYMES de cada pais.</p> <p>3-3. El campus UTN CEFOF planea e implementa las actividades (incluyendo encuestas)de seguimiento para los facilitadores y las intuiciones de promocion de PYME de la Region.</p> <p>3-4. El campus UTN CEFOF proveera la informacion del proyecto a CEMPROMIPE como miembro de la red de apoyo a las PYMES Regionales.</p>
--	---

Handwritten signature and initials, possibly 'F.S.', located at the bottom right of the page.

Cronograma Tentativo del Proyecto
Programa de Formación de Facilitadores en el Mejoramiento de la Productividad y Calidad de las PYMES

FASES	Contenido	Periodo		2009												2010											
		desde	hasta	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic		
Fase 1	Selección de Candidatos	12-Apr	12-Jun				↕																				
Fase 2	Curso regional	22-Jun	27-Jun				↕																				
Fase 3	Sensibilización de los empresarios	20-Jul	24-Jul				↕																				
Fase 4	Trabajo de campo Supervisado	3-Aug	1-Feb																								
Fase 5	Intercambio de Experiencias y capacitación	1-Feb	8-Feb																								
Fase 6	Trabajo de campo supervisado	23-Feb	24-Aug																								
Fase 7	Examen	31-Aug	7-Sep																								
	Equipo de Consultoría del proyecto	Set	2010																								
Fase 8	Seminario Final	14-Sep	21-Sep																								
Fase 9	Sistematización	21-Sep	29-Nov																								

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

Nombre del responsable	Fecha inicio	Fecha final
Licda. Zianne Ramirez / Eizo Uegaki	2008/10/22	2008/10/25
Ing. Marvin Herrera / Eizo Uegaki	2008/11/3	2008/11/7
Lic. Luigi Longhi / Eizo Uegaki	2008/11/17	2008/11/21
Licda. Ana Mirley Contreras / Eizo Uegaki	2008/12/1	2008/12/5
Lic. Gregorio Arce / Eizo Uegaki	2008/12/15	2008/12/19
MBA. José Alfredo González / Eizo Uegaki	2009/2/2	2009/2/7
Ing. Hazel Rojas / Eizo Uegaki	2009/2/16	2009/2/20
Ing. Luis Enrique González y Ing. Hazel Rojas/ Eizo Uegaki	2009/2/26	2009/3/5
Grupo de consultores designados a la visitas	2008/9/30	2008/10/10
MSc. German Rudín, Licda. Ana Mirley Contreras, MBA José Alfredo González	2008/10/29	2008/10/29
Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/10/31	2008/10/31
Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/10/31	2008/10/31
Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/3	2008/11/5
Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/3	2008/11/7
Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/3	2008/11/6
Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/3	2008/11/6
Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/3	2008/11/14
Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/10	2008/11/14
Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/17	2008/11/21
Licda. Zianne Ramirez, Ing. Hazel Rojas, MBA José Alfredo González	2008/11/24	2008/12/18
Cada uno de los instructores designados para la capacitación de los participantes Dirección Financiero-Administrativa (funcionario designado)	2008/12/19	2009/1/30

Fase preliminar

1. Visitas a los países para promover el proyecto

Guatemala

Nicaragua

Honduras

El Salvador

Panamá

República Dominicana

Belice

Costa Rica

2. Actividades iniciales necesarias

Elaboración de instrumento para la entrevista en los diferentes países

2.1. Presentación del presupuesto a Funcionarios de JICA

Elaboración del perfil de los participantes

Elaboración del perfil de salud de los participantes

Definición de los criterios de selección de las empresas

Elaboración de los temas y tiempos definitivos para el curso de capacitación

Elaboración de la boleta de inscripción de los participantes para enviar a los países

Definición de los contenidos del brochure informativo del programa (contenidos, requisitos, costos y otros)

Definición y elaboración del programa del curso de la fase 1-9

Elaboración de los temas de evaluación según los temas del punto anterior

Definición de requisitos mínimos de documentos así como la estructura de los mismos hacer entregados a los participantes

Definición y elaboración de los materiales para cada uno de los temas designados

Envío de materiales a reproducción para los participantes

Fases del proyecto de capacitación	
Fase No. 1 Selección de candidatos	JICA // CEFOF
	2009/3/12
	2009/6/12

Recepción de los formularios a los diferentes países donde se
Selección de participantes, empresas y organismos para el desarrollo del proyecto

CEFOF 2009/4/6 2009/5/26

Lista definitiva de los participantes en el programa de capacitación

CEFOF 2009/5/28 2009/6/12

Fase 2 Programa de capacitación para los participantes en UTN "CEFOF"
Costa Rica

CEFOF 2009/6/22 2009/6/27

Primer día de capacitación

Jornada de la mañana de 8:00 a 1:20 p.m.

Inducción General del programa 8:00 a 9:00 a.m.
I. Módulo General

Licda. Ana Mirley Contreras Alfaro y MBA
José Alfredo González Mercado 2009/6/22 2009/6/22

Tema No. 1 de 9:20 a 1:40 p.m. (Administración de la Productividad)

Almuerzo de 1:40 p.m. a 2:40 p.m.

Jornada de la tarde de 2:40 p.m. a 7:10 p.m.

Tema No. 2 de 2:40 p.m. a 7:10 p.m. (Kaizen)

Licda. Zianne Ramírez Arias

Segundo día de capacitación

Jornada de la mañana de 8:00 a.m. a 12:30 p.m.

Tema No. 3 8:00 a.m. a 12:30 m.d. 5S

Almuerzo de 12:30 p.m. a 1:30 p.m.

Jornada de la tarde 1:30 p.m. a 6:00 p.m.

Tema No. 4 de 1:30 p.m. a 6:00 p.m. Metodología para la consultoría

2009/6/23 2009/6/23

Licda. Zianne Ramírez Arias

Tercer día de capacitación

II- Administración y Estrategia

Jornada de la mañana de 8:00 a.m. a 12:30 p.m.

Tema No. 5 Gerencia Moderna

Almuerzo de 12:30 p.m. a 1:30 p.m.

Jornada de la tarde 1:30 p.m. a 6:00 p.m.

Tema No. 6 de 1:30 p.m. a 6:00 p.m. Plan de Negocios

2009/6/24 2009/6/24

MBA José Alfredo González Mercado

Cuarto día de capacitación

III. Producción

Jornada de la mañana de 8:00 a.m. a 12:30 p.m.

Tema No. 7 Administración y Control de Inventarios

Almuerzo de 12:30 p.m. a 1:30 p.m.

Jornada de la tarde 1:30 p.m. a 6:00 p.m.

Tema No. 8 de 1:30 p.m. a 6:00 p.m. Fundamentos de Ingeniería Industrial

2009/6/25 2009/6/25

Ing. Marvin Herrera García

Quinto día de capacitación

2009/6/26 2009/6/26

Ing. Marvin Herrera García

Jornada de la mañana de 8:00 a.m. a 12:30 p.m.
 Tema No. 9 Gestión de la Calidad
 Almuerzo de 12:30 p.m. a 1:30 p.m.
 Jornada de la tarde 1:30 p.m. a 6:00 p.m.
 Tema No. 10 de 1:30 p.m. a 3:30 p.m. Gestión Ambiental
 Tema No. 11 4:00 p.m. a 6:00 p.m. Enfoque Japones para el desarrollo de Pymes
 Regreso de los participantes los distintos países de origen
 Establecer actividades de cronograma para el 23 de abril 2009 ????

Lic. Luigi Longhi Cordoba

Ing. Luis Enrique González
 por definir
 Dirección Financiero-Administrativa
 (funcionario designado)

2009/6/27

2009/6/27

Fase No. 3 Programa de sensibilización a los empresarios "En los países"	CEFOF	2009/7/20	2009/7/24
Seminarios para los empresarios Explicación de las responsabilidades y deberes (04 horas)	Consultores del CEFOF	2009/7/20	2009/7/23
Empresarios Estudiantes CEFOF/JICA			
Países Guatemala Nicaragua El Salvador Panamá Costa Rica Honduras República Dominicana Belice	Zianne Ramírez Arias Marvin Gerardo Herrera García Ana Mirley Contreras Alfaro Gregorio Arce Gómez Luis Enrique González Luigi Longhi Cordoba José Alfredo González Hazel María Rojas García	2009/7/20 2009/7/20 2009/7/20 2009/7/20 2009/7/20 2009/7/20 2009/7/20	2009/7/24 2009/7/24 2009/7/24 2009/7/24 2009/7/24 2009/7/24 2009/7/24
Fase No. 4 Trabajo de campo supervisado (24 semanas) en los países	CEFOF // JICA	2009/8/3	2010/2/1

Definición del Instrumento de supervisión
 Primera visita de seguimiento

Países

- Guatemala
- Nicaragua
- El Salvador
- Panamá
- Costa Rica
- Honduras
- República Dominicana
- Belice

Fase No. 5 Intercambio de experiencias y desarrollo de capacidades en UTN-CEFOF "Costa Rica"	CEFOF	2010/2/1	2010/2/8
Intercambio de experiencias por países (cada participante) Foro resumen de las experiencias desarrolladas Capacitación de perfeccionamiento (?? horas) Seminario sobre Pymes por parte del experto japonés	Participantes CEFOF / Participantes CEFOF por definir		
Fase No. 6 Trabajo de campo supervisado (24 semanas) en los países	CEFOF	2010/2/23	2010/8/24

Definición del instrumento de supervisión
Segunda visita de seguimiento

Países

- Guatemala
- Nicaragua
- El Salvador
- Panamá
- Costa Rica
- Honduras
- República Dominicana
- Belice

Fase No. 7 Examen final a los candidatos en Costa Rica	CEFOF	2010/8/31	2010/9/7
---	--------------	------------------	-----------------

Realización de la prueba final y evaluación a los participantes en Costa Rica CEFOF 2010/5/3 2010/5/3

Fase No. 8 Seminario final acerca de las experiencias en los países	CEFOF	2010/9/14	2010/9/21
--	--------------	------------------	------------------

Seminario final sobre las experiencias en cada país

Países

- Guatemala
- Nicaragua
- El Salvador
- Panamá
- Costa Rica
- Honduras
- República Dominicana
- Belice

CEFOF//Participantes

- Zianne Ramirez Arias
- Marvin Gerardo Herrera Garcia
- Ana Mirley Contreras
- Gregorio Arce Gomez
- Luis Enrique González
- Lulgi Longhi
- José Alfredo González
- Hazel María Rojas Garcia

Fase No. 9 Sistematización y evaluación del proyecto	JICA	2010/9/21	2010/11/29
---	-------------	------------------	-------------------

Recopilación de las experiencias del proyecto
Elaboración de informe final a sobre el proyecto que se ejecuto
Presentación de informe final a las organizaciones participantes

Funcionario designado por JICA
Funcionario designado por JICA
Funcionario designado por JICA

2010/10/14
2010/11/23
2010/11/29

Tiempo en años **1.50**

Draft

Anexo 5

RECORD DE DISCUSIONES
ENTRE
LA AGENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL
DEL JAPON
Y
LAS AUTORIDADES CONCERNIENTES DEL
GOBIERNO DE COSTA RICA

SOBRE

PROYECTO PARA COOPERACION TECNICA
JAPONESA

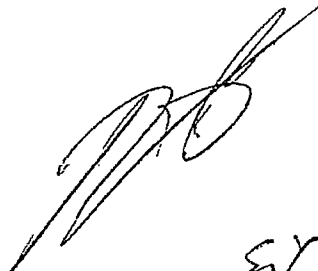
EL PROYECTO DE FORMACIÓN DE CONSULTORES
EN MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA
CALIDAD DE LAS PYMES.

San José, Marzo del 2009

Sr. Leonardo Garnier Rímolo
Ministro de Educación Pública
Gobierno de Costa Rica

Sr. Tomio Takahashi
Representante Residente
Oficina Exterior de JICA
en Costa Rica

Sr. Ricardo Ramírez Alfaro
Director Ejecutivo
Universidad Técnica Nacional

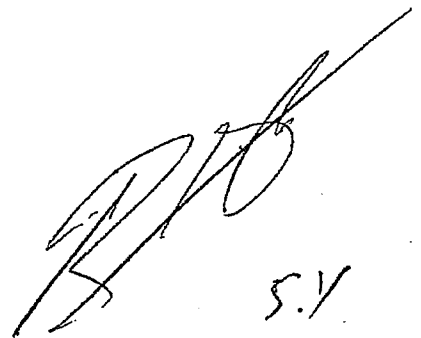


Handwritten signature and initials.

La misión para el estudio de Planificación (denominado "El equipo"), organización de la agencia de Cooperación Internacional del Japón (denominada en lo sucesivo JICA) y encabezada por el Sr. Sakae YOSHIDA, quien visitó la República de Costa Rica (en lo sucesivo se referirá a "Costa Rica") desde el 8 hasta el 13 de Marzo para la propuesta de trabajo sobre los detalles técnicos del programa de cooperación concernientes al proyecto en Costa Rica.

Durante su estadía en Costa Rica, el Equipo intercambia puntos de vista en una serie de discusiones con autoridades de Costa Rica con respecto a las medidas convenientes que ha de adoptar JICA y el Gobierno de Costa Rica para el éxito de la aplicación del mencionado Proyecto.

Como resultado de los debates, y de conformidad con las disposiciones del Acuerdo de Cooperación Técnica entre el Representante Residente de Oficina Exterior de JICA en Costa Rica, asignado en Tokyo en Mayo 24, 1985 (en lo referente "el Acuerdo") y el Gobierno de Costa Rica, firmado en San José el 12 de marzo (en lo sucesivo denominado "el Acuerdo"), el equipo y autoridades de Costa Rica acordaron recomendar a sus respectivos gobiernos a los asuntos contemplados en el documento adjunto.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'S.Y.', is written in the lower right quadrant of the page. The signature is stylized and somewhat cursive.

LOS DOCUMENTOS ADJUNTOS

I. Cooperación entre JICA y el Gobierno de Costa Rica

1. El Gobierno de la República de Costa Rica ejecutará el proyecto de Formación de Facilitadores en el Mejoramiento de la Productividad y la Calidad de las Pequeñas y Medianas empresas en la Región de América Central y el Caribe (en lo sucesivo nos referiremos a "El Proyecto") en cooperación con JICA.
2. El Proyecto se ejecutará en concordancia con el Plan Maestro que se da en el anexo I.

II. MEDIDAS QUE DEBEN ADOPTARSE POR JICA

En concordancia con las leyes y regulaciones en vigor en el Japón y las provisiones del artículo 3 de el acuerdo, JICA, es la que ejecuta la Cooperación Técnica por el Gobierno del Japón, sufragará, las siguientes medidas de acuerdo con los procedimientos normales del esquema de cooperación técnica.

1. ENVIO DE EXPERTOS JAPONESES

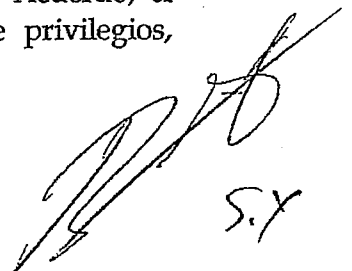
JICA proveerá los servicios de los expertos japoneses que se enumeran en el anexo II. La disposición del artículo 5 del Acuerdo se aplicará a los mencionados expertos.

2. PROVISION DE MAQUINARIA Y EQUIPO.

JICA facilitará la maquinaria, equipos y otros materiales (en lo sucesivo, "el equipo") necesarias para la ejecución del Proyecto que se enumeran en el anexo III. La disposición del artículo 8 del Acuerdo se aplicará a los equipos.

III. MEDIDAS QUE DEBE ADOPTAR EL GOBIERNO DE COSTA RICA

1. El Gobierno de Costa Rica tomará las medidas necesarias para garantizar que la auto-operación del proyecto se mantenga durante y después del período de cooperación técnica japonesa, mediante la plena y activa participación en el proyecto por todas las autoridades, los grupos beneficiarios y las instituciones .
2. El Gobierno de Costa Rica se asegurará de que las tecnologías y los conocimientos adquiridos por los nacionales de Costa Rica como resultado de la cooperación técnica japonesa contribuirá al desarrollo económico y social de Costa Rica.
3. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 6 del Acuerdo, el Gobierno de Costa Rica garantizara la concesión de privilegios,



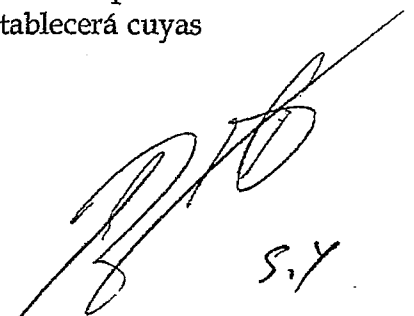
A handwritten signature in black ink, followed by the initials "S.Y." written below it.

exenciones y beneficios a los expertos japoneses y a sus familias referidos en los puntos II-1

4. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 8 del Acuerdo, el Gobierno de Costa Rica tomará las medidas necesarias para recibir y utilizar el equipo proporcionado por JICA en la sección II-2 y el equipos, maquinaria y materiales traídos por los expertos japoneses a que se refiere en II-1.
5. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 5 (b), del Acuerdo, el Gobierno de Costa Rica aportará los servicios de personal homólogo de Costa Rica y el personal administrativo que se enumeran en el anexo IV.
6. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 5 (a), del Acuerdo, el Gobierno de Costa Rica aportará los edificios y las instalaciones enumeradas en el anexo V.
7. De conformidad con las leyes y reglamentos vigentes en Costa Rica, el Gobierno de Costa Rica tomará las medidas necesarias para suministrar o reemplazar a su cargo la maquinaria, equipos, instrumentos, vehículos, herramientas, piezas de repuesto y cualquier otro material necesario para la aplicación del proyecto que no sea el equipo proporcionado por JICA en la sección II-2.
8. De conformidad con las leyes y reglamentos vigentes en Costa Rica, el Gobierno de Costa Rica tomará las medidas necesarias para cumplir con los gastos de funcionamiento necesarios para la ejecución del proyecto.

IV. ADMINISTRACION DEL PROYECTO.

1. El Director Ejecutivo, del UTN campus CEFOF, como el Director del Proyecto, se hará cargo la responsabilidad general de la administración y la ejecución del Proyecto.
2. El Director Académico Sede Central-Campus CEFOF de la Universidad Técnica Nacional (UTN), como gerente del Proyecto, será responsable de la gestión y los aspectos técnicos del mismo.
3. Los expertos japoneses proporcionarán asesoramiento y recomendaciones necesarias al Director de Proyecto y el Gerente del Proyecto sobre los asuntos relativos a la ejecución del mismo.
4. Los expertos japoneses brindaranla guía tecnica necesaria y asesoramiento al personal homólogo de Costa Rica sobre cuestiones técnicas relativas a la ejecución del proyecto.
5. Para la aplicación eficaz y con éxito de la cooperación técnica para el Proyecto, un Comité Conjunto de Coordinación se establecerá cuyas funciones y composición se describen en el Anexo VI.



A large, stylized handwritten signature is written in the bottom right corner of the page. To its right, the initials 'S.Y.' are written in a smaller, simpler hand.

V. EVALUACION CONJUNTA

Evaluación del proyecto se llevará a cabo conjuntamente por JICA y las autoridades costarricenses involucradas en el proyecto, durante los últimos seis meses de plazo de la cooperación con el fin de examinar el nivel de logro obtenidos.

VI. RECLAMACIONES CONTRA LOS EXPERTOS JAPONESES

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 7 del Acuerdo, el Gobierno de Costa Rica se compromete a aceptar la responsabilidad sobre reclamos, si alguno surgiera, contra los expertos japoneses que laboran en la cooperación técnica para el proyecto resultantes de, ocurridas en el curso de, o de alguna otra manera conectadas con el descargo de sus funciones oficiales en Costa Rica excepto por aquellas surgidas de una mala conducta adrede o seria negligencia de los expertos japoneses.

VII. CONSULTA MUTUA

Habrá consulta mutua entre JICA y el Gobierno de Costa Rica sobre todos los aspectos importantes que surjan de o en conexión con este documento.

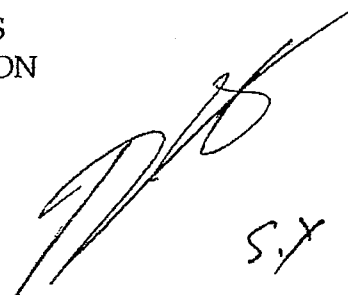
VIII. Medidas para promover el entendimiento y soporte del PROYECTO

A fin de promover el apoyo para el proyecto entre los ciudadanos costarricenses, el Gobierno de Costa Rica tomará las medidas apropiadas para hacer que el proyecto sea ampliamente conocido en el pueblo.

IX. TERMINOS DE LA COOPERACION.

El periodo de la cooperación técnica para el proyecto en virtud del presente Documento Adjunto será de tres años a partir del 1 de junio de 2009.

- ANEXO I. PLAN MAESTRO
- ANEXO II. LISTA DE EXPERTOS JAPONESES
- ANEXO III. LISTA DE MAQUINARIA Y EQUIPO
- ANEXO IV. LISTA DE CONTRAPARTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE COSTA RICA
- ANEXO V. LISTA DE EDIFICIOS E INSTALACIONES
- ANEXO VI. COMITÉ CONJUNTO DE COORDINACION

A large, stylized handwritten signature in black ink is located in the bottom right corner of the page. Below the signature, the initials 'S.Y.' are written in a smaller, simpler hand.

ANEXO I. PLAN MAESTRO.

1. Objetivo general

El desarrollo de Recursos Humanos por instituciones de la region se mejora por la utilizacion de la RED para apoyar el desarrollo de los Recursos Humanos mencionados anteriormente, enfocados en el estilo Japonese de Mejoramiento de la Productividad y la Calidad

2. Propósito del proyecto

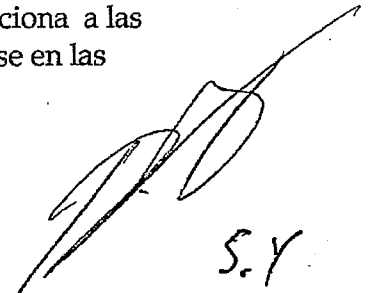
Fortalecer la formacion de facilitadores para las instituciones de apoyo a las PYMES de cada pais, aprovechando la red regional (Sistema de cooperacion para promover o expandir la formacion de facilitadores en las areas de mejoramiento de la calidad y productividad japonesa) de la cual UTN campus CEFOF es el ente coordinador.

3. Resultados del proyecto

- (1) La creacion de la Red Regional de desarrollo tendrá como sede Central a UTN campus CEFOF para apoyar los facilitadores y oficiales a cargo de la promocion de las PYMES en la region.
- (2) Los facilitadores seran formados con las Tecnologias de Mejoramiento de Productividad y Calidad del estilo Japonese en la Region.
- (3) Las instituciones de la region tendrán una mejor comprension de las Técnicas Japonesas para el Mejoramiento de la Calidad y la Productividad.

Actividades del Proyecto

- 1.1. El campus UTN CEFOF se encarga de la actualizacion y mantener activa la pagina Web del proyecto.
- 1.2. El campus UTN CEFOF comparte la informacion de promocion con instituciones de apoyo a las PYMES de la Region y atiende consultas relacionadas con las PYMES.
- 1.3 UTN campus CEFOF realiza reuniones anuales con instituciones relacionadas con las PYMES de la Region para intercambio de experiencias
 - 2.1. UTN Campus CEFOF lleva a cabo un programa de entrenamiento (Curso Regional) a facilitadores de los terceros países.
 - 2.2. La Oficina de JICA en Costa Rica envía la informacion general a través del los canales diplomaticos del Gobierno de Costa Rica
 - 2.3. El campus UTN CEFOF con la ayuda de las oficinas de JICA, selecciona a las instituciones que promocionan las PYMES de la region, basándose en las necesidades requeridas.



S.Y.

ANEXO II. LISTA DE EXPERTOS JAPONESES

1. Expertos de Largo Plazo

JICA enviará un experto a largo plazo con el título de "Asesor del proyecto".

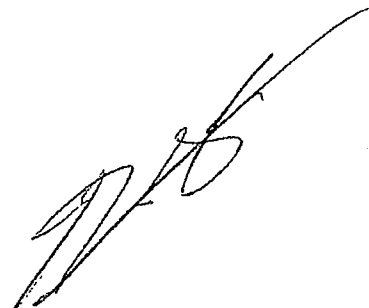
2. Expertos de Corto Plazo

Enviará el número apropiado de expertos de corto plazo para el campo específico que se soliciten para apoyar en seminarios a UTN campus CEFOF en el siguiente campo:

- (1) Metodología de Consultoría para las PYME en Japón
- (2) Desarrollo de las PYMES en Japon
- (3) Políticas del Gobierno del Japon para el desarrollo de las PYMES
- (4) Situación Económica concerniente a las PYMES
- (5) Conservación energética y tecnologías limpias para PYMES.

Nota:

- . La formulación de los proyectos existentes desplazará a los expertos de largo plazo.
- . El número y los ámbitos de expertos a corto plazo puede ser modificado por el acuerdo entre ambas partes.



S.Y

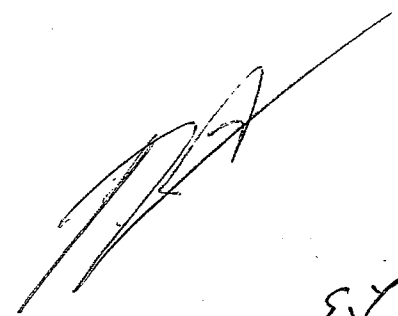
ANEXO III LISTA DE MAQUINARIA Y EQUIPO

No.	Solicitud de Equipo
1	Maquina Copiadora tamaño mediano
2	Computador portátil
3	Proyector multimedia
4	Pizarras acrílicas
5	software
6	Cámara digital
7	Video Cámara Digital
8	Micrófono inalámbrico (solapa)

Nota:

. Toda la maquinaria y los equipos se instalarán en Campus CEFOF de la Universidad Técnica Nacional y que tiene la responsabilidad de la gestión y el mantenimiento de los mismos.

. La lista de equipo podrá ser modificada por el nuevo debate entre ambas partes o de la restricción presupuestaria de la JICA.



**ANEXO IV. LISTA DE CONTRAPARTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE COSTA RICA.**

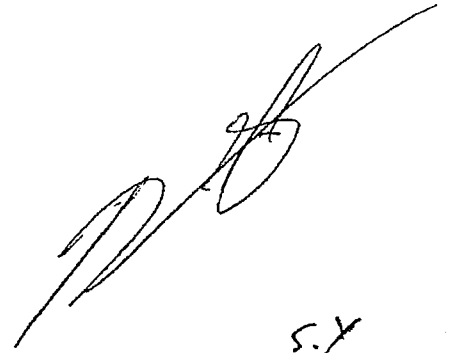
1. Personal de Contrapartes

1) UTN-Campus CEFOF es la organización que ejecutará el proyecto con el personal de contraparte que se mencionan a continuación:

(a) Director del Proyecto será el Director Ejecutivo del Campus CEFOF.

(b), Gerente de Proyecto será el Director de Gestión Académica del Campus CEFOF

(c) Personal de contraparte serán los once consultores que habían sido entrenados en CEFOF en el proyecto anterior proyecto de JICA.

A large, stylized handwritten signature in black ink is located in the lower right quadrant of the page. Below the signature, the initials 'S.Y.' are written in a smaller, simpler hand.

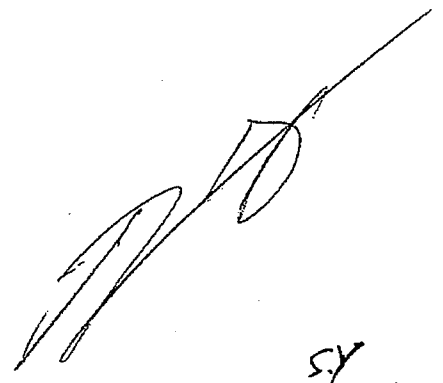
ANEXO V. LISTA DE EDIFICIOS E INSTALACIONES

Los lugares que utilizará el proyecto:

Campus CEFOF, Habitaciones, auditorio, aulas y salas de reuniones con las instalaciones para la formación práctica.

Salas de reuniones:

1. Sala Ejecutiva
2. Auditorio
3. Aula No 2 y Aula No. 5
4. Laboratorio de computo y respectivo acceso a Internet, video conferencia
5. Oficina para el Jefe del Proyecto
6. Otras facilidades para el desarrollo del proyecto

A large, stylized handwritten signature in black ink, located in the bottom right quadrant of the page. The signature is fluid and appears to be a personal name.

ANEXO VI. COMITÉ CONJUNTO DE COORDINACIÓN

1. Funciones

El Comité Conjunto de Coordinación se celebrará al menos una vez año, y cuando surga la necesidad.

Sus funciones son las siguientes:

(1) Para resolver sobre el Programa Anual de Cooperación Técnica (ATCP), el Plan Anual de Operaciones (APO) y el Calendario Anual de Ejecución provisional (ATSI) del proyecto en consonancia con el Programa de Cooperación Técnica (PCT), el Plan de Operación (PO) y el calendario provisional de ejecución (ETI) formulado en el marco de las Actas de los debates.

(2) Coordinar las acciones necesarias a ser tomadas por ambas partes,

(3) Revisar el progreso general de la TCP y PO, así como el logro de ATCP y APO.

(4) Intercambiar puntos de vista sobre las cuestiones importantes que surjan de o en conexión con el protocolo TCP y PO.

2. Composición

<Costa Rica >

(1) Rector de UTN,

(2) Director de Proyecto, CEFOF

(3) Gerente de Proyecto, CEFOF

(4) Ministro de Economía Industria y Comercio o representante

(5) Ministro de Educación Pública o representante

(6) Representante de MIDEPLAN

(7) Otro personal relacionado con el proyecto definido por el lado costarricense si fuera necesario

<JAPON>

(1) Asesor del Proyecto

(2) Representante (s) de la Embajada del Japón

(3) Representante (s) de JICA

(4) Otro personal relacionado con el proyecto definido por el lado japonés si fuera necesario

Notas:

1) Representante Oficial (s) de la Embajada del Japón en la República de Costa Rica podrá asistir en calidad de observador (s) a las reuniones JCC

2) De ser necesario los miembros de JCC participaran a otro personal relacionado con el proyecto.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right. Below the signature, the initials 'S.Y.' are written in a similar style.

．対処方針

1．対処方針の聴取・確認事項

確認事項	現状	対処方針（確認・協議事項）	聴取・確認事項
<p>1．関係機関の役割・機能</p>	<p>コスタリカ政府（CEFOF 所管官庁）</p> <p>2007年4月に科学技術省から教育省〔CUNA（アラフエラ単科大学）〕へ変更、大学化が完了すればUniversidad Tecnica Nacional de Costa Rica（コスタリカ工科大学）に。</p> <p>CEFOF</p> <p>1992 年設立。2006 年現在：年間予算約 1 億円（50%政府予算：50%自己負担）、職員計 43 名（うちコンサルタント 12 名）</p> <p>目的：コスタリカを含む中米諸国企業の生産性向上を図る。育成した経営コンサルタントによる活動、生産性向上技術の普及活動を中米諸国でも開始している。</p> <p>コスタリカ政府はCEFOFを含む6つの単科大学・機関を統合した「コスタリカ工科大学」を2009 年に設立する予定。大学化後は政府予算 85%：自己負担 15%となる。</p> <p>中米零細小企業振興センター（CENPROMYPE）</p> <p>人員も少なく、活動的でもないと言われる。</p>	<p>コスタリカ政府（教育省ほか）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ コスタリカ政府として中小企業支援の分野でイニシアティブをとる意向 ➢ CEFOF を核とした広域ネットワーク構築への了解 ➢ プロジェクトに対するオーナーシップ ➢ CEFOF 大学化構想の進展状況・想定される影響等 <p>CEFOF</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 現在の組織体制・人員 ➢ 第三国研修を通じた中米広域協力拠点化に関する意向 ➢ 第三国専門家の中米諸国への派遣に関する意向 ➢ CEFOF 大学化構想の進展状況・想定される影響等 <p>CENPROMYPE 5．CENPROMYPE の支援機能を参照</p> <p>各国機関</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 経済商工省中小企業振興局 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 中小企業振興については大統領から直々の支持もあって強化する方向にあるが、関連する活動をほとんど行っていない。 ➢ 了解するも、コスタリカにもメリットがある形での実施や零細・中小企業向けの活動を要望 ➢ （オーナーシップはCEFOFを管轄するアラフエラ単科大学） ➢ 大学化進展については先方が詳細不明 ○ アラフエラ単科大学（CUNA：CEFOFの管轄機関） <ul style="list-style-type: none"> ➢ 2010年に6つの単科大学・機関を統合した全国で5番目の国立大学が誕生。2008年4月に大学化に関する法令が国会承認され、設立委員会が設置され、本学長も委員の1人。 ➢ 大学化後のCEFOFの使命は人材育成と中米広域協力としているが、前者は法令に盛り込まれても後者は明文化されていない。 ➢ CEFOFによる活動は零細・中小企業向けとし、生産性向上にかかわる教育と人材育成を行い、中米広域協力として各国機関で行う人材育成を担う人材をCEFOFコンサルタントの活用により育成したい意向をもつ。 ➢ プロジェクト終了後も、他ドナーの支援を受けるなどして中米各国における生産性向上にかかわる人材育成支援活動を行うと言及。 ➢ 現CEFOFコンサルタント11名以外の人材をCEFOFで育成することに対しては、大学化後に大学のプログラムのひとつとして取り扱うことを考えており、現在設置委員会に提案しようとするところ。

	<p>各国機関（候補）</p> <p>CEFOF が候補としてあげているが、現状確認・ニーズ把握は未実施。</p> <p>コスタリカ：経済商工省、IMAS、MICIT、INA エルサルバドル：CONACYT、経済省、CONAMYPE パナマ：SENACYT、IFARHU、商工省 ホンジュラス：COHCYT ニカラグア：INPYME、MIFIC グアテマラ：CONCYT、経済省 ドミニカ共和国：INFOTEP、経済省 ベリーズ：要確認</p>	<p>立ち上げ専門家（予定）による調査や実施協議にて確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 大学化後は CEFOF に代わって M/M や R/D 署名権限をもつ。 ○ CEFOF <ul style="list-style-type: none"> ➤ 人員 43 名（うちコンサルタント資格保持者 11 名）年間予算約 1 億円。来年度（2009 年度）より経済商工省ではなく教育省から予算を配分される。 ➤ 中米広域協力拠点化に対しては、所長、コンサルタントらから意気込みが表され、プロジェクト概要の説明が行われた。 ➤ 大学化の進展による影響は、メリットはあってもデメリットは見当たらないとの考え。
<p>2 . CEFOF の実施体制やネットワーク体制</p>	<p>CEFOF コンサルタントの中米諸国派遣は一部諸国に対して実施経験あり。</p> <p>中米諸国から参加する第三国研修に関する準備が行われている。</p> <p>CEFOF の実施・受入体制については、コンサルタント派遣を行った経験があり一部については確立しているが、大学化の進展の影響も考慮する必要がある。</p>	<p>CEFOF</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ これまでの CEFOF による取り組み実績 ➤ 中米諸国（機関）との関係、事業連携・モニタリング体制 ➤ 中米諸国の個別ニーズへの対応に対するスタンス ➤ コストシェアの可能性 ➤ プロジェクト実施時期・期間（当初は 3 年程度に限定、当該期間中に一定の成果を確認できた場合に延長を検討） 	<ul style="list-style-type: none"> ○ CEFOF <ul style="list-style-type: none"> ➤ 一部の中米諸国からの参加者を含めてセミナー開催、CEFOF コンサルタントの一部の中米諸国への OJT 活動（例：エルサルバドルの小規模ホテルへの指導）経験があり、第三国研修、第三国専門家の実施について問題はない。 ➤ CEFOF はコスタリカで知られていても、中米諸国では知名度が低い。中小企業振興を担う機関との関係も一部にとどまっている。中米統合機構（SICA）の零細小企業振興センター（CENPROMYPE）との関係は良好。 ➤ 中米諸国の個別ニーズについて、コスタリカ、エルサルバドルで大使館・JICA 事務所からの聴取によると、省エネの考え・技術に対するニーズが高い。その他のニーズや各国の中小企業支援状況、経営コンサルタント育成状況等については立ち上げ専門家による調査で把握。 ➤ プロジェクトのコストシェアについて、第三国研修で CEFOF 側の負担を

			<p>求めることが可能と思われる。</p> <p>➤ プロジェクト期間は、CEFOF 側は 2 年間で考えていたが、調査団から 3 年間で申し入れて合意されている。また、プロジェクト開始前に立ち上げ専門家を派遣して各国のニーズ把握等の準備を行うことに合意。</p>
3. ニーズ把握	<p>共通ニーズに対して第三国研修の枠組み(原案)が作成されているが、参加予定の中米諸国の独自ニーズの把握が必要。</p>	<p>立ち上げ専門家(予定)や実施協議時に確認</p> <p>(1) 各国中小企業振興策の現状と問題点(比較・相違)</p> <p>政策・組織・法令・予算</p> <p>カウンターパート(C/P) 機関・人員</p> <p>課題・重点施策</p> <p>(2) 各国中小企業の現状と問題点(比較・相違)</p> <p>企業数・業種・人数・競争力</p> <p>課題(1)との整合性</p> <p>(例): a)品質・生産性等技術向上のための人材育成、 組織・制度構築</p> <p>b)コンサルタント育成、制度構築</p>	<p>立ち上げ専門家(予定)や実施協議時に確認</p> <p>立ち上げ専門家派遣は 9 月中旬からを予定。</p>
4. 投入	<p>1. 先方要請は第三国研修(短期専門家を講師として派遣)</p> <p>2. 各国機関との広域ネットワーク構築に対しては特段要望なし。</p> <p>3. 現在派遣中のシニアボランティア(SV)活動との連携を考慮する必要あり。</p>	<p>1. 本項 6. 第三国研修を参照</p> <p>2. 広域ネットワーク構築については、これまで一部諸国への派遣経験のみで、制度確立の面で支援は必要と思われるため、右</p> <p>1. 要望に対しても支援できる長期専門家(広域ネットワーク構築:前職は品質管理 SV)を派遣する方向で検討中であり、先方と本件につき基本合意する。</p> <p>3. 各国共通のニーズには第三国研修(於 CEFOF)、各国独自のニーズには第三国専門家(CEFOF 人員の派遣)による対応について先方了解を得る。</p> <p>4. 現在派遣中の SV の活用を協議する。</p>	<p>2. 広域ネットワーク構築に関して、(要請書に記載がない)長期専門家派遣に合意。</p> <p>3. 各国共通のニーズについては、第三国研修の事前通知を早めに各国 JICA 事務所を通じて知らせ、同研修に対する各国関係機関からのコメントを得ることとする。また、第三国専門家派遣についても、その通知で知らせてコメントを得るようにする。</p>

			4. 現在派遣中の SV の科目は経営管理であり、2008 年秋にもう 1 人派遣予定。SV との連携・協力について、CEFOF、SV とともに問題はない。
5. CENPROMYPE の支援機能	1. 弱体な組織体制（人員不足、執行局長のほかはセクレタリーレベル職員が数人） 2. 参加国を集めた会合は多い。	1. CENPROMYPE を直接 C/P とせずに、本プロジェクトを支援する機関と位置づける。 2. 本案件支援をどれほど行えるかを確認する。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 現在の組織体制・人員 ➢ 本件プロジェクト構想への了解 ➢ 理事会開催回数 ➢ 事業内容 3. 今後 CENPROMYPE 上部機構である SICA に派遣予定の援助調整専門家の TOR に、中小企業分野（CENPROMYPE）を対象として本プロジェクトに関する情報共有や広報活動への支援を盛り込むことを検討する。 4. 同機関による協力可能性(ファンド等)	1. CENPROMYPE の人員はアドバイザーを含めて 12 名で、年間予算（運営及び事業予算の両方）は 100 万ドルであり、事業は各ドナーからの資金を得て適宜実施していることから、やはり直接的な C/P とするには難しさがあると考え、面談において協力をお願いするにとどめた。 2. プロジェクト構想に対しては賛意を示され、協力的であった。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 理事会は年 2 回、臨時理事会はメンバー国の要請で開催可能。 理事会メンバー：ベリーズ貿易庁 BELTRAIDE 長官 グアテマラ中小企業省 MIPYME 次官 エルサルバドル国家中小企業委員会 CONAMYPE 委員長 ニカラグア経済省 Ministerio de Economía 大臣 ホンジュラス中小企業庁次官 コスタリカ経済省 Ministerio de Economía 次官 パナマ中小企業庁長官 3. SICA 派遣専門家の派遣予定は未定となっているが、決定された際には専門家に対するブリーフィングを行う。 4. CENPROMYPE による協力について、理事会等を利用した本プロジェクトの紹介や参加呼びかけ・協議、資金協力の 2 点について確認したが、前者については理事会のほかに Regional Forum、ニューズレターやウェブサイトがあるのでそれを活用できる。後者については確たる見込みは示されなかった。
6. 第三国研修	2007 年秋に第三国研修の原案が作成されている。 研修案は、2007 年 3 月に実施した資格認定	1. 原案の内容確認 2. 研修実施体制（予算、人員、施設等）の確認 3. 中米諸国の個別のニーズに対しては、第三国専門家派遣	1. M/M の Attachment4 として提出された。 2. CEFOF における研修実施体制に問題はなし。 3. 立ち上げ専門家による各国ニーズ把握に基づき、第三国専門家派遣にて個別二

<p>制度試験の際に CEFOF の C/P が考案した「企業内のファシリテーター養成制度」を基に作成されており、カリキュラムが中米諸国のニーズを踏まえているかは疑問であるが、最大公約数的なニーズは満たしているものと考えられる。</p>	<p>(CEFOF コンサルタント派遣)にて対応することについて先方と合意。</p> <p>4. 研修内容の合意形成の一環として、原案を JICA 事務所経由で各国に送付し、先方政府・機関のコメント入手・意向確認を行う。</p> <p>5. 実施・募集時期、参加資格条件、定員等の確認と募集要項作成・送付の時期について合意し、M/M に盛り込む。</p>	<p>ーズに対応することに合意。</p> <p>4. 帰国報告会後に右準備を行う。</p> <p>5. 募集要項を作成するだけの準備ができておらず、条件も定められていないため、今回は M/M に盛り込む事項として第三国研修の概要（研修テーマ）だけとした。</p>
--	---	---

対処方針案・協議事項案と確認・協議結果

<p>(1) CEFOF の実施体制やネットワーク体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施機関：UTN CEFOF campus ● 上部監督機関：現状では CUNA、大学化完了後は UTN ● プロジェクト・ディレクター (PD) は UTN 暫定学長、プロジェクト・マネージャー (PM) は UTN CEFOF campus 生産技術部長 ● C/P は以前のプロジェクトで育成された 11 名のコンサルタント (うち 2 名は出向中) ● ニーズ調査結果に基づき、中米・カリブ諸国の中小企業支援機関を確認済み。ニーズ調査時に立ち上げ専門家と CEFOF コンサルタントが訪問してプロジェクトの趣旨を説明済み。プロジェクト初期段階で UTN CEFOF campus を中核とするネットワークを形成すべく準備中。ホームページ開設、定期会合の開催、メールによる相談受付等を計画。 		
<p>(2) 中米域内諸国の中小企業振興 (生産性向上、品質管理等) に関するニーズ調査結果</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ● 各国中小企業振興策の現状と問題点 (比較・相違) 	<p>各国機関の関心事項、中小企業の重点分野を中心に調査。</p>		
	<p>国名</p>	<p>関心事項</p>	<p>重点分野</p>
	<p>グアテマ ラ</p>	<p>総合衛生管理製造過程 (HACCP)、5S、KAIZEN、全社的生産保全 (TPM)、KANBAN 方式、Just in Time 方式、問題解決方法、競争力強化</p>	<p>農作物 (コーヒー)、繊維、食品、観光</p>
	<p>ニカラガ ア</p>	<p>中小企業診断、全社的品質管理 (TQM)、TPM、HACCP、競争力強化</p>	<p>食品、木材・家具、繊維、製靴、観光</p>
	<p>ホンジュ ラス</p>	<p>省エネ、標準化、5S、TQM、経営管理、KAIZEN、ISO9001、品質管理、マーケティング、品質改善、競争力強化、モチベーション</p>	<p>観光、食品、繊維、木材、金属加工</p>
	<p>エルサル バドル</p>	<p>品質管理、生産性向上、競争力強化、基準・標準化、5S、ISO9001、技術革新、ビジネスモデル、品質管理 (QC) 活動、QC7 つ道具</p>	<p>食品、農漁業、薬品、金属加工、観光、木工・手工芸</p>

	パナマ	KAIZEN、5S、労務管理、ビジネスモデル、モチベーション、イノベーション	サービス業、食品、手工芸、観光
	ドミニカ共和国	競争力強化、KAIZEN、5S、ビジネスプラン、経営管理、食品の品質基準、品質管理、マーケティング、イノベーション、財務管理	食品、金属加工、繊維、木材、観光
	ベリーズ	競争力強化、KAIZEN、5S、ビジネスプラン、経営管理、食品の品質基準、品質管理、マーケティング、イノベーション、ISO9001、環境管理、Accounting	農業、水産業、観光、小売業
	コスタリカ	技術革新、品質・生産性向上、マーケティング、5S、KAIZEN、6シグマ、Lean Manufacturing	農産物、食品、金属加工、観光、ハイテク産業、木工、繊維
● 各国中小企業の現状と問題点（比較・相違）			
(3) 投入			
● 第三国研修（於 CEFOF、各国共通のニーズに対応）		第1、2サイクルのフェーズ2、5、7にて実施。	
● CEFOF コンサルタントの派遣（各国独自のニーズに対応）		第1、2サイクルのフェーズ3、4、6、8にて実施。	
● 長期専門家派遣		派遣中の立ち上げ専門家をプロジェクトアドバイザーとして切り替える。	
● 短期専門家派遣		第1、2サイクルのフェーズ2、5にてセミナー講師やCEFOF コンサルタントに対する指導を行う。	
(4) その他			
● CEFOF と CENPROMYPE による協力枠組みに関して		両者が MOU を締結したと SICA 派遣 JICA 専門家より連絡があったが、UTN CEFOF campus はそれを知り得ない状況。UTN CEFOF campus は当該機関を評して人員・予算とも弱体で協力する必要性は低いとしたが、中米域内での中小企業振興を担う機関であることに配慮し、CENPROMYPE に対する情報提供を適宜行うよう調査団から申し入れ、同意された。	
● 次世代を担う CEFOF コンサルタントの育成意向		国立大学化後には大学の機能を活用しての人材育成が検討されており、その重要性も認識されているが、現状ではどのようにいつから行うか明確な計画はない。	

日 時	7月7日(月)9:30~10:30	
訪問先	JICAコスタリカ支所	
出席者	先 方	高橋支所長、張現地職員、フランク通訳(防災プロジェクト業務調整員)
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員
協議・聴取事項		
<p>調査団からの説明事項</p> <p>準備が進んでいると思われる第三国研修について、内容・実施スケジュール・応募要領の確認、第三国専門家派遣の概要、要請書に記載がない長期専門家派遣、大まかなプロジェクトPDM案(Narrative Summary部分の項目)について、CEFOFと基本合意を得ることが目的。第2次事前調査団派遣にてR/Dを署名し、各国関係機関を集めて実施合意を取り付ける予定。</p> <p>上垣氏を立ち上げ専門家としてプロジェクト開始前に派遣し、各国のニーズ把握調査を行う。現在、人材部で派遣決定手続き中であり、可能であれば8月の派遣前研修に参加して9~10月の派遣を予定。</p> <p>事務所要望事項</p> <p>CEFOF要望では2年間で第三国研修(セミナー)、第三国専門家派遣による企業OJT、日本からの短期専門家派遣による中小企業振興の現状や政策の紹介・日本の中小企業による輸出増加のサクセス・ストーリーの講義を行うことになっているが、これを調査団のいう3年に延ばすだけでなく、8カ国×1カ国4人=32人の第三国研修を3年間に2サイクル行って、啓発・研修を受ける人数を増やすことを要望(ただし、CEFOFの受入・実施能力を考慮して計画する必要あり)。</p> <p>経営管理などで派遣されているシニアボランティア(SV)が、本プロジェクトの第三国専門家としてCEFOFコンサルタントが各国にOJTで派遣される際に、オブザーバーとして同行して効果を高めることを提案。</p> <p>CEFOFをめぐる状況</p> <p>先般、CEFOFの大学化を決定する法令が国会で承認され、暫定委員会(Commission ad hoc)が設置されて準備体制が整った。今後、委員が任命されて新大学の役割が更に検討される。委員には中小企業振興を担う経済商工省大臣も含まれ、中小企業支援機関としてCEFOFが存続されることが決まっており、かつ業務に「広域協力の機能をもつ」ことが含まれており、本プロジェクトの実施に問題はないと考えられる。</p>		

日 時	7月7日（月）11：00～12:30	
訪問先	経済商工省中小企業振興局（DIGEMYPE、MEIC）	
出席者	先 方	Srta. Ivannia Mata Solis局長、ほか1名
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員
聴取・確認事項		
<p>同局長は中小企業支援については確たる方針をもつが、新任なのでCEFOFとその活動については詳細を知らないために団長から適宜説明した。なお同局に派遣中の一村一品運動のSV2人ともあいさつ。</p> <p>CEFOF活動と本プロジェクトについて</p> <p>団長からの説明に対し、プロジェクトがコスタリカにもたらす具体的なメリットについて繰り返して質問があった。政府の方針として中小企業振興強化があり、それに関連する活動はほとんど行っておらず関心が高い由（注：コスタリカ支所によれば、大統領から中小企業振興に係る直接的なプレッシャーも同省にかかっている）。CEFOFコンサルタント活動は、現状では大企業向けがほとんどと承知しており、CEFOFコンサルタントを現在の11名だけではなく50名に増やして中小企業向けに活動してほしいと要望され、そうでなければ中小企業振興局として本プロジェクトがコスタリカの中小企業振興に係る直接的なメリットを感じられないと言及（ 団長から、中小企業への融資にCEFOFコンサルタントを連携させる等、よりコスタリカの中小企業振興に資するものとなる旨を説明し、先方了承）。</p> <p>さらに同局長は、中小企業にとって民間コンサルタント雇用費用は高く、CEFOFコンサルタント雇用も高額なことを指摘し、中小企業向けの支援活動が行われるプロジェクトにしてほしいと要望。</p> <p>CEFOF大学化の進捗を詳細には知らなかったが、コンサルタント人材育成とコンサルタント業務の両方が継続されることを評価し、再度コスタリカの中小企業向けの活動強化について要望された。</p> <p>コスタリカの中小企業をとりまく環境は厳しく、（団長から説明があった5S等の生産性向上運動の経緯を受けて）日本の戦後のように中小企業の意識を変革したい由。また零細小規模企業は、費用のかかるコンサルタント・サービスは中企業以上が行うものと考えており、インフォーマル・セクターの活動から脱していない企業も多いため、意識改革によって活動をフォーマルなものに転換したい由。</p> <p>進捗中の中小企業支援（中小企業融資）について</p> <p>2008年4月10日に国会で中小企業金融制度に関する法律「Banca de Desarrollo 中小企業開発銀行法」が成立。これは3つの国営銀行の利益を財源にして、同名の制度下でCoopemix（商工中金のような金融機関）や市中銀行が中小企業（地方自治体も含まれる）向け貸し出しを行う制度。もともとは農業省の農民向けスキームであった制度を全セクターに拡大させるもので、省庁間で協議して考案された。将来的には上述の意識を変えた零細・中小企業がこの融資制度を活用するようになりたい由。</p> <p>問題点は、これまでの中小企業（農民）向け融資は担保主義だったが、この制度は申請されたプロジェクトの実現可能性、生産システム全体を考えて収益増加に貢献する度合いの審査を検討しているために審査要員の育成が必要なこと。その育成をどこの機関で行い、どのように育成するかが</p>		

決まっていないので、日本のアイデアがあれば欲しい由。政府が直接に融資を行わない制度とした理由は、汚職や融資手続きの遅延を避けるため。

調査団からは日本の中小企業診断士の診断結果を中小企業向け融資の審査に活用する制度を参照できること、CEFOFを活用して審査要員の研修を行うことが可能と考えられることや日本の中小企業庁・中小企業基盤整備機構の英語版ウェブサイトで有用情報が収集できることを指摘。JICA事務所を通じてのちに適宜情報提供することとした。

日 時	7月7日（月）15：30～16:30	
訪問先	在コスタリカ日本国大使館	
出席者	先 方	山口英一特命全権大使、鈴木康久参事官、鎌田有樹子書記官
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員、高橋支所長、張現地職員
協議・聴取事項		
<p>大使以下、非常に気さくで明るい感じで面談が行われ、全般的に本プロジェクトに対する賛意と期待が表明された。</p> <p>大使からの要望・留意点</p> <p>コスタリカや中米諸国での関心が非常に高い省エネの考えを本プロジェクトに入れ込むと、「売れる案件」となってよいとの考え。特別に省エネのコンサルタントを育成するとか、別途研修を行うのではなく、生産性向上とは結局は資源の有効利用につながって生産費用も安くなることを啓発する活動を研修内容に入れ込んでほしい由。ひいてはそれが日本製品の家電製品等の販売増にもつながるとの考え。</p> <p>鈴木参事官からは、JICAホンジュラス事務所は本CEFOFプロジェクトを「広域・マルチ案件が増えるとそれに予算が取られてしまって二国間協力の予算が減る」として懸念を表しているが、そのホンジュラスを含めて省エネに関心があり、先般の大使館主催セミナー（CEFOFコンサルタント、当地のパナソニック日本人駐在員がセミナー講師）では250名の参加者が集まるほど関心が高く、ホンジュラス事務所からもCEFOFコンサルタントによる講義資料の送付を頼まれた由。コスタリカでは省エネ型電球への転換キャンペーンが実施されており、プリウス輸入は関税を免税とする検討さえ行われている。</p> <p>CENPROMYPEについて</p> <p>大使は、CENPROMYPEの名前を知らないほど弱小機関であり、本プロジェクトに役に立たないと考えるのであれば切ってよし、事後報告を送付すれば先方がそれを関係機関に配布することで仕事をしたと思うのでそれくらいでよし、との考え。鈴木参事官からは、細野前エルサルバドル大使が在任中と比較してCENPROMYPEの取り扱い優先度合いが落ちていることもあり、重視しなくてよいとの言及あり。</p> <p>団長からは、とはいえども広域プロジェクトであって地域マルチの機関であるCENPROMYPEを全く無視することはできず、理事会開催で各国関係機関の長が集まることから、そこで本プロジェクトについて情報伝達を行うなど、使える部分は使う考えであることを説明。</p> <p>中小企業振興にCEFOFコンサルタントを活用して制度構築を行う支援について</p> <p>大使館からはJICA予算の制限やコスタリカの社会経済発展度合いに鑑みて制度構築に係る支援が行われ、その後はコスタリカ（中米諸国）が自ら制度を持続させて発展させていくことを期待。それに対し、そもそも制度構築の前の段階、つまり5Sや生産性向上とは何なのか、それらの具体的なメリットは何か等を教えることが必要であり、かつCEFOF自身もそのような制度構築はまだ難しいと考えるために、各国機関のなかに意識が高い人材を育成・増加させて経営コンサルティング活動のファシリテーターとなるように考えていることから、本プロジェクトの目標は中米諸国にそのような人材を育成するためのCEFOFの支援体制構築支援としている旨を説明。</p> <p>もともとはCEFOFの名称に「中米」が冠されているので、現在に至ってやっと名実ともに中米諸国向け活動が行われることになってよしのこと。</p>		

日時	7月8日（火）9：00～	
訪問先	CEFOF〔CUNA（アラフエラ単科大学、CEFOFの管轄機関）学長との面談〕	
出席者	先方	Marcelo Prieto Jimenez・CUNA学長、Luis Fernando Chaves Gomez・CEFOFアドバイザー（前経済商工省中小企業振興局長）
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員、高橋支所長、張現地職員、松浦SV（経営管理でCEFOF派遣）、フランク通訳
協議・聴取事項		
<p>CUNAはCEFOFと敷地が隣り合わせ。学長はCEFOF理事会会長を務めており、Luis・CEFOFアドバイザーとともに大学化後もCEFOFはコンサルタント人材育成を担うこと、中米広域協力を行うという方針を明確に述べ、本案件の位置づけや役割、目標も適切に把握していた。</p> <p>大学化の経緯</p> <p>6つの単科大学と機関（合計学生数は約5,500人）が統合されて国立コスタリカ工科大学となり、CEFOFはその大学の一部となるべく進捗中。2010年には大学化が完了する予定で、コスタリカで5つ目の国立大学が誕生する。既に国会で全議員が賛成して法令が承認され、設立準備委員会（暫定委員会：Commission ad hoc）が設立され、同学長も委員。</p> <p>統合理由とメリットとしては、各省庁下でバラバラに運営されていた高等技術教育機関をこのまま存続させても複雑高度化した社会に対応できないと考えること、大学化して十分な予算を得られて活動の幅が広がること、自立性をもって人員増加などの手続きも独自に行えるようになること等がある。今後各6機関の学生は2～3年の修学期間の後、Diploma（卒業資格）を取得できる。このDiploma取得により、更なる高等教育を受けること（大学工学部への編入等）が可能となる。いわば、この大学化はコスタリカの高等技術教育の改革と考えている由。</p> <p>大学化後のCEFOFについて</p> <p>CEFOFの使命は人材育成と中米広域協力である。今までコスタリカ政府はCEFOFに十分な支援を与えずにいたためCEFOFは資金を得る活動に傾注していたが、大学化で十分な予算を得られて本来業務以外は大学に任せてそれに専念できる環境が整うため、そもそものCEFOFの使命・役割である上記2つを復活させて発展させる意向。CEFOFによる教育・啓発活動は零細・中小企業向けとし、グローバル化に対応できる中小企業支援として、生産性向上にかかわる教育と人材育成を行い、中米広域協力として各国機関で人材育成を担う人材をCEFOFのコンサルタントを活用して育成したい由。このCEFOFの活動に対して日本の技術支援を受けて、CEFOFを中心とする中米広域の人材育成協力の体制を一緒に構築してほしいとの要望が表明された。</p> <p>したがって、大学化されてもCEFOFの今までの活動を継続させ、対外的にはCEFOFをコスタリカ工科大学と中小企業・生産セクターとを連携する部門とし（産・学連携）、かつ対内的（同大学内）でもCEFOFと教育部門、技術者、調査研究部門との連携（学際連携）を図っていきたい由。なお、国会承認されたコスタリカ工科大学設置法令には中小企業支援のための人材育成が盛り込まれているが、中米広域協力については記載がない。これについては中米統合機構（SICA）や中米大学機構（SUCA）、CENPROMYPEとの協定を結ぶことによって活動の根拠とする考えである（団長より、これまでのCEFOFによる中米広域の人材育成活動を継続することを明文化した資料があるかを問うたところ、そのような資料はない由。また団員より既に2008年4月にCEFOFとCENPROMYPEが協力枠組みに署名したが、コスタリカ工科大学としてそれをエンドースするかを確認したところ、そうするとの</p>		

こと)。中小企業支援として、CEFOFの活用を含んだ同大学による人材育成、研修、技術支援を考えている由。

大学化が完了すれば、カウンターパートはコスタリカ工科大学となり、M/MやR/Dの署名も同工科大学となる由。

協議事項

本プロジェクト後も、中米各国による人材育成に対する支援を継続すること、制度として存続することが重要である点を指摘したところ、同様に考えている由。プロジェクト後もJICAの支援がなくとも他ドナーの支援を受けて活動を継続していくことも検討しているとのこと。

高橋支所長よりSICA (CENPROMYPE) の資金を本プロジェクトに活用できるかを確認したところ、コスタリカ以外の国に実際に資金供与されたことがあるとのことで、活用可能性がある由。

ルイス・CEFOFアドバイザーより、11人の認証コンサルタント以外のコンサルタント育成については実際にコスタリカ工科大学のプログラムのひとつとして取り扱うことを想定しており、今月中に当局に提案するとのこと。11人だけの中小企業支援活動では不十分なため、コンサルタントや研究者のデータベースをつくって企業OJTを行える体制を整備する由。

学長より、各機関同士の連携に関して、例えば水産技術を教えるプンタレナス単科大学に対してCEFOFコンサルタントが生産性向上に関して技術移転を行うことを考えていると言及があった。

日 時	7月8日（火）10：30～12：00、13：30～16：00	
訪問先	CEFOF	
出席者	先 方	Eu logio Dominguez Vargas・CEFOF所長、Luis Fernando Chaves Gomez・CEFOFアドバイザー、認証コンサルタントのGonzalez部長、同コンサルタントのAna部長、他同コンサルタントのインストラクター4人、松浦SV（経営管理でCEFOF派遣）
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員、高橋支所長、張現地職員、フランク通訳
協議・合意事項		
<p>CEFOFの建物は無償資金協力により建設され、口の字型の2階建てで研修室や講堂、食堂など研修に必要な設備が揃っている。研修室は他の政府機関や民間に貸し出されていて、警察官の英語研修や一般人の英語・コンピューター研修なども行われていて、適宜施設の有効活用が図られていた。</p> <p>ミッションの目的説明</p> <p>2001～2006年の中小企業経営コンサルタント育成プロジェクトを発展させる形で、広域協力として本プロジェクトを実施し、認証コンサルタント11人を活用することを考えている旨を説明。CEFOFの第三国研修、第三国専門家派遣に関する具体的な計画の説明を求めた。</p> <p>CEFOFによるプロジェクト概要説明</p> <p>要請書どおりに全体を時系列で8フェーズに分け、プロジェクト期間を2年間とする。主要内容は第三国研修（講義・セミナー開催）として中米8カ国×4人＝32人に対して実施、期間は数日から1週間までのものを数回、その終了後にフォローアップとして第三国専門家派遣（CEFOFコンサルタント派遣）によるOJTとなる。1年間の実施スケジュールとしては、第三国研修1週間（日本人短期専門家によるセミナーを含む）、その評価とその送付、第三国専門家派遣による企業OJTを各国4人のコンサルタント候補者が各国8社（1人が2社担当）で1週間、その評価とそれを次回のOJTに反映させるための第三国研修1週間、それまでの第三国研修と第三国専門家によるOJTの最終評価。</p> <p>M/MのAttachment 3参照</p> <p>これに対して日本側はプロジェクト期間を3年間とし、上記の活動サイクルを1年半に短縮して3年間に2サイクル行って各国機関からの参加者数を増やすことを提案したところ、合意を得た。</p> <p>各ステークホルダーによる役割分担</p> <p>要請書どおりの説明があったが、今後R/D署名までに更に検討することとした（注：例えばCENPROMYPEの役割も明確化されていて、現時点ではそれを確約できないと思われるため）。</p> <p>プロジェクトの運営体制</p> <p>通常の技術協力プロジェクト同様にPMCとJCCを設置し、コスタリカと日本側の両方が運営を協議する場とすることに合意。</p> <p>プロジェクトの開始時期</p> <p>日本の予算年度2008年度後半以降に開始することに合意。</p> <p>長期専門家派遣</p> <p>要請書にない投入なので意向を確認したところ、既にA1フォームを準備しており、問題ない由。</p> <p>省エネの考え方の導入</p> <p>中米の零細・中小企業は環境意識が低く、またCEFOFコンサルタントも本分野に関する知見はこれ</p>		

まで5年間のプロジェクトで技術移転された生産性向上の知見と比較すると少ない。よって省エネの考え方を、例えば5Sの推進は結果として省エネにつながるといったことを、第三国研修の内容に反映させることに合意。

第2世代のコンサルタント育成

大学化が完了すればCEFOFコンサルタントは教員としても働くことになるためにその心構えを確認したところ、既に企業OJTで教える立場にあるので問題はない由。第2世代の育成は、彼ら11人の育成に時間をかけたように、一定の時間をかけて育成することについて合意(注:大学化完了後のCEFOFの絵姿が明確でないために、今後の人材育成についてもどのように行えばよいか明確にいえなことが察せられた)。

日 時	7月10日（木）8：00～9：00	
訪問先	JICAエルサルバドル事務所	
出席者	先 方	三澤所長、勝又企画調査員
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員
協議・聴取事項		
<p style="text-align: center;">エルサルバドルにおける実施中プロジェクトとのかかわり</p> <p>中小企業育成プロジェクトで2008年9～12月に短期専門家派遣にて中小企業支援に係る政策に関するセミナーを開催するため、本案件中の短期専門家派遣によるセミナー内容と重複させないよう留意する。これに対しては立ち上げ専門家によるニーズ調査にて対応し、結果を本案件の短期専門家派遣によるセミナー内容に反映させる。エルサルバドル経済省では出張ベースでCEFOFと協議を行ったり、生産性向上に係る日本での研修を受講した人材もいる。</p> <p>本案件の関係機関候補である経済省中小企業振興委員会（CONAMYPE）にはSVが派遣されている（注：これら同様案件や関係機関へのSV派遣などについて、本部にて確認したうえで立ち上げ専門家と情報共有し、連携・調整を図ることも検討）。</p> <p>2009年3月15日の大統領選と中小企業支援政策の変化について</p> <p>大統領選の結果、政権が交代すると、中小企業支援の重要性は変わらないものの、政策の優先順位が北・東部の零細・中小農民支援に変化し、また中小企業支援の機関の長が交代する可能性もあるため、そのときには本案件への協力に支障が出ることにも留意。</p>		

日 時	7月10日（木）9：15～10：30	
訪問先	在エルサルバドル日本国大使館	
出席者	先 方	加来至誠特命全権大使、塚本剛志二等書記官
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員
協議・聴取事項		
<p style="text-align: center;">調査団目的と本案件の説明に関する質疑応答</p> <p>塚本書記官より、ビジネス・マインドを行政が啓発していくアプローチととらえ、行政としては市場に任せればよいのではないかという疑問点を抱えると思われること、CEFOFで育成されたコンサルタントはコスタリカでは重要視されるかもしれないが、中米地域に出たときにどの程度通用するのか分からないこと、JICAの協力終了後の持続性について質問があった。</p> <p>これらに対しては、中米各国の経済社会発展は多様であって、政府が経営コンサルタントを育成する必要がある国、民間でコンサルタントが既に活躍している国などがあるが、人材育成とそのための制度構築を政府が行う妥当性はあると説明。CEFOFコンサルタントは日本生産性本部準拠の認証試験に合格して質も高く、一部の国でOJT活動を行って中小企業からの評価も高いために十分通用すると説明。プロジェクトの持続性は重要視しており、CEFOFやその管轄機関のCUNAにも申し入れてもあり、CENPROMYPEの資金供与による本案件の活動継続を今回確認することを説明。</p> <p style="text-align: center;">その他</p> <p>加来大使より当国の商工会議所に関して説明があり、約2,600社が参加して中小企業支援政策への関心も高いので、連携を図ることも一考と示唆された。これに対しては、立ち上げ専門家によるニーズ調査やCENPROMYPEが第三国研修に参加する機関を選定する際に、エルサルバドルの商工会議所からの参加者の是非について検討する。</p>		

日 時	7月10日（木）13：00～	
訪問先	中米統合機構参加の零細小企業振興センター（CENPROMYPE）	
出席者	先 方	Srta. Ingrid Figueroa・CENPROMYPE事務局長、Srta. Janet Hernandez 国際協力部長、Sr. Edgar Laraプログラム・マネージャー
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員、勝又エルサルバドル事務所企画調査員、 Mr. Gregory Mendez Hidalgoエルサルバドル事務所現地職員、Srta. Mariana通訳
協議・聴取事項		
<p>CENPROMYPE概要</p> <p>先方事務所はエルサルバドル政府経済省中小企業振興委員会（CONAMYPE、SV派遣中）が入居する同じオフィスビルの2～3階に入居、事務所規模は小さい。職員はアドバイザーを含めて計12名、年間予算は100万ドル（運営及び事業予算）で、この予算は各国政府からの拠出金による。そのほかにドナーからの資金を得て適宜事業を展開しており、このドナー資金が全体予算のほとんどを占める模様。ちなみに中小企業の生産性向上はプログラムのひとつとなっており、2008年度は91万ドルの予算が確保されている由。</p> <p>関係ある（MOUなど協定を結んでいる）ドナーは、GTZ（中小企業振興支援）、スウェーデン、オーストリア、DfID（年間15万ドルほどの資金供与を受けている）、スペイン、世界銀行がある。うちGTZとDfIDとの関係が強い。中米地域内各国とCENPROMYPEとの関係では、CENPROMYPEが置かれるエルサルバドルはもちろん、コスタリカとニカラグアとの関係が強い。</p> <p>中小企業の生産性向上活動にかける関心は非常に高く、CENPROMYPEとしても事業を行いたい、独自予算が年間100万ドルと限られているために限定される由。</p> <p>CEFOFプロジェクトとの関与・役割</p> <p>団長より本事前調査団の派遣目的を説明、対して先方からパワーポイントを使って本案件CEFOFプロジェクトについて説明されたが、その内容はCEFOF要請書と同様で、それをパワーポイントにアレンジしただけのものであったものの、CEFOFから詳細な説明を受けていることが窺われた。プロジェクトの計画、タイミング、支援について確認してもCEFOFとは基本的な協力枠組み（注：2008年4月に両者が署名）に関する話しかされず、詳細はCEFOFとまだ打合せしていない。</p> <p>団長から、CENPROMYPEの本案件における役割は2点あるとして考えを確認した。各国中小企業支援機関の長がCENPROMYPE理事会を開く際に本案件の情報を共有すること（合計21機関と関係があるが、うち14機関が積極的にCENPROMYPEとの関係を保っている）、本案件終了後のCENPROMYPEによる資金供与の可能性（JICAによる本案件終了後の持続性の確保）について確認したが、については確実なことがいえない状況にある。に関しては、ほかにRegional Forum（年5回）、ニュースレター、ウェブサイトがあるので、それらを活用していくことを検討したいとのこと。</p> <p>団長より持続性の確保に関連して、コンサルタントの認証制度の確立について考えを確認したところ、例えば民間組織としてのコンサルタント団体が認証するような形態が考えられると言及し、政府・公的機関がそれを行う考えではなく、市場に任せるとの考えである。</p>		

日 時	7月11日（金）13：30～	
訪問先	コスタリカ国家計画・経済政策省（MIDEPLAN）	
出席者	先 方	Srta. Ana国際協力局コーディネーター、Srta. Geniana Guitelesアジア・日本担当官
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員、高橋支所長、張現地職員、フランク 通訳
協議・聴取事項		
<p>団長より今次調査団の目的を説明し、先方からは賛意と協力意向が述べられた。</p> <p>現在MIDEPLANはEUと政治・経済・技術協力に関する包括的な協定締結に向けて交渉中であり、面談を予定していたSasquia国際協力局長は明日よりベルギー出張で忙しいとのことで面談できなかった。</p> <p>CENPROMYPEとの協議結果やCEFOFへのJICAの協力が本案件を含めると3次にわたる経緯の説明を受けて、先方から、コスタリカは二国間の協力を受けるだけでなく、だんだんと中米域内などとの第三国協力・南南協力が行えるようになってきていること、CEFOFへの協力はフェーズ1で基礎ができて、フェーズ2でコスタリカ国内の制度が確立されて11人の認証コンサルタントが誕生するなどの成果があり、今次のフェーズ3では中米広域協力としてそれら成果を普及していくことになるとして、JICAの支援が評価された。</p>		

日 時	7月11日（金）15：00～	
訪問先	CEFOF	
出席者	先 方	Eulogio所長、Luisアドバイザー、認証コンサルタントのGonzalez部長、同Hazelインストラクター、同Zianeeインストラクター、同Germanインストラクター、松浦SV
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員、フランク通訳
協議・合意事項		
<p>先方が修正した要請書と当方が作成したM/M案を叩き台として詳細な協議を行った。本案件では単に中米広域協力で各国政府の中小企業振興機関等の職員をファシリテーター（コンサルタントによる中小企業支援の重要性を浸透させ、コンサルタントを育成する制度構築に対して働きかけを行う）として育成する研修を行う人材育成のみならず、CEFOFを核とする支援体制の構築が行われることを当方から指摘して、プロジェクト名を修正することとした。</p> <p>プロジェクト目標もプロジェクト名と内容に沿ったものとし、これら2つ（人材育成と支援体制の構築）について盛り込むこととした。</p> <p>上位目標は、各国機関でファシリテーターとして育成された人材が中心となって中小企業振興の制度構築に貢献できるようになる、とした。</p> <p>Outputについては要請書の記載事項から修正し、CEFOFを核とする広域協力として生産性向上に資する人材育成として各国機関の研修参加職員がコンサルタントとして育成され、OJTによりモデル企業が生産性向上の知識を得られ、それら人材育成の広域協力体制が構築されることを明確化した。</p> <p>活動内容については、CEFOFが考案した内容とJICAのスキームを合致させ、どの内容がJICAのどのスキームに対応するかについて説明して了解された。</p> <p>要請書に含まれていない立ち上げ専門家と長期専門家の派遣については、全く問題なしとして合意が得られた。立ち上げ専門家用のA1フォームは既に作成され、窓口機関のMIDEPLANに近日中にも送付される手はずが整えられている。</p> <p>日本の中小企業振興に係る政策等を講義する短期専門家については、「日本の中小企業がどのように政府・行政の中小企業振興策や公的サービスを活用しているか、成功談としてどのように発展したかを説明できる短期専門家の派遣」について合意した。</p> <p>CEFOFは本案件のPO素案、第三国研修の内容案（CENPROMYPEや各国機関に早期に送付して第三国研修実施準備とする）を作成し、それをM/Mの添付書類とすることに合意した。</p> <p>その他、外務省無償・技術協力課と在コスタリカ日本国大使館からの要望である、生産性向上を通じて省エネが図られる考えを案件に反映させることにして合意した（注：先方の認証コンサルタントは、5Sの実施や改善運動によって省エネにもつながることを十分に理解している）。</p> <p>CEFOFの11人の認証コンサルタント以外に、第2世代の育成についても本案件で留意することについては、大学化が完了する時点のCEFOFの絵姿・あり方が現時点では明確でないために、先方としてははっきりとした方針を打ち出せないようであるが、将来的には大学化により彼らコンサルタントがトレーナーとなって人材育成を図っていく方針は確認できた。</p>		

日 時	7月14日(月) 11:00~16:30	
訪問先	CEFOF	
出席者	先 方	Eulogio所長、Luisアドバイザー、Gonzalez部長、Hazelインストラクター、Zianeeインストラクター、Germanインストラクター、松浦SV
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員、高橋支所長、張現地職員、フランク通訳
協議事項		
<p>スペイン語に翻訳したM/M案に基づいて協議し、先方は第三国研修のコンテンツ案を提出し、最終合意に至ったために署名した。全般的に、Capacity Building(人材育成とその支援体制の構築)を行うことが案件目標であるとの先方の理解が深まったと考えられる。</p>		

日 時	7月14日（月）18：00～19：00	
訪問先	コスタリカ支所	
出席者	先 方	高橋支所長、張現地職員
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員
協議事項		
<p>今次M/M署名後の案件準備</p> <p>本部より公電で中米諸国事務所・駐在員事務所・調整員事務所（コスタリカ、エルサルバドル、ホンジュラス、ニカラグア、グアテマラ、パナマ、ベリーズ、ドミニカ共和国）に経緯を報告し、案件準備について協力を依頼。</p> <p>具体的には、今次M/M添付書類Attachment 4の送付を依頼して各国の中小企業振興にかかわる機関に「本案件の第三国研修の開催」について通知してもらう。通知先の機関はCEFOFがリスト化した候補機関を参考として知らせるが、それ以外に候補機関があると考えられるために各事務所に探してもらったうえで送付することとし、CENPROMYPEにもCCで送付する。通知書類はM/M添付書類の「Tentative contents of course」と、右書類に対するコメント依頼や案件説明を記載したカバーレターとする。</p> <p>立ち上げ専門家の派遣</p> <p>8月に派遣前研修の受講、早ければ9～10月の派遣をめざす。同専門家の派遣後に、CEFOF職員とともに各国のニーズや関係機関調査、第三国研修の内容の精査を行う。ニーズ調査や関係機関調査の結果は、案件開始後の第三国研修、第三国専門家派遣（各国中小企業でのOJTやセミナー実施）の内容に反映させる。</p> <p>第2次事前調査団の派遣（R/D、M/M署名）</p> <p>上記立ち上げ専門家による調査が終わって案件開始後の第三国研修、第三国専門家派遣の詳細が固まった段階で派遣し、R/DはCEFOF（コスタリカ政府）、M/M（プロジェクトの詳細内容を添付）は各国と署名して合意を形成する。各国の関係機関に対しては事前に上記2つの投入要素の内容案を送付して合意の下、準備をする。</p> <p>第三国研修の開始</p> <p>立ち上げ専門家（開始後は長期専門家）による調査結果やコメント聴取を受けてプロジェクト内容に反映させるための作業時間が必要なため、必ずしも案件開始と同時期としない。他方で、今次M/Mで合意した「1年半のサイクルを2回実施する」スケジュールに鑑みて、プロジェクト進捗に遅れが生じないように開始時期を決定してPOに反映させる。</p>		

日 時	7月15日（月）9：30～10：30	
訪問先	在コスタリカ日本国大使館	
出席者	先 方	山口大使、鈴木参事官、鎌田書記官
	調査団	榎下団長、上垣団員、石塚団員、高橋支所長、張現地職員
報告・聴取事項		
<p>団長より団長所感に基づいて説明。団員より今後の大まかな案件開始・後の流れについて説明。</p> <p>CEFOF予算</p> <p>大学化が完了する2010年前に、既にCEFOFの所轄官庁は教育省となっているので、2009年度から教育省の予算が配布される（よって、今までは予算の50%を自分で稼がなければならなかったが、2009年度からは予算の85%が教育省から配布されることになる）。</p> <p>中米広域協力について</p> <p>大使からは、コスタリカからコスタリカ人の第三国専門家が派遣される形は初めてであり、南南協力の一種としてコスタリカにおけるエポックメイキングになると指摘があり、ODA予算・JICAの中南米向け予算が少なくなるなか、少ない予算で数カ国における協力が行えるという今後のモデルともなり得ることを指摘。また、他ドナーは資金は出すが、日本の技術協力のように地道な協力を行っておらず、本案件のように生産性向上に係る計15年間の協力が、今度は広域協力として花開くということは注目されてよいとの考え。</p> <p>鈴木参事官からは、各国は中小企業振興には注力しているものの具体的な考えがない状態にあるため、本案件をPRして活用してもらおうべく売り出す必要もあるとし、そのための予算を米州開発銀行（IDB）等から供与されるとよいと言及。そのためにSICAに派遣されるJICA専門家のTORの一部に本案件支援を入れ込んで活躍してもらおうことなどを検討してよいとの考え。</p>		

日 時	3月9日（月）9：30～11:00 15：00～17：30	
訪問先	JICAコスタリカ支所	
出席者	先 方	高橋支所長、張現地職員、菱田企画調査員、上垣専門家（立ち上げ専門家）、リカルド通訳
	調査団	吉田団長、石塚団員
協議・聴取事項		
<p>調査団からの説明事項</p> <p>PDMのすり合わせを行い、R/D案の合意とM/M作成によるプロジェクトに関して合意を得ることが目的。R/D署名については、実施計画書をまだ作成していないために今次調査団帰国後に作成し、その決裁後にコスタリカ支所に公電で連絡し、コスタリカ支所長と先方で署名してもらう。</p> <p>対処方針会議では、育成されたファシリテーター（及び中米各国の中小企業支援機関）がどのような活動を行っていくのかというプロジェクト後の姿が不明瞭であるとの指摘を受けたため、CEFOFや支所と協議して明確化すること、そしてそれを関係者で共有してプロジェクトを実施していくことが必要。</p> <p>CEFOFの中米での位置づけについて、現状ではあまり認識されていないことや、コスタリカに対する各国感情を考慮すると、本プロジェクトでCEFOFが中核となるのはよいものの、各国関係機関をコントロール・監督するような形になると反発を受けることを懸念。</p> <p>大学化の進展により、CEFOFのTORとして中米協力、中小企業支援（日本式の生産性向上・生産管理手法を活用した中小企業コンサルティング・サービス）がどのようになるかは対処方針会議でも質問がなされ、重要確認事項。</p> <p>中小企業支援としてのコンサルティング・サービス提供については、中小企業が受けやすいように政府予算による補助が出ることが望ましく、CEFOFにおける人材育成も継続的に行われる必要がある。</p> <p>その他、対処方針会議では、CEFOFコンサルタントが中米各国で活動する際の免責事項、PDMの指標に教材・マニュアルづくりを記載することが言及された。</p> <p>投入内容、予算についてはこれまで本部と立ち上げ専門家及び支所と協議してきたものに変更なし。</p> <p>CEFOFの大学化進展状況</p> <p>2010年に完了するスケジュールに変更はない。今までは4つある単科大学のうちアラフエラ単科大学（CUNA）の下に位置していたのが、コスタリカで5番目の国立大学として設立される国立工科大学（UTN）の下に位置づけられ、国立大学化が進展している。CEFOFの監督者も今まではCUNA学長だったが、現在はUTN設置審議会委員長となった。</p> <p>大学化進展による影響として、教育省の管轄下に入ることで予算増が見込まれるメリットがあったが、現在コスタリカ政府は世界的経済危機の影響を受けて財政予算を削減しつつあり、国立大学への予算も削減されている（注：本件はCEFOFのゴンザレス部長に要確認）。大学化後のCEFOFによる中小企業支援活動と中米地域協力について、CEFOFや監督機関の意思は変わっていないが、中小企業コンサルティング活動に対する予算の確保、中米協力の方針維持、CEFOF内での人材育成については関係機関表敬の際に調査団からも申し入れると効果的。</p>		

プロジェクトの将来像

2011年の国立大学化の完了後に、例えば経営学部になるのか、生産性センターのような機関になるのか分からないが、CEFOFは両方の学生教育と中小企業支援活動を行いたいとしている。

将来像として、CEFOFは中米地域における中小企業コンサルタント育成センターとなっていくこと、各国においては本プロジェクトのファシリテーター育成によって今後も中小企業支援機関による人材育成体制の整備がCEFOFと連携しながら行われていくことがあり、各国での体制づくりまでは本プロジェクトでは対象としない。

本プロジェクトで予想以上によりファシリテーターが育成できれば、各国のCEFOFに対する注目度や見る目に変化して、それが結果としてCEFOFが中米の中小企業コンサルタント育成センターとしての地位を固めることにつながる可能性もある。

この中米各国におけるCEFOFと連携しながらの人材育成体制の整備に対しては、例えば本プロジェクトで育成されるファシリテーターよりも上級レベルを育成するためのプロジェクトをIDBが支援する、プロジェクトのインパクト発現を確実なものとするためにJICAによるフォローアップを検討するなど考えられる。

コスタリカの製造業や日系企業について

大規模なものは外資で、中小企業の製造業も育っているとはいえない。目立つ企業としてはインテルの半導体製造工場、パナソニックの電球製造工場、ブリジストンのタイヤ製造工場、地場資本の食品メーカーなど。サカタのタネも、コスタリカの特産である生物多様性のゆえか進出している。商社の丸紅は最近撤退した。

在留邦人は約450人。

日 時	3月9日（月）14：00～14:30	
訪問先	在コスタリカ日本国大使館	
出席者	先 方	山口大使、後藤参事官、鎌田書記官
	調査団	吉田団長、高橋支所長、石塚団員、張現地職員
聴取・確認事項		
<p>本プロジェクトについて</p> <p>本プロジェクトはコスタリカが初めて南南協力的な第三国研修を行うものであり、これまでにCEFOFに対しては足掛け10年かけて支援が行われ、コンサルタントが育成されて定着している。南南協力に関してコスタリカはやる気を非常にもっており、国際協力庁を設置する法案が4月に国会に提出される見込みである。今後の対コスタリカ支援の新しい形のひとつとして考えられるという観点もあって、大使館として注目している。</p> <p>プロジェクトの将来像</p> <p>IDBがJICA支援後に継続して何かしらの支援を行う意思をもつことも聞いており、実現すれば他機関との連携も図れることになる。</p> <p>将来的にはCEFOFは中米域内で中小企業コンサルタント育成センターとなると思われるが、現状では認知度が低い。本プロジェクトでやっと名称どおりの活動が行われるようになると理解。</p> <p>コスタリカの製造業</p> <p>インテルの工場と医療器具（日本のニプロなど）くらいしかない。中米統合に関しては、政治統合は進んでいないが、中米では95%程度の貿易について関税自由化が図られて経済的統合は実質的に進んでいるといえる。中米は関税同盟化を進めている。</p> <p>ラテン・アメリカの気質ゆえか、もの作りにおいてよい製品を作ろうという意識があまりない。そういう土壌のところではCEFOFで日本式生産性向上・品質管理のコンサルタントが11名も定着したことは、逆にすごいことである。</p>		

日 時	3月10日（火）9：00～10:30	
訪問先	アラフエラ単科大学（CEFOFが現在所属する大学）	
出席者	先 方	Marcelo Prieto Jimenez学長〔CEFOF理事長、国立工科大学（UTN）設置審議会委員〕
	調査団	吉田団長、石塚団員、張現地職員、Jose Alfredo Gonzalez Mercado CEFOF生産技術部長
聴取・確認事項		
<p>CEFOFの大学化状況</p> <p>2008年6月4日に設置を規定する法が発効し、設置審議会が8月に活動を開始し、法律上2011年6月4日までの3年間で過渡期間となっている。UTNの構造・詳細を定める法案はその過渡期間内に成立させればよいが、実際には2009年中に成立させる予定。</p> <p>UTNは2機関〔CEFOF、高校レベルの技術科教員研修センター（CIPET）〕、4単科大学〔アラフエラ単科大学（専攻は情報工学、エレクトロニクス、生産性・品質向上、英語学、観光ガイド等）、プンタレナス単科大学（水産）、グアナデリア中米畜産学校、カナス熱帯乾燥地開発・灌漑単科大学〕が統合されて誕生するコスタリカで5番目の国立大学。アラフエラ県に本部を置く。</p> <p>今までの単科大学ではおおむね2年間の修業年限でDiplomado（高卒程度、大学学部の教養課程程度）の学位が取得できても大学への進学はできなかったが、国立大学化の完了によってBachejirado（大学学部の専門課程程度、おおむね2年間）の学位が取得できるようになる。大学院修士課程の設置も検討中。既に2008年6月よりUTNとして活動を開始しているので、現在は各単科大学の学生とUTNになってからの学生の両方が存在。アラフエラ単科大学の学生数は一番多く、UTNとしての学生を合わせて本校で2,950人、サンカルロス分校に550人いる。アラフエラ単科大学の卒業生の80%は専攻に関係がある企業で、中間技術者（Technician）として、アラフエラ県を中心に就職。</p> <p>工科大学は産業界とのつながりが重視されることから、産業界との連携についてUTNの構造・詳細を規定する法案に盛り込む予定で、教員が産業界の現状を把握して学生指導内容に反映して産業界のニーズに見合った教育を行えるようにし、学生もDiplomadoの段階で企業研修を受けることを検討中。産業界にもUTNの内容を知ってもらうよう、何らかの活動を行う予定。</p> <p>大学化完了後のCEFOF</p> <p>CEFOFがもつ現在の機能（生産・品質向上）はUTNに引き継がれ、CEFOFは総務部門をUTNに任せてより専門性が高い機関として継続する。</p> <p>UTN設置審議会委員と非公式に話している私案として、アラフエラ単科大学として一番よい形と考えるのが、CEFOFは学部となるのではなくUTNに新設されるセンターとなる可能性がある。そのセンターには3つの選択肢があり、品質・生産性向上センター、中小企業向け研修・技術支援センター、情報技術センターで、いずれにせよアラフエラ単科大学が行っている研修を移管する。</p> <p>現在アラフエラ単科大学で行われている短期研修は モジュールを組み合わせるように科目を取る2ヵ月間のフリーコース、 特定の科目を勉強する8ヵ月～12ヵ月のコースの2種類あり、これら研修コースとCEFOFによる研修実施との調整も必要となっている。</p> <p>現時点ではこのようにCEFOFの将来像は未確定だが、機能が残ることは明確。また11人のコンサルタントを分散させる気はなく、グループとしてセンターで働いてもらい、UTNの他学部等で専門科目を教えることも考えている。そして中小企業向けコンサルティング・サービスも、そのセンタ</p>		

一の事業として継続して行えるように考えている。大企業向けのサービス提供も行い、こちらからは対価を徴収して、中小企業に対しては無償か低価格での提供を考えている。それからそのセンターは、中米域内協力の道具ともなる。

(一般論として世界経済危機の影響を受けて税収減となって政府予算が減らされる可能性があるため、CEFOFの大学化に対する影響について) 今後、国立工科大学化が完了すれば教育省の予算配分から独立して財務省から予算を配分されることになり、かつ現在では教育省・財務省ともに国立大学向け予算は減らさないと大臣レベルで決定している。それは政府により国立工科大学化が重要事項として扱われており、教育改革やTechnicianレベルの卒業生を増加させて中小企業向け支援とするという政府方針と合致しているため。

本プロジェクトとUTNとの関係

本プロジェクトはUTNで実施する初めての外国支援によるプロジェクトになり、実施機関はCEFOFの機能を継承するセンターになるが、その上の機関がUTNとなる。今後にはUTNとして日本との連携を期待。特に省エネ技術センターについては日本大使館に要請を出したところ。本調査団のM/M(R/D案)署名についてはCEFOF理事会で認められるようにするし、12日(木)の署名に問題はない。

調査団からの申し入れ事項

プロジェクトの持続性の確保、今後のCEFOFのあり方について、必ずしもアラフエラ単科大学長だけで解決できるものではないが、UTNの暫定学長にも同様に申し入れるとして説明。

CEFOFがコスタリカのみならず中米各国で中小企業及び人材育成について協力を行うセンターとして存続していくこと

将来の活動、中米域内協力を担う人材のCEFOF内での育成

中小企業支援(コンサルティング・サービス)は中小企業が受けやすくするように政府予算支出が必要

これらの点は大学設置審議会で諮り、UTNの構造・詳細を決定する法案に反映させていきたいとのこと。学長としては、はそもそもCEFOFのTORだったことからUTNにも継承され、は大学化によって人材育成がより行いやすくなると思う由。

日 時	3月10日（火）11：00～12:30	
訪問先	公共教育省技術科教員研修センター（CIPET）	
出席者	先 方	Ricardo Ramirez Alfaroセンター長〔国立工科大学（UTN）設置審議会委員長、UTN暫定学長〕
	調査団	吉田団長、石塚団員、張現地職員、Jose Alfredo Gonzalez Mercado CEFOF生産技術部長
聴取・確認事項		
<p>調査団からの申し入れ事項</p> <p>プロジェクトの持続性の確保、今後のCEFOFのあり方について、アラフエラ単科大学長にも申し入れた事項として説明。</p> <p>CEFOFがコスタリカのみならず、中米各国で中小企業及び人材育成について協力を行うセンターとして存続していくこと</p> <p>将来の活動、中米域内協力を担う人材のCEFOF内での育成</p> <p>中小企業支援（コンサルティング・サービス）は中小企業が受けやすくするように政府予算支出が必要</p> <p>UTN暫定学長返答</p> <p>現在はUTN設置の過渡期間にあたり、意見調整しつつ新大学を形成中。2機関、4単科大学の長所を生かす。UTNのセンターとしてはCIPETの機能も残され、CEFOFの機能と関係する部分もあることから、UTN化の完了の際には相互に協力できる関係がつけられる（注：ゴンザレスCEFOF生産技術部長から、実際にプロジェクトの第三国研修の教材やマニュアル印刷で協力を得る由）。</p> <p>UTNは科目や講義を行う教員の見直し作業中で、産業界のニーズにあった授業と教員を揃える。CEFOFのセンター化は未決定だが、その機能・役割・知見がUTNに役立つように活用する。</p> <p>UTNとして本プロジェクトは重要と認識しており、昨日開催された大学設置審議会会合でも認められており、プロジェクト実施に問題はない。UTN化完了後もCEFOFはおそらくセンターとして存続し、11人のカウンターパートもグループとして残され、プロジェクトが実施されることになる。</p> <p>経済危機による政府予算減</p> <p>UTNは必要な予算配分を受けており、プロジェクトにも必要な予算を配分する。将来的にはコスタリカの国立大学への配分予算は教育省を通さずに財務省から直接配分されることになり、自立性・独立性が高まり、予算確保はしやすくなる。UTN化完了後には国立大学が5つになり、政府はこれら国立大学向け予算をGDP比1.4～1.5%に、現在のGDP比1.05%から引き上げることを決定済み。</p> <p>中米域内協力</p> <p>CEFOFのみならずUTN自体が中米域内の産業技術関連の教育拠点とする構想についても検討中。既にグアナカステの単科大学は中米獣医大学であって活動中であるし、CEFOFにしてもJICAの支援を受けた本プロジェクトによって迅速に中米域内協力を開始することができる。</p> <p>JICAの途上国における大学との連携協力</p> <p>（JICAも最近、上記協力を模索して一部で実施している点を説明したところ）UTNとしては環境と省エネ技術に対する支援を要望したい由（注：ゴンザレスCEFOF生産技術部長より、大使館に省エネプロジェクトを要請中とのこと）。</p>		

中小企業コンサルティングとCEF0F内での人材育成

(中小企業コンサルティングはあまりにアカデミックなものとなっては現実から乖離し、現場を把握することが重要なこと、今後に中小企業支援と中米域内協力を継続するにはCEF0F内で人材を増やすことが必要なことを申し入れたところ) UTNは国立工科大学で産業技術を教えるので産業界との連携は念頭に入れており、教員の現場研修等を検討中であり、CEF0Fの知見が役立つ。

CEF0F内の人材育成について、教育者の育成及び大学の機能を活用する観点から育成を考えている。

『中小企業の品質・生産性向上に係るファシリテーター能力向上プロジェクト』ニーズ調査サマリー

JICA 専門家 上垣英三

国名	関連機関	面談者	セクター	参加	関心事項	中小企業の重点分野	その他
グ ア テ マ ラ	Embajada de Japón (日本大使館)	Sr.Kazumi Suzuki(Embajador) Sr.Takahiro Yamauchi(Primer Secretario)	Publico				Public Sector、 Private Sector の両方が参加 するのが望ましい。
	JICA Guatemala	Sr.Hiroshi Saito(Representante Residente) Sr.Hidetake Aoki(Sub Director) Sr.Takenori Tanaka(Asesor) Sr.Rolando Quiñónez(Asesor) Sra.Mónica Alejandra Pérez de Alarcón(Coordinadora)	Publico			農作物、繊維産業、 コーヒー	
	MIPYMES (経済省中小企業 局)	Sr.L.Raúl Villatoro R. (Viceministro) Sra.Brenda Deydania Cerón Ordóñez(Coordinadora)	Publico	参 加 候 補 機 関	HACCP、5S、 KAIZEN、TPM、 KANBAN、 Just en Tiempo	Alimentos(食品産 業) が主流	参加機関で能力のバ ラツキがでることの 懸念
	INTECAP (職業訓練機関)	Sr.Fridel Peña (Jefe Servicios Director al Cliente)	Publico		5S、 問題解決技法	Alimentos(食品産 業)	問題解決、対策立案 能力の向上を期待

	Sra.Rosario Hernández (Consultor) Sra.Dora Elvia Martínez Arredondo(Consultor)				が主流	
CONCYT (科学技術審査会)	Ph.Dra.Rosa María Amaya Fabián de López National Secretary of Science and Technology Dr. Hugo Figueroa Marroquín (Coordinador del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología)	Publico		競争原理 問題解決技法、 IT の活用、 Innovation		企業文化の変革 情報活用、仕事の取 組み姿勢の変革、実 践力の修得、 Innovation が 必要
FOMIN/BID (米州開発銀行/ 多数国投資基金)	Sra.FloridalmaCorrea(Especialista) Sra. Juana Lourido (Consultora FOMIN)	Privada				8名のファシリテ ーター育成は少な過ぎ る。
FUNDASA (開発基金)	Sr. Juan Carlos Zapata (Gerente General)	Privada		観光開発 5S		
AGEXPORT (輸出機構)	Sr.Luis F. Godoy L. (Director General) Sr. Ricardo Santa Cruz Rubí (Gerente de Cooperación Externa) Sr.Haroldo Zaldívar (Gerente Comisión de Manufacturas) Sr.Manuel Estrada (Coordinador Unidad de Productividad) Sr.Susumu Kumemura (JICA-SV)	Privada		5S、KAIZEN をベ ースにした高レ ベルの研修		JICA SV(1名)
Camara de	Sr. Sigifredo Lee (Director Centro	Privada				モデルとなる中小企

	Industrial (商工会議所)	Formación)					業のリコメンド
	PRONACOM (競争原理指導 機関)	Sra. Gabriela Garcia (Directora Relaciones Inter-Institucionales y Proyectos) Sr. Jorge E. Lavarreda Grotewold (Oficial Agendas Locales de Competitividad)	Privada		生産性向上 生産性理論 競争力強化		生産性センターを 目指している。
ニ カ ラ グ ア	Embajada de Japón (日本大使館)	Sr.Takashi Fuchigami(Consejero) Sr.Masamori Kobayashi(Segundo Sectetario) Sr.Hirokazu Konishi(Asesor)	Publico				COSOP(経団連)の訪 問をアドバイス 次回、訪問予定
	JICA Nicaragua	Sr.Kiyofumi Nakauchi (Representante) Sr.Kenichi Kato(Asesor) Sr.Toshihiko Matsuki(Asesor) Sr.Humberto Picado(Asesor)	Publico				プロジェクト全般事 項に係る課題を提起
	MIFIC (産業通商省)	Sr. Arturo J Solórzano (Director Dirección General de Industria y Tecnología) Sr. Jose Lanuza (Consulta de Recurso Humano del Programa)	Publico			従業員数による区 分 零細企業：1-5 人 小企業：6-50 人 中企業：51-100 人	Sr.Arturo はプロジェ クトへの MIFIC 参加 に否定的。面談相手 が不適切であったこ とが判明
	INPYME (中小企業振興庁)	Sra. María Lidia Espinales (Directora Ejecutiva) Sr. Noel Castellón (Director de Servicios de Desarrollo Empresarial y Asociatividad)	Publico				2008/1/24 付で中小 企業振興法令が施行 (Ley N 645)

INATEC (職業訓練機関)	Sr. Dámaso Vargas Loásiga (Director Ejecutivo) Sr. Rafael Gutiérrez Avendaño (Director General) Sr. Francisco Martínez Cano (Director de Centros F.P.) Sra. Mariga (Directora de Programa)	Publico		CEFOF キャリキ ュラムは全て、関 心がある。	食品産業 木材・家具 繊維 革靴 観光業	研修参加意思は強 い。
FOMIN/BID (米州開発銀行/ 多数国投資基金)	Sra. Ana Cecilia (Especialista-FOMIN)	Privada		ISO-9001 HACCP(食品安 全基準)		
ASOMIF (小口金融機関)	Sr. Alfredo Alaniz (Director Ejecutivo)	Privada				FOMIN/BID、オラン ダ スイス等国際機関の プロジェクトあり
CONIMIPYME (中小企業振興私 的機関)	Sr. Gilbert Alcócer López, MBA (Presidente)	Privada		中小企業診断 TQM TPM		CONIMIPYME 中小 零細企業の会員数 : 17,000
Camara de Industrias (商工会議所)	Sra. Ana Cecilia Vega J. (Directora Ejecutiva) Sra. Svetlana Contreras (Relaciones Públicas) Sra. Aurora Altamirano Vega (Oficial de PyMEs)	Privada			食品産業 (肉類、果物の輸出)	

ホンジュラス	Embajada de Japón (日本大使館)	Sr.Masahiro Takagi(Consejero)	Publico		省エネルギー		
	JICA Honduras	Sr.Seiji Kato(Representante Residente) Sra.Akiko Oda(Sub Directora) Sra.Satsuki Kawasumi(Asesora) Sra.Kenia Coello(Coordinadora)	Publico			食品加工 観光業 繊維 木材 金属加工	ホンジュラス中小企業調査結果のサマリー集 等、事前に資料を入手
	SIC (商工省)	Sra. Ana Murillo(Vice Ministra de la MIPYME)	Publico		Motivation 標準化 実践力		次官見解：最低 30 名の ファシリテーターが必要。
	COHCIT (科学技術審議会)	Sra. Cristina Rodriguez (Directora Unidad de Ambiente)	Publico		ビジネス 5S	観光業	JICA SV : 5S 指導
	INFOP (職業訓練機関)	Sr. Lázaro Castro(Coordinador de la Unidad Técnica Internacional) Sr. Carlos Sr.Ergardo	Publico		5S TQM 経営管理		グアテマラ INTECAP (職業訓練機関)の支援を受けている。 82 名の Instructor
	FOMIN/BID (米州開発銀行/ 多数国投資基金)	Sra. Gladys Morena Gómez (Especialista)	Privada				Public/Private Sector の組合せが望ましい。 零細企業も含める。

	CCIT (商工会議所)	Sr. Mario Bustillo (Director Ejecutivo) Sra. Karla Jackeline Ruiz (Gerente de Unidad Capacitación y Becas)	Privada		Capacity Building		Private Sector の参 加も必要
	Dina Núñez (中小ホテル業界 の品質改善推進 者)	Sra. Dina Núñez (Gerente de Mercadeo y Ventas)	Privada		5S、KAIZEN ISO-9001 品質管理 マーケティング	観光業	エルサルの中小ホテ ル協会とも連携
	COHEP (経団連)	Sra. Lleana Bonilla (Coordinadora de la Unidad MIPYMES) Sr. Israel Castañeda (Oficial de Crédito Fondos Taiwan)	Privada		マーケティング e-ビジネス 輸出産業向けの Capacity Building	輸出産業	8名のファシリテー ター育成は少な過ぎ る。
	ANMPIH (中小工業組合 中央会)	Sr. José Fernández Garcia(Presidente)	Privada			食品工業	San Pedro 第二の都 市の活動がポイント
	SETCO (国際協力省)	Sra. Guadalupe Pacheco(Secretaria) Sra. Rosa Duarte (Directora de Cooperación Técnica)	Publico		マーケティング ビジネス 競争力強化 品質改善 経営管理		研修参加費は次を提 言 25% : OJT 受入企業 75% : 参加機関
エ ル サ ル	Embajada de Japón (日本大使館)	Dr.Goshi Tsukamoto(Segundo Secretario)	Publico				MINEC が中心とな る。 生産性センター設立 の構想がある。

パ ド ル						ITCA のメガテク構 想は要マーク 2009/3/15 大統領選 挙	
	JICA El Salvador	Sr.Yoshitaka Misawa(Representante Residente) Sr.Akinori Katsumata(Asesor) Sr.Gregory Mendez Hidalgo Sr.Alejandro José Garcia	Publico			食品産業 農産業 漁業関連事業 薬品工業 金属加工	
	CENPROMYPE (中米零細中小企 業振興センター)	Sr.Edgar Lara López(Asesor)	Privada			4 セクターのプロ グラムあり。 木工製品 手工芸品 カカオ 農村地区の観 光業	CENPROMYPE から 1名の参加要請あり MINEC、 CONAMYPE が核と なる。
	Ministerio de Economia (経済省)	Sr.Herbert Rico Jerez(Gerente de Calidad y Productividad) Sr.Sanchez(Especialist)	Publico		品質、生産性、競争力 強化、イノベーション、 技術革新が Key words .ベストプラクティス .基準・標準化 .品質向上計画 .生産性測定指数		当プロジェクトの関 連知識に造詣が深 く、大きな期待を表 明

				.財務管理		
FOMIN/BID (米州開発銀行/ 多数国投資基金)	Sr.Guillermo Villacosta(Especialist)	Privada		5S、品質管理 (ISO9000)、ビジ ネス		ISO9000(70 の企業) HACCP(22 の企業) ビジネスプラン(70 の企業)を支援
CONACYT (国家科学技術委 員会)	Sr.Carlos Roberto Ochoa (Director Ejecutivo)	Publico				今回、所用で面会で きず
CONAMYPE (国家中小企業委 員会)	Sr.Moisés Alens Umaña (Sub-Director Ejecutivo) Sra.Liliana Platero(Gerente)	Publico				中小企業振興の実行 部隊の役割を担う。 外部コンサルタント を保有
ITCA-FEPADE (中米技術学校)	Sr.Carlos Guillermo Vásquez Estrada (Gerente de Planeación y Desarrollo) Sr.Jorge Agustín Alfaro(Jeje)	Privada		日本の生産性向 上技術 品質改善技術		総合技術学校 メガテク構想
MINEC (経済省)	Sr.Satou(Experto de JICA)	Publico		5S、QC 活動 QC7 つ道具		CONAMYPE が核と なる。
Cámara de Comercio e Industria (商工会議所)	Sra.Yasmin Celina Martínez (CAPyME Programas PYME) Sr.Robertop Moreno (Asistente Misiones Comerciales)	Privada		品質改善 イノベーション		テーマ案に関心を表 明 中小企業の Capacity Building に是非必要
TERMENCOGIBLES (Empresa Modelo)	Presidente, Gerente General, Director, Gerente de Gestion	Privada		QC 活動		

パ ナ マ	Embajada de Japón (日本大使館)	Sr.Shigemi Hatakeda (Primer Secretario)	Publico				Private Sector で商 工会議所の参加を検 討
	Embajada de Costa Rica (コスタリカ大使 館)	Sr.Ekharth Peters(Embajador) Sr.Johnny Sáurez Sandí (Ministro Consejero)	Publico				応募勸奨手続き・ス ムーズ化の協力支援 を目的で往訪した。
	JICA Panamá	Sr.Yukio Noguchi (Representante Residente) Sr.Hisashi Matsui(Asesor) Sr.Carlos E.Zambrano(Asesor)	Publico			第三次産業が中心	
	Ministerio de Economía y Finanzaz (経済財務省)	Sra.María de las Mercedes Villalaz (Coordinadora de Cooperación Técnica Internacional) Sr.Jorge(Coordinador)	Publico		KAIZEN 5S 労務管理 モチベーション イノベーション		
	IFARHU (人材育成開発機 関)	Sra.Yuealy Singh J. (Directora General) Sra.Itzel Hubbard(Jefa de Bacas)	Publico				MICI、AMPYME が核 となる。 予算の一括取り纏め は IFARHU で実施
	AMPYME (中小企業庁)	Sr.Marcos Córdoba(Director de Planificación Estratégica)	Publico		手工芸品産業分 野ではメキシコ	食品産業 手工芸品	約 7000 の中小企業 を支援

					から技術移転	観光業	
	FOMIN/BID (米州開発銀行/ 多数国投資基金)	Sra.Rosario Silvera(Especialista)	Privada				中小企業数は約 40,000 AMPYME、MICI、 INADE(職業訓練機 関) が核となる。
	SENACYT (科学技術省)	Sra.Teresa de la Guardia (Directora de Innovación) Sra.Diana B.Candanedo G.Msc (Cordinadora)	Publico				SV、5S 指導 SENACYT は中小企 業支援に関与してい ない
	MICI (商工省)	Sr.Ezequil de la Espriella (Despacho Superior del Ministro) Sra.Marta Irene Baza(Directora General de Artesanías)	Publico			手工芸民芸品産業 は特に重要	当プロジェクトはパ ナマに必要 INADE(職業訓練機 関)の参加をリコメ ンド
	Cámara de Comercio,Industrias y Agricultura (商工会議所)	Sra.Sonia Montenegro (Coordinadora de Proyecto)	Privada		ビジネスモデル		“Comercio Electrónico B2B を AMPYME、 FOMIN/BID と共同開 発
〒 //	Embajada de Japón	Sr. Yasuji Okuma	Publico				

二 カ 共 和 国	(日本大使館)						
	JICA Republica Dominicana	Sr.Tadashi Ikeshiro (Representante Residente) Sr.Kazuyoshi Shinoyama (Subdirector) Sra. Doris Holguín (Coordinadora de Proyectos)	Publico			食品産業 製造業(メタル加工、繊維、木材) 観光業	INFOTEP(職業訓練庁)、CEI RD(輸出投資促進庁)に SV 派遣中。 日本の生産性技術、品質管理技術等を指導している。
	INFOTEP (職業訓練庁)	Sr. Idionis Pérez, M.B.A.(Subdirector General)、Sr.Sergio Marte(Enc. Depto.Desarrollo de Estrategias para la Productividad)、Sra.Maura Corporán	Publico		5S、KAIZEN、TPM、Just in Time、KANBAN		長年に亘って JICA が支援。日本の生産性技術、品質管理技術、中小企業振興等を指導している。
	PROMIPYME (中小企業振興評議会)	SR.Juan Rodríguez Meléndez (Director Ejecutivo)、Sra.Kathy Marrero、Sra.ana cristina	Publico		イノベーション、競争力強化、資金バランス、能力向上が重要である。		
	PROINDUSTRIA (産業開発・競争力強化センター)	Sra.Tamara Mera(Gerente senior PROINCUBE)、 Sr.José M. Checo(Gerente de Proyectos PROINCUBE)	Publico		イノベーション、マーケティング、競争力強化		企業現場での OJT 活動に期待したい。
IIBI (バイオテクノロ)	Sr.Jesús Iván Espinal(Sistema de Calidad)	Publico		5S、KANBAN			

	ジー 産業開発機関)					
	CODOPYME (中小企業連合機 関)	Sr.Issaachart Burgos García(Presidente)	Privada			モデル企業の選定が ポイントとなる。
	Cámara de Comercio y Producción (商工会議所)	Sra.Milagros J.Puello(Vicepresidenta Ejecutiva)	Privada			中小企業向けのプロ グラムあり。 経営管理、ビジネ ス・モデル 環境管理
	FOMIN/BID (米州開発銀行/ 多数国投資基金)	Sr.Smeldy Ramírez(Especialista de Proyecto-FOMIN)	Privada			Private sector からの 参加を推奨
	CEI RD (輸出投資促進庁)	Sra.Sofía Ortiz、 Sra.Evelyn Valoy	Publico			
ベ リ ズ	JICA Belize	Sr.Yoshinobu Takishita (Representante Residente)	Publico		観光業を含めたサ ービス産業が全体 の 2/3、残りの 1/3 は農業、さとうき び、オレンジ等のプ ランテーション	教育セクター、コミ ュニティー開発、医 療分野で JICA が支 援している。今後、 環境管理も入る。
	Ministry of Tourism (観光省)	Mr.Michael Singh(Chief Executive Officer)	Publico		サービス業、観光 業、農業が主体で観	IDB 支援で料理教室 等で Capacity

						光業は重要	Building を図っている。
Ministry of Agricultural & Fisheriese (農業水産省)	Mr.Gabino Canto(Chief Executive Officer)	Publico		Motivation 組織変革 農作物の品質測定技術			
BELTRAIDE (ベリーズ通商投資開発機構)	Mr.Michael Swift(Executive Director), Mr.Roberto Harrison(General Manager), Ms.Lejja Melanie Gideon (Director,SME), Mr.Sanjeev Poornananda(Director,Informaion & Promotion)	Publico					大学教授等にコンサルを依頼している。 Belize 全産業の Capacity Building を担当している。
Ministry of Economic Development, Commerce, Industry & Consumer Protection (経済産業省)	Ms.H.E.Yvonne Hyde(Chief Executive Officer)	Publico					BELTRAIDE がベリーズの代表機関となる。
International Marketing Consultants	Ms.Scarleth Ayon Neda (Manager Belize Tourism Industry)	Privada				観光業	ホテル等の観光業を指導している。
Embassy of Costa Rica	Mr.Edgar Garcia (Ambasador of Costa Rica)	Publico					応募勸奨時、コスタリカ政府として全面

							的な協力を約束された。
	Belize Agricultural Health Authority (農業健康開発機構)	Ms.Delilah A.Cabb(Coordinator), Mr.Michael W De Shield BVSc M.Sc (Director,Food Safety Services)	Publico		HACCP		農産業分野の中小企業振興の核となる機関である。
	Belize Chamber of Commerce & Industry (商工会議所)	Mr.Omar Ortiz(Manager, Business Development)	Privada				モデル企業の選定に際しアドバイスが得られる。
	Belize Tourism Board	Ms.Laura Esquivel (Director of Product Development)	Publico			観光業	観光業振興の実行部隊
	INVT Belize City (職業訓練庁)	Mr.KenroyEllis(NationalCoordinator) Mrs.YvonnePalma(Curriculum/ResearchOff.) Mr.Dean Tillett(Acting Manager)	Publico				自動車整備、電気、機械、冷凍、Food industry
	Belize Tourism Industry	Ms.Nicole Solano (Executive Director)	Privada			観光業	観光産業の開発
	IDB (米州開発銀行)	Ms.Caroline Clarke(IDB)	Privada				
コ ス タ リ カ	PRONAMYPE (零細小企業国家プログラム)	Sra. Sandra Chacón(Directora Ejecutiva)	Publico				PRONAMYPE の支援企業は従業員数 5 名以下のファミリー企業、零細企業が対象

MICIT (科学技術省)	Sr. Carlos(Director de Innovación Tecnológica Industrial), Sr. Marco A. Chaves R.(Coord. Area de Innovación Tecnológica Industrial), Sra.Majorie Chacón(Directora de Recursos Humano)	Publico		イノベーション		科学技術振興に係る政策
INA (職業訓練機関)	Sr. Sergio Bermúdez Vives(Jefe de Unidad de Formación Dual y Centros Colaboradores), Sr. Roberto Díaz Páez(Asesor,Programa de Atención a la PYMES)	Publico				職業訓練技術が中心
MEIC-DIGEPYME (経済商工省・中小企業局)	Sr. Ronald Aquilar Abarca, Sr.Rolando Marin	Publico			主要産業は農業(コーヒー、バナナ、パイナップル、観葉植物)、製造業(集積回路、医薬品、加工食品)、観光業	
Banco Nacional-PYME	Sr. Mainor Mora Rodríguez(Director de Banca de Desarrollo)	Publico				中小企業振興で財政支援、Capacity Building を担当している。
Ministerio de Agricultura y Ganaderia	Sr. Nils Solorzano Villareal(Director Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria)	Publico		イノベーション、生産性向上、品質改善、	コーヒー、バナナを代表とする農産物・食品加工産業は	改革、環境、イノベーションに係るプログラムがある。

	(農業省)				Market Research	非常に重要である。	
	Cámara de Industrias (商工会議所) ASOMETAL	PROCOMER(Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica) Sr.Jorge Muñoz A.(Presidente)、 Sr.César Gutiérrez	Privada		5S、 KAIZEN、 Lean Manufacturing、 Six Sigma		中小企業の Capacity Building、競争力強化等を指導

8 . 参考文献・資料

< 参考文献・資料 >

国際協力機構 コスタリカ国別事業概要 2008年10月
コスタリカを知るための55章 明石書店 2004年4月
外務省ウェブサイト 国別データブック
国際金融情報センター コスタリカ概況表

