

**パラグアイ共和国
品質生産性センター強化計画プロジェクト
終了時評価報告書**

平成 21 年 12 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

産 業
J R
09-109

**パラグアイ共和国
品質生産性センター強化計画プロジェクト
終了時評価報告書**

平成 21 年 12 月
(2009 年)

**独立行政法人国際協力機構
産業開発部**

序 文

独立行政法人国際協力機構（JICA）はパラグアイ共和国の民間セクター開発分野に対する支援として、2002年から2004年まで個別専門家として商工政策アドバイザーをパラグアイ共和国商工省に派遣するとともに、2002年3月から2005年3月までパラグアイ工業連盟（UIP）を実施機関として生産技術と企業経営管理技術の向上を目的とする技術協力プロジェクト「中小企業活性化のための指導者育成計画」を実施しました。同国商工省・UIPは、それまでの協力・成果の拡大を図るために支援分野の拡充、プロジェクト成果を産業界に制度的・組織的・継続的に引き継いで発展させていく機関として、中小企業へのコンサルティング活動と各種の研修・情報提供を柱とする「パラグアイ品質生産性センター（CEPPROCAL）」の設立を決定しました。しかしながら、同国は品質生産性センターの運営経験・ノウハウに欠けることから、経験・実績が豊富な我が国に支援要請があり、これを受けてJICAは「品質生産性センター強化計画プロジェクト」（2007年1月～2010年2月）を開始しました。

本プロジェクトでは、我が国の得意分野である5Sやカイゼン活動を通じた品質・生産管理について、同センターが中小企業を指導できるように専門家による技術移転を行っています。

今回、プロジェクトの成果がおおむね見え始めてきた時期を選んで、終了時評価を実施しました。今回調査では、これまでの活動の実績を整理し、プロジェクト目標等の達成状況を確認したうえで、自立発展性や成果の普及に留意しつつ、プロジェクト終了後に向けての提言をまとめることを目的としました。

本報告書は、同調査の評価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我が国・パラグアイ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、プロジェクト終了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12月

独立行政法人国際協力機構

産業開発部長 米田 一弘

目 次

序 文
目 次
地 図
略語集

評価調査結果要約表

第1章 評価概要	1
1 - 1 終了時評価の目的	1
1 - 2 評価の手法	1
1 - 3 評価の視点	2
1 - 4 調査団構成と調査日程	2
1 - 5 主要面談者・視察先	3
第2章 プロジェクトの概要	4
第3章 プロジェクト実績確認	5
3 - 1 投 入	5
3 - 2 成果の達成状況	6
3 - 3 プロジェクト目標達成状況	7
3 - 4 上位目標達成の見込み	8
第4章 実施プロセスの検証	10
4 - 1 プロジェクト活動	10
4 - 2 プロジェクトのマネジメント体制	10
第5章 評価5項目による評価	11
5 - 1 妥当性	11
5 - 2 有効性	11
5 - 3 効率性	12
5 - 4 インパクト	13
5 - 5 自立発展性	13
第6章 結論・提言及び教訓	15
6 - 1 結 論	15
6 - 2 提 言	16
6 - 3 教 訓	16

第7章 団長所感	18
----------	----

付属資料

1. 調査日程	21
2. 終了時評価インタビュー者リスト	23
3. 実績確認表	24
4. 供与機材リスト	37
5. CEPPROCAL 組織図	40
6. CEPPROCAL 人員リスト	41
7. 商工省人員リスト	44
8. 広報宣伝	45
9. ミニッツ (PDM) 及びファイナル・エバリュエーション・レポート	46
10. 評価グリッド	86
11. 教材写真	92
12. コンサルタント契約書	93
13. 商工省と UIP の協定	95
14. CEPPROCAL のミッション、ビジョン、価値観	98

地図



略 語 集

C/P	Counterpart	カウンターパート(協力相方)
CEPROCAL	Centro Paraguayo de Productividad y Calidad	品質生産性センター
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MIC	Ministry of Industry and Commerce	商工省
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
UIP	Paraguayan Industrial Union	パラグアイ工業連盟
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国 名：パラグアイ共和国	案件名：品質生産性センター強化計画プロジェクト
分 野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発部中小企業課	協力金額（評価時点）：1億9,017万7,000円
協力期間	(R/D)：2007/1/7～ 2010/2/28
	(延長)：
	(F/U)：
(E/N) (無償)	先方関係機関：パラグアイ工業連盟（UIP）・商工省（MIC） 日本側協力機関： 他の関連協力：商工政策アドバイザー（2002～2004）、中小企業活性化のための指導者育成計画技術協力プロジェクト（2002～2005）
1 - 1 協力の背景と概要	
<p>パラグアイ共和国（以下、「パラグアイ」）の中小企業（従業員数10～99人、約1,300社、主業種は食品加工・化学薬品・繊維裁縫等）の占める割合がGDPの14%、総労働人口の17.8%であり、経済開発において重要な役割を担っている。しかしながら、1995年の南米南部共同市場（メルコスール）への加盟以降、自由貿易に対応し得る競争力は極めて低いのが現状である。</p> <p>そのような状況下で、我が国が2000年に実施した経済開発調査（EDEP）の提言を踏まえて、JICAはこれまでに「パラグアイ国中小企業活性化のための指導者育成計画」（2002～2005）を実施した。MICとともにカウンターパート（C/P）機関であったUIPの企業向け研修コース実施体制の強化を目的として、生産性向上・品質管理分野の研修カリキュラム等の整備、UIPの内部人材、大学教授や個人コンサルタント等の外部有識者を研修指導員として育成した。</p> <p>本プロジェクトは、上記「中小企業活性化のための指導者育成計画」の後継プロジェクトとして位置づけられる。</p> <p>具体的には、上記プロジェクトの成果を全パラグアイ産業界に制度的・組織的・継続的に引き継ぎ発展させる機関としてUIP内部に2007年に新設された「パラグアイ品質生産性センター（CEPPROCAL）」が、パラグアイにおける品質・生産性コンサルティングのモデル機関として確立することを目標とする。</p> <p>その内容は、CEPPROCALの組織強化及びコンサルティング・サービス能力強化を図るため、期間は2007年1月から2010年2月の3年間、投入は日本人長期専門家、日本人及び第三国専門家の派遣、本邦研修、機材供与を行い、専門家によりC/Pに対する講義・セミナー開催・企業実地研修（OJT）を通じてコンサルティングの技術移転を行っている。</p>	
1 - 2 協力内容	
(1) 上位目標	
<p>パラグアイの産業、主に中小企業の競争力が、品質生産性センター（CEPPROCAL）により提供されるコンサルティング・サービスを活用して強化される。</p>	
(2) プロジェクト目標	
<p>品質生産性に係るコンサルティング・サービス及び研修を提供するセンターとしてのCEPPROCALが組織として確立され、高品質のコンサルティング・サービスが提供される。</p>	

(3) 成 果

- 1 CEPPROCALの実施能力が強化される。
- 2 CEPPROCALのコンサルティング・サービスが改善される。
- 3 CEPPROCALのコンサルティング・サービスが地方に拡大される。

(4) 投入（評価時点）

日本側：

長期専門家派遣 3名
短期専門家派遣 延べ9名
第三国短期専門家派遣 3名

機材供与

平成19年度 4億9,733万3,230グアラニー（Gs.）

平成20年度 8,420万190Gs.

平成21年度 2,284万Gs.

合計 6億437万3,420Gs. 約1,124万8,000円(Gs.1,000=19円@2009/12/11の参考レート)

研修員受入れ 延べ21名

相手国側：

C/P配置 3名

土地・施設提供 プロジェクト執務室等

ローカルコスト負担 UIP支出予算（プロジェクト費用のみの区分は困難）

2．評価調査団の概要

調 査 者	団 長：	西本 光徳	JICA産業開発部 参事役
	協力企画1：	石塚 賢司	JICA産業開発部中小企業課 調査役
	協力企画2：	片山 典子	JICA産業開発部中小企業課 ジュニア専門員
	評価分析：	荒金 煉	(株)グローバル企画 技術顧問
調査期間	2009年11月10日～2009年11月23日		評価種類：終了時評価

3．評価結果の概要

3 - 1 実績の確認

<プロジェクト目標>

CEPPROCALが品質・生産性に関して質の高いコンサルティング・サービスと研修を提供する役目を持ったセンターとして定着する。

指標1．CEPPROCALの組織が強化される。

（達成状況）

CEPPROCALの職務規定が見直され、責任分担が明確化された。またミッション、ビジョン、価値観が明確にされている。

指標2．CEPPROCALの職員数が維持、増加する。

（達成状況）

人員が7名から12名に増員された。またC/P及び準C/Pは定着しており、スタッフの教育

も継続して実施されている。

指標 3 . CEPPROCALの収入と支出が増加する。

(達成状況)

2007年に比べて収入、支出ともに大幅に増加している。

指標 4 . 企業の中でCEPPROCALの知名度と認知度が増加する。

(達成状況)

200社に対する知名度調査が行われ、CEPPROCALの知名度は3年間で大きく増加しており、2009年には6割を超えている。

指標 5 . コンサルティング対象のモデル企業の25%以上においてコンサルティングの結果、改善が認められるか、またはその可能性が期待される。

(達成状況)

品質・生産性分野： 回答のあった13社中10社(約77%)で改善効果確認

マーケティング・販売分野：回答のあった10社中7社(70%)で改善効果確認

指標 6 . CEPPROCALのコンサルティングを受けた企業の65%以上がその結果に満足する。

(達成状況)

コンサルティングを受けた延べ40社に対する満足度調査を実施し、回答のあった24企業のうち80%以上の満足度を示した企業数は19社であり、79%の企業が満足している。

<各アウトプット>

アウトプット 1 : CEPPROCALの事業実施能力が強化される。

指標 1-1) プロジェクト期間中に研修及びセミナーに参加する企業が10%増加する(新規の5%以上も含む)。

(達成状況)

第3章3-2で表に示すように、2009年は世界不況の影響を受けて参加企業数は減少している。しかし、参加者数では2007年と2009年の実績を比較すると8.4%増となっており、2009年末には10%を超える見込みである。

指標 1-2) 研修及びセミナーの参加者の65%以上が満足する。

(達成状況)

研修及びセミナー満足度の調査結果では、3年連続して80%を超えている。

指標 1-3) コンサルタントの倫理規定、給与規定及び労働基準が作成され、適用される。

(達成状況)

倫理規定、給与規定及び労働基準は、コンサルタントとして活動している準C/Pと締結する契約書式に記載されており、適用されている。

指標 1-4) 企業に対するコンサルティングのための新規コンサルタント育成のカリキュラム、マニュアル、テキストが作成される。

(達成状況)

分野別に作成したカリキュラムに基づいて、品質・生産性分野とマーケティング・販売分野で合計1,885ページ、全14冊のテキスト・マニュアルが作成された。これらは、コンサルタント育成のための集中講義及びコンサルティングに活用されている。

指標 1-5) 広報宣伝活動(リーフレット、ポスター、電話勧誘等)のための能力が確立する。

(達成状況)

パンフレット類、Website開設、UIP会報及び一般経済紙への投稿、新聞記事掲載、テレビ番組への出演、EXPOでの特設会場設置など多種類の媒体による多数の広報宣伝が行われている。

指標 1-6) ニーズ調査及びモニタリング調査が定期的実施される(年1回)。

(達成状況)

2007年、2008年、2009年に実施されている。

指標 1-7) 年度計画及び中期(3年)経営計画の策定能力が確立し、計画がUIPの理事会によって承認される。

(達成状況)

年度計画が作成されており、プロジェクト終了後の2010~2012年の中期計画を作成済みで、UIP理事会に諮られ、総裁の承認を得ている。

指標 1-8) 研修コースが定期的に見直される(年1回)。

(達成状況)

毎年見直されており、結果は翌年の研修コース計画作成に反映されている。

アウトプット2: CEPPROCALのコンサルティング・サービス能力が改善される。

指標 2-1) 16名の新規コンサルタントが育成される(集中研修を修了しそれぞれ5つのモデル企業のコンサルティングに参加する)。

(達成状況)

専門家による集中講義、最低5社での企業コンサルティングOJT、新規コンサルタント育成指導、認定試験及び面接試験により、品質・生産性分野でC/P1名と準C/P8名、マーケティング・販売分野でC/P1名と準C/P8名の合計18名がコンサルタントとして育成されている。

3 - 2 評価結果の要約

(1) 妥当性: 本プロジェクトの妥当性は以下の理由により高いと評価される。

パラグアイの国家計画としての「経済社会戦略計画(2008~2013)」の目標のひとつに、市民社会と民間セクターの参加による経済開発の促進があげられており、またこれらの目標を実現する柱のひとつとして市場拡大、雇用創出のための生産性と競争力強化があげられている。

パラグアイはメルコスール支援案件対象国であり、日本政府の援助重点分野のひとつとして持続的経済開発があげられ、JICAは上記の持続的経済開発の分野において産業振興を開発課題のひとつとし、具体的には中小企業(地場産業)の経営能力向上等をめざすこととしている。

CEPPROCALはパラグアイで唯一の中小企業に対するコンサルティングと各種の研修・情報提供を活動の柱とするセンターとして2007年に設立されたが、品質生産性センターとしての運営経験・ノウハウに欠けているため、カイゼン・5S活動など他国からの評価も高い経験・実績をもつ日本の協力を期待し、要請してきた経緯がある。また、パラグアイ政府商工省は「中小企業の競争力強化」という政策目標の達成に向けて、政府機関でも民間でも質のよいコンサルティング・サービス提供を行えるようなBusiness Development Service(BDS)を育成しようとしており、今後CEPPROCALを輸出中小企業支援のためにコンサル

ティング・サービスを実施する機関として活用しようとしている。また、CEPPROCALは民間団体であるUIPの一部門であるが、本プロジェクトの事前調査で運営体制や実施能力をその他の政府機関と比較してそれらが高いと判断された結果に基づいて実施機関としており、支援の実施には妥当性があると判断される。

本プロジェクトのターゲットグループはCEPPROCAL職員とコンサルタント及び改善のモデルとなる中小企業であるが、品質・生産性、マーケティング・販売の重要性の認識はパラグアイ中小企業全体に波及していくことが期待される。CEPPROCALの組織を確立し、中小企業振興分野の大きな課題として競争力強化に資するように品質・生産性分野と販売・マーケティング分野を選定し、企業活動に適したサービスを提供できるように、専門家派遣、研修等を組み合わせており、プロジェクトのアプローチは適切であった。

(2) 有効性：本プロジェクトの有効性は以下の理由により高いと評価される。

CEPPROCALの組織は強化され、また高品質のサービス提供が行われるようになり、プロジェクト目標は達成される見込みである。具体的には、5次にわたる組織強化短期専門家の指導により、組織・権限が明確となり、年次計画・中期計画が作成され、それに基づいて業務を推進する体制が確立してきた。

またコンサルティングの結果、対象企業において置き場や製造設備のレイアウト改善、情報の整備と共有、市場分析と販売戦略など品質・生産性、販売・マーケティング両分野において多くの面で効果があがっている。

(3) 効率性：本プロジェクトの効率性は以下の理由により比較的高いと評価される。

当初はコンサルティング・サービスの地方展開が計画され、目標のひとつとしてプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)に記載されていた。対象都市に関するMICの要望は工業集積度の高い地方都市エステであったが、JICAの安全対策にて立ち入りが規制されているため、エンカルナシオンを選定した。しかしコンサルティングに適した企業が極めて少なく、企業が閉鎖的であり、遠隔地であり、同市での展開を継続することは極めて非効率と考え、PDMを改訂して地方展開を中止した。これらの調整により、効率性の低下は妥当な範囲に収まった。

2009年10月にMICからプロジェクトコーディネーターがCEPPROCALに半日勤務するようになり、MICとCEPPROCALの方針のすり合わせが円滑になった。日常の専門家とC/Pの緊密な連携に加え、毎週開催した作業委員会にCEPPROCALのゼネラルマネージャー(UIP副総裁)が自ら出席するなど、日本とパラグアイ側のコミュニケーションは非常に良好である。

(4) インパクト：本プロジェクトのインパクトは以下の理由により高いと評価される。

コンサルティングを受けた企業においては、従業員の自発的な改善活動の萌芽がみられる。このような小さな変化の広がりが、パラグアイ社会に影響を与えていくことが期待される。

なお、指標において「プロジェクトの成果が商工省を通じて普及される」とされているが、プロジェクトに対してこれまで具体的な支援が得られなかったことは事実である。ただし、ドナー資金を使った国の政策の実施において、CEPPROCALを活用するような連携の仕組みが検討されていてMICの寄与が高まることが期待される。

パラグアイの中小企業がCEPPROCALのコンサルティング・サービスを活用して強化され

るという上位目標は、プロジェクト目標である「品質・生産性に係る良好なコンサルティング・サービスと研修を提供するセンターとしてのCEPPROCALの組織の確立」を達成して数年後には到達するものとして設定されており、その実現が期待される。

(5) 持続性：本プロジェクトの持続性は以下の理由により高いと評価される。

プロジェクトによってCEPPROCALの組織が確立し、自己の活動に関連した様々な情報を整理・分析し、次の計画に反映できるようになっている。既に専門家の援助なしに、将来を見据えて後進のコンサルタントを育成する研修コースを運営し、研修コース高度化・拡充も計画しており、事業の拡大に備えている。

財政的にも、CEPPROCALは政府予算に依存せず、自立して活動できる独立採算制の財務能力を有している。

プロジェクト終了までに結ばれる予定のMICとCEPPROCALとの協定によって、CEPPROCALを活用する方針が明確になり、今後中小企業支援政策に寄与する協力体制が構築されることが期待される。

ブラジル、アルゼンチン、コスタリカ、ウルグアイの関係機関との交流・提携の話し合いが進められ、一部機関とは協定を締結した。国際的な視点をもった企業支援が容易になることが期待される。

3 - 3 効果発現に貢献した要因

- ・ 講義とOJTを組み合わせた指導方針、経験の深い日本人専門家による指導及びC/Pらの熱意・創造性によるところが大きい。
- ・ 組織強化に関して、業務計画書を作成することによって、CEPPROCALのなすべきことが明確になり、自主的な取り組みが容易となった。
- ・ 窓口機関をMIC、実施機関を民間組織のCEPPROCALにしたため、政策当局の責任者の頻繁な交代の影響及び政府予算・法律等の制限を受けにくかった。
- ・ 国の支援を受けずに自立を迫られているCEPPROCALの自立発展意識は極めて高い。

3 - 4 問題点及び問題を惹起した要因

政策当局の責任者が頻繁に交代したため、CEPPROCAL育成の方針に一貫性がなかった。

3 - 5 結 論

本プロジェクトが総じて比較的高い評価を得た要因のひとつとして、効果的な技術移転が行われたことがあげられる。講義形式で知識を伝授した後で、実際の企業におけるコンサルティングの実践を通じてOJTを行うというコンサルタント育成スキームも、その実効性はコンサルティング先企業からも高く評価されている。

本プロジェクトで確立をめざしているCEPPROCALの組織体制については、人員が増加され、業務計画や中期計画が作成され、規定等の形式要件が整備され、組織体として確立されたといえる状況にある。

CEPPROCALが提供するコンサルティングや研修は、それらを受けた中小企業から高い評価を得ており、既に質の高いサービス提供が行われているといえる。

また本プロジェクトの特色として、以下の点があげられる。

(1) 実施機関がUIPの一部門であるCEPPROCALという民間団体であったこと

本プロジェクトの責任機関はMICであるが、専門家の配属先は民間団体であるUIPとなったため、以下のメリットがあったと考えられる。

CEPPROCALは独立採算制であるため自立発展の必要性を自覚しており、生き残りのための事業展開に意欲的である

プロジェクトの広報宣伝活動が活発であり、上部機関UIPが業界団体であるためにそこからプロジェクトやコンサルティング・サービスの紹介も行われた

政府機関と異なり法的制限が少なく、手数料設定、研修等の時間設定など、民間企業の状況や要請に合わせて柔軟な対応ができる

実施機関の基本方針、トップ人事などが政府予算や政治に左右されない

(2) 準C/Pの存在がプラスに働いたこと

中小企業支援活動に必要なコンサルタント数を確保するために、外部人材である準C/Pを取り入れて活用する仕組みをプロジェクトで作り上げた。彼ら(コンサルタント専門業者もいる)は各自の仕事をもっており、CEPPROCALに常勤していないので財務的にも負担が少なく、かつコンサルティングを行う期間だけ活動するので効率的でもある。

(3) パラグアイ側との良好なコミュニケーションが保たれたこと

日常の専門家とC/Pとの緊密な連携に加え、毎週開催されている作業委員会にCEPPROCALのゼネラルマネージャー(UIP副総裁)が自ら出席したり、MICの高官がプロジェクトコーディネーターとして毎日CEPPROCALに半日勤務してプロジェクトとMICとの間を取り持ったりするなどしており、コミュニケーションは非常に良好である。また長期専門家3人ともにスペイン語で講義やコンサルティング指導が可能で、すべての業務をスペイン語で行えることが良好なコミュニケーションの要因のひとつとなっている。

(4) プロジェクトの詳細設計に専門家が参加できたこと

本プロジェクトでは案件形成段階から長期専門家がプロジェクトデザイン策定にかかわることができたため、その後の実施段階における活動が円滑化された。

3 - 6 提言(当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言)

(1) コンサルタント間の情報交換の場の設定

C/P及び準C/P(コンサルタント)に対するアンケート調査やインタビューにて、コンサルティング上の問題点や課題をお互いに話し合ったり、解決のアイデアを見つけたり、コンサルティングに関する情報交換を目的とした場を設けているがそれを改善するとよいとのコメントがあった。これはコンサルタントが互いの知見を交換してコンサルティングに役立てることができ、CEPPROCALにとっても組織としてそれらの情報や解決方法を蓄積して将来のサービス提供を改善することが可能となるため、効果的と考えられる。よって定期的なコンサルタント会合として開催頻度を増やすことを提言する。

(2) 近隣諸国関係機関との協定

CEPPROCALは既に近隣諸国の中小企業支援としてコンサルティング・サービスを提供しているブラジルのIBQPとは協力協定を締結し、コスタリカCEFOF、ウルグアイLATU、ア

ルゼンチンINTIとも締結すべく準備中である。この協定締結が単なる交流に終わらずに、国際的な視点をもった企業支援が容易になることや、将来的には地域内で連携して中小企業支援強化の一環となるよう、具体的な活動に結びつけるようにすることが重要である。

(3) 中小企業支援政策を担うMICの積極的な係わり合い

現在、MICは輸出中小企業向けの支援としてCEPPROCALのコンサルティング・サービスを活用すべくCEPPROCALと協定を締結しようとしている。

今後はさらにプロジェクト成果やコンサルティングを受けた企業の満足度等を材料にして、中小企業向けコンサルティングの重要性をMICに認識させ、普及につながるよう働きかけていくことや、上述のような中小企業支援のための連携強化をMICに促すことが、上位目標の達成の観点からも重要である。その意味で、CEPPROCALの活動の円滑化のための政府予算投入など、何らかの具体的な支援策の検討も重要である。

3 - 7 教 訓

(1) 実施機関として、プロジェクト開始前に要請時の候補以外の機関も比較して制約の少ない別の機関（民間団体）を選定したこと、既に企業研修の実績がある機関を選定したことが、成功につながった大きな要因のひとつである。

(2) 特に効率性を考えて、外部人材である準C/P（普段は別に定職をもっていて、コンサルタント専業で働く者もいる）をCEPPROCALに取り入れて活用する仕組みを作り上げたことが、スムーズなコンサルティング・サービスの展開につながっている。サービス提供そのものはBDSの業務の一事項であり、官・民のどちらが供給者となってもよく、その国の状況に合わせた成果の普及を検討することが重要である。

第1章 評価概要

1 - 1 終了時評価の目的

本プロジェクトは、パラグアイ共和国（以下、「パラグアイ」）商工省（MIC）及びパラグアイ工業連盟（UIP）をカウンターパート（C/P）機関として、2007年1月より3年間の予定で実施されている。

2010年2月の協力期間終了に向けてJICAは終了時評価調査団を派遣し、パラグアイ関係機関と合同で本プロジェクトの目標達成度、成果等を確認・分析する。また評価5項目の観点から達成状況、見込み等について評価を行い、合同評価報告書に取りまとめ、合意することを目的としている。

また、本プロジェクトは2010年2月に終了が予定されているため、本終了時評価ではこれまでの実績・実施プロセスの検証を行い、問題点の把握、改善を図るとともに、プロジェクト期間終了後もC/P機関によって事業の持続・発展が図られ、かつ本プロジェクトの上位目標が達成されるよう、プロジェクト終了後の自立発展性、上位目標を達成するに十分なインパクトの生成について留意して評価し、教訓や提言も導出する。

1 - 2 評価の手法

1 - 2 - 1 評価基準

プロジェクト開始以降、現在までの実績（投入、アウトプット、プロジェクト目標達成見込み等）の確認及び実施プロセス（活動、技術移転方法、実施体制、等）の検証に加え、「JICA事業評価ガイドライン」に示された5項目評価に基づき、下記のような視点により終了時評価を実施した。

(1) 妥当性（Relevance）

プロジェクトは、受益者のニーズと合致しているのか、パラグアイ及び日本の政策との整合性はあるか、課題解決のための適切な手段と考えられるかを評価する。

(2) 有効性（Effectiveness）

プロジェクト実施（投入、アウトプット、活動実績、等）によるプロジェクト目標達成の見込みはどうか、アウトプットはプロジェクト達成に十分かを評価する。

(3) 効率性（Efficiency）

プロジェクトの投入（投入の質、量、タイミング、等）とアウトプットを比較し、投入がどのくらい効率的に使われているかを評価する。

(4) インパクト（Impact）

プロジェクト目標達成による上位目標の達成予測、プロジェクト目標と上位目標の関係、実施の結果としてもたらされる直接的、間接的効果（プラス効果とマイナス効果、長期的効果、波及効果）を評価する。

(5) 自立発展性 (Sustainability)

プロジェクト終了後、プロジェクトにより達成された目標が持続・発展することで、どのように上位目標達成に貢献するか(すると見込まれるか)を評価する。

1 - 2 - 2 情報収集・分析の方法

(1) 情報収集・分析の方法

本終了時評価では、関連資料に基づきこれまでの経緯を確認、5項目の評価項目ごとに明らかにすべき事項を検討し、この結果を「収集対象資料リスト」と「質問票」に展開した。質問票は大別して長期専門家、C/P、コンサルティング先企業の3種類を準備した。

実際の評価にあたっては、各種記録による実績やプロセスの確認に加え、両国のプロジェクト関係者に対する質問票に基づく個別インタビューにより、複数の視点から現状の背後にある要因を探り、可能な限り中立的・客観的な評価を行うように努めた。

(2) 評価用プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

評価の実施にあたっては、2008年11月に改訂し、パラグアイ側に同意されたPDM(西語版とその日本語訳)を基に評価にあたった。

1 - 3 評価の視点

本終了時評価対象である「パラグアイ品質生産性センター強化計画」プロジェクトは、日本の品質・生産性向上技術を他国に移転することを目的に JICA によって各国で実施されてきたプロジェクトのひとつとしてとらえられる。

パラグアイに対する品質・生産性向上に関する JICA プロジェクトとしては、「中小企業活性化のための指導者育成計画」がいわば第 1 フェーズとして経営管理・生産管理分野の研修事業の強化が実施され、2005年3月に終了している。本プロジェクトは、「品質・生産性、マーケティング・販売に係るコンサルタント及びコンサルティング事業育成」を目的とした、いわば第 2 フェーズとしてとらえられる。

本プロジェクトを評価するにあたっては、通常の評価に加えて、組織としての品質生産性センター(CEPPROCAL)の確立、本プロジェクトが UIP という民間団体を直接の C/P 機関にしている点、パラグアイ側の強い要望により協力の 3 本柱のひとつとして「組織強化」が含まれている点を意識した。

1 - 4 調査団構成と調査日程

1 - 4 - 1 調査団員構成

担当	氏名	所属
団長	西本 光徳	JICA産業開発部 参事役
協力企画1	石塚 賢司	JICA産業開発部中小企業課 調査役
協力企画2	片山 典子	JICA産業開発部中小企業課 ジュニア専門員
評価分析	荒金 煉	(株)グローバル企画 技術顧問

1 - 4 - 2 調査日程

2009年11月10日（月）～11月23日（月）

詳細は付属資料1. 参照。

1 - 5 主要面談者・視察先

品質生産性センター（CEPPROCAL）

Mr. Oscar Ruis	Project Manager、CEPPROCALマネージャー
Ms. Jacqueline Heilbrunn	組織強化分野C/P
Ms. Lorena Fernández	品質・生産性分野C/P
Mr. Carlos Fariña	マ - ケティング・販売分野C/P
Ms. Monica Acevedo	準C/P、元民間企業勤務
Ms. Marlene Benetiz	準C/P、清掃会社役員
Mr. Gabriel Meza	準C/P、国立開発銀行勤務
Ms. Maria Jose E. Lecero	準C/P、民間企業勤務

パラグアイ工業連盟（UIP）

Mr. Gustavo Volpe	UIP総裁
Mr. Luis Tavella	General Project Manager、CEPPROCALゼネラルマネージャー、UIP副総裁
Mr. Christian Eulerich	UIP理事

商工省（MIC）

Mr. Salvador Invernizzi	Vice Minister of Industry
Mr. Anibal Gimenez Kullak	Project Coordinator, Office of Vice Minister for Industry

コンサルティング対象中小企業

Servicios Graficos Tenondete	印刷会社
Industria Quimica Resplandor S.R.L.	洗剤製造会社
Copel Papeleria	紙問屋
Astillero Chaco Paraguayo	造船会社

日本人専門家

土屋 茂機	リーダー/品質・生産性
中嶋 修	マーケティング・販売
矢口 宏一	業務調整

第2章 プロジェクトの概要

パラグアイの中小企業（従業員数10～99人、約1,300社、主業種は食品加工・化学薬品・繊維裁縫等）の占める割合がGDPの14%、総労働人口の17.8%であり、経済開発において重要な役割を担っている。しかしながら、1995年の南米南部共同市場（メルコスール）への加盟以降、自由貿易に対応し得る競争力は極めて低いのが現状である。

そのような状況下で、我が国が2000年に実施した経済開発調査（EDEP）の提言を踏まえて、JICAはこれまでに「パラグアイ国中小企業活性化のための指導者育成計画」（2002～2005）を実施した。MICとともにC/P機関であったUIPの企業向け研修コース実施体制の強化を目的として、生産性向上・品質管理分野の研修カリキュラム等の整備、UIPの内部人材、大学教授や個人コンサルタント等の外部有識者を研修指導員として育成した。当該プロジェクトでは延べ46研修コースを実施して約1,000人が受講し、12人が研修指導員として育成された（そのうち5人が本プロジェクトにてインストラクターとして活躍中）。また研修コースの内容は、それまでは接客・電話対応等のビジネスマナーの基礎を教えるものであったが、全研修コースの約9割が生産性向上・経営改善に関する研修に変更される等、UIPのみならずパラグアイ産業界に大きなインパクトをもたらした。

本プロジェクトは、上記「中小企業活性化のための指導者育成計画」の後継プロジェクトとして位置づけられる。

具体的には、上記プロジェクトの成果を全パラグアイ産業界に制度的・組織的・継続的に引き継ぎ発展させる機関としてUIP内部に2007年に新設された「パラグアイ品質生産性センター（CEPPROCAL）」が、パラグアイにおける品質・生産性コンサルティングのモデル機関として確立することを目標とする。

その内容は、CEPPROCALの組織強化及びコンサルティング・サービス能力強化を図るため、期間は2007年1月から2010年2月の3年間、投入は日本人長期専門家、日本人及び第三国専門家の派遣、本邦研修、機材供与を行い、専門家によりC/Pに対する講義・セミナー開催・企業実地研修（OJT）を通じてコンサルティングの技術移転を行っている。

第3章 プロジェクト実績確認

3-1 投入

<日本側>

日本人長期専門家に関しては、下記のように計画どおりの投入が行われている。

土屋 茂機	リーダー/品質・生産性	2007年1月7日～派遣中
中嶋 修	マーケティング・販売	2007年5月13日～派遣中
矢口 宏一	業務調整	2007年3月31日～派遣中

日本人短期専門家に関しては、組織強化担当の短期専門家と、コンサルタント育成及び公開セミナーを担当する個別分野の短期専門家に分けられ、延べ9名が派遣された。なお、短期専門家として3名の第三国専門家をアルゼンチンより派遣した。(付属資料3. 参照)

日本でのC/P研修は年度ごとに3回実施し、C/Pと準C/P計14名が参加した。また、5つの地域別研修に準C/P 7名が参加した。(添付資料3. 参照)

供与機材は年度ごとに供与し、主内容はコピー機、パソコン一式、教室用機材一式、車両1台、研修用ビデオカメラ、研修用書籍であり、総計6億437万3,420Gs。(約1,125万6,900円)であった。(付属資料4. 参照)

現地業務費の現時点での総計は、3億3,365万963Gs。(約621万4,495円)である。(付属資料3. 参照)

<パラグアイ側>

人員投入(付属資料3. 参照)

MIC	プロジェクトダイレクター	工業次官
	プロジェクトコーディネーター	工業次官官房
UIP	ゼネラルプロジェクトマネージャー	UIP副総裁
CEPPROCAL	プロジェクトマネージャー	CEPPROCAL所長
	C/P	CEPPROCAL所員3名
	事務担当	CEPPROCAL所員8名

施設

C/P、事務職員及び専門家のための事務所スペース及び業務に必要な設備(UIP本部のほかに別館があり、CEPPROCALは別館に入居。またUIPにはサンロレンソ支所がある。)

経費

CEPPROCALの運営に必要な人件費、施設・設備・機材の維持管理費、車両燃料費、光熱費、通信費、消耗品費

3 - 2 成果の達成状況

成果1 . CEPPROCALの事業実施能力が強化される。

指標 1-1) プロジェクト期間中に研修及びセミナーに参加する企業が10%増加する(新規の5%以上も含む)。

(達成状況)

表に示すように、2009年は世界不況の影響を受けて参加企業数は減少している。しかし、参加者数では2007年と2009年の実績を比較すると8.4%増となっており、2009年末には10%を超える見込みである。

	2007年	2008年	2009年
参加企業数	332	306	183
プロジェクト期間中の増加率	-44.9%		
うち新規参加した企業数		208	125
研修参加者数	2,155	4,418	2,337
プロジェクト期間中の増加率	8.4%		

注) 2009年は10月までの実績

指標 1-2) 研修及びセミナーの参加者の65%以上が満足する。

(達成状況)

研修及びセミナー満足度の調査結果では、3年連続して80%を超えている。

	2007年	2008年	2009年	計・平均
対象研修講座数	100	173	136	409
満足度(%)	85	84	83	84

指標 1-3) コンサルタントの倫理規定、給与規定及び労働基準が作成され、適用される。

(達成状況)

倫理規定、給与規定及び労働基準は、コンサルタントとして活動している準C/Pと締結する契約書式に記載されており、適用されている。(付属資料12. 参照)

指標 1-4) 企業に対するコンサルティングのための新規コンサルタント育成のカリキュラム、マニュアル、テキストが作成される。

(達成状況)

分野別に作成したカリキュラムに基づいて、品質・生産性分野とマーケティング・販売分野で合計1,885ページ、全14冊のテキスト・マニュアルが作成された。これらは、コンサルタント育成のための集中講義及びコンサルティングに活用されている。(付属資料11. 参照)

指標 1-5) 広報宣伝活動(リーフレット、ポスター、電話勧誘等)のための能力が確立する。

(達成状況)

パンフレット類、Website開設、UIP会報及び一般経済紙への投稿、新聞記事掲載、テレビ

番組への出演、EXPOでの特設会場設置など多種類の媒体による多数の広報宣伝が行われている。(付属資料8. 参照)

指標 1-6) ニーズ調査及びモニタリング調査が定期的実施される(年1回)。
(達成状況)

2007年、2008年、2009年に実施されている。

指標 1-7) 年度計画及び中期(3年)経営計画の策定能力が確立し、計画がUIPの理事会によって承認される。

(達成状況)

年度計画が作成されており、プロジェクト終了後の2010~2012年の中期計画を作成済みで、UIP理事会に諮られ、総裁の承認を得ている。

指標 1-8) 研修コースが定期的に見直される(年1回)。

(達成状況)

毎年見直されており、結果は翌年の研修コース計画作成に反映されている。

成果2. CEPPROCALのコンサルティング・サービス能力が改善される。

指標 2-1) 16名の新規コンサルタントが育成される(集中研修を修了しそれぞれ5つのモデル企業のコンサルティングに参加する)。

(達成状況)

専門家による集中講義、最低5社での企業コンサルティングOJT、新規コンサルタント育成指導、認定試験及び面接試験により、品質・生産性分野でC/P 1名と準C/P 8名、マーケティング・販売分野でC/P 1名と準C/P 8名の合計18名がコンサルタントとして育成されている。

3 - 3 プロジェクト目標達成状況

プロジェクト目標:

CEPPROCALが品質・生産性に関して質の高いコンサルティング・サービスと研修を提供する役目を持ったセンターとして定着する。

指標 1. CEPPROCALの組織が強化される。

(達成状況)

CEPPROCALの職務規定が見直され、責任分担が明確化された。またミッション、ビジョン、価値観が明確にされている。(付属資料14. 参照)

指標 2. CEPPROCALの職員数が維持、増加する。

(達成状況)

人員が7名から12名に増員された。またC/P及び準C/Pは定着しており、スタッフの教育も継続して実施されている。(付属資料5. 参照)

指標3．CEPPROCALの収入と支出が増加する。

(達成状況)

2007年に比べて収入、支出ともに大幅に増加している。

単位：百万Gs.

	2007年	2008年	2009年
収入	450	1,397	907
支出	206	1,381	590
利益	244	556	316

注) 2009年10月現在

指標4．企業の中でCEPPROCALの知名度と認知度が増加する。

(達成状況)

200社に対する知名度調査が行われ、CEPPROCALの知名度は3年間で大きく増加しており、2009年には6割を超えている。

	知っている + 名前は知っている
2007年	9.4%
2008年	55.2%
2009年	61.7%

指標5．コンサルティング対象のモデル企業の25%以上においてコンサルティングの結果、改善が認められるか、またはその可能性が期待される。

(達成状況)

品質・生産性分野：回答のあった13社中10社(約77%)で改善効果確認

マーケティング・販売分野：回答のあった10社中7社(70%)で改善効果確認

指標6．CEPPROCALのコンサルティングを受けた企業の65%以上がその結果に満足する。

(達成状況)

コンサルティングを受けた延べ40社に対する満足度調査を実施し、回答のあった24企業のうち80%以上の満足度を示した企業数は19社であり、79%の企業が満足している。

3 - 4 上位目標達成の見込み

上位目標：

パラグアイの産業、特に中小企業の競争力がCOPPROCALのコンサルティング・サービスの活用によって強化される。

指標 プロジェクトの成果がMICを通じてパラグアイの産業界に広められる。

(現状)

MICが中小企業の競争力強化支援策として実施する「中小零細企業向け支援制度」及び輸出産業振興機関と、CEPPROCALが提供する各種サービスとの連携を図ってプロジェクト

成果が普及されるよう、プロジェクト期間中にMICとCEPPROCALが協定を結ぶ予定である。

このほかにもCEPPROCALは、研修コースについて大学や教育省の認定取得を準備中であり、隣国の類似機関がパラグアイ国内で行う研修への協力関係構築を進めるなど、幅広く積極的に活動を行っている。

第4章 実施プロセスの検証

4 - 1 プロジェクト活動

(1) 組織能力強化

組織能力強化については、短期専門家がこれまで5回派遣された（4回目はアルゼンチン人第三国専門家）。初回は短期専門家による組織診断が実施され、組織整備に関する報告書が提出された。2回目には、前回の診断で明らかになった課題の改善状況確認が行われた。また、中期的経営計画策定とその運用手順を説明、市場分析等に必要な情報収集を指示した。3回目は、C/Pと協働しつつ2010年2月までの業務計画を策定した。4回目はアルゼンチン人第三国専門家による組織診断・助言、5回目は中期実施計画（2010～2012）作成が指導された。

これらの業務の結果、業務計画に加え、規定類等が整備され、組織体としての形式要件が整備されて、CEPROCALのなすべきことが明確化されて自主的な取り組みが容易となった。

(2) コンサルティング事業の確立とコンサルタント育成

コンサルタントの育成業務は計画どおり実施され、集中講義及びモデル企業におけるコンサルティング実習を通じて品質・生産性分野でC/P 1名と準C/P 8名、マーケティング・販売分野でC/P 1名と準C/P 8名の合計18名がコンサルタントとして育成されている。

プロジェクトで実施している延べ40社に対するコンサルティングの成果が他の中小企業に知られたり、広報活動やセミナーでの情報提供、上部機関のUIPによって紹介されたりすることにより、コンサルティングを受けたいとする企業からの引き合いが増えている。

(3) セミナーの実施

品質・生産性向上とマーケティング・販売に関する知識の一般への啓発のため、長期専門家、短期専門家及びC/Pが公開セミナーを約20回開催している。同セミナーには相当数の外部参加者もあった。（付属資料3. 参照）

4 - 2 プロジェクトのマネージメント体制

これまでに、下記のとおり5回の合同調整委員会（Joint Coordinating Committee: JCC）が開催されている。

2007年6月、2007年12月、2008年6月、2008年12月、2009年6月、2010年2月（予定）

また、プロジェクト開始当初のPDMでは、半年ごとのJCCでは調整の機会として不十分ではないかという理由で、この間に運営委員会（Steering Committee）が計画され、2007年3月と2007年9月に開催された。運営委員会については、第2回JCCにおいて第3回以降は開催を中止することが合意された。

またJICA事務所によるモニタリングのために日本人長期専門家が毎年3月と9月に事務所報告を行っていることに加え、作業委員会が毎週1回開催されており、ここにはCEPROCAL内のC/P全員、MIC代表、日本人専門家、JICA事務所代表が参加して、業務実施レベルの調整が行われていることから継続して開催する必要性が少ないためである。

第5章 評価5項目による評価

評価5項目の観点から、「高い」、「比較的高い」、「普通」、「比較的低い」、「低い」の5段階による評価を行った。

5 - 1 妥当性

妥当性は「高い」と評価される。

パラグアイの国家計画としての「経済社会戦略計画（2008～2013）」に掲げた4つの目標のひとつに、市民社会と民間セクターの参加による経済開発の促進があげられており、またこれらの目標を実現する柱のひとつとして市場拡大、雇用創出のための生産性と競争力強化があげられている。またパラグアイはメルコスール支援案件対象国であり、日本政府の援助重点分野のひとつとして持続的経済開発があげられている。JICAは上記の持続的経済開発の分野において産業振興を開発課題のひとつとし、具体的には中小企業（地場産業）の経営能力向上等をめざすこととしている。

2005年3月に終了した「中小企業活性化のための指導者育成プロジェクト」の成果をパラグアイ産業界に制度的・組織的・継続的に引き継ぎ発展させる機関として、UIPの一部門としてこの調査対象プロジェクトの実施機関であるCEPPROCALが設立された。MICはCEPPROCALを、中小企業支援政策を実施する機関として位置づけている。CEPPROCALの強化は、このように国家計画・方針に対する整合性がある。

CEPPROCALはパラグアイで唯一の中小企業に対するコンサルティングと各種の研修・情報提供を活動の柱とするセンターとして2007年に設立されたが、品質生産性センターとしての運営経験・ノウハウに欠けているため、カイゼン・5S活動など他国からの評価も高い経験・実績をもつ日本の協力を期待し、要請してきた経緯がある。また、パラグアイ政府商工省は「中小企業の競争力強化」という政策目標の達成に向けて、政府機関でも民間でも質のよいコンサルティング・サービス提供を行えるようなBusiness Development Service（BDS）を育成しようとしており、今後CEPPROCALを輸出中小企業支援のためにコンサルティング・サービスを実施する機関として活用しようとしている。また、CEPPROCALは民間団体であるUIPの一部門であるが、本プロジェクトの事前調査で運営体制や実施能力をその他の政府機関と比較してそれらが高いと判断された結果に基づいて実施機関としており、支援の実施には妥当性があると判断される。

本プロジェクトのターゲットグループはCEPPROCAL職員とコンサルタント及び改善のモデルとなる中小企業であるが、品質・生産性、マーケティング・販売の重要性の認識はパラグアイ中小企業全体に波及していくことが期待される。CEPPROCALの組織を確立し、中小企業振興分野の大きな課題として競争力強化に資するように品質・生産性分野と販売・マーケティング分野を選定し、企業活動に適したサービスを提供できるように、専門家派遣、研修等を組み合わせており、プロジェクトのアプローチは適切であった。

5 - 2 有効性

有効性は「高い」と評価される。

CEPPROCALの組織は強化され、また高品質のサービス提供が行われるようになり、プロジェクト目標は達成される見込みである。具体的には、5次にわたる組織強化短期専門家の指導により、

組織・権限が明確となり、年次計画・中期計画が作成され、それに基づいて業務を推進する体制が確立してきた。研修、コンサルティング担当部門とも少数精鋭の組織であり、必要に応じて外部人材を活用する仕組みとなっている。また次のコンサルタントを育成するコースが開設され、大学との連携などの新規人材育成の動きがみられる。人員の定着についてMICのプロジェクト関係者など一部に交代はあったが、それ以外のC/Pの変更はない。また初期の脱落及びPDM改訂による地方の準C/Pの除外はあったが、企業実地研修（OJT）以降は完全に定着している。

またコンサルティングの結果、対象企業において置き場や製造設備のレイアウト改善、情報の整備と共有、市場分析と販売戦略など品質・生産性、販売・マーケティング両分野において多くの面で効果があがっている。これら改善の効果で従業員が自信をもち、彼ら自らが新しい改善に取り組んでいる事例も随所にみられた。将来的にはコンサルタントの質を確保するために、認定試験及び面接試験を行う予定である。企業経営者自身がその経験を講演し、またテレビに出演するなど、コンサルティングを受けた企業がよい評価をしてきていることが形になって現れている。

プロジェクト目標達成の要因としては、講義と実地研修を組み合わせた指導方針、経験の深い日本人専門家による指導及びC/Pらの熱意・創造性によるところが大きい。また組織強化に関して、業務計画を作成することによってCEPPROCALのなすべきことが明確になり、自主的な取り組みが容易となったこと、窓口機関をMIC、実施機関を民間組織のUIPにしたため、政策当局の責任者の頻繁な交代の影響及び政府予算・法律等の制限を受けにくかったこと、国の支援を受けずに自立を迫られているCEPPROCALの自立発展意識は極めて高いことがあげられる。

5 - 3 効率性

効率性は「比較的高い」と評価される。

PR100の終了により企業の経済的負担軽減措置がなくなったこと、またMIC担当次官の度重なる交代のため方針の一貫性が欠如したことなどにより、当初はコンサルティング対象企業獲得に苦心した。営業担当C/Pらの努力によって次第にコンサルティングの成果が中小企業に認められ、またコンサルティングを受けやすい支払い方式（コンサルティングフィーの分割払い方式）などが導入された。特に成功事例の広報に努力し、セミナー、テレビ出演などでコンサルティングを受けて改善された中小企業が自ら成功体験を紹介して認識を高めたことが効果的であった。これまでプロジェクトに対して政府からの具体的な支援が得られなかったが、その後のCEPPROCAL自身の努力によって、目標を達成する見込みとなった。

当初はコンサルティング・サービスの地方展開が計画され、目標のひとつとしてPDMに記載されていた。対象都市に関するMICの要望は工業集積度の高い地方都市エステであったが、JICAの安全対策にて立ち入りが規制されているため、エンカルナションを選定した。しかしコンサルティングに適した企業が極めて少なく、企業が閉鎖的であり、遠隔地であり、同市での展開を継続することは極めて非効率と考え、PDMを改訂して地方展開を中止した。これらの調整により、効率性の低下は妥当な範囲に収まった。

投入に関してはパラグアイ側、日本側の双方から特に問題は提起されておらず、適切な投入が行われていると判断される。CEPPROCALの実施能力強化に関するアウトプットは次の点を除き、達成される見込みである。世界不況の影響を受けて、研修・セミナーの参加企業数は2009年に大きく減少している。しかし参加者数では、2007年と2009年の実績を比較すると、10月末時点で8.4%

増であり、2009年末には10%を超える見込みである。品質・生産性で9名、マーケティング・販売で9名、合計18名のコンサルタントが育成された。集中講義の後、これらコンサルタントは最低5社の企業コンサルティングの現地研修を受けた。プロジェクト終了までに、すべての人員に対する現地研修が修了する予定である。また新規コンサルタント育成講座をC/P、準C/Pの手で運営するなど、質的にかなりの向上がみられる。

2009年10月にMICからプロジェクトコーディネーターがCEPPROCALに半日勤務するようになり、MICとCEPPROCALの方針のすり合わせが円滑になった。日常の専門家とC/Pの緊密な連携に加え、毎週開催した作業委員会にCEPPROCALのゼネラルマネージャー（UIP副総裁）が自ら出席するなど、日本とパラグアイ側のコミュニケーションは非常に良好である。

5 - 4 インパクト

インパクトは「高い」と予測され、既に部分的に発現しつつある。

コンサルティングを受けた企業においては、従業員の自発的な改善活動の萌芽がみられる。このような小さな変化の広がりが、パラグアイ社会に影響を与えていくことが期待される。CEPPROCALの活動とその成果に対する企業の認識は徐々に高まりつつある。国の年間行事である“EXPO”や“工業の日”などでの優良事例の発表、テレビ出演などは評判を呼び、コンサルティングに対する関心が高まり、コンサルティングを希望する企業も増加している。CEPPROCAL自体が研修やコンサルティングを計画できる水準まで能力が向上してきており、それらに関して企業の満足度は高いものがある。

なお、指標において「プロジェクトの成果が商工省を通じて普及される」とされているが、プロジェクトに対してこれまで具体的な支援が得られなかったことは事実である。ただし、ドナー資金を使った国の政策の実施において、CEPPROCALを活用するような連携の仕組みが検討されていてMICの寄与が高まることが期待される。

パラグアイの中小企業がCEPPROCALのコンサルティング・サービスを活用して強化されるといふ上位目標は、プロジェクト目標である「品質・生産性に係る良好なコンサルティング・サービスと研修を提供するセンターとしてのCEPPROCALの組織の確立」を達成して数年後には到達するものとして設定されており、その実現が期待される。

またパラグアイの中小企業の品質・生産性向上に資するように、UIPとCEPPROCALがパラグアイ品質賞の表彰制度を準備中である。

そしてコンサルタント育成や研修に関して、私立カトリック大学と提携して2010年5月からコンサルタント育成コースを開講できるよう準備中で、またコンサルティング育成コースが教育省のディプロマ・コースとして認可されるよう検討中である。

5 - 5 自立発展性

自立発展性は「高い」と見込まれる。

プロジェクトによってCEPPROCALの組織が確立し、自己の活動に関連した様々な情報を整理・分析し、次の計画に反映できるようになっている。既に専門家の援助なしに、将来を見据えて後進のコンサルタントを育成する研修コースを運営し、研修コース高度化・拡充も計画しており、事業の拡大に備えている。運営審議会の設立など、組織の脆弱な部分の強化についても対策を立てている。業務の変動への対応は、コンサルタントを外務要員として活用できるため容易であり、

また、マニュアル・テキストや記録を整備して、人材が異動しても質を落とさないで業務を遂行できるような仕組みを確立している。そして技術移転された手法をコンサルティングに有効活用するのみならず、新規コンサルタントの育成においても伝授しており、確実な手法の定着が進んでいる。

財政的にも、CEPPROCALは政府予算に依存せず、自立して活動できる独立採算制の財務能力を有している。

コンサルティングを受けた企業からやCEPPROCALの情報発信などによって、コンサルティングに対する認知度が高まり、またCEPPROCALへの評価が高くなっており、事業のますますの発展につながると期待される。

プロジェクト終了までに結ばれる予定のMICとCEPPROCALとの協定によって、CEPPROCALを活用する方針が明確になり、今後中小企業支援政策に寄与する協力体制が構築されることが期待される。

ブラジル、アルゼンチン、コスタリカ、ウルグアイの関係機関との交流・提携の話し合いが進められ、一部機関とは協定を締結した。国際的な視点をもった企業支援が容易になることが期待される。

第6章 結論・提言及び教訓

6 - 1 結 論

本プロジェクトが総じて比較的高い評価を得た要因のひとつとして、効果的な技術移転が行われたことがあげられる。講義形式で知識を伝授した後で、実際の企業におけるコンサルティングの実践を通じてOJTを行うというコンサルタント育成スキームも、その実効性はCEPPROCAL関係者のみならずコンサルティング先企業からも高く評価されている。

本プロジェクトで確立をめざしているCEPPROCALの組織体制については、人員が増加され、業務計画や中期計画が作成され、規定等の形式要件が整備され、組織体として確立されたといえる状況にある。

CEPPROCALが提供するコンサルティングや研修は、それらを受けた中小企業から高い評価を得ており、既に質の高いサービス提供が行われているといえる。

また本プロジェクトの特色として、以下の点があげられる。

(1) 実施機関がUIPの一部門であるCEPPROCALという民間団体であったこと

本プロジェクトの責任機関はMICであるが、専門家の配属先は民間団体であるUIPとなったため、以下のメリットがあったと考えられる。

CEPPROCALは独立採算制であるため自立発展の必要性を自覚しており、生き残りのための事業展開に意欲的である

プロジェクトの広報宣伝活動が活発であり、上部機関UIPが業界団体であるためにそこからプロジェクトやコンサルティング・サービスの紹介も行われた

政府機関と異なり法的制限が少なく、手数料設定、研修等の時間設定など、民間企業の状況や要請に合わせて柔軟な対応ができる

実施機関の基本方針、トップ人事などが政府予算や政治に左右されない

(2) 準C/Pの存在がプラスに働いたこと

中小企業支援活動に必要なコンサルタント数を確保するために、外部人材である準C/Pを取り入れて活用する仕組みをプロジェクトで作り上げた。コンサルティングを学ぶ高い目的意識をもった人材を選別してCEPPROCALが契約を結んでいる。彼ら(コンサルタント専業者もいる)は各自の仕事をもっており、CEPPROCALに常勤していないので財務的にも負担が少なく、かつコンサルティングを行う期間だけ活動するので効率的でもある。

(3) パラグアイ側との良好なコミュニケーションが保たれたこと

日常の専門家とC/Pとの緊密な連携に加え、毎週開催されている作業委員会にCEPPROCALのゼネラルマネージャー(UIP副総裁)が自ら出席したり、MICの高官がプロジェクトコーディネーターとして毎日CEPPROCALに半日勤務してプロジェクトとMICとの間を取り持ちたりするなどしており、コミュニケーションは非常に良好である。また長期専門家3人ともにスペイン語で講義やコンサルティング指導が可能で、すべての業務をスペイン語で行えることが良好なコミュニケーションの要因のひとつとなっている。このような良好なコミュニケーションをベースにして、人間関係も非常に良好であることがインタビューやアンケート調査

等で分かった。

(4) プロジェクトの詳細設計に専門家が参加できたこと

本プロジェクトでは案件形成段階から長期専門家がプロジェクトデザイン策定にかかわることができたため、その後の実施段階における活動が円滑化された。

6 - 2 提 言

6 - 2 - 1 コンサルタント間の情報交換の場の設定

C/P及び準C/P（コンサルタント）に対するアンケート調査やインタビューにて、コンサルティング上の問題点や課題をお互いに話し合ったり、解決のアイデアを見つけたり、コンサルティングに関する情報交換を目的とした場を設けているが、それを改善するとよいとのコメントがあった。これはコンサルタントが互いの知見を交換してコンサルティングに役立てることができ、CEPPROCALにとっても組織としてそれらの情報や解決方法を蓄積して将来のサービス提供を改善することが可能となるため、効果的と考えられる。よって定期的なコンサルタント会合として開催頻度を増やすことを提言する。

6 - 2 - 2 近隣諸国関係機関との協定

CEPPROCALは既に近隣諸国の中小企業支援としてコンサルティング・サービスを提供しているブラジルのIBQPとは協力協定を締結し、コスタリカCEFOF、ウルグアイLATU、アルゼンチンINTIとも締結すべく準備中である。この協定締結が単なる交流に終わらずに、国際的な視点をもった企業支援が容易になることや、将来的には地域内で連携して中小企業支援強化の一環となるよう、具体的な活動に結びつけるようにすることが重要である。

6 - 2 - 3 中小企業支援政策を担うMICの積極的な係わり合い

現在、MICは政策目標である「中小企業の競争力強化」の達成のための活動の一環として、輸出中小企業向けの支援としてCEPPROCALのコンサルティング・サービスを活用すべくCEPPROCALと協定を締結しようとしている。

今後はさらにプロジェクト成果やコンサルティングを受けた企業の満足度等を材料にして、中小企業向けコンサルティングの重要性をMICに認識させ、普及につながるように働きかけていくことや、上述のような中小企業支援のための連携強化をMICに促すことが、上位目標の達成の観点からも重要である。その意味で、CEPPROCALの活動の円滑化のための政府予算投入など、何らかの具体的な支援策の検討も重要である。

6 - 3 教 訓

(1) 実施機関として、プロジェクト開始前に要請時の候補以外の機関も比較して制約の少ない別の機関（民間団体）を選定したこと、既に企業研修の実績がある機関を選定したことが、成功につながった大きな要因のひとつである。

(2) 特に効率性を考えて、外部人材である準C/P（普段は別に定職をもっていて、コンサルタント専業で働く者もいる）をCEPPROCALに取り入れて活用する仕組みを作り上げたことが、ス

ムーズなコンサルティング・サービスの展開につながっている。サービス提供そのものは Business Development Service (BDS) の業務の一事項であり、官・民のどちらが供給者となってもよく、その国の状況に合わせた成果の普及を検討することが重要である。

第7章 団長所感

(1) 本プロジェクトによって、中小企業育成の強力な手段を実用化

パラグアイの産業政策において、産業構造の大半を占める中小企業による市場拡大・雇用創出への期待は大きい。そのなかでも、当面の最大関心事項のひとつは競争力強化による輸入代替の促進であるが、国内製品と輸入品の品質に差があるとの認識から、品質・生産性の向上は喫緊の課題である。

しかし、中小企業が限られた資源によって自力のみで向上を図るのは困難であり、より効率的・効果的な活動方法の指導を行う機関の確立が、円滑な政策実施のうえで望まれていた。CEPPROCALは、政府機関ではないが、このような役割を担える非営利機関として期待が大きくかけられた組織である。

今回の終了時評価を通じ、CEPPROCALが、それ自身の努力と本プロジェクトによる技術移転によって、有効な中小企業支援が行える水準まで到達し、プロジェクト目標を達成できる見込みであることを確信した。

業務を通じた実際の経験の蓄積はまだ少ないものの、専門家によれば、知識としてはパラグアイ中小企業の品質生産性分野支援に必要なものは移転されたとのことである。

すなわち、パラグアイの中小企業育成にとって強力な手段が新たに実用化されたといえる。この点を広く認識してもらえよう、パラグアイの中小企業はもちろん、それらの需要業界、金融機関、関係政府機関等までを意識して、積極的な広報活動の継続が大切と考える。

(2) CEPPROCALの組織力と自立的発展性

CEPPROCALは、企業に対して5S、カイゼン等の訓練・指導を行う機関であるが、同時に、業務に必要な内部規則の整備等を行って組織を確立したことにより、活動の現状を整理・分析し次年度計画等に活用するという、いわば自ら品質管理サイクルを回しながら事業を実施することができる運営体制を整えた組織となった。

今回移転された技術の基本的な考え方は今後とも長く使えるものであるが、企業をとりまく環境の変化、企業自体の発展等に応じて、CEPPROCALが提供する支援サービスも、発展、高度化させていくことが必要になるかもしれない。

このため、今後のコンサルティングや研修等の活動を通じて、本プロジェクトで移転された品質・生産性管理手法をCEPPROCAL自身に応用することによって、改善提案、企業の要望、不満等をフィードバックし、中小企業に適したよりよい研修・コンサルティング・サービスが将来にわたって提供されることを期待する。

(3) MICとの関係強化

中小企業の発展においては、企業自身もつ資源が限られるため、外部資源をうまく利用することが効率的である。その際、今回のプロジェクトが対象とした、品質・生産性に関する支援だけでなく、財務的、法的など他の分野の資源と一緒に活用することが、より効果的である場合もある。

このため、CEPPROCALの能力を生かして総合的な支援ができるよう、MICによる政策において更なる緊密な連携が期待される。

付 属 資 料

- 1．調査日程
- 2．終了時評価インタビュー者リスト
- 3．実績確認表
- 4．供与機材リスト
- 5．CEPPROCAL組織図
- 6．CEPPROCAL人員リスト
- 7．商工省人員リスト
- 8．広報宣伝
- 9．ミニッツ（PDM）及びファイナル・エバリュエーション・レポート
- 10．評価グリッド
- 11．教材写真
- 12．コンサルタント契約書
- 13．商工省とUIPの協定
- 14．CEPPROCALのミッション、ビジョン、価値観

1. 調査日程

パラグアイCEPPROCAL強化計画 終了時評価日程

	日付	時間	西本団長・総括	石塚・協力企画①	片山・協力企画②	荒金コンサルタント・評価分析
1	11/8	日	/			成田発 11:20 JL006
2	11/9	月				サンパウロ着 6:45 サンパウロ発 9:10 JJ8035 アスンシオン着 10:10 JICAパラグアイ事務所表敬・打合せ
3	11/10	火				専門家から聴取
4	11/11	水				CEPPROCALのC/Pから聴取
5	11/12	木				C/P、準C/P、UIPから聴取
6	11/13	金				CEPPROCAL支援中小企業から聴取 (午前1社、午後1社)
7	11/14	土	成田発 11:35 JL010 シカゴ着 8:00 シカゴ発 10:35 AA2050 マイアミ着 14:45 マイアミ発 20:30 AA909	資料整理		
8	11/15	日	ブエノスアイレス着 7:15 ブエノスアイレス発 9:10 AR1260 アスンシオン着 11:05	資料整理		
9	11/16	月	8:30	パラグアイ事務所打合せ		CEPPROCAL支援中小企業から聴取
			10:00	MIC表敬・説明		
			14:00	プロジェクト専門家との協議		
10	11/17	火	8:30	合同評価委員会開催(MIC、STP、UIPから選出された委員に終了時評価の趣旨説明)		
			14:00	評価グリッド・評価報告書作成		
			17:00	UIP表敬・説明		
11	11/18	水	8:30	評価グリッド・評価報告書作成(日本語版)		
			14:00	CEPPROCAL支援対象中小企業(造船業)視察		
12	11/19	木	8:30	評価グリッド・評価報告書作成(日本語版)		
			13:30	評価グリッド・評価報告書作成(日本語版)、M/M案作成(英語版、西語版)		
13	11/20	金	合同評価委員会開催〔M/M(案)協議(英語版、西語版)、評価報告書(日本語版、西語版)の内容確認〕			
			14:30	JICA事務所報告		
			16:00	日本大使館報告		
14	11/21	土	現地調査報告書作成			
15	11/22	日	現地調査報告書作成			
16	11/23	月	9:00	M/M案(英語版、西語版)・評価報告書(日本語版・西語版)の最終確認		
			11:00	終了時評価報告会開催、M/M署名(@UIP)		
			15:00	空港へ出発		
			アスンシオン発 18:00 PZ712 サンパウロ着 21:00 サンパウロ発 23:35 AA950			
17	11/24	火	JFK着 06:10 JFK発 12:00 JL005			
18	11/25	水	成田着 16:20			

パラグアイCEPPROCAL強化計画 終了時評価日程

	Date		Time	Leader, Mr.Nishimoto	Cooperation Planning, Mr.Ishizuka	Cooperation Planning, Ms.Katayama	Analysis Consultant, Mr.Arakane
1	11/8	Sun		/			Dep.NRT 11:20 JL006
2	11/9	Mon					Arr.GRU 6:45 Dep.GRU 9:10 JJ8035 Arr.ASU 10:10 Meeting at JICA Office
3	11/10	Tue					Interview with Experts
4	11/11	Wed					Interview with C/P
5	11/12	Thu					Interview with C/P, semi C/P, UIP
6	11/13	Fri					Site visit to SME (2 companies)
7	11/14	Sat		Dep.NRT 11:35 JL010 Arr.ORD 8:00 Dep.ORD 10:35 AA2050 Arr.MIA 14:45 Dep.MIA 20:30 AA909	Document compiling		
8	11/15	Sun		Arr.BUE 7:15 Dep.BUE 9:10 AR1260 Arr.ASU 11:05	Document compiling		
9	11/16	Mon	8:30	Meeting at JICA office	CEPPROCAL支援中小企業から聴取		
			10:00	Courtesy Call and Explanation of the Terminal Evaluation to MIC			
			14:00	Meeting with the experts			
10	11/17	Tue	8:30	Joint Evaluation Committee (Explanation to the members from MIC, STP, UIP)			
			14:00	Making the Evaluation Grid and the Report (Japanese version)			
			17:00	Courtesy Call and Explanation of the Terminal Evaluation to UIP			
11	11/18	Wed	8:30	Making the Evaluation Grid and the Report (Japanese version)			
			14:00	Site visit to Ship Making Company			
12	11/19	Thu	8:30	Making the Evaluation Grid and the Report (Japanese version)			
			13:30	Making the Evaluation Grid and the Report (Japanese version), Draft of M/M			
13	11/20	Fri		Joint Evaluation Committee (Consultation of the draft M/M, confirmation with the member on Joint Evaluation Report.)			
			14:30	Report to JICA office			
			16:00	Report to the Embassy of Japan			
14	11/21	Sat		Making report			
15	11/22	Sun		Making report			
16	11/23	Mon	9:00	Final confirmation of the M/M, Joint Evaluation Report			
			11:00	Joint Evaluation Committee, Signing of M/M@UIP			
			15:00	Departure to the Airport			
				Dep.ASU 18:00 PZ712 Arr.GRU 21:00 Dep.GRU 23:35 AA950			
17	11/24	Tue		Arr.JFK 06:10 Dep.JFK 12:00 JL005			
18	11/25	Wed		Arr.NRT 16:20			

2. 終了時評価インタビュー者リスト

終了時評価調査インタビュー者リスト

1) CEPPROCAL

氏名	担当(役職、所属)
Mr. Oscar Ruis	Project Manager、CEPPROCAL マネージャー
Ms. Jacqueline Heilbrunn	組織強化分野 C/P
Ms. Lorena Fernández	品質・生産性分野 C/P
Mr. Carlos Fariña	マーケティング・販売分野 C/P
Ms. Monica Acevedo	準 C/P、元民間企業勤務
Ms. Marlene Benetiz	準 C/P、清掃会社役員
Mr. Gabriel Meza	準 C/P、国立開発銀行勤務
Ms. Maria Jose E. Lecero	準 C/P、民間企業勤務

2) UIP

氏名	担当(役職、所属)
Mr. Gustavo Volpe	UIP 総裁
Mr. Luis Tavella	General Project Manager、CEPPROCAL ゼネラルマネージャー、UIP 副総裁
Mr. Christian Eulerich	UIP 理事

3) MIC

氏名	担当(役職、所属)
Mr. Salvador Invernizzi	Vice Minister of Industry
Mr. Anibal Gimenez Kullak	Project Coordinator, Office of Vice Minister for Industry

4) コンサルティング対象中小企業

企業名	業種
Servicios Graficos Tenondete	印刷会社
Industria Quimica Resplandor S.R.L.	洗剤製造会社
Copel Papeleria	紙問屋
Astillero Chaco Paraguayo	造船会社

5) 日本人専門家

氏名	担当
土屋 茂機	リーダー/品質・生産性
中嶋 修	マーケティング・販売
矢口 宏一	業務調整

3. 実績確認表

パラグアイ品質生産性センター（CEPPROCAL）強化計画プロジェクト
実績の確認

プロジェクト目標：CEPPROCAL が品質・生産性に関して質の高いコンサルティング・サービスと研修を提供する役割を持ったセンターとして定着する。

指標	実績																
1. CEPPROCAL の組織が強化される。	CEPPROCAL の職務規定が見直され、責任分担が明確化された。またミッション、ビジョン、価値観を明確にされている。																
2. CEPPROCAL の職員数が維持、増加する。	人員が 7 名から 12 名に増員された。また C/P および準 C/P は定着しており、スタッフの教育も継続して実施されている。																
3. CEPPROCAL の収益が増加する。	<p>2008 年は研修事業で大きな受注があったため、収入、利益とも突出している。世界不況にもかかわらず 2009 年は 2007 年と比較して収益は増加している。</p> <p style="text-align: right;">単位：百万 Gs</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>収入</td> <td>450</td> <td>1,397</td> <td>907</td> </tr> <tr> <td>支出</td> <td>206</td> <td>1,381</td> <td>590</td> </tr> <tr> <td>利益</td> <td>244</td> <td>556</td> <td>316</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">注) 2009 年は 10 月末現在</p>	年	2007	2008	2009	収入	450	1,397	907	支出	206	1,381	590	利益	244	556	316
年	2007	2008	2009														
収入	450	1,397	907														
支出	206	1,381	590														
利益	244	556	316														
4. 企業の中で CEPPROCAL の知名度と認知度が増加する。	<p>200 社での調査の結果、知名度は大幅に増加した。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>調査年</th> <th>知っている + 名前は知っている</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007 年</td> <td>9.4%</td> </tr> <tr> <td>2008 年</td> <td>55.2%</td> </tr> <tr> <td>2009 年</td> <td>61.7%</td> </tr> </tbody> </table>	調査年	知っている + 名前は知っている	2007 年	9.4%	2008 年	55.2%	2009 年	61.7%								
調査年	知っている + 名前は知っている																
2007 年	9.4%																
2008 年	55.2%																
2009 年	61.7%																
5. 25%以上のコンサルティングモデル企業においてコンサルティングの成果として改善が達成または期待される。	<p>70～77%の企業で改善の効果が確認された。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>コンサルティング分野</th> <th>調査企業数</th> <th>改善効果確認企業</th> <th>割合 %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>品質・生産性</td> <td>13</td> <td>10</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>マーケティング・販売</td> <td>10</td> <td>7</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table>	コンサルティング分野	調査企業数	改善効果確認企業	割合 %	品質・生産性	13	10	77	マーケティング・販売	10	7	70				
コンサルティング分野	調査企業数	改善効果確認企業	割合 %														
品質・生産性	13	10	77														
マーケティング・販売	10	7	70														
6. CEPPROCAL のコンサルティング・サービスを受けた企業の 65%以上がサービスに満足する。	<p>満足度調査に回答のあった企業の 79%が満足している。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>調査企業数</th> <th>回答企業数</th> <th>満足度 80%以上の企業数</th> <th>割合 %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>40</td> <td>24</td> <td>19</td> <td>79</td> </tr> </tbody> </table>	調査企業数	回答企業数	満足度 80%以上の企業数	割合 %	40	24	19	79								
調査企業数	回答企業数	満足度 80%以上の企業数	割合 %														
40	24	19	79														

投入 日本側

1. 長期専門家

氏名	分野	派遣時期
土屋 茂機	リーダー/品質・生産性	2007.1.7. ~ 派遣中
中嶋 修	マーケティング・販売	2007.5.13. ~ 派遣中
矢口 宏一	業務調整	2007.3.31. ~ 派遣中

2. 短期専門家

氏名	分野	派遣時期
本田 勝士	生産計画・工程管理	2007.8.11 ~ 2007.8.27
高橋 広人	組織強化	2007.9.29 ~ 2007.10.14 2008.3.1 ~ 2008.3.22 2008.8.31 ~ 2008.9.28. 2009.7.26. ~ 2009.8.23.
山本 俊夫	市場調査および顧客満足	2008.2.14. ~ 2008.3.22.
市川 明彦	電子商取引	2008.5.31. ~ 2008.6.15.
植田 浩之	食品工業品質管理	2008.7.12. ~ 2008.7.27.
山長 昌彦	企業管理	2008.10.1. ~ 2008.10.28.

(第三国短期専門家)

氏名	分野	派遣時期
Raul Castano	組織強化	2009.4.15. ~ 2009.5.1
Carlos Hayek	在庫管理、工業原価管理	2009.7.26. ~ 2009.8.7.
Pablo Dregger	ロジスティクス	2009.10.11. ~ 2009.10.22.

3. カウンターパート本邦研修

実施期間：2007.10.12. ~ 11.4.	
参加者氏名	職位・区分
Anibal Gimenes	商工省工業次官
Luis Tavella	パラグアイ工業連盟 (UIP) 副総裁
Natalie Bordas	パラグアイ品質生産性センター (CEPPROCAL) プロジェクト・マネージャー
Jacqueline Heilbrunn	CEPPROCAL カウンターパート (組織強化)
Lorena Fernandez	CEPPROCAL カウンターパート (品質・生産管理)
Carlos Farina	CEPPROCAL カウンターパート (マーケティング・販売)

実施期間：2009.1.13.～2.09.	
参加者氏名	職位・区分
Ada Lezcano	商工省
Sara Acosta	準カウンターパート
Naida Godoy	準カウンターパート
Antonio Ruben	準カウンターパート

実施期間：. 2009.6.27.～7.27.	
参加者氏名	職位・区分
Monica Acevedo	準カウンターパート
Marlene Benitez	準カウンターパート
Maria Jose	準カウンターパート
Fatima Morinigo	準カウンターパート

地域別研修（中南米地域起業・新規事業研修）

期間	参加者氏名	区分
2008.10.13.～12.13.	Rafael Herrera	準カウンターパート
	Gabriel Meza	準カウンターパート
2009.10.12.～12.12.	Vivian Saldivar	準カウンターパート

地域別研修（南米地域中小企業・地場産業活性化）

期間	参加者氏名	区分
2009.3.2.～3.29.	Lilian Bernal	準カウンターパート
2009.8.3.～8.29.	Myriam Lezcano	準カウンターパート
	Sandra Ruffinelli	準カウンターパート

地域別研修（南米地域生産性向上実践技術）

期間	参加者氏名	区分
2009.10.12.～ 2010.2.13.	Enrique Cantero	準カウンターパート

4. 資機材

主な内容：コピー機、パソコン一式、教室用機材一式、車両 1 台、研修用ビデオカメラ、
研修用書籍
総額 604,373,420Gs

5. ローカルコスト支援

現地業務費の執行状況

単位：Gs

費用項目 \ 年度	平成 18	平成 19	平成 20	計
航空賃			7,719,200	7,719,200
旅費（航空賃以外）	988,000	2,445,780	27,537,296	30,971,076
業務契約（ローカルコ ンサルタント		15,576,000	21,920,800	37,496,800
謝金報酬		27,249,225	31,671,979	58,921,204
会議費		3,748,200	3,500,000	7,248,200
一般業務費	2,462,000	99,247,787	97,272,896	198,982,683
合計	3,450,000	148,293,992	181,906,971	333,650,963

投入 パラグアイ側

1. 施設およびインフラ

カウンターパート、事務職員および専門家のための事務所スペースと研修スペースおよび業務に必要な設備が提供・維持されている。

2. カウンターパートおよび準カウンターパートと事務職員

商工省（MIC）	プロジェクト・ダイレクター Salvador Invernizzi Otazu	1名	工業次官
	プロジェクト・コーディネーター Anibal Gimenez	1名	工業次官官房
CEPPROCAL	ゼネラル・マネージャー Luis Tavella	1名	パラグアイ工業連盟 副総裁
	マネージャー Oscar Ruis	1名	CEPPROCAL
	カウンターパート Jacqueline Heilbrunn Lorena Fernandez Carlos Farina	3名	CEPPROCAL （組織強化分野） （品質・生産性分野） （マーケティング・販 売分野）
	事務職員（氏名省略）	8名	CEPPROCAL
	準カウンターパート（氏名省略）	16名	

3．資機材の供給と維持

カウンターパート、事務職員および専門家のための事務所スペースと業務に必要な設備が投入されている。これらが適切にメンテナンスされていることが確認されている。

4．ローカルコスト

人件費、施設・設備・機材の維持管理費、車両燃料費、光熱費、通信費、消耗品費が投入されている。最近ではカウンターパートの事務所が個室から大部屋式に改装された。

5．プロジェクトに必要な予算

予算は特に把握していないが、プロジェクト関連も含む CEPPROCAL の収支の実績は以下のとおり健全である。

単位：百万 Gs

	2007 年	2008 年	2009 年 (10月まで)
収入	450	1,937	907
支出	206	1,381	590
利益	244	556	316

CEPPROCAL の組織強化に関する活動とその成果

成果 1．CEPPROCAL の事業実施能力が強化される。

活動と成果の指標	実績
活動 1 組織、予算、人材、民間部門のサービスニーズ等 CEPPROCAL の基本要素を診断および分析する。	5 回にわたる組織強化分野での短期専門家派遣により実施された。そのうちの 1 回は南米の事情を周知した専門家を、との CEPPROCAL 要望によりアルゼンチン人専門家による診断・分析が実施された。具体的な指導内容は以下のとおりである。

	時期	期間	専門家	指導内容
第1回	2007年10月	2週間	高橋	CEPPROCALの診断・助言
第2回	2008年3月	3週間	高橋	実施計画作成のための課題検討
第3回	2008年9月	4週間	高橋	短期実施計画作成(2008年～2009年)
第4回	2009年4月	2週間	Raul Castano	第三人専門家による診断・助言
第5回	2009年8月	4週間	高橋	中期実施計画作成(2010年～2012年)

活動 2 短期および中期の実施計画を策定し、具体的な活動を決定する。

5度目の短期専門家指導において、2009年の実施計画の見直しと2010～2012年の中期計画が作成され、UIP総裁の承認が得られた。中期計画の概要は次表のとおりである。

2009年年次計画と2010～2012年中期計画

年	2009	2010	2011	2012
研修・セミナー数	133	148	162	182
コンサルティング数	*19	30	36	40
技術支援数		15	17	18
コンサルタント数	4	21	21	33
収入 (百万Gs)	1,305	1,753	1,893	2,014
支出 (百万Gs)	1,132	1,530	1,595	1,654
利益 (百万Gs)	173	223	298	360

*) 2009年のコンサルティング数19のうち、本プロジェクトで規定されたものは12

活動 3 組織強化のため、CEPPROCAL職員を訓練し能力を開発する。

CEPPROCALが実施する研修にスタッフを参加させている。これとは別にUIP全員を対象とする社内教育を今までに合計9回実施している。

指標 1 プロジェクト期間中に研修およびセミナーに参加する企業が10%増加する(新規の5%以上も含む)。

表に示すように、2009年は世界不況の影響を受けて参加企業数は減少している。しかし、2007年と2009年の参加者数の実績を比較すると、10月末で8.4%増であり、年末には10%を超える見込みである。

研修実施年	2007	2008	2009	対 2007 年
2007 年に参加していた企業数		98	58	
当該年に新規参加した企業数		208	125	
当該年の合計参加企業数	332	306	183	-45%
研修参加者数	2,155	4,418	2,337	+8.4%

注) 2009 年は 10 月までの実績

指標 2 研修およびセミナーの参加者の 65%以上が満足する。	満足度の調査結果：満足度は 83～85%であった。 <table border="1"> <tr> <td>調査年</td> <td>2007</td> <td>2008</td> <td>2009</td> <td>計・平均</td> </tr> <tr> <td>対象研修講座数</td> <td>100</td> <td>173</td> <td>136</td> <td>409</td> </tr> <tr> <td>満足度(%)</td> <td>85</td> <td>84</td> <td>83</td> <td>84</td> </tr> </table>	調査年	2007	2008	2009	計・平均	対象研修講座数	100	173	136	409	満足度(%)	85	84	83	84
調査年	2007	2008	2009	計・平均												
対象研修講座数	100	173	136	409												
満足度(%)	85	84	83	84												
指標 3 コンサルタントの倫理規定、給与規定および労働基準が作成され、適用される。	コンサルティング 1 件ごとに CEPPROCAL と準 C/P との間でコンサルタント契約が交わされる。この契約にはコンサルタントの倫理規定、給与規定および労働基準のすべてが含まれ、適用されている。															
指標 4 企業に対するコンサルティングのための新規コンサルタント育成のカリキュラム、マニュアル、テキストが作成される。	品質・生産性分野とマーケティング・販売分野の両分野別に作成されたカリキュラムに基づいて、合計 1,885 ページ、全 14 冊のテキスト・マニュアルが作成された。これらは、コンサルタント育成のための集中講義とコンサルティングに活用されている。															
指標 5 広報宣伝活動(リーフレット、ポスター、電話勧誘等)のための能力が確立する。	パンフレット類、Website 開設、UIP 会報および一般経済紙への投稿、新聞記事掲載、テレビ番組への出演、EXPO での特設会場設置など多種類の媒体による多様な広報宣伝活動がなされている。															
指標 6 ニーズ調査およびモニタリング調査が定期的実施される(年 1 回)。	2007、2008 および 2009 年に実施されている。															
指標 7 年度計画および中期(3 年)経営計画の策定能力が確立し、計画が UIP の理事会によって承認される。	年度計画が作成されており、プロジェクト終了後の 2010～2012 年の中期計画は作成済みで、UIP 総裁の承認が得られている(活動 2 の実績表参照)。															
指標 8 研修コースが定期的に見直される(年 1 回)。	毎年見直されており、結果は翌年の研修コース計画作成に反映されている。															

CEPPOCAL のコンサルティング能力向上に関する活動とその成果

成果 2 . CEPPOCAL のコンサルティング・サービス能力が改善される。

活動と成果の指標	実績
活動 1 「品質と生産性」および「マーケティングと販売」の分野においてコンサルタント育成のための研修コースを設定する。	2007年に C/P および準 C/P に対して日本人専門家が行うコンサルタント育成のための研修コースが設定された。 なお、2009年には、C/P および準 C/P が新人コンサルタントを育成するための研修コースが C/P 自らによって設定された。
活動 2 アスンシオンおよびセントラル県においてコンサルタントを育成するために「品質と生産性」および「マーケティングと販売」の分野で研修コースを実施する。	活動 1 で設定されたコンサルタント育成のため C/P および準 C/P を対象の研修コースに基づき、日本人専門家が中心となって 2007 年に研修が実施された。研修の実績詳細は別表 1 に示すとおりで、「品質と生産性」コースは延べ 152 時間、「マーケティングと販売」コースは延べ 114 時間にわたっている。 なお、2009年には、活動 1 に付記した新人コンサルタントを育成するための研修コースに基づいて、C/P および準 C/P 自らによって外部参加者を対象に研修コースが実施されている。
活動 3 アスンシオンおよびセントラル県においてコンサルティングモデル企業を選定する。	現在までに品質生産性分野で 20 社、マーケティング・販売分野で 21 社のコンサルティングモデル企業を選定された（ただし、一部の企業は両分野にまたがっているため、合計は 41 社とはならない）。コンサルティングモデル企業の概要は別表 2 に示すとおりである。
活動 4 アスンシオンおよびセントラル県のコンサルティングでの OJT により、カウンターパートと準カウンターパートの「品質と生産性」および「マーケティングと販売」の分野におけるコンサルティング能力を強化する。	活動 3 で選定したモデル企業に対するコンサルティングを通じて、C/P および準 C/P を実地で指導することにより、コンサルティング能力が強化された。活動 3 の別表（別表 2）に示すように、1 企業に対するコンサルティングの期間は短いもので 4 ヶ月、長いもので 8 ヶ月を要しており、標準的には 6 ヶ月である。初めの 2 ヶ月は診断活動、あとの 4 ヶ月は特定テーマに関する支援・指導活動である。
指標 1 16 名の新規コンサルタントが育成される（集中研修を修了しそれぞれ 3 つのモデル企業のコンサルティングに参加する）。	活動 1～4 に示すように、専門家による集中講義、最低 5 社での企業コンサルティングの OJT によって品質・生産性分野で C/P 1 名、準 C/P 8 名、マーケティングと販売分野で同じく C/P 1 名、準 C/P 8 名、合計 18 名のコンサルタントが育成されている。これら 18 名に対して、プロジェクト終了までに認定試験と面接試験によって最終判定が行われる予定である。

その他の活動

活動 3-1) セミナーを実施する。	アスンシオンにおいて 17 回、地方において 3 回、合計 20 回のセミナーが実施された。セミナーの実施内容は別表 3 のとおりである。 なお、PDM の活動には規定されていないが、この期間中に CEPPROCAL 本体によって行われた研修およびセミナーの実績も参考表に示した。
活動 4-1) 合同調整委員会の会議を開催する。	合同調整委員会は 2007 年 6、12 月、2008 年の 6、12 月、2009 年 6 月の合計 5 回実施された。第 6 回は 2010 年 2 月に開催される予定である。

別表 1 コンサルタント育成のための研修実績

(1) 品質・生産性分野での長期専門家による集中講義

テーマ	講師	時間数	受講者数	実施時期
1. 序論	土屋	3	30	2007 年 4 月
2. 品質管理	E. Gonzalez *	16	30	5 月
3. 作業管理	O. Larre *	16	30	5 月
4. 原価管理	土屋	12	30	6 月
5. TQM, TPM, JIT	土屋	9	28	6 月
6. 5S, KAIZEN	土屋	6	28	6 月
7. 品質・生産性コンサルティング	土屋	6	28	6 月
合計		68		

修了証授与者数：27

* 前プロジェクトでの準 C/P で、本プロジェクトではインストラクターとして活動した。

(2) 品質・生産性分野での短期専門家による集中講義

テーマ	講師	時間数	受講者数	実施時期
1. 工程管理	本田	15	27	2007 年 8 月
2. 食品工業管理	植田	15	47	2008 年 7 月
3. 在庫管理	C. Hayek	15	33	2008 年 7 月
4. 工業原価	C. Hayek	12	50	2009 年 8 月
5. ロジスティクス	P. Doregger	15	45	2009 年 10 月
6. 生産計画と工程管理	P. Doregger	12	68	2009 年 10 月
合計		84		

(3) マーケティング・販売分野での長期専門家による集中講義

テーマ	講師	時間数	受講者数	実施時期
1. マーケティング序論	中嶋	6	25	2007年7月
2. マーケティング分析の手法	中嶋	6	25	7月
3. マーケティング・ミックス	中嶋	24	25	7、8月
4. 購買、販売および在庫管理	中嶋	1.5	25	8月
5. 消費者行動分析とマーケティング	中嶋	4.5	25	8月
6. 顧客管理	中嶋	4.5	25	8月
7. 企業課地主義のマーケティング	中嶋	3	25	8月
8. マーケティング・コンサルティング	中嶋	4.5	25	8月
合計		54		

(4) マーケティング・販売分野での短期専門家による集中講義

テーマ	講師	時間数	受講者数	実施時期
1. 顧客満足	山本	15	29	2008年2月
2. 市場調査	山本	15	28	3月
3. 電子商取引	市川	9	20	6月
4. 企業管理	山長	21	38	10月
合計		60		

別表2 コンサルティングモデル企業

(1) 品質・生産性分野

期	企業名	業種	従業員数	実施期間
(2007.7-12)	Plasticos	プラスチック管	123	5ヵ月
	Brillo y Aroma*	業務用洗剤	7	4
	Masterlat	業務用ゴム製品	35	5
	MAASA*	殺虫剤、洗剤	80	7
(2008.1-6)	Agrofield	防虫剤、園芸用品	97	4
	Resplandor*	家庭用洗剤	25	4
	SALEMMA*	既製服	140	8
	La Moderna Confecciones*	既製服	100	8

(2008.1-12)	Metalurgica Fernandez	オートバイ組立	75	4
	Espuma Asuncion*	マットレス製造販売	34	7
	Las Tierras	建築用鉄筋	20	7
(2009.1-6)	AGZ	グラフィック印刷	195	4
	Tenondete*	印刷	25	4
	Amandau	アイスクリーム	70	5
(2009.7-12)	Astillero Chaco	造船	120	6
	KOALA*	マットレス製造販売	50	
	Viscount	プラスチックボトル	60	

*は両分野でコンサルティングを実施した企業

(2) マーケティング・販売分野

期	企業名	業種	従業員数	実施期間
(2007.7-12)	MAASA*	殺虫剤、洗剤	80	7ヵ月
	Brillo y Aroma*	業務用洗剤	7	6
	ACHON	家具		9
	Resplandor*	家庭用洗剤	25	7
(2008.1-6)	Don Mario	パン		5
	La Moderna Confecciones*	既製服	100	5
	Ediciones Imperial	印刷		7
	Copel Papeleria	紙卸売	233	5
(2008.1-12)	Adobel	既製服		5
	Agua y Tecnologia	浄水器輸入販売		5
	Espuma Asuncion*	マットレス製造販売	34	4
(2009.1-6)	Fonoluz	電材卸・販売		5
	Arcondo	業務用換気扇		
	Fundaicion Indutrial	零細企業金融		
(2009.7-12)	Amandau	アイスクリーム	70	
	KOALA*	マットレス製造販売	50	
	Lobi*	既製服	35	

*は両分野でコンサルティングを実施した企業

別表3 セミナーの実施状況

テーマ	講師	受講者数	日時	開催場所
ムダとり	本田	100	2007.8.23	UIP Sacramento
5S	土屋	137	2007.9.27	UIP Sacramento
顧客満足	山本	95	2008.3.14	UIP Sacramento
顧客満足	山本	169	2008.3.19	Copalsa 社対象
電子商取引	市川	45	2008.6.11	UIP Sacramento
食品工業品質管理	植田	40	2008.7.24	UIP Sacramento
プロジェクト紹介	土屋/中嶋	40		商工省
チーム活動による組織強化	高橋	66	2008.9.18	UIP Sacramento
5S	土屋	100	2008.10.17	Coop San Cristobal
企業管理	山長	26	2008.10.22	UIP Cerro Cora
生産性 マーケティング	土屋/L. Fernandez 中嶋/C. Farina	30	2007. 11. 8	商工省
生産性、日本の中小企業 マーケティング	土屋/L. Fernandez 中嶋/C. Farina	80	2009. 4. 14	Concepcion 商工会議所
中小企業生産性向上のための組織強化	Raul Castano	30	2009. 4.12	UIP Cerro Cora
パラグアイ中小企業の経済危機への対応	中嶋/C. Farina	300	2009. 5. 22	カトリック大学 Concepcion 校
在庫管理	Carlos Hayek	30	2009. 8. 6	UIP Cerro Cora
いかに存続可能な組織の意識を高め、成長させるか	高橋	69	2009. 8. 19	UIP Sacramento
生産性、日本の中小企業 マーケティング	土屋/L. Fernandez 中嶋/C. Farina	37	2009. 8. 28	UIP Villarica 支部
日本における 5S 実施	Myriam Lezcano	60	2009. 9. 10	EXPO 特設会場
生産性 マーケティング	土屋/L. Fernandez 中嶋/C. Farina	30	2009. 9. 22	UNA
ロジスティクス	Pablo Doregger		2009.10.21	UIP Cerro Cora

参考表 CEPPROCAL の実施した研修およびセミナー

種類	数	2007年	2008年	2009年*	合計
公開研修	回数	79	133	93	305
	参加者	1,705	3,034	1,499	6,238
社内研修	回数	14	19	20	53
	参加者	282	509	435	1,226
公開セミナー	回数	6	13	5	24
	参加者	105	510	166	781
社内セミナー	回数	2	10	9	21
	参加者	63	365	237	665
研修・セミナー回数合計		101	175	127	403
参加者数合計		2,155	4,418	2,337	8,910
参加者満足度		85%	84%	83%	84%
参加企業数		332	306	183	821
参加企業中の新規企業数			208	125	

*) 2009年は10月まで

平成19年度機材供与リスト

No.	年度	購入月日	機材名	メーカー、モデル等	金額 (Gs.) 単価	金額 (US\$)	数量	合計 (US\$)	換算 レート	価格(Gs.)
1	2007	3/22/07	コピー機 (ソーター付き)	Canon IR3045 con ADF y Finisher(Sorter)		7,770.00	1	7,770.00	4,950	38,461,500
2	2007	3/22/07	コピー機	Canon IR2016		1,435.00	3	4,305.00	4,950	21,309,750
3	2007	3/21/07	パソコン及びソフト (ディスク トップ型)	PC HP Compaq DC5100,software Office 2007		1,290.00	12	15,480.00	4,950	76,626,000
4	2007	3/21/07	パソコン及びソフト (ノートブッ ク型)	HP Notebook NX-6230, software Office 2007		1,620.00	8	12,960.00	4,950	64,152,000
5	2007	3/21/07	パソコン及びソフト (ノートブッ ク型)	HP Notebook NX-6230,software Office 2007		2,430.00	4	9,720.00	4,950	48,114,000
6	2007	4/13/07	プロジェクター (大)	INTL Powerlight 76C, Luminosidad 2000		810.00	2	1,620.00	4,856	7,866,720
7	2007	3/27/07	プロジェクター	Epson Powerlight S4 Luminosidad 1800		710.00	4	2,840.00	4,950	14,058,000
8	2007	3/27/07	スクリーン (移動式)	con Trípode de 1.8m×1.8m		225.00	2	450.00	4,950	2,227,500
9	2007	3/27/07	スクリーン (固定)	con Trípode de 1.8m×1.8m		150.00	1	150.00	4,950	742,500
10	2007	3/13/07	ホワイトボード	(1m×1.5m)			1			472,000
11	2007	3/13/07	ホワイトボード (大)	(1m×2m)			5			2,710,000
12	2007	3/21/07	インクジェットプリンター	HP-D1360		43.00	5	215.00	4,950	1,064,250
13	2007	3/21/07	レーザープリンター	HP-1320		440.00	3	1,320.00	4,950	6,534,000
14	2007	6/29/07	ポータブルプリンター	HP Deskjet 460cb		310.00	2	620.00	4,948	3,067,760
15	2007	3/29/07	パソコンソフト	MS Project Estandar Ver.español.		455.00	13	5,915.00	4,950	29,279,250
16	2007		車輛	NISSAN PATROL		36,000.00	1	36,000.00	5,018	180,648,000
合計										497,333,230

平成20年度機材供与リスト

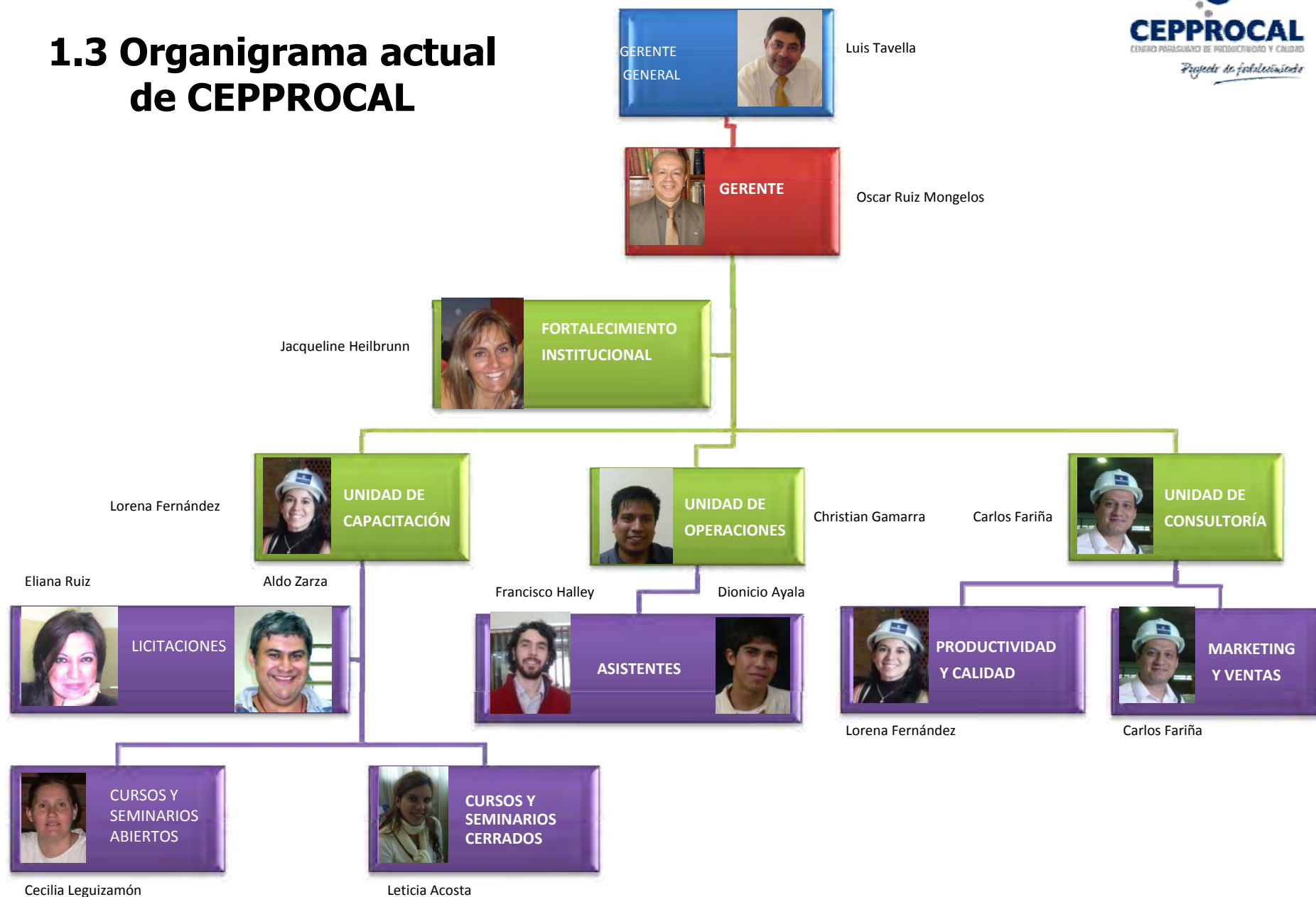
No.	年度	購入月 日	機材名	メーカー、モデル等	金額 (Gs.) 単価	金額 (US\$) 単価	数量	合計 (US\$)	換算 レート	価格(Gs.)
1	2008	1/21/09	パソコン及びソフト(ノートブック型)	DELL VOSTRO 1510,Office Profesional 2007,Norton Antivirus 2009		1,510.00	6	9,060.00	4,890	44,303,400
2	2008	1/21/09	プロジェクター	BENQ MP622c		810.00	2	1,620.00	4,890	7,921,800
3	2008	1/21/09	レーザープリンター	HP COLOR LASERJET CP3505N		1,136.00	1	1,136.00	4,890	5,555,040
4	2008	1/29/09	紙ばさみ付き三脚	Papelografo con tripode, 0.85×1.20	420,000	—	4	—		1,680,000
5	2008	1/30/09	ビデオカメラ	Panasonic VDR-D50PL-S		378.00	1	378.00	4,890	1,848,420
6	2008	2/2/09	電動白板	Panasonic Pizarra Electronica UB-5315		1,517.00	3	4,551.00	5,030	22,891,530
合計										84,200,190

平成21年度機材供与リスト

No.	年度	購入月 日	機材名	メーカー、モデル等	金額 (Gs.) 単価	金額 (US\$) 単価	数量	合計 (US\$)	換算 レート	価格(Gs.)
1	2009	7/22/09	書籍	Gestion de Producción, empresarial 他			193	0.00	4,890	21,290,000
2	2009	6/22/09	ビデオカメラ	Panasonic vdrd50 pls			1	0.00	4,890	1,550,000
合計										22,840,000



1.3 Organigrama actual de CEPPROCAL



6 . CEPPROCAL 人員リスト

CEPPROCAL 人員リスト

ゼネラルプロジェクトマネージャー

・Luis Tavella

生年・学歴 1957 年生、アスンシオン大学建築学部卒
現職 パラグアイ工業連盟企業サービス担当副総裁

プロジェクトマネージャー

・Oscar Ruis

生年・学歴 1950 年生、アスンシオン大学経営学部卒、
アメリカ国際経営大学院卒
現職 CEPPROCAL マネージャー

カウンターパート

1. Jacqueline Heilbrunn (組織強化分野)

生年・学歴 1968 年生、アスンシオン自治大学卒
現職 UIP 組合担当マネージャー

2. Lorena Fernández (品質・生産性分野)

生年・学歴 1975 年生、アスンシオン大学経済学部卒
現職 CEPPROCAL 研修担当マネージャー

3. Carlos Fariña (マーケティング・販売分野)

生年・学歴 1971 年生、アスンシオン大学経済学部卒
現職 CEPPROCAL コンサルティング担当マネージャー

事務職員

1. Christian Gamara

生年・学歴 1976 年生、サンロレンソ大学教育学部在学中
現職 オペレーション・チーフ

2. Aldo Zarza

生年・学歴 1970 年生、通関専門学校卒
現職 オペレーション・スタッフ

3. Francisco Halley

生年・学歴 1987 年生、高校卒
現職 オペレーション・スタッフ

4. Dionicio Ayala

生年・学歴 1990 年生、パラグアイ・コロンビア大学在学中
現職 オペレーション・スタッフ

5. Eliana Ruiz
 生年・学歴 1978 年生、高校卒
 現職 研修およびコンサルティング・スタッフ
6. Cecilia Leguizamon
 生年・学歴 1965 年生、サンロレンソ大学教育学部在学中
 現職 研修・スタッフ
7. Leticia Acosta
 生年・学歴 1987 年生、サンロレンソ大学教育学部在学中
 現職 研修・スタッフ

CEPPROCAL 職員合計 12 名

準カウンターパート(品質・生産性分野)

1. Sara Acosta
 生年・学歴 1973 年生、アスンシオン大学経済学部卒
 現職 コンサルタント
2. Marlene Benítez
 生年・学歴 1972 年生、アスンシオン大学経済学部卒
 現職 清掃会社部長
3. Sandra Rufinelli
 生年・学歴 1969 年生、カトリック大学理工学部卒
 現職 SNPP 職員
4. Myriam Lezcano
 生年・学歴 1971 年生、アスンシオン大学工学部卒
 現職 食品会社品質管理担当
5. Naida Godoy
 生年・学歴 1979 年生、アスンシオン大学工学部卒
 現職 コンサルタント
6. Mónica Acevedo
 生年・学歴 1979 年生、アスンシオン大学理学部卒
 現職 なし
7. Enrique Cantero
 生年・学歴 1965 年生、カトリック大学経済学部卒
 現職 アスンシオン市役所

8. Horacio Feliciángeli

生年・学歴 1937年生、アスンシオン大学工学部卒
ブエノスアイレス大学自然科学部卒
現職 大学講師、コンサルタント

準カウンターパート(マーケティング・販売分野)

1. Rafael Morales

生年・学歴 1979年生、アメリカーナ大学経営学部卒
現職 国立開発銀行

2. Fátima Morinigo

生年・学歴 1972年生、アスンシオン大学商学部卒
現職 民間企業

3. Lilian Bernal

生年・学歴 1972年生、ノルテ大学経営学部卒
現職 コンサルタント

4. Antonio Bobadilla

生年・学歴 1975年生、高校卒
現職 会社経営

5. Gabriel Meza

生年・学歴 1978年生、パラグアイ・コロンビア大学卒
現職 国立開発銀行

6. Viviana Saldívar

生年・学歴 1984年生、カトリック大学商学部在学中
現職 なし

7. María Espínola

生年・学歴 1979年生、アスンシオン大学理学部卒
現職 民間企業

8. Luis Ruiz

生年・学歴 1971年生、アスンシオン大学経済部卒
現職 民間銀行

コンサルティング・インストラクター

1. Estela González (品質・生産性分野)

生年・学歴 1959年生、アスンシオン大学工学部卒
現職 大学講師、コンサルタント

2. Olinda Larré (品質・生産性分野)

生年・学歴 1959年生、アスンシオン大学工学部卒
現職 コンサルタント

7. 商工省人員リスト

商工省人員リスト

プロジェクトダイレクター

Jonny Ojeda	(工業次官、2007.1-2007.9)
Aníbal Giménez	(工業次官、2007.10-2008.3)
Jonny Ojeda	(工業次官、2008.4-2008.8)
Gerardo von Glasenapp	(工業次官、2008.8-2008.10)
Walter Bogarín	(工業次官、2008.11-2009.5)
José Vargas	(工業次官、2009.5-2009.9)
Salvador Invernizzi	(工業次官、2009.10-

プロジェクトコーディネーター

Aníbal Goménez	(工業次官官房、2007.1-2007.9)
Leopoldo Ostertag	(零細企業支援センター部長、2007.10-2008.3)
Ada Lezcano	(産業政策局、メルコスール担当、2008.4-2009.5)
Aníbal Giménez	(商工大臣官房、2009.6-)

8 . 広報宣伝

PROMOCIONAR EL SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA

	2007	2008	2009
DIARIOS 新聞	5	15	11
REVISTAS 雑誌	3	2	5
BOLETIN メールでの通知	4	9	8
TELEVISION テレビ出演	1	30 (Encarnación) 2 (Asunción)	1 (Asunción)

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN JICA TERM EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT
OF REPUBLIC OF PARAGUAY
ON THE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT OF STRENGTHENING OF
PARAGUAYAN QUALITY AND PRODUCTIVITY CENTER (CEPPROCAL)**


The JICA Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Mitsunori Nishimoto visited REPUBLIC OF PARAGUAY (hereinafter referred to as "Paraguay") from November 9, 2009 to November 23, 2009 for the purpose of conducting Terminal evaluation for PROJECT OF STRENGTHENING OF PARAGUAYAN QUALITY AND PRODUCTIVITY CENTER(CEPPROCAL) (hereinafter referred to as "the Project") on the basis of the Record of Discussions signed on December 18, 2006 (hereinafter referred to as "the R/D").

During its stay in Paraguay, the Team had a series of discussions and exchanged views, also compiled the Joint Terminal Evaluation Report (hereinafter referred to as "the Report") with the authorities concerned of the Government of REPUBLIC OF PARAGUAY (hereinafter referred to as "the Government of Paraguay).


As a result of the discussions, both sides agreed upon the Report and the issues recorded on the document attached hereto.

In case of any differences in interpretation between the English version and the Spanish version, the English version prevails.

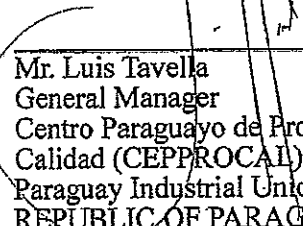
Asuncion, November 23, 2009




Mr. Mitsunori Nishimoto
Leader, Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
(JICA)



Mr. Salvador Invernizzi
Vice Minister
Ministry of Industry and Commerce
REPUBLIC OF PARAGUAY



Mr. Luis Tavella
General Manager
Centro Paraguayo de Productividad y
Calidad (CEPPROCAL)
Paraguay Industrial Union (UIP)
REPUBLIC OF PARAGUAY



Mr. Gustavo Volpe
President
Paraguay Industrial Union (UIP)
REPUBLIC OF PARAGUAY

ATTACHED DOCUMENT

1. Terminal Evaluation

Both sides jointly conducted the Terminal Evaluation from November 9 to November 23, 2009. As a result of the evaluation, the Terminal Evaluation Report was compiled and both sides accepted. The Team observed almost the progress and status of the achievement of the outputs are basically appreciated.

2. Output

Both sides confirmed the technology transfer from the experts to the counterparts and semi-counterparts was very much effective and enough input was provided as a whole through the good combination of the lectures, seminars and On the Job Training (OJT) of the consulting service which was elaborated by Japanese Long Term Experts. And total 18 consultants (2 counterparts and 16 semi-counterparts) were promoted.

3. Notable Impact and sustainability

Apart from the high level acknowledgement and reputation from the industry in Paraguay to the consulting service by CEPPROCAL, the Team found some impacts which are important for achieving the Overall goal and sustainability as below;

- (1) CEPPROCAL and UIP are planning to establish "Paraguayan Quality Award".
- (2) The certified consultant training course in CEPPROCAL would be authorized as a diploma course by the Ministry of Education.
- (3) Catholic University (private) and CEPPROCAL are jointly preparing to hold a certified consultant training course from May, 2010.
- (4) Cooperation among the institution/organization in neighboring countries is considered and CEPPROCAL signed an agreement with a part of its institution/organization.
- (5) The ministry of Industry and Commerce is about to sign the agreement for the support of the SME engaging the export with CEPPROCAL.

4. Long term sustainability of the Project

In addition to the appreciation as a whole to the achievement of the Project purpose, the Team went through the sustainability for the outputs and to attain the overall goal after the completion of the Project. The team observed enough sustainability in organizational, technical and financial aspects, but there is a weak impact in view of policy that is the commitment and involvement of MIC which is at relatively low level to disseminate the project output.

In regard to strengthening of the organization of CEPPROCAL, to prepare business plan through the support of Japanese Short Term Expert and to increase the staff personnel from 7 to 12 were the

imperative movement toward the establishment of its organization.

5. Issues recommended to Paraguayan side

- (1) It became obvious from the result of the interviews and questionnaires that it is important to increase the frequency of meeting in order to exchange the views, and discuss the issues among the consultants. It enables CEPPROCAL to improve consulting services to utilize the information and resolution which is exchanged and discussed at the meeting, then it is thought as an effective way. Therefore, it is recommended to increase the number of the "Consultant Meeting".
- (2) CEPPROCAL has already signed an agreement with IBQP of Brazil and is preparing to sign with CEFOF of Costa Rica, LATU of Uruguay, and INTI of Argentine. It is important to lead this agreement to a concrete activity such as cooperation to be a part of SME support in the south Latin American, not to treat the agreement only an exchange of views.
- (3) MIC is now about to sign the agreement to utilize CEPPROCAL when it uses donor's fund to implement government policy. On the contrary, the things were not clear about the plan to take up consulting service as a part of SME support policy. It is important in future in view of achieving the overall goal, based on the output of the Project and the satisfaction of SME which received the consulting service, to persuade and recognize MIC about the importunateness of consulting service to SME for the dissemination of the Project output into the Paraguayan industry.

6. CEPPROCAL's request for JICA to achieve the overall goal after the Project

MIC, UIP and CEPPROCAL explained the Team that there is a concern about the achievement for overall goal without JICA's support because, though the implementation structure has been set up, the organization of CEPPROCAL was just established in the Project, and they feel they are standing at the start point. And they thought it needs to make more effort to achieve the overall goal, expressed the request to JICA to dispatch Expert, Senior Volunteer and to hold training as a kind of follow-up.

The Team replied that in case of Senior Volunteer, JICA Paraguay office already considered it and asked them to consult with the JICA office.

Handwritten signature and initials, possibly 'M/O' or similar, written in ink.

Handwritten signature in the bottom right corner of the page.

List of Attendants

For Paraguayan side

1. Counterpart personnel
 - 1) Project Director Mr.Salvador Invernizzi, Vice Minister of Industry, MIC
 - 2) Project Coordinator Mr.Anibal Gimenez Kullak, Office of Minister for Industry and Commerce, MIC
 - v 3) Project General Manager Mr.Luis Tavella, Vice President, UIP
 - ✓ 4) Project Manager Mr.Oscar Ruiz, Director, CEPPROCAL
 - 5) Project Staff
 - (1) Ms.Jacqueline Heilbrnn Manager in charge of member company, UIP/CEPPROCAL
 - (2) Ms.Lorena Fernandez Manager in charge of training, CEPPROCAL
 - (3) Mr.Carlos Farina Manager in charge of consulting, CEPPROCAL
2. Japanese Expert
 - 1) Mr.Shigeki TSUCHIYA in charge of Quality, Productivity improvement
 - 2) Mr.Shu NAKAJIMA in charge of Sales, Marketing
 - 3) Mr.Koichi YAGUCHI Coordinator
3. Union Industrial Paraguaya (UIP) Mr.Christian Eulerich, Executive Director
4. Technical Secretariat of Planning (STP) Mr.Gustavo Riveros, in charge of Japan, Bureau of International Cooperation

For Japanese side

1. Terminal Evaluation Team
 - (1) Mr. Mitsunori NISHIMOTO Team Leader, Senior Adviser to Director General, Industrial Development Department, JICA
 - (2) Mr. Kenji ISHIZUKA Cooperation Planning1, Assistant Director, SME Division, Industrial Development Department, JICA
 - (3) Ms. Noriko KATAYAMA Cooperation Planning2, Associate Expert, SME Division, Industrial Development Department, JICA
 - (4) Mr. Ren ARAKANE Evaluation Analysis, Technical Adviser, Global Planning Corporation
2. JICA Paraguay Office
 - (1) Mr.Hidemitsu SAKURAI Chief Representative, JICA Paraguay Office
 - (2) Mr.Yuki UDAGAWA Representative, JICA Paraguay Office
 - (3) Mr. Jun TAKAKURA National Staff, JICA Paraguay Office

Project Design Matrix (PDM)

Name of Project: the Project of Strengthening the Paraguayan Quality and Productivity Center

Term of Cooperation: January 2007 – February 2010

Target Area: Asuncion and the central area

Implementing Organization: Paraguayan Industrial Union

Target Group: Staffs and Consultants of CEPPROCAL, Paraguayan SMEs

Date: November 12, 2008

(Ver. 2)

NARATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p>Overall Goal</p> <p>The competitiveness of industries in Paraguay, especially in Small and Medium-Sized Enterprises, will be strengthened by using consulting services provided by the Paraguayan Quality and Productivity Center (hereinafter referred to as "CEPPROCAL").</p>	<p>The result of the Project is spread to Paraguayan industries by MIC.</p>	<p>Questionnaire / interview investigation to Paraguayan industries</p>	<p>a. There is no change in political and economic situation in Paraguay. b. Policy for Small and Medium-sized Enterprises Development continues to be stable.</p>
<p>Project Purpose</p> <p>The organization of CEPPROCAL as the center that provides the consulting service and training, etc. concerning the quality productivity is established, and high quality consulting services are provided.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Organization of CEPPROCAL is strengthened. 2) The staff members of CEPPROCAL are kept / increased. 3) Income and expenditure of CEPPROCAL is increased. 4) Acknowledgment level and reputation for CEPPROCAL in private sectors rise. 5) As a result of consultation by CEPPROCAL, 25% or more model enterprises are improved / are expected to be improved. 6) 65% or more of enterprises that receive the consultation service by CEPPROCAL satisfy. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Annual report of UIP, organization chart, interview investigation to C/P. 2) Annual report of UIP, interview investigation to C/P. 3) Annual report of UIP, statement of income and expenditure 4) Questionnaire / interview investigation to 200 enterprises 5) Questionnaire / interview investigation to the 34 model enterprises 6) Questionnaire / interview investigation to the 34 model enterprises enterprises 	<ol style="list-style-type: none"> a. The policy of MIC that CEPPROCAL is the model of quality and productivity center in Paraguay is not changed. b. The policy of UIP for CEPPROCAL is not changed.

Outputs of the Project

- 1) To strengthen the implementation capacity of CEPPROCAL.
 2) To improve the capacity of consulting services of CEPPROCAL.

- 1-1) 10% or more enterprise participated in training courses and seminars increase within the project period. (including 5 % or more enterprises that participate newly)
 1-2) 65% or more participants of training courses and / or seminars participants satisfy them.
 1-3) Regulations concerning ethics, reward, and the method of executing business are set and enacted.
 1-4) Curriculums, manuals, texts are prepared, and utilized for newly developing consultants as well as for consulting services.
 1-5) Capacity of information propaganda (ex. pamphlet, poster, and telephone solicitation, etc.) are established.
 1-6) Needs investigation and follow-up survey are executed regularly. (once a year)
 1-7) Capacity of settling short-term (annual) and mid-term (every three years) business plans are established, and the plans are approved by the board of UIP.
 1-8) Training courses are regularly reviewed. (once a year)
 2-1) New 16 consultants are promoted. (Complete intensive training and execute consultation of five model companies respectively.)

- 1-1) "Memory and Balance of UIP" (annual report), "Summary of training".
 1-2) Evaluation result.
 1-3) Document list. (Regulations and materials)
 1-4) Document list. (Curriculums, manuals and texts)
 1-5) The number of publicity materials.
 1-6) Report of investigation and survey
 1-7) Short-term (annual) and mid-term (every three years) business plans
 1-8) Review report on training courses
 2-1) Interview for the 16 consultants, record of training

- a. C/P and semi C/P remain at CEPPROCAL.
 b. The policy of MIC for regional development is not changed.

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

<u>Activities of the Project</u>	<u>Inputs</u>		
	Japanese side	Paraguayan side	
<p>1-1) To diagnose and analyze basic components of CEPPROCAL: organization, budget, staffs, needs of private sectors for its services, so on.</p> <p>1-2) To settle short-term and mid-term implementation plan and define specific activities.</p> <p>1-3) To train capacity of the staff members of CEPPROCAL in the field of "Institutional Building".</p> <p>2-1) To set-up a series of training courses in the field of both "Quality & Productivity" and "Marketing & Sales" for developing consultants.</p> <p>2-2) To conduct a series of training in the field of both "Quality & Productivity" and "Marketing & Sales" for developing consultants in Asuncion and the central area.</p> <p>2-3) To select model enterprises for consulting in Asuncion and the central area.</p> <p>2-4) To strengthen capacity of consultation in the field of both "Quality & Productivity" and "Marketing & Sales" for enterprise by counterparts and semi-counterparts through execution of OJT in Asuncion and the central area.</p>	<p>1. Dispatch Japanese Experts for the main cooperation components.</p> <p>a. Leader / Quality and Productivity</p> <p>b. Marketing and Sales</p> <p>c. Coordinator</p> <p>2. Appropriate number of short-term experts for the specific field.</p> <p>3. Training for C/P in Japan</p> <p>4. Machinery and equipment for technical cooperation.</p> <p>5. Supporting local cost.</p>	<p>1. Provisions and maintenance of building and facilities.</p> <p>2. Allocation of C/P, semi C/P and administrative persons.</p> <p>3. Provisions and maintenance of machinery and equipment.</p> <p>4. Local cost.</p> <p>5. Necessary budget for the Project.</p>	<p>C/P and semi C/P remain at CEPPROCAL.</p>

Handwritten initials and a large scribble at the bottom left of the page.

4-1) To conduct seminar. 5-1) To hold the Joint Coordination Committee.			
--	--	--	--

[Handwritten mark]

mm

[Handwritten initials] *[Handwritten symbol]*

**MINUTA DE REUNIÓN
ENTRE EQUIPO DE EVALUACIÓN FINAL Y
LAS AUTORIDADES CONCERNIENTES DEL GOBIERNO
DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY
SOBRE LA COOPERACIÓN TÉCNICA
PARA EL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE
CENTRO PARAGUAYO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD (CEPPROCAL)**

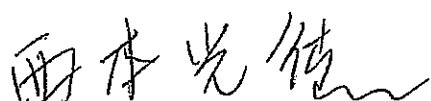
El Equipo de Evaluación Final de la JICA (de aquí en adelante a ser denominado como "el Equipo") organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (de aquí en adelante a ser denominado "JICA") y liderado por el Sr. Mitsunori Nishimoto, visitó la República del Paraguay (de aquí en adelante a ser denominado como "Paraguay") desde 9 al 23 de noviembre de 2009 con el objetivo de realizar la Evaluación Final del Proyecto de Fortalecimiento del Centro Paraguayo de Productividad y Calidad (CEPPROCAL) (de aquí en adelante a ser denominado "el Proyecto") en base al Registro de Deliberación firmada en 18 de diciembre de 2006 (de aquí en adelante a ser denominado como "R/D").

Durante su estadía en el Paraguay, el Equipo ha mantenido una serie de deliberaciones e intercambios de opiniones, y se ha recopilado el Informe Conjunto de Evaluación final (de aquí en adelante a ser denominado como "el Informe"), con las autoridades del Gobierno de la República del Paraguay (de aquí en adelante a ser denominado como "el Gobierno del Paraguay").

Como resultado de las deliberaciones, ambas parte acordaron sobre el Informe y los aspectos registrados en el documento adjunto a la presente.

En caso de divergencia en la interpretación en la versión en inglés y Versión en español, la versión en inglés prevalecerá.

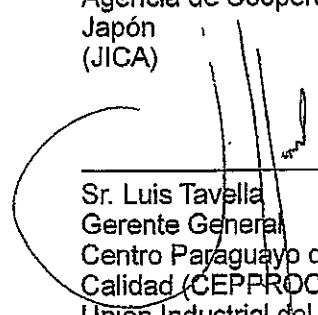
Asunción, 23 de noviembre de 2009




Sr. Mitsunori Nishimoto
Líder, Equipo de Evaluación Final
Agencia de Cooperación Internacional del
Japón
(JICA)



Sr. Salvador Invernizzi
Viceministro
Ministerio de Industria y Comercio
REPÚBLICA DEL PARAGUAY



Sr. Luis Tavella
Gerente General
Centro Paraguayo de Productividad y
Calidad (CEPPROCAL)
Unión Industrial del Paraguay (UIP)



Sr. Gustavo Volpe
Presidente
Unión Industrial Paraguaya (UIP)
REPÚBLICA DEL PARAGUAY

Documento Adjunto

1. Evaluación final

Ambas partes realizaron en forma conjunta la Evaluación Final desde 9 al 23 de noviembre de 2009. Como resultado de la evaluación, se ha recopilado el Informe de Evaluación Final y ha sido aceptado por ambas partes. El equipo constató que en forma general el estado de logro de los resultados es básicamente adecuado.

2. Resultados

Ambas partes confirmaron que la transferencia de tecnología de los expertos hacia los contrapartes y contrapartes parciales fue muy efectivo, gracias a que las inversiones fueron realizadas en forma integral, mediante una buena combinación de cursos teóricos, seminarios y Capacitación a Través del Trabajo en el servicio de consultoría realizada por los expertos a largo plazo. De esta manera se han formado, 18 consultores (2 contrapartes y 16 contrapartes parciales).

3. Impactos notables y sostenibilidad

Además del alto nivel de conocimiento y la fama del servicio de consultoría del CEPPROCAL dentro de la industria paraguaya, el Equipo, constató que los siguientes aspectos son importantes para el logro de la Meta Superior y la sostenibilidad.

- (1) El CEPPROCAL y la UIP están planificando el establecimiento del "Premio Paraguayo de la Calidad".
- (2) La negociación con el Ministerio de Educación para que los cursos de formación de consultores sean reconocidas como cursos Diplomados.
- (3) La Universidad Católica (privada) y el CEPPROCAL están preparando en forma conjunta la implementación de cursos de formación de consultores certificados desde mayo de 2010.
- (4) El CEPPROCAL está considerando la cooperación con las entidades de los países vecinos, a través de la firma de acuerdo con parte de las mismas.
- (5) El Ministerio de Industria y Comercio próximamente está firmando con el CEPPROCAL un acuerdo para promover la asistencia a las Pymes exportadoras.

4. Sostenibilidad a largo plazo del Proyecto

Además de la evaluación de que el objetivo del proyecto será logrado, el equipo ha realizado el análisis sobre el logro de la meta superior del proyecto y la sostenibilidad de los resultados. El equipo ha observado suficiente sostenibilidad en los aspectos

organizacionales, técnicos y financieros, pero se ha visto un impacto débil en cuanto a la política, que es el compromiso y la participación de MIC, se encuentra a un nivel relativamente bajo para la difusión de los resultados del proyecto.

En cuanto al fortalecimiento organizacional de CEPPROCAL, el apoyo de experto japonés a corto plazo para la preparación de planes de negocios y el aumento de los personales de 7 a 13 personas fueron los movimientos fundamentales para el establecimiento de su organización.

5. Recomendaciones para la parte paraguaya

(1) Fijación de un espacio de intercambio de información entre consultores.

En la encuesta y entrevista realizada a los contrapartes y contrapartes parciales, se presentaron comentarios tales como la creación de un espacio en las que se pueda comentar los problemas y desafíos de la consultoría, buscar ideas de solución, intercambiar informaciones relacionadas con la consultoría, entre otros. Se estima que la misma será efectiva ya que el intercambio de puntos de vista de cada uno puede contribuir en las respectivas consultorías, además de permitir al CEPPROCAL el mejoramiento de servicios futuros a través de la acumulación de información y métodos de solución. Por lo tanto, se recomienda la realización de reunión de consultores en forma periódica.

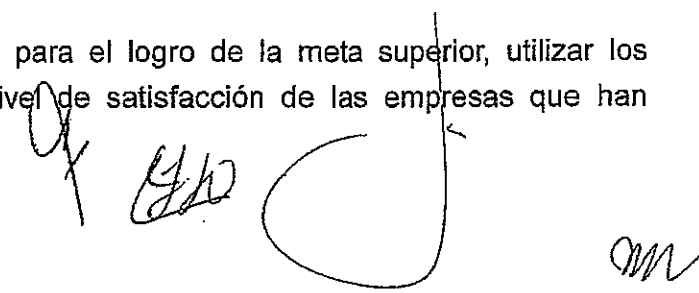
(2) Acuerdo con las entidades vinculadas de los países vecinos.

El CEPPROCAL ya tiene firmado un acuerdo de cooperación con IBQP del Brasil, y se está realizando los preparativos para firmar acuerdos con CEFOF de Costa Rica, LATU de Uruguay, INTI de Argentina. Sería importante que estos acuerdos no terminen en simples relacionamientos, sino que faciliten la realización de asistencia a empresas con una perspectiva internacional y, en el futuro, se convierta en parte del fortalecimiento de las PyMEs mediante una coordinación regional, y se convierta en una actividad concreta.

(3) Involucramiento activo del Ministerio de Industria y Comercio, encargado de la política de asistencia a las PyMES:

Actualmente el Ministerio de Industria y Comercio tiene previsto firmar un acuerdo para poder utilizar el CEPPROCAL en el momento de implementar la política nacional aprovechando los recursos, y en coordinación con otras entidades.

Para el futuro sería importante para el logro de la meta superior, utilizar los resultados del proyecto y el nivel de satisfacción de las empresas que han

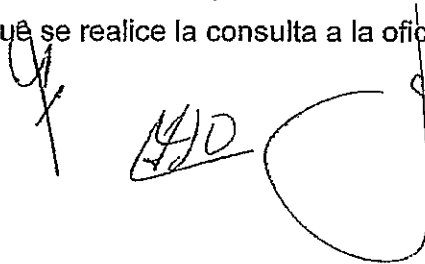
Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large stylized signature, a smaller signature, and a circular mark.

recibido el servicio de consultoría, para sensibilizar al MIC sobre la importancia de las consultorías en las PyMES, y poder realizar la difusión del mismo. Asimismo, promover al MIC para que se fortalezca la coordinación de las asistencias a las PyMEs como las mencionadas anteriormente

6. Solicitud de CEPRPOCAL para la JICA con miras al logro de la meta superior, luego del proyecto

El MIC, la UIP y el CEPPROCAL explicaron al equipo que existe una preocupación para el logro de objetivo general sin el apoyo de la JICA, porque, aunque la estructura de ejecución se ha establecido, la organización de CEPPROCAL se acaba de establecer en el Proyecto, y sienten que están recién en el punto de inicio. Y consideran que necesitan hacer más esfuerzos para lograr el objetivo general, por lo tanto, solicitan a la JICA, el envío de expertos, voluntarios senior y la realización de capacitaciones a través de follow up.

El equipo respondió que en el caso de voluntario senior, la oficina de JICA en Paraguay está considerando dicha solicitud, y solicitó que se realice la consulta a la oficina de JICA.

Handwritten signature and initials. The signature is a stylized 'M' with a vertical line extending downwards. To its right are the initials 'LAD' written in a cursive style, followed by a large, simple circle.Handwritten signature, possibly 'AMV', written in a cursive style.




Lista de personas entrevistadas

Parte paraguaya

1. Personal contraparte
 - 1) Director del Proyecto: Sr. Salvador Invernizzi, Vice Ministro de Industria, MIC.
 - 2) Coordinador de Proyecto Sr. Anibal Giménez Kullak, Asesor del Vice ministro de Industria, MIC
 - 3) Gerente General del Proyecto Sr. Luis Tavella, Vicepresidente, UIP
 - 4) Gerente del proyecto Sr. Oscar Ruiz, Gerente, CEPPROCAL
 - 5) Funcionarios del proyecto
 - (1) Sra. Jacqueline Heilbrunn Encargada de gremio, UIP/CEPPROCAL
 - (2) Sra. Lorena Fernández Encargado de capacitación, CEPPROCAL
 - (3) Sr. Carlos Faríña Encargado de consultoría, CEPPROCAL
2. Expertos japoneses
 - 1) Sr. Shigeki TSUCHIYA Encargado de mejoramiento de productividad y calidad.
 - 2) Sr. Shu NAKAJIMA Encargado de ventas y marketing.
 - 3) Sr. Koichi YAGUCHI Coordinador
3. Unión Industrial Paraguaya (UIP) Sr. Christian Eulerich, Director Ejecutivo.
4. Secretaría Técnica de Planificación (STP) Sr. Gustavo Riveros, encargado de Japón, Dirección de Cooperación Internacional.

Parte japonesa

1. Equipo de evaluación final
 - (1) Sr. Mitsunori NISHIMOTO Líder del Equipo, Asesor Senior, Director General, Departamento de Desarrollo Industrial, JICA.
 - (2) Sr. Kenji ISHIZUKA Planificación de la cooperación 1, División PyMEs, Departamento de Desarrollo Industrial, JICA.
 - (3) Sra. Noriko KATAYAMA Planificación de la cooperación 2, Especialista Junior, Departamento de Desarrollo Industrial, JICA.
 - (4) Ren ARAKANE Evaluación y Análisis, Asesor Técnico, Global Planning Corporation.
2. Oficina de JICA en Paraguay
 - (1) Mr. Hidemitsu SAKURAI Representante Residente, Oficina de JICA
 - (2) Mr. Yuki UDAGAWA Representante, Oficina de JICA Paraguay
 - (3) Mr. Jun TAKAKURA Funcionario, Oficina de JICA Paraguay



Matriz de Diseño de Proyecto (PDM)

Denominación del Proyecto: Proyecto de Fortalecimiento del Centro Paraguayo de Productividad y Calidad Periodo de cooperación: Enero de 2007 a febrero de 2010

Área meta: Asunción, Departamento Central

Organización Ejecutora: Unión Industrial Paraguaya (Ver. 2)

Grupo Meta: Funcionarios y Consultores de CEPPROCAL, PyMES del Paraguay

Fecha: 12 de Diciembre de 2008

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	CONDICIONES EXTERNAS(SUPUESTOS)
<p>Meta superior: La competitividad de las industrias en Paraguay, especialmente en las Pequeñas y Medianas Empresas, será fortalecida utilizando servicios de consultoría brindados por el Centro Paraguayo de Productividad y Calidad (de ahora en más denominado "CEPPROCAL").</p>	<p>El resultado del Proyecto se extiende al sector productivo paraguayo a través del MIC.</p>	<p>Encuesta, entrevista al sector productivo paraguayo</p>	<p>a. No existe cambios en la situación política y económica del Paraguay. b. Se mantiene la política de desarrollo de las PyMES.</p>
<p>Meta del proyecto: La organización de CEPPROCAL se establece como el centro que se encarga del suministro de servicios de consultoría y capacitación, relacionados a la productividad, calidad y servicios de alta calidad en servicios de consultoría.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se fortalece la organización de CEPPROCAL. 2. Se mantiene y/o se fortalece el personal de CEPPROCAL. 3. Aumenta el ingreso y egreso de CEPPROCAL. 4. Aumenta el nivel de conocimiento y reputación de CEPPROCAL dentro de las empresas. 5. 25% o más de las empresas modelos para el servicio de consultoría se registra o se espera el mejoramiento, como el resultado de las mismas. 6. 65% o más de las empresas que recibieron el servicio de consultoría de CEPPROCAL están satisfechos con el mismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memoria y balance de UIP, organigrama, encuesta a los contrapartes. 2. Memoria y balance de UIP, entrevista a los contrapartes. 3. Memoria y balance de UIP, balance de ingreso y egreso. 4. Encuesta, entrevistas a las 200 empresas. 5. Encuesta, entrevistas a las 34 empresas modelos. 6. Encuesta, entrevistas a las 34 empresas modelos. 	<ol style="list-style-type: none"> a. No cambia la política del MIC en la que el CEPPROCAL es considerado como el modelo de centro de calidad y productividad en Paraguay. b. No cambia la política de UIP para el CEPPROCAL.
<p>RESULTADOS: 1) Fortalecimiento de la capacidad de implementación de CEPPROCAL. 2) Mejoramiento de la capacidad de servicios de consultoría de CEPPROCAL.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. La cantidad total de empresas que participan en la capacitación y seminario aumenta en más del 10% durante el periodo del proyecto. (incluyendo a los más de 5% participantes nuevos) 1-2. 65% o más de los participantes en las capacitaciones y los seminarios están satisfechos con los mismos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. Memoria y Balance de UIP. 1-2. Resultado de evaluación. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Los contrapartes y los formadores que arraiguen en el CEPPROCAL. b. No hay cambio en la política del

Handwritten signatures and initials.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	CONDICIONES EXTERNAS(SUPUESTOS)
	<p>1-3. Se establecen normas éticas, de remuneración, y normas laborales para los consultores y se aplican las mismas.</p> <p>1-4. Se establecen currículos, manuales, textos para la formación de nuevos consultores y para la consultoría en empresas.</p> <p>1-5. Se consolida la capacidad de realizar las actividades difusión de informaciones (folletos, carteles, invitación telefónica, entre otros)</p> <p>1-6. Se realiza en forma periódica estudios de necesidades y seguimiento (una vez al año)</p> <p>1-7. Se establece la capacidad para elaboración de programas de operación a corto (anual) y mediano (3 años) y los programas son aprobados por el directorio de UIP.</p> <p>1-8. Los cursos son revisados en forma periódica (una vez al año).</p> <p>2-1. Se forman 16 nuevos consultores (participan en los cursos intensivos, y realizan consultoría en 5 empresas modelos respectivamente).</p>	<p>1-3. Listado de documentos (reglamentos y materiales).</p> <p>1-4. Listado de documentos (currículo, manuales, textos, registro de cursos de capacitación).</p> <p>1-5. Cantidad de materiales publicitarios.</p> <p>1-6. Informe de investigación y estudio.</p> <p>1-7. Plan de negocios a corto plazo (anual) y mediano plazo (cada 3 años).</p> <p>1-8. Informe de revisión sobre cursos de capacitación.</p> <p>2-1. Entrevista de los 16 consultores y registro de capacitación.</p>	<p>MIC sobre el desarrollo de las regionales.</p>

CPD

Q

MM

Actividades:	Inversiones		Precondiciones
<p>1-1) Diagnosticar y analizar los componentes básicos de CEPPROCAL: organización, presupuesto, personal, necesidades de Sectores Privados para sus servicios y afines.</p> <p>1-2) Establecer planes de implementación a corto y mediano plazos, y definir actividades específicas.</p> <p>1-3) Entrenar y desarrollar las capacidades de los miembros del personal de CEPPROCAL para el "Fortalecimiento Institucional".</p> <p>2-1) Organizar una serie de cursos de capacitación para la formación de los consultores, tanto en el área de "Calidad y Productividad", así como "Marketing y Ventas".</p> <p>2-2) Realizar una serie de cursos de capacitación en las áreas de "Calidad y Productividad", así como de "Marketing y Ventas" para formar a los consultores en Asunción y el departamento Central.</p> <p>2-3) Seleccionar empresas modelos para la consultoría en Asunción y el departamento Central.</p> <p>2-4) Fortalecer la capacidad de consultoría en las áreas de "Calidad y Productividad", así como de "Marketing y Ventas" para las empresas por parte de los contrapartes y contrapartes parciales a través de la realización de entrenamiento dentro del trabajo en Asunción y departamento Central.</p> <p>3-1) Realizar seminarios.</p> <p>4-1) Conducir la reunión del Comité de Coordinación Conjunta.</p>	<p>Parte Japonesa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Envío de los expertos japoneses en los principales componentes de cooperación. <ol style="list-style-type: none"> a. Líder/Calidad y Productividad b. Marketing y venta c. Coordinador 2. Una cantidad adecuada de los expertos a corto plazo. 3. Capacitación de los contrapartes en Japón 4. Maquinarias y equipos para la cooperación técnica. 5. Apoyo al costo local 	<p>Parte Paraguaya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Provisión y mantenimiento de edificaciones y facilidades. 2. Designación de los contrapartes, contrapartes parciales y funcionarios administrativos. 3. Suministro y mantenimiento de las maquinarias y equipamientos. 4. Costos locales. 5. Presupuesto necesario para el proyecto. 	<p>Los contrapartes y los contrapartes parciales permanecen en CEPPROCAL</p>

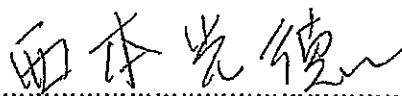
Handwritten initials

Handwritten signature

Handwritten initials

Informe Conjunto de Evaluación Final

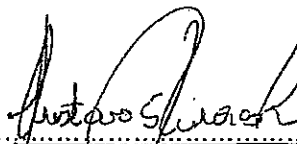
Proyecto de Fortalecimiento del Centro Paraguayo de Productividad y Calidad



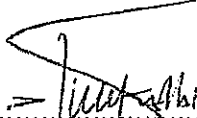
.....
Sr. Mitsunori Nishimoto
Líder del Equipo de Evaluación Final
Agencia de Cooperación Internacional del Japón
(JICA)



.....
Sr. Christian Eurelich
Miembro de Directorio
Unión Industrial Paraguaya (UIP)



.....
Sr. Gustayo Riveros
Encargado de Fuente Japonesa
Dirección de Cooperación Internacional
Secretaría Técnica de Planificación (STP)



.....
Sr. Aníbal Giménez Kullak
Testigo
Coordinador del Proyecto
Ministerio de Industria y Comercio (MIC)

Agencia de Cooperación Internacional del Japón
Centro Paraguayo de Productividad y Calidad (CEPPROCAL)

1. Resumen de la evaluación

1.1 Objetivo de la evaluación final

El presente proyecto, está siendo implementado durante 3 años a partir de enero de 2007, teniendo como institución contraparte al Ministerio de Industria y Comercio (MIC) y a la Unión Industrial Paraguaya (UIP).

Con miras a la finalización del periodo de cooperación en febrero de 2010, la JICA ha enviado un Equipo de Estudio de Evaluación Final, para verificar y analizar, en forma conjunta con las entidades vinculadas de la parte paraguaya, el logro de las metas, resultados, entre otros del presente proyecto. Por otra parte, se tiene como objetivo, realizar la evaluación del estado de logro, perspectiva de logro, entre otros, a partir de los 5 criterios de evaluación, recopilar un informe de evaluación conjunta y lograr el consenso sobre el mismo. Por otra parte, como el presente proyecto tiene previsto finalizar en febrero de año 2010, en esta evaluación final, se buscará conocer y mejorar los problemas a través de la verificación de los procesos de los resultados e implementaciones, y se realizará evaluación, identificación de lecciones y recomendaciones considerando la sostenibilidad del proyecto en la etapa posterior de la finalización del proyecto, generación de impactos suficientes para el logro de la meta superior, de manera a lograr la meta superior del presente proyecto, y, al mismo tiempo, la sostenibilidad y desarrollo de las actividades por parte de las entidades contrapartes luego de la finalización del periodo de la cooperación.

1.2 Metodología de la evaluación

1.2.1 Criterio de evaluación

La evaluación final fue realizada a través de la verificación de los resultados del proyecto desde su inicio hasta el presente (inversión, resultados, perspectiva de logro de la meta del proyecto, entre otros) y proceso de implementación (actividades, método de transferencia de tecnología, sistema de implementación, entre otros), basándose en los 5 criterios de evaluación indicado en la "Guía de Evaluación del Proyecto de JICA", cuyo detalle son como sigue:

(1) Pertinencia (Relevance)

Se evalúa si el proyecto está acorde con la necesidad de los beneficiarios, si es coherente con la política del Paraguay y el Japón, si se puede considerar como una forma adecuada para la solución de los desafíos.

(2) Eficacia (Effectiveness)

Se evalúa cuál es la perspectiva de logro de la meta del proyecto mediante la implementación del proyecto (inversión, resultados, resultado de las actividades, entre otros), si los resultados son suficientes para el logro de la meta del proyecto.

(3) Eficiencia (Efficiency)

Se evalúa la eficiencia sobre el uso de las inversiones comparando la inversión del proyecto (calidad, cantidad y tiempo de las inversiones, entre otros) con los resultados.

(4) Impacto (Impact)

Se evalúa el pronóstico de logro de la meta superior mediante el logro de la meta del proyecto, relación de la meta del proyecto y meta superior del proyecto, efecto directo e indirecto que surge por la implementación del proyecto (efecto positivo y efecto negativo, efecto a largo plazo, efecto de diseminación).

(5) Sostenibilidad (Sustainability)

Se evalúa cómo contribuirá el mantenimiento y desarrollo de las metas logradas con el proyecto, al logro de la meta superior del proyecto (perspectiva del mismo) luego de la finalización del proyecto.

1.2.2 Método de colección y análisis de datos

(1) Método de colección y análisis de datos

En la presente evaluación se ha verificado los antecedentes basados en los documentos relacionados, y analizado los aspectos que deben ser clarificados por cada uno de los 5 criterios de evaluación, recopilando dicho resultado en "La lista de documentos a ser colectados" y "Encuesta". En cuanto a la encuesta, se ha preparado 3 grandes tipos; para los expertos a largo plazo, contrapartes, empresas sujetas de consultoría.

Para la evaluación en sí, se ha tratado de realizar la evaluación en forma neutral y objetiva, en lo posible, buscando las causas se que encuentran por detrás de la situación actual, desde diversos puntos de vista tales como la verificación de los resultados y procesos, basado en los diferentes registros, además de la entrevista individual a las personas vinculadas al proyecto de ambos países siguiendo la encuesta.

(2) PDM para la evaluación

Para la realización de la evaluación, se ha basado en la PDM (versión español) modificado en noviembre de 2008 y aprobado por la parte paraguaya.

1.3 Perspectiva de la evaluación

El proyecto de "Fortalecimiento del Centro Paraguayo de Productividad y Calidad", sujeto de esta evaluación final, se podría considerar como uno de los proyectos que la JICA ha venido realizando en varios países, con el objetivo de transferir la tecnología de mejoramiento de la productividad y calidad a los otros países. En cuanto a los proyectos de JICA relacionados con el mejoramiento de la productividad y calidad en Paraguay, se ha realizado "El Proyecto de Formación de Formadores para la Activación de las PyMEs", como la primera fase, implementándose así el fortalecimiento de la capacitación en el área de gestión empresarial y gestión de la producción, finalizándose en marzo de 2005. El sujeto de la evaluación final, es un proyecto considerado como la segunda fase, cuyo objetivo es "El desarrollo de consultores y consultoría relacionados con la productividad y calidad, marketing y venta".

Para la evaluación del presente proyecto, además de la evaluación típica, se han considerado los aspectos como el establecimiento de CEPPROCAL como una organización, el hecho de tener como entidad de contraparte directo del presente proyecto a una entidad privada como la UIP, la inclusión del "Fortalecimiento Institucional" como uno de los 3 pilares de la cooperación por una fuerte petición de la parte paraguaya.

1.4 Composición del equipo de estudio y cronograma de estudio

1.4.1 Composición del equipo de estudio

Líder: Mitsunori Nishimoto, Asesor Senior, Departamento de desarrollo Industrial de la JICA.

Análisis y Evaluación: Ren Arakane, Asesor Técnico, Planificación Global S. A.

Planificación de la cooperación 1: Kenji Ishizuka, Encargado de Estudio, Sección de las PyMES, departamento de desarrollo Industrial, JICA.

Planificación de la cooperación 2: Noriko Katayama, Especialista Junior, Sección de las PyMES, departamento de desarrollo Industrial, JICA.

1.4.2 Cronograma de estudio

Lunes, 10 de noviembre de 2009 a lunes 23 de noviembre de 2009.

1.4.3 Personas y entidades entrevistadas

CEPPROCAL:

Sr. Oscar Ruiz; Gerente de Proyecto, Gerente de CEPPROCAL.

Sra. Jacqueline Heilbrunn: Contraparte del área de Fortalecimiento Institucional.

Sra. Lorena Fernández: contraparte del área de productividad y calidad.

Sr. Carlos Fariña: Contraparte del área de ventas y marketing.

Sra. Mónica Acevedo: Contraparte Parcial, ex funcionaria de empresa privada.

Sra. Marlene Benítez: Contraparte Parcial, funcionaria de empresa de limpieza.

Sr. Gabriel Meza: Contraparte Parcial, funcionario del Banco Nacional de Fomento.

Sra. María José E. Lucero; Contraparte Parcial, funcionaria de empresa privada.

UIP:

Sr. Gustavo Volpe: Presidente de la UIP.

Sr. Luis Tavella: Gerente General del Proyecto, Vicepresidente de la UIP.

Sr. Christian Eulerich: Miembro del directorio de UIP.

MIC:

Sr. Salvador Invernizzi: Viceministro de Industria

Sr. Anibal Giménez Kullak: Coordinador de Proyecto, Ministerio de Industria de Comercio.

Pymes sujetos de consultoría

Servicios Gráficos Tenondete, Imprenta.

Industria Química Resplandor S.R.L., fabricación de artículos domisanitarios.

Copel Papelería: Papelería.

Astillero Chaco Paraguayo: Astillero.

Expertos Japoneses:

Sr. Shigeki Tsuchiya: Líder / Productividad y Calidad.

Sr. Shu Nakajima: Ventas y Marketing.

Sr. Koichi Yaguchi: Coordinador administrativo.

2. Resumen del proyecto

Las PyMEs en el Paraguay (con empleados de 10 a 99 personas, aproximadamente 1300 empresas, principales rubros son alimentos, productos químicos, textiles y confección) ocupan un rol importante en el desarrollo económico, ocupando el 14% del PIB, y 17.8% de la mano de obra. Sin embargo, luego de la adhesión al Mercosur (Mercado Común del Cono Sur) en el año 1995, sufren por una capacidad de competencia radicalmente baja como para enfrentar el libre comercio.

Bajo estas condiciones, la JICA ha implementado "El Proyecto de Formación de Formadores para la Activación de las Pymes" (2002 a 2005) en el Paraguay, basándose en las recomendaciones del Estudio para el Desarrollo Económico del Paraguay desarrollado por el Japón en el año 2000. En el mismo, se han realizado el establecimiento de la malla curricular para el área de mejoramiento de la productividad, control de calidad, formación de instructores de capacitación de los recursos humanos internos de la UIP, conocedores externos tales como profesores de la universidad, consultores independientes, entre otros, con el objetivo de fortalecer el sistema de implementación de cursos destinados a las empresas, de la Unión Industrial del Paraguay (UIP), la institución contraparte en forma conjunta con el Ministerio de Industria y Comercio (MIC). En este proyecto, se han implementado 46 cursos de capacitación con una cantidad de participantes de aproximadamente 1000 personas, formándose 12 personas como instructores (de los cuales 5 personas participan en este proyecto como contrapartes parciales). Por otra parte, en cuanto al contenido de los cursos de capacitación, se ha producido un gran impacto no solo en la UIP, sino en todo el sector industrial del Paraguay, tales como la modificación de los cursos tradicionales de enseñanza de los comportamientos básicos del negocio como la atención al cliente, atención telefónica, entre otros, a cursos de capacitación relacionada en un 90 % a mejoramiento de la productividad y mejoramiento de la gestión empresarial.

El presente proyecto, está considerado como el proyecto sucesor de "Proyecto de Formación de Formadores para la Activación de las PyMES".

Concretamente, se tiene como meta, establecer al Centro Paraguayo de Productividad y Calidad (CEPPROCAL) creado en el interior de la UIP en el año 2007, como un centro de referencia para los servicios de consultoría de productividad y calidad en el Paraguay, y una entidad para sostener, desarrollar, en forma continua y sistematizada los resultados del mencionado proyecto a todo el territorio paraguayo.

En cuanto al contenido, con un periodo de 3 años a partir de enero de 2007 a febrero de 2010, se busca el fortalecimiento de la organización del CEPPROCAL y el fortalecimiento de la capacidad de consultoría a través de la transmisión de tecnología de consultoría mediante el envío de expertos japoneses a largo plazo, expertos japoneses y de terceros países a corto plazo, capacitación en Japón y suministro de equipos, realización de cursos y seminarios por parte de los expertos a los contrapartes, y la capacitación a través del trabajo den empresas.

3. Verificación de los resultados del proyecto

3.1 Inversiones

(Parte japonesa)

En cuanto a los expertos japoneses a largo plazo, se han realizado las inversiones según lo planificado y son como sigue;

Shigeki Tsuchiya, Líder/Productividad y Calidad, desde 7 de enero de 2007 al presente.

Shu Nakajima, Ventas y Marketing, 13 de mayo de 2007 al presente.

Koichi Yaguchi, Coordinador Administrativo, 31 de marzo de 2007 al presente.

En cuanto a los expertos japoneses a corto plazo, se ha enviado en total 9 personas, dividido en expertos a corto plazo encargado del fortalecimiento institucional, y expertos a corto plazo encargado de formación de consultores y seminarios abiertos. Además, se ha enviado 3 expertos de terceros países de la Argentina, como expertos a corto plazo. Ver documento adjunto.

En cuanto a la capacitación de contraparte, se han realizado en cada uno de los 3 años fiscales, en las que se han participado un total de 14 personas, entre contrapartes y contrapartes parciales. Además, 7 contrapartes parciales han participado en 5 capacitaciones regionales. Ver documento adjunto.

En cuanto a los equipos suministrados, se ha realizado suministros en cada uno de los años fiscales, y se han suministrado fotocopiadoras, conjunto de computadoras personas, equipos para aulas, un vehículo, cámara de video para la capacitación, libros para la capacitación, con un total de 604.373.420Gs \approx 11,256,900 yenes. Ver documento adjunto.

El total de costo administrativo local en el presente asciende a 333.650.963Gs \approx

6.214.495 yenes.

(Parte paraguaya)

Designación de personal. Ver documento adjunto

Ministerio de Industria y Comercio

Director del proyecto, Viceministro de Industria.

Coordinador del proyecto, Gabinete del viceministro de Industria.

UIP

Director general del proyecto, Vicepresidente de la UIP.

CEPPROCAL

Gerente del proyecto, Gerente de CEPPROCAL.

Contrapartes, 3 funcionarios de CEPPROCAL.

Encargado administrativo, 8 funcionarios de CEPPROCAL.

Instalaciones

Espacios de oficina para contrapartes, funcionarios administrativos y expertos, equipos necesarios para el trabajo (UIP tiene otra instalación como su sede central y CEPPROCAL se halla ubicado en una oficina de Asunción y San Lorenzo).

Costos

Costo del personal, costo de mantenimiento de las instalaciones, equipos y maquinarias, costo de combustible de vehículos, costo de luz, comunicación e insumo, entre otros, necesarios para la administración de CEPPROCAL.

3.2 Situación de logro de resultados

Resultado 1 Fortalecimiento de la capacidad de implementación de CEPPROCAL

Indicador 1-1 La cantidad total de empresas que participan en la capacitación y seminario aumenta en más del 10% durante el periodo del proyecto. (incluyendo a los más de 5% participantes nuevos)

(Situación de logro)

Como se muestra en el cuadro, la cantidad de empresas participantes se han reducido por la influencia de la crisis mundial en el año 2009. Sin embargo, en cuanto a la cantidad de participantes, si comparamos los resultados del año 2007 a 2009 se tiene un aumento de 8,4%, y para el año 2009 se prevé que

supere los 10%.

	2007	2008	2009
Cantidad de empresas	332	306	183
Aumento durante el proyecto	-44.9%		
Cantidad de nuevas empresas		208	125
Cantidad de participantes	2,155	4,418	2,337
Aumento durante el proyecto	8.4%		

Obs.) 2009 solo hasta octubre.

Indicador 1-2) 65% o más de los participantes en las capacitaciones y los seminarios están satisfechos con los mismos.

(Situación de logro)

Según el estudio de satisfacción de los cursos de capacitación y seminarios, por 3 años consecutivos se han superado el 80%.

	2007	2008	2009	Total y promedio
Participantes	100	173	136	409
Nivel de satisfacción (%)	85	84	83	84

Indicador 1-3) Se establecen normas éticas, de remuneración, y normas laborales para los consultores y se aplican las mismas.

(Situación de logro)

En cuanto al código de ética, criterios de remuneración y normas laborales, están descritas en el modelo de contrato que se firma con los contrapartes parciales, y están siendo aplicados.

Indicador 1-4) Se establecen currículos, manuales, textos para la formación de nuevos consultores y para la consultoría en empresas.

(Situación de logro)

Se ha elaborado un total de 14 textos de capacitación con un total de 1885 páginas, para el área de productividad y calidad, ventas y marketing, basado en el currículo establecido para cada área. Estos materiales están siendo aprovechados para los cursos intensivos de formación de consultores y servicios de consultoría.

Indicador 1-5) Se consolida la capacidad de realizar las actividades de difusión de informaciones (folletos, carteles, invitación telefónica, entre otros)

(Situación de logro)

Se están realizando diversas formas de difusión a través de diversos medios tales como la elaboración de los folletos, creación de la página WEB, publicación de artículos en la revista de la UIP, publicación en periódicos, participación en programas televisivos, instalación de stand especial en la Expo, entre otros. Ver documento adjunto.

Indicador 1-6) Se realiza en forma periódica estudios de necesidades y seguimiento (una vez al año)

(Situación de logro)

Se ha realizado en los años 2007, 2008, y 2009.

Indicador 1-7) Se establece la capacidad para la elaboración de programas de operación a corto (anual) y mediano (3 años) y los programas son aprobados por el directorio de UIP.

(Situación de logro)

Se cuenta con planes de cada año fiscal; y el plan a mediano plazo para 2010 a 2012 ya ha sido elaborado y elevado al directorio de la UIP, para su aprobación por parte del Presidente.

Indicador 1-8) Los cursos son revisados en forma periódica (una vez al año).

(Situación de logro)

Se está revisando anualmente, y los resultados son reflejados en la elaboración de programas de cursos de capacitación del año siguiente.

Resultado 2 Mejoramiento de la capacidad de servicios de consultoría de CEPPROCAL.

Indicador 2-1) Se forman 16 nuevos consultores (participan en los cursos intensivos, y realizan consultoría en 5 empresas modelos respectivamente).

(Situación de logro)

Se han realizado la formación de 18 consultores en total, entre los 16 consultores, 8 del área de productividad y calidad, 8 del área de ventas y marketing, y 2 orientadores de consultoría, a través de los cursos intensivos de los expertos, entrenamiento a través del trabajo de consultoría en, al menos, 5 empresas, orientación para la formación de nuevos consultores, examen y entrevista.

3.3 Situación de logro de la meta del proyecto

Meta del proyecto:

La organización de CEPPROCAL se establece como el centro que se encarga del suministro de servicios de consultoría y capacitación, relacionados a la productividad, calidad y servicios de alta calidad en servicios de consultoría.

Indicador 1) Se fortalece la organización de CEPPROCAL.

(Situación del logro)

Se ha revisado el reglamento interno de CEPPROCAL, y se han clarificado las responsabilidades. Por otra parte, se han clarificado la Misión, Visión, Valores.

Indicador 2 Se mantiene y/o se fortalece el personal de CEPPROCAL.

(Situación de logro)

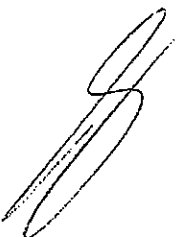
La cantidad de personal se ha aumentado de 7 a 12 personas. Por otra parte, los contrapartes y contrapartes parciales siguen permaneciendo y se continúa también con la formación del personal.

Indicador 3 Aumenta el ingreso y egreso de CEPPROCAL.

(Situación de logro)

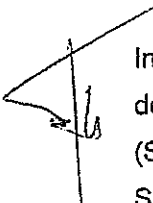
Tanto el ingreso como el egreso han aumentado drásticamente en comparación con el año 2007.

Unidad: Millones de Gs.



	2007	2008	2009
Ingreso	450	1,397	907
Egreso	206	1,381	590
Utilidad	244	556	316

Obs.) Hasta octubre de 2009



Indicador 4 Aumenta el nivel de conocimiento y reputación de CEPPROCAL dentro de las empresas

(Situación de logro)

Se han realizado estudio de conocimiento a 200 empresas, según la cual el nivel de conocimiento de CEPPROCAL tuvo un gran aumento en estos 3 años, superando el 60% en el año 2009.

	Conoce + conoce el nombre
2007	9,4%
2008	55,2%
2009	61,7%

Indicador 5 25% o más de las empresas modelos para el servicio de consultoría se registra o se espera el mejoramiento, como el resultado de las mismas.

(Situación de logro)

Área de productividad y calidad: Se ha verificado la mejora en 10 de las 13 empresas que respondieron (77%).

Área de venta y marketing: Se ha verificado la mejora en 7 de las 10 empresas que respondieron (70%).

Indicador 6 65% o más de las empresas que recibieron el servicio de consultoría de CEPPROCAL están satisfechos con el mismo.

(Situación de logro)

Se ha realizando un estudio de satisfacción para el total de 40 empresas que han recibido la consultoría, y de las 24 empresas que han respondido 19 empresas mostraron tener un nivel de satisfacción superior a 80%, por lo que el 79% de las empresas están satisfechas.

3.4 Perspectiva de logro de la meta superior

Meta superior: La competitividad de las industrias en Paraguay, especialmente en las Pequeñas y Medianas Empresas, será fortalecida utilizando servicios de consultoría brindados por el Centro Paraguayo de Productividad y Calidad.

Indicador: El resultado del Proyecto se extiende al sector productivo paraguayo a través del MIC.

(Situación actual)

Se prevé la firma de un acuerdo entre el MIC y CEPPROCAL, de manera a poder difundir los resultados del proyecto a través de la coordinación de los diversos servicios que ofrece CEPPROCAL y las entidades promotoras de las empresas exportadoras y "sistema de apoyo a las MiPyMEs" que implementa el MIC, como parte de la política de fortalecimiento de la competitividad de las PyMEs.

Además de ello, el CEPPROCAL está realizando diversas actividades tales como; la preparación para la acreditación de sus cursos de capacitación por

parte de la universidad y el Ministerio de Educación y Culto, establecimiento de acuerdos de cooperación de las capacitaciones que entidades similares de los países vecinos implementan dentro del territorio paraguayo, entre otros.

4. Verificación del proceso de implementación

4.1 Actividades del proyecto

(1) Fortalecimiento de la capacidad institucional

En cuanto al fortalecimiento de la capacidad institucional se ha enviado en 5 oportunidades expertos de corto plazo (la cuarta fue un experto a corto plazo de terceros países de Argentina). En la primera oportunidad, se ha realizado el diagnóstico organizacional por parte del experto a corto plazo, presentándose el informe relacionado con la organización institucional. En la segunda oportunidad, se ha realizado la verificación de las mejoras sobre los desafíos identificados en el diagnóstico de la ocasión anterior. Además se ha realizado la explicación sobre la elaboración de plan de gestión a mediano plazo, la operación del mismo, y se ha dado las indicaciones sobre la colecta de informaciones necesarias para el análisis de mercado, entre otros. En la tercera oportunidad, se ha elaborado el plan de trabajo hasta el año 2010 en colaboración con los contrapartes.

Como resultado de estos trabajos, se han creado las documentaciones como reglamentos, además del plan de trabajo, estableciéndose las condiciones formales como una institución, lo que facilitó la realización de las actividades por su propio medio, gracias a la clarificación de los aspectos que debería hacerse en CEPPROCAL.

(2) Establecimiento de la consultoría y formación de consultores

La formación de consultores está siendo implementada en forma planificada, y se ha formado un total de 18 consultores, entre 16 contrapartes parciales, 8 del área de productividad y calidad, 8 del área de marketing y venta, más 2 instructores de consultoría, a través de los cursos intensivos y práctica de consultoría en empresas modelo.

Se registra un aumento de consulta de las empresas que quieren tener servicio de consultoría, debido a la difusión de los resultados de la consultoría en las 40 empresas en total que se ha implementado dentro del proyecto, suministro de información a través de las actividades de promoción y seminarios, presentación por parte de la UIP que es la entidad superior, entre otros.

(3) Realización de seminarios

Se han realizado aproximadamente 20 seminarios abiertos por los expertos a corto plazo en las áreas específicas, para la formación contrapartes parciales como consultores. En estos seminarios, se contó con una cantidad considerable de participantes externos, y, como para los participantes externos existe una tarifa, está contribuyendo con el mejoramiento del ingreso del CEPPROCAL.

4.2 Sistema de gestión del proyecto

Hasta el momento se han realizado 5 reuniones del comité coordinador conjunto (CCC), cuyo detalle como sigue:

Junio de 2007, diciembre de 2007, junio de 2008, diciembre de 2008, junio de 2009, febrero de 2010 (previsto).

Por otra parte, según la PDM inicial del proyecto, se ha planificado la realización de la reunión de Comité de Manejo, considerando que la reunión del comité coordinador conjunto cada 6 meses era insuficiente como oportunidad de los ajustes, y se han realizado reuniones en marzo de 2007 y setiembre de 2007.

En cuanto al comité de manejo, se ha acordado la paralización de su celebración a partir de la tercera reunión, en la segunda reunión del comité coordinador conjunto.

Esto es debido a que en marzo y setiembre se realiza el monitoreo por parte de los expertos japoneses para la presentación de informe a la JICA, y la realización semanal del comité de manejo, en las que participan todos los contrapartes, representante del Ministerio de Industria y Comercio, expertos japoneses, representantes de la oficina de JICA, para la coordinación a nivel del trabajo, y se ha considerado que no sería necesario seguir realizando.

5. Evaluación a través de los 5 criterios

En base a los 5 criterios, se ha realizado la evaluación en 5 escalas; "Alta", "Relativamente alta", "Medio", "Relativamente bajo", "Bajo".

5.1 Pertinencia

Se evalúa que la pertinencia es "Alta"

Entre las 4 metas establecidas en el "Plan Estratégico Económico y Social (2008 a 2013)" como programa de gobierno, se destaca la promoción del desarrollo económico mediante la participación de la sociedad civil y el sector privado, y como uno de los pilares para el logro de la misma se destaca la ampliación del

mercado, y el fortalecimiento de la productividad y de la competitividad para la creación del empleo.

Además, el Paraguay es uno de los países sujetos de los proyectos de asistencia al Mercosur, y el desarrollo económico sostenible está siendo destacado como una de las áreas prioritarias de asistencia del gobierno del Japón. La JICA, concretamente busca el mejoramiento de la capacidad de gestión de las PyMEs (industria local), fijando como uno de los desafíos para el desarrollo, la promoción de las industrias dentro del área de desarrollo económico sustentable mencionado.

Por otro lado, como una entidad para continuar y desarrollar en forma sistemática, institucionalizada y sostenida, los resultados logrados en el "Proyecto de Formación de Formadores para la Activación de las PyMEs" culminado en marzo de 2005, se crea el Centro Paraguayo de Productividad y Calidad (CEPPROCAL) como una entidad ejecutora del proyecto sujeto del presente estudio, formando parte de la Unión Industrial Paraguaya (UIP). Por otro lado, el Ministerio de Industria y Comercio, considera al CEPPROCAL como la entidad que implementa la política de asistencia a las PyMEs. Por tanto, el fortalecimiento de CEPPROCAL es coherente con el programa y política de gobierno. A pesar de que el CEPPROCAL tiene como los pilares de su actividad la consultoría, diversos tipos de capacitaciones y suministro de informaciones para las PyMEs del Paraguay, como carecía de experiencia de gestión y Know How de un centro de productividad y calidad, ha tenido la esperanza de contar con la cooperación del Japón que tienen experiencias y resultados altamente evaluados por parte de los otros países en las actividades como Kaizen y 5S, y ha presentado la solicitud correspondiente.

El grupo meta del presente proyecto son los funcionarios de CEPPROCAL, los consultores, y las PyMEs que serán el modelo de Kaizen, se espera que la conciencia sobre la importancia de productividad y calidad, marketing y venta, vaya difundiéndose en todas las PyMEs del Paraguay.

El enfoque del proyecto ha sido adecuado ya que se han seleccionado las áreas de productividad y calidad, marketing y venta como el gran desafío del sector de promoción de las PyMEs, para poder contribuir al fortalecimiento de la competitividad, mediante el establecimiento institucional de CEPPROCAL y la combinación del envío de expertos, capacitación, entre otros, de manera a poder brindar servicios acordes con las actividades de las empresas.

5.2 Eficacia

Se evalúa que la eficacia es "Alta".

La institucionalidad del CEPPROCAL ha sido fortalecida, y se está pudiendo suministrar servicios de alta calidad, por lo que se estima que la meta del proyecto será alcanzado. Concretamente, con la orientación del experto a corto plazo en fortalecimiento institucional realizado en 5 oportunidades, se ha clarificado la organización y potestades, elaborándose el plan anual y de mediano plazo, y se han establecido sistemas para impulsar el trabajo basándose en el mismo. Tanto el departamento de consultoría como el de la capacitación es una organización pequeña compuesta de élites, cuyo esquema es de aprovechar recursos externos de acuerdo a la necesidad. Por otra parte, se ha instalado cursos de formación para la siguiente generación de los consultores, pudiendo observar además, negociaciones tendientes a la formación de nuevos recursos humanos mediante la coordinación con universidades, entre otros. En cuanto a la permanencia de los funcionarios, pese a algunos de los cambios de las personas vinculadas con el proyecto en el Ministerio de Industria y Comercio, no se observa cambios en contrapartes. Por otra parte, pese a las deserciones en el inicio y las exclusiones de contrapartes parciales del interior, luego de las capacitaciones prácticas en empresas, todas permanecen.

Por otro lado, como resultado de la consultoría, se está logrando resultados en muchos aspectos en tanto en el área de productividad y calidad, como en el área de venta y marketing, tales como el mejoramiento de los sitios de los almacenamiento en las empresas modelos, mejoramiento de distribución de los equipos de producción, ordenamiento e integración de la información, análisis de mercado y estrategia de venta, entre otros. A través de estos resultados de mejoramiento, se pudieron observar casos en que los funcionarios empezaron a tener mayor confianza en sí mismos, y emprenden nuevos mejoramientos por medio propio. En el futuro, se pretende realizar examen de certificación y por entrevista, de manera a asegurar la calidad de los consultores. Por otra parte, está teniendo efectos, las buenas evaluaciones de las empresas que han recibido la consultoría como la disertación de las experiencias por parte de los mismos gerentes, participación en programas televisivos, entre otros.

Como factor de logro de la meta del proyecto, se podría destacar la enorme contribución de la política de capacitación que combinó los cursos teóricos y la práctica (capacitación a través del trabajo), el asesoramiento por parte de los

expertos con gran experiencia, voluntad y creatividad de los contrapartes. Por otra parte, en cuanto al fortalecimiento institucional, se podría destacar el hecho de que las actividades a ser encaradas se tornaron más fáciles, mediante la clarificación de las cosas que CEPPROCAL debía hacer, gracias a la elaboración del plan de trabajo, la dificultad de ser afectado por el cambio frecuente de los responsable de las autoridades políticas y la limitación de presupuesto gubernamental y legal, gracias a que se eligió a la UIP como entidad ejecutora y al MIC como entidad coordinadora, la alta conciencia sobre la sostenibilidad que tiene el CEPPROCAL que está obligado a ser autónomo sin la ayuda del gobierno.

5.3 Eficiencia

Se considera que la eficiencia es "Relativamente alta".

Al principio, fue difícil captar empresas sujeto de consultoría debido a que; se eliminó la medida de reducción de carga económica de las empresas con la finalización de PR-100, falta de continuidad de la política por el sucesivo cambio del viceministro de industria, entre otros. Gracias al esfuerzo de los contrapartes encargados de venta, los resultados de la consultoría fueron paulatinamente reconocidos por parte de las PyMEs, y se han introducido método de pago que faciliten la recepción de consultoría (método de pago fraccionado de la tarifa de consultoría). Lo que resulto en forma especial, es la difusión de los casos exitosos, y el aumento de la conciencia mediante la presentación en seminarios, participación en programas televisivos, entre otros, de la experiencia de éxito por parte de las mismas PyMEs que han logrado el mejoramiento a través de la consultoría. Hasta el momento no se ha logrado una asistencia concreta por parte del gobierno para el proyecto, pero gracias al esfuerzo propio del CEPPROCAL, se prevé el logro de la meta.

En un principio estaba planificado desarrollar el servicio de consultoría en el interior, y se ha fijado en la PDM como una de las metas. La expectativa del MIC en cuanto a la ciudad del interior, era Ciudad del Este, que tiene una alta concentración de industrias, pero como el ingreso está restringido por la medida de seguridad de la JICA, se ha seleccionado a la ciudad de Encarnación. Sin embargo, debido a que la cantidad de empresas acordes con la consultoría era radicalmente poca, sumado a la poca apertura de las empresas, distancia entre los mismos, se ha estimado que continuar el desarrollo en la misma ciudad sería extremadamente ineficiente, y se ha suspendido el desarrollo en el interior

modificando la PDM. Con estos ajustes, la reducción de la eficiencia quedó dentro de un rango adecuado.

En cuanto a la inversión, tanto la parte paraguaya como la parte japonesa no han destacado ningún problema, por lo que se estima que se han realizado una inversión adecuada.

En cuanto a los resultados del fortalecimiento de la capacidad de implementación de CEPPROCAL, se espera lograrlo a excepción del siguiente punto. Debido a la influencia de la crisis económica mundial, la cantidad de empresas participantes en seminarios y capacitación del año 2009 se han reducido drásticamente. Sin embargo, en cuanto a la cantidad de participantes, si se compara los resultados del año 2007 y 2009, es de un aumento de 8,4% para fines de octubre, y para fines del 2009 se estima que superará el 10%.

Se han formado 18 consultores en total, 9 en el área de productividad y calidad, 9 en ventas y marketing. Luego de los cursos intensivos, estos consultores han recibido la capacitación práctica de consultoría de empresas en al menos 5 empresas. Antes de la finalización del proyecto, se prevé la culminación de la capacitación práctica para todas las personas. Por otra parte, se observa un gran aumento de calidad, como la gestión por medios propios de los contrapartes y contrapartes parciales, de los cursos de formación de nuevos consultores.

A partir de octubre de 2009, el coordinador del proyecto por parte del MIC cumple oficina por medio día en CEPPROCAL, la cual, agilizó la coordinación de la política entre el MIC y CEPPROCAL. Además la comunicación de la parte paraguaya y la parte japonesa es muy buena, gracias a la coordinación estrecha y diaria entre los expertos japoneses y contrapartes, la participación del mismo gerente general de CEPPROCAL (Vicepresidente de la UIP) en las reuniones del comité de trabajo realizado en forma semanal.

5.4 Impacto

Se estima que el impacto será "Alto".

En las empresas que han recibido la consultoría, se puede observar las semillas de las actividades de Kaizen por iniciativa propia de los funcionarios. Se espera que la ampliación de estos pequeños cambios vaya influenciando a la sociedad paraguaya. La conciencia de las empresas sobre la actividad de CEPPROCAL y sus resultados están aumentando en forma paulatina. El interés a la consultoría está aumentando gracias a la fama lograda por la exposición de los casos de excelencia en la Expo, una actividad anual del país, día de la industria,

participación en programas televisivos, entre otros, y está aumentando las empresas que desean recibir el servicio de consultoría. El CEPPROCAL mismo está aumentando su capacidad hasta un nivel en la que pueden realizar la planificación de capacitación y consultoría por sí mismo, y el nivel de satisfacción sobre los mismos por parte de las empresas es alto.

Por otra parte, a pesar de que en el indicador se ha fijado que "el resultado del proyecto es difundido a través del MIC", no se ha logrado una asistencia concreta. Sin embargo, se está analizando un esquema de coordinación para aprovechar el CEPPROCAL en la implementación de políticas nacionales a través de recursos de donantes, por lo que se espera que aumente la contribución por parte del MIC:

La meta superior de "La competitividad de las industrias en Paraguay, especialmente en las Pequeñas y Medianas Empresas, será fortalecida utilizando servicios de consultoría brindados por el Centro Paraguayo de Productividad y Calidad" está fijada de tal manera a que se logre en algunos años, después de lograr la meta del proyecto que es "La organización de CEPPROCAL se establece como el centro que se encarga del suministro de servicios de consultoría y capacitación, relacionados a la productividad, calidad y servicios de alta calidad en servicios de consultoría", y se espera que se logre la misma.

Por otra parte, la UIP y el CEPPROCAL están preparando el sistema de premiación para el Premio Paraguayo de Calidad de manera a contribuir con el mejoramiento de la calidad y productividad de las Pymes.

En cuanto a la formación de consultoría y capacitación, se está realizando los preparativos para que desde mayo de 2010 se pueda habilitar cursos de formación de consultores en forma coordinada con Universidad Católica, una universidad privada. Además, se está analizando la posibilidad para que el curso de formación de consultores sea reconocido por parte del Ministerio de educación como cursos diplomados.

5.5 Sostenibilidad

Se estima que la sostenibilidad es "Alta"

Gracias al proyecto, la institucionalidad del CEPPROCAL se halla establecida, y están en condiciones de ordenar y analizar las diversas informaciones relacionadas con las actividades propias, y reflejar en la siguiente planificación. En concreto, ya está administrando curso de capacitación para la formación de



consultores de la siguiente generación con miras al futuro, sin la ayuda de los expertos, se está planificando el mejoramiento de nivel y ampliación de los cursos de capacitación, preparándose para la ampliación de sus actividades. También se está tomando las medidas para el fortalecimiento tales como las partes débiles de la organización; como la conformación de consejo administrativo, entre otros. En cuanto a la reacción de los cambios en el trabajo, es simple, gracias a que se puede aprovechar a los consultores como refuerzos externos, y mediante la creación de manuales, textos y registros, se está estableciendo un esquema en las que se puede realizar el trabajo sin perder la calidad a pesar del cambio en los recursos humanos. Además, las herramientas transferidas, no son solamente aprovechadas en forma efectiva en las consultorías, sino en la formación de nuevos consultores, teniendo un establecimiento seguro de métodos.

En cuanto al aspecto financiero, no depende del presupuesto gubernamental y cuenta con una capacidad financiera autónoma que permite actuar con independencia.

Mediante la difusión de la información por parte del CEPPROCAL y de las empresas que han recibido la consultoría, está aumentando el nivel de conocimiento de la consultoría, además de aumentar la evaluación de CEPPROCAL, lo que se espera que contribuya con el mayor desarrollo de sus actividades.

Con el acuerdo entre el MIC y CEPPROCAL que se prevé firmar antes de la finalización del proyecto, se estaría clarificando la política de aprovechamiento de CEPPROCAL y se espera que se establezca un sistema de cooperación que contribuya con la política de apoyo a las PyMEs en el futuro.

Se están realizando las conversaciones para intercambiar relaciones y coordinar actividades con las entidades vinculadas del Brasil, Argentina, Costa Rica, Uruguay, y con algunas ya se ha firmado acuerdos. Se espera que se facilite el apoyo a las empresas con una perspectiva internacional.

6. Conclusión y recomendación

6.1 Conclusión

Como una de las razones de la relativa alta evaluación general del presente proyecto, se podría destacar la eficiencia en la transferencia de tecnología. La eficiencia del esquema de formación de consultores, en la que se realiza la transferencia de conocimiento a través de cursos teóricos, y luego la realización

de la capacitación en el trabajo a través de la consultoría en empresas reales, está siendo altamente evaluada, no solo por las personas vinculadas al CEPPROCAL, sino por parte de las empresas sujetos de consultoría.

En cuanto a la organización institucional del CEPPROCAL perseguido en el presente proyecto, se podría decir que se encuentra establecido como institución, considerando el cumplimiento de los requerimientos formales como el aumento del personal, elaboración de plan de trabajo y plan de mediano plazo, reglamentos, entre otros.

La capacitación y consultoría que ofrece el CEPPROCAL cuenta con una alta evaluación por parte de las PyMEs que han recibido la misma, y se podría decir que se está suministrando un servicio de alta calidad.

Por otra parte, como la peculiaridad de este proyecto, se podrían destacar los siguientes puntos:

(1) El hecho de que la entidad ejecutora del presente proyecto es una organización privada conocida como CEPPROCAL y forma parte de la Unión Industrial Paraguaya.

A pesar de que la organización encargada del presente proyecto sea el MIC, como la entidad receptora de los expertos ha sido la UIP (CEPPROCAL es parte de ella), se estima que hubieron las siguientes ventajas.

- a. Como el CEPPROCAL es una entidad autónoma, está consciente de la necesidad de la sostenibilidad, y es activo en cuanto al desarrollo de actividades para su sobrevivencia.
- b. Además de la activa campaña de difusión del proyecto; como la entidad superior, la UIP, como una entidad gremial, realizó la presentación sobre los servicios del proyecto.
- c. A diferencia de una entidad gubernamental, se puede adoptar medidas en forma flexible, ajustando a las condiciones y solicitud de las empresas privadas, como la fijación de tarifas, fijación de horarios de capacitación, entre otros.
- d. La política básica de la entidad ejecutora, la designación del personal superior, no es afectada por el presupuesto gubernamental o por la política.

(2) El hecho de que la figura del contraparte parcial ha actuado en forma positiva.

Para poder asegurar la cantidad de consultores necesarios para la actividad

de apoyo a las PyMEs, se ha creado en el proyecto un esquema de aprovechamiento de recursos humanos externos como contrapartes parciales. Quienes luego de la selección del personal con alta voluntad de aprendizaje de consultoría, proceden a la firma de un contrato con el CEPPROCAL. Ellos (existen algunos que se dedican exclusivamente en consultoría), tienen sus respectivos trabajos, y como no cumplen oficina en CEPPROCAL significa poca carga financiera, y, también, como trabaja solamente por el periodo que se realiza la consultoría, son muy eficientes.

(3) El hecho de que ha habido una buena comunicación con la parte paraguaya.

Además de la estrecha comunicación diaria entre expertos y contrapartes, la comunicación en general es muy buena, tomando en cuenta que el Director General de CEPPROCAL (vicepresidente de la UIP) participa personalmente en las reuniones de comité de trabajo, la buena comunicación entre el proyecto y Ministerio de Industria y Comercio, mediante el cumplimiento diario de oficina a medio tiempo en el CEPPROCAL por parte del Coordinador del Proyecto. Por otra parte, se estima que una de las causas de la buena comunicación es la posibilidad de que los 3 expertos a largo plazo pueden realizar todos los trabajos en español, como los cursos y la orientación de consultoría, entre otros. A través de las entrevistas y encuestas, se ha detectado que la relación interpersonal es muy buena, teniendo como base la mencionada buena comunicación.

(4) El hecho de que el experto haya podido participar en el diseño detallado del Proyecto.

En el presente proyecto, el experto a largo plazo pudo participar desde la etapa de conformación de proyecto, en la elaboración del diseño del proyecto, lo que facilitó la realización de las actividades posteriores en la implementación.

6.2 Recomendación

(1) Fijación de un espacio de intercambio de información entre consultores.

En la encuesta y entrevista realizada a los contrapartes y contrapartes parciales, se presentaron comentarios tales como la creación de un espacio



en las que se pueda comentar los problemas y desafíos de la consultoría, buscar ideas de solución, intercambiar informaciones relacionadas con la consultoría, entre otros. Se estima que la misma será efectiva ya que el intercambio de puntos de vista de cada uno, puede contribuir en las respectivas consultorías, además de permitir al CEPPROCAL el mejoramiento de servicios futuros a través de la acumulación de información y métodos de solución. Por lo tanto, se recomienda la realización de reunión de consultores en forma periódica.

(2) Acuerdo con las entidades vinculadas de los países vecinos.

El CEPPROCAL ya tiene firmado un acuerdo de cooperación con IBQP del Brasil, y se está realizando los preparativos para firmar acuerdos con CEFOF de Costa Rica, LATU de Uruguay, INTI de Argentina. Sería importante que estos acuerdos no terminen en simples relacionamientos, sino que faciliten la realización de asistencia a empresas con una perspectiva internacional y, en el futuro, se convierta en parte del fortalecimiento de las PyMEs mediante una coordinación regional, y se convierta en una actividad concreta.

(3) Involucramiento activo del Ministerio de Industria y Comercio, encargado de la política de asistencia a las PyMES:

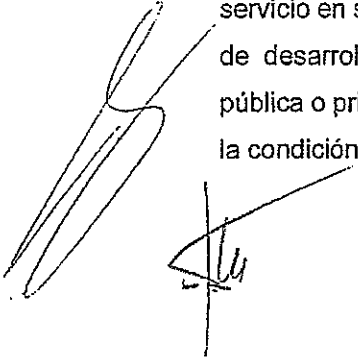
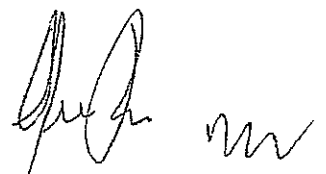
Actualmente el Ministerio de Industria y Comercio tiene previsto firmar un acuerdo para poder utilizar el CEPPROCAL en el momento de implementar la política nacional aprovechando los recursos, y en coordinación con otras entidades.

Para el futuro sería importante para el logro de la meta superior, utilizar los resultados del proyecto y el nivel de satisfacción de las empresas que han recibido el servicio de consultoría, para sensibilizar al MIC sobre la importancia de las consultorías en las PyMES, y poder realizar la difusión del mismo. Asimismo, promover al MIC para que se fortalezca la coordinación de las asistencias a las PyMEs como las mencionadas anteriormente.

7. Lecciones aprendidas

- (1) Uno de los grandes factores que han contribuido al éxito es la selección como entidad ejecutora en el momento del inicio del proyecto, a una entidad que no tiene tantas limitaciones legales y presupuestarias en comparación con las entidades propuestas como candidatos en la solicitud.

(2) La creación de un esquema de aprovechamiento de los recursos externos a CEPPROCAL como la figura de los contrapartes parciales, (tienen un trabajo fijo en otro lugar, y existen personas que trabajan exclusivamente en consultoría), permitió desarrollar en forma fluida el servicio de consultoría. El ofrecimiento del servicio en sí es parte del trabajo de BDS (Business Development Service, Servicio de desarrollo de negocios), pudiendo ser proveedor cualquiera de las partes, pública o privada, siendo lo importante, analizar la difusión de resultados acordes a la condición de cada país.

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.A handwritten signature in black ink, featuring a large, bold initial 'A' followed by a cursive name and a separate, smaller signature to the right.

パラグアイ品質生産性センター (CEPPROCAL)強化計画 終了時評価 評価グリッド

5項目	評価項目		調査結果
	大項目	小項目	
1.妥当性	必要性・優先度	ターゲットグループのニーズに合致しているか	<ul style="list-style-type: none"> - 「中小企業活性化のための指導者育成プロジェクト」の成果をパラグアイ産業界に制度的・組織的・継続的に引き継ぎ発展させる機関としてパラグアイ品質生産性センター (CEPPROCAL) が設立された。 - CEPPROCAL はパラグアイ中小企業に対するコンサルティングと各種の研修・情報提供を活動の柱としている。 - 品質生産性センターとしての運営経験・ノウハウに欠けているため、経験・実績の豊富な日本の協力を期待し、要請してきた経緯があり、ターゲットニーズに合致している。
		パラグアイの国家計画との整合性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> - メルコスール加盟以降の自由貿易化に対応する競争力の向上が喫緊の課題である。 - 国家計画としての「経済社会戦略計画 (2008～2013)」に掲げた 4 つの目標のひとつに、市民社会と民間セクターの参加による経済開発の促進があげられており、またこれらの目標を実現する柱のひとつとして市場拡大、雇用創出のための生産性と競争力強化があげられている。 - 中小企業に対するコンサルティング活動等を目的とする CEPPROCAL の強化はこのような国家計画・方針に対する整合性がある。
		日本のODAに関する政策等との整合性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> - パラグアイはメルコスール支援案件対象国であり、援助重点分野のひとつとして持続的経済開発があげられている。 - JICA は上記の持続的経済開発の分野において産業振興を開発課題のひとつとし、具体的には中小企業(地場産業)の経営能力向上等を目指すこととしている。
	手段としての適切性	プロジェクトのアプローチは適切な選択か	<ul style="list-style-type: none"> - CEPPROCALの組織を確立し、中小企業振興分野の大きな課題として競争力強化に資するように、品質・生産性分野と販売・マーケティング分野を選定し、企業活動に適したサービスを提供できるように、専門家派遣、研修等を組み合わせており、アプローチは適切な選択であった。
		ターゲットグループの選択は適正か	<ul style="list-style-type: none"> - 「中小企業活性化のための指導者育成プロジェクト」の成果を普及・発展させる機関としてパラグアイ工業連盟 (UIP) の一部門として設立された、CEPPROCAL を対象としている。 - CEPPROCAL は商工省 (MIC) の政策を実施する機関として位置づけられ、協力協定を結んでいる。 - 業種や規模などを考慮して、他の中小企業の改善モデルとなるような企業を選定し、そこでコンサルタント育成の実習を兼ねたコンサルティングを実施している。
		ターゲットグループ以外への波及性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> - 本プロジェクトのターゲットグループはCEPPROCAL職員とコンサルタントおよび改善のモデルとなる中小企業であるが、品質・生産性、マーケティング・販売の重要性の認識はパラグアイ中小企業全体に波及していくことが期待される。
		日本の技術・経験が生かせるか	<ul style="list-style-type: none"> - 中小企業支援の分野において、日本は長い実績を持ち、カイゼン・5S 活動など他国からの評価も高い。 - ブラジル、アルゼンチン、コスタリカ等近隣諸国に対する日本の協力の成果も、これら諸国の関係機関との交流を通じて教訓として生かされている。

パラグアイ品質生産性センター (CEPPROCAL)強化計画 終了時評価 評価グリッド

		<p>中間評価以降のプロジェクトを取り巻く環境の変化はあったか</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 当プロジェクトの発足は、企業の支払うコンサルティングフィーの 65%を補助するという PRI100[米州開発銀行 (IDB)によるプログラム]の制度によってコンサルティング業者が乱立してコンサルティングの質に対する評価が落ちていた時期であった。当初はコンサル業務受注に苦慮したがそれを乗り越えて本プロジェクトのコンサルティングの評価を高めることができた。 - 世界的な不況の影響で、パラグアイ産業も大きな影響を被り、研修参加企業数、コンサルティング希望企業数などにも影響が生じている。 - プロジェクト開始後 MIC 次官の交代が相次ぎ、現在は7人目となっている。
--	--	-------------------------------------	--

パラグアイ品質生産性センター (CEPPROCAL)強化計画 終了時評価 評価グリッド

5項目	評価項目		調査結果
	大項目	小項目	
2.有効性	プロジェクト目標の達成 プロジェクト目標: CEPPROCALが、品質と生産性に関するコンサルティングや研修等を行うセンターとして確立され、高水準のコンサルティングサービスが提供される。	品質・生産性に係るコンサルティングサービスと研修を提供するセンターとしてのCEPPROCALの組織が確立しているか。	<ul style="list-style-type: none"> - 5 次におわたる組織強化の短期専門家の指導により、組織・権限が明確となり、組織の年次・中期計画が作成され、それに基づいて業務を推進する体制が確立してきた。 - プロジェクトで育ったコンサルタントが新たに指導員となって、次のコンサルタントを育成するコースが開設されるなど、将来の市場の拡大を見据えた動きが見られる。 - 上記コンサルタント育成コースも含めて、大学と連携するなど、CEPPROCAL の新規人材育成の内容を充実させる動きが見られる。 - 研修、コンサルティング担当部門とも少数精鋭の組織であり、必要に応じて外部人材を活用する仕組みとなっている。業務の安定的な拡張とともに、先任者の配置などが必要となる。
		高水準のコンサルティングサービスが提供されているか。	<ul style="list-style-type: none"> - コンサルタントの質を確保するために、認定試験および面接試験を行う予定である。 - 品質・生産性、販売・マーケティング両分野においてコンサルティングを受けた企業の改善の効果は大きい。コンサルティングの結果、対象企業において、置き場や製造設備のレイアウト改善、情報の整備と共有、市場分析と販売戦略など多くの面で効果が上がっている。 - これら改善の効果で従業員が自信を持ち、彼ら自らが新しい改善に取り組んでいる事例も随所に見られた。 - 企業経営者自身がその経験を講演し、またテレビに出演するなど、コンサルティングを受けた企業が良い評価をしてくれていることが形になって現れている。
	外部条件の影響	C/Pと準C/PはCEPPROCALに定着しているか	<ul style="list-style-type: none"> - 商工省次官(プロジェクトダイレクター)、商工省担当官(プロジェクトコーディネーター)、CEPPROCAL 所長(プロジェクトマネージャー)の交代はあったが、それ以外の C/P の変更はない。 - 準 C/P は CEPPROCAL の外部にあって、種々の定職を持っている。座学研修中にはこれら準 C/P の中に、転・就職、結婚・出産などの理由で離れていったものもある。初期のこのような脱落およびPDM改訂による地方の準C/Pの除外はあったが、企業実地研修以降は完全に定着している。
		地方開発に関するMICの政策に変化はないか	<ul style="list-style-type: none"> - MICの地方展開に関する政策の変化は不明確であるが、本プロジェクトの計画策定時に、MIC関係者からの強い要請によってプロジェクトの地方展開を計画したものである。しかし、度重なるプロジェクトダイレクター、プロジェクトコーディネーターの交代によって、地方展開への関心が薄れてしまった。
	プロジェクト目標達成の貢献要因と阻害要因	目標達成に貢献した要因は何か	<ul style="list-style-type: none"> - 講義と実地研修(OJT)を組み合わせた指導方針、経験の深い日本人専門家による指導およびC/Pらの熱意・創造性によるところが大きい。 - 組織強化に関して、業務計画を作成することによって、CEPPROCAL のなすべきことが明確になり、自主的な取り組みが容易となった。 - 窓口機関を MIC、実施機関を民間組織の CEPPROCAL にしたため、政策当局の責任者の頻繁な交代の影響および政府予算・法律等の制限を受けにくかった。 - 国の支援を受けずに自立を迫られているCEPPROCALの自立発展意識はきわめて高い。
		目標達成を阻害した要因は何か	<ul style="list-style-type: none"> - 政策当局の責任者が頻繁に交代したため、CEPPROCAL育成の方針に一貫性がなかった。

パラグアイ品質生産性センター (CEPPROCAL)強化計画 終了時評価 評価グリッド

5項目	評価項目		調査結果
	大項目	小項目	
3.効率性	アウトプットの達成度はどうか	成果(アウトプット)の達成度は適切か	<ul style="list-style-type: none"> - CEPPROCAL の実施能力強化に関するアウトプットは次の点を除き、達成される見込みである。世界不況の影響を受けて、研修・セミナーの参加企業数は 2009 年に大きく減少している。しかし参加者数では、2007 年の実績と 2008 年を比較すると、10 月末時点で 8.4%増であり、2009 年には 10%を超える見込みである。また新規のコンサルタント育成講座を C/P、準 C/P の手で運営するなど、質的にかんがりの向上が見られる。 - 品質・生産性 9 名、マーケティング・販売 9 名のコンサルタントが育成された。集中講義の後、これらコンサルタントは最低 5 社の企業コンサルティングの実地研修を受けた。プロジェクト終了までにすべての人員に対する実地研修が修了する予定である。
		アウトプットの達成を阻害した要因はあるか	<ul style="list-style-type: none"> - PRI100の終了により企業の経済的負担軽減措置がなくなったこと、また商工省担当次官の度重なる交代のため方針の一貫性が欠如したことなどにより、当初はコンサルティング対象企業獲得に苦心した。
	因果関係	アウトプットを産出するために十分な活動であったか	<ul style="list-style-type: none"> - 活動はアウトプットを産出するのに十分であった。
		計画に沿って活動を行うために、過不足ない量・質の投入がタイミングよく実施されてきたか	<ul style="list-style-type: none"> - 投入に関してはパラグアイ国側、日本側の双方から特に問題は提起されておらず、適切な投入が行われていると判断される。 - 当初はコンサルティングサービスの地方展開が計画され、PDM に記載されていた。対象都市に関する MIC の要望は工業集積度の高い地方都市エステであったが、JICA の安全対策にて立ち入りが規制されているため、エンカルナシオンを選定した。しかしコンサルティングに適した企業が極めて少なく、閉鎖的であり、遠隔地であり、同市での展開を継続することは極めて非効率と考え、PDM を改訂して地方展開を中止した。これらの調整により、効率性の低下は妥当な範囲に収まった。
	実施体制	コンサルティング営業の体制は適切であったか	<ul style="list-style-type: none"> - 当初コンサルティング対象企業を獲得するのに難渋した。営業担当 C/Pらの努力によって次第にコンサルティングの成果が中小企業に認められ、またコンサルティングを受けやすい支払い方式(コンサルティングフィーの分割払い方式)などが導入された。特に成功事例の広報に努力し、セミナー、テレビ出演などでコンサルティングを受けて改善された中小企業が自ら成功体験を紹介して認識を高めたことが効果的であった。これまでプロジェクトに対して政府からの具体的な支援が得られなかったが、その後の CEPPROCAL 自身の努力によって、目標を達成する見込みである。
		MIC・UIP・CEPPROCALによるプロジェクト支援・実施体制は適切であったか	<ul style="list-style-type: none"> - 2009 年 10 月に MIC からプロジェクトコーディネーターが CEPPROCAL に半日勤務するようになり、MIC と CEPPROCAL の方針のすり合わせが円滑になった。 - 日常の専門家とC/Pの緊密な連携に加え、毎週開催した作業委員会にCEPPROCALのゼネラルマネージャー(UIP副総裁)自ら出席するなど、日本とパラグアイ側のコミュニケーションは非常に良好である。

パラグアイ品質生産性センター (CEPPROCAL)強化計画 終了時評価 評価グリッド

5項目	評価項目		調査結果
	大項目	小項目	
4. インパクト	上位目標達成の見込みはあるか	投入・アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせて、上位目標は、プロジェクトの効果として発現が見込まれるか	<ul style="list-style-type: none"> - CEPPROCAL 自身が研修やコンサルティングを計画できる水準まで能力が向上してきており、それらに関して企業の満足度は高いものがある。 - CEPPROCAL の活動とその成果に対する企業の認識は徐々に高まりつつある。国の年間行事である“EXPO”や“工業の日”などでの優良事例の発表、テレビ出演などは評判を呼び、コンサルティングに対する関心が高まり、コンサルティングを希望する企業も増加している。 - なお、指標においてプロジェクトの成果が商工省を通じて普及されるとされているが、プロジェクトに対してこれまで具体的な支援が得られなかったことは事実である。ただし、ドナー資金を使った国の政策の実施において、CEPPROCAL を活用するような連携の仕組みが検討されていて、MIC の寄与が高まることを期待される。
	因果関係	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか	<ul style="list-style-type: none"> - パラグアイの中小企業が CEPPROCAL のコンサルティングサービスを活用して強化されるという上位目標は、プロジェクト目標である「品質・生産性にかかる良好なコンサルティングサービスと研修を提供するセンターとしての CEPPROCAL の組織の確立」を達成して数年後には到達するものとして設定されており、その実現が期待される。
		上位目標の達成を阻害する要因はあるか	<ul style="list-style-type: none"> - 5年以内に行われる大統領選挙の結果により、場合によっては MIC の政策が変更される可能性がある。
	波及効果はあるか	上位目標以外のプラス・マイナスの影響はあるか	<ul style="list-style-type: none"> - コンサルティングを受けた企業においては、従業員の自発的な改善活動の萌芽が見られる。このような小さな変化の広がり、パラグアイ社会に影響を与えていくことが期待される。 - CEPPROCAL コンサルティング育成コースが文科省のディプロマとして認可されるよう検討中である。 - 私立カトリック大学と提携して、2010年5月にコンサルタント育成コースの認定を受けるよう準備している。 - 近隣諸国の関係機関との協力関係強化が検討され、一部で協定が締結されている。 - ブラジルの機関がパラグアイ国内で行う研修への協力を検討中。 - 新規コンサルタント育成のための指導を開始している。 - UIPとCEPPROCALがパラグアイ品質賞の表彰制度を準備中である。

パラグアイ品質生産性センター (CEPPROCAL)強化計画 終了時評価 評価グリッド

5項目	評価項目		調査結果
	大項目	小項目	
5. 自立発展性	政策面	パラグアイ政府のCEPPROCAL育成の方針は変わらないか	- プロジェクト終了までに結ばれる予定の MIC と CEPPROCAL との協定によって、CEPPROCAL を活用する方針が明確になり、今後中小企業支援政策に寄与する協力体制が構築されることが期待される。
	組織・人事・財政面	協力終了後も効果をあげていく活動を実施するに足る組織能力はあるか	- プロジェクトによってCEPPROCALの組織が確立した。 - 自己の活動に関連した様々な情報を整理・分析し、次の計画に反映できるように組織能力が確立されている。 - すでに専門家の援助なしに、将来を見据えて後進のコンサルタントを育成する研修コースを運営し、研修コースの高度化・拡充をしている。 - 非常時に対する対応など、組織の脆弱な部分の強化についても対策を立てている。 - 業務の変動への対応は、コンサルタントを外部要員として活用できるような制度を確立している。
		人材の異動に対する組織面での対策は十分か	- マニュアル・テキストや記録を整備して、人材が異動しても、質を落とさずに業務を遂行できるような仕組みを確立している。またコンサルタントについて、後進コンサルタントの育成も進めており、人的余裕を持って活動できる。
		経常経費を含む予算の裏づけはあるか	- 財政的にも CEPPROCAL は政府予算に依存せず、自立して活動できる独立採算制の財務能力を有している。
	技術面	プロジェクトで移転したコンサルティング手法は定着しているか	- 技術移転された手法をコンサルティングに有効活用するのみならず、新規コンサルタントの育成においても伝授している。身に付けた手法を活用するとともに、他に教えることより、その確実な定着が進んでいる。
		周辺諸国の品質生産性センターとの協力の可能性はあるか	- ブラジル、アルゼンチン、コスタリカ、ウルグアイの関係機関との交流・提携の話し合いが進められ、一部機関とは協定を締結した。
	社会・文化面	コンサルティングに対する社会的認知度は高まるか	- コンサルティングを受けた企業からや CEPPROCAL の情報発信などによって、コンサルティングに対する認知度が高まり、また CEPPROCAL への評価が高くなっている。 - これまでのコンサルティングに対する固定概念(調査して報告書を提出するだけ)が変化しつつある。 - 大きな投資だけでなく、カイゼンにより小さな投資で効果が得られるコンサルティングもあると認識されてきた。
	その他	自立発展性を阻害するその他の要因はあるか	- 特に見当たらない。





ACUERDO PRIVADO

Entre la **Unión Industrial Paraguaya (UIP)**, con domicilio en Cerro Corá 1.038 casi E.E.U.U. representado por el Arq. Luis Rodolfo Tavella, C.I. 394 864 en su carácter de Vice Presidente del Área de Servicios Generales, respectivamente, en adelante UIP, por una parte, y por la otra, la **Lic. Lilian Bernal Alfonso**, con C.I. N° 840.477, domiciliado en la calle Torreani Viera N° 1.771, de la Ciudad de Asunción, en adelante denominado **El Contraparte Parcial**, convienen en celebrar este Acuerdo Privado, sujeto a las siguientes declaraciones y estipulaciones:

Primera: El objeto de este instrumento es fijar los términos y condiciones de acuerdo por el que **El Contraparte Parcial** participará como consultor en proceso de formación bajo la tutoría de los expertos de la JICA, con la metodología de Entrenamiento dentro del trabajo (OJT), cuyo objetivo es la transferencia de conocimientos por parte de los Expertos.

Segunda: Durante el periodo de realización del Proyecto “Fortalecimiento del Centro Paraguayo de Productividad y Calidad”, los expertos ofrecerán a los Contrapartes Parciales entrenamiento personalizado y capacitación teórico-práctica en temas relacionados con el área de Marketing y Ventas estipulados en este proyecto.

Tercera: **El Contraparte Parcial** sólo podrá brindar servicios de capacitación y/o consultoría en forma independiente, en los temas distintos a los desarrollados en este Proyecto y a personas Físicas o Jurídicas distintas a las indicadas por este proyecto y por la **UIP**, cuando dichos servicios adicionales no utilicen el nombre, los materiales y los contenidos recibidos en este Proyecto, o cuando los mismos no interfieran, limiten o impidan el desarrollo y realización de los cursos de capacitación y consultoría comprometidas con este proyecto y con la UIP.

Cuarta: El Contraparte Parcial debe asumir los gastos personales tales como alimentación, transporte u otras erogaciones personales que surgieran en el lapso de tiempo de desarrollo del proceso de formación con la metodología de Entrenamiento dentro del Trabajo (OJT).

Quinta: El Contraparte Parcial se compromete a no hacer público, en ninguna hipótesis, las informaciones operaciones o comerciales consideradas confidenciales, de propiedad de la empresa en la que realizará el “Entrenamiento dentro del Trabajo” (OJT). Se adjunta al presente contrato el *anexo 1* relativo al Código de Ética.

Sexta: El incumplimiento por parte de **El Contraparte Parcial** de cualesquiera de las cláusulas y condiciones de éste acuerdo autorizará a la **UIP** a exigir el cumplimiento del contrato sin más trámites, o a dar por rescindido el mismo, en ambos casos con los daños y perjuicios correspondientes, y a ejercer las demás facultades que le acuerdan este contrato o la ley.

Séptima: Queda prohibido al **Contraparte Parcial** ceder total o parcialmente los derechos u obligaciones emergentes de este acuerdo.

Octava: El presente instrumento tendrá una vigencia de tres años a partir de la fecha que consta al pie de este acuerdo.

Novena: **El Contraparte Parcial** se compromete a tratar el contenido de este instrumento de forma confidencial y no revelar a terceros cualquier información recibida en virtud de este acuerdo, así como de los demás asuntos que guarden relación con los propósitos de este instrumento, antes, durante y/o después de la finalización de la vinculación contractual mantenida.

Décima: Para todos los efectos derivados de este contrato, notificaciones, citaciones y diligencias judiciales o extrajudiciales, las partes constituyen domicilio especial en los lugares indicados en el encabezamiento, domicilios que se considerarán válidos para todos los actos jurídicos y administrativos emergentes de la ejecución y cumplimiento de este contrato, salvo que por escrito y en forma expresa posteriormente fueren cambiados.

Toda cuestión judicial será sometida a la jurisdicción de los tribunales ordinarios de la ciudad de Asunción, con exclusión de cualquier otro fuero o jurisdicción que pudiere corresponder.

En prueba de conformidad y aceptación suscriben las partes el presente acuerdo en dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la ciudad de Asunción, a los quince días del mes de setiembre del año dos mil siete.

Lic. Lilian Bernal Alfonzo
Contraparte Parcial

Arq. Luis Tavella
Vice Presidente
Área de Servicios Empresariales
UIP

13. 商工省と UIP の協定

商工省と UIP の協定

概要

第 1 条：

協定の目的は企業の競争力向上とする。このため、CEPPROCAL が提供するサービスと MIC が実施する零細中小企業競争力強化支援策として実施する PAIM-FOCEM 及び REDIEX の連携を図るものとする。

CEPPROCAL については、生産性及びマーケティング分野を主体とし、サービス提供機関としての強化を図るものとする。

第 2 条：

MIC は CEPPROCAL が提供するサービスの広報及び促進を行い、企業が CEPPROCAL のサービスを調達できるよう、事業との連携を図る。

REDIEX、PAIM - FOCEM は CEPPROCAL に対し零細中小企業への研修、技術支援及びコンサルティングサービスの供給者として入札に参加する条件等の情報を提供する。

CEPPROCAL は対象者、零細企業、輸出中小企業にとって適切な研修、技術支援、コンサルティング商品を企画及び開発する。

この提携の実務担当として、REDIEX の所長及び事業の担当者を任命する。

第 3 条

協定は相互の承認によって改訂が可能なものとする。齟齬については、友好的な形で解決をはかるものとする。

第 4 条

本提携は、年 月 日から 年 月 日までとするが、1 か月の事前通達を条件として、この契約を根拠無く一方的に破棄できるものとする。破棄による賠償責任は問えないものとする。

CONVENIO DE COOPERACION ENTRE EL **MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO** Y EL **CENTRO PARAGUAYO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.**

En la ciudad de Asunción, Republica del Paraguay, a los xx días del mes de xx del año dos mil nueve, el Ministerio de Industria y Comercio (MIC), con domicilio en Mcal. López N°.3.333 e/ Dr. Weiss, de la ciudad de Asunción, representado en este acto por Don **FRANCISCO RIVAS ALMADA**, en su carácter de Ministro y el Centro Paraguayo de Productividad y Calidad (CEPPROCAL) de la Unión Industrial Paraguaya (UIP), con domicilio en Cerro Corá, 1038 c/ EE.UU. de la ciudad de Asunción; representado en este acto por Don **GUSTAVO VOLPE**, en su carácter de Presidente; se reúnen para celebrar el presente Convenio de Cooperación, por el cual se establecen acciones conjuntas para asistir a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas con el fin de contribuir en la competitividad de las mismas.

Considerando:

Que el **MIC**, tiene como misión liderar el proceso de desarrollo sostenible; formulando y aplicando políticas orientadas al fortalecimiento de las empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios buscando la equidad social. Propiciando la transformación económica del país, apoyando las micro y pequeñas empresas, la formalización de la economía, el medio ambiente y la responsabilidad social a fin de armonizar los intereses de los diferentes sectores productivos, facilitando la distribución, circulación y consumo de los bienes de origen nacional y promoviendo el comercio interno y externo, en un marco de libre competencia cuando sea posible e interviniendo cuando se produzcan fallas de mercado, fomentando las prácticas leales de comercio y velando por la defensa de los derechos del consumidor y la propiedad intelectual.

Que para cumplir con su misión, ejecuta acciones a través de programas y proyectos como el **Programa de Apoyo Integral a las Microempresas**, financiado con recursos del Fondo de Convergencia Estructural del MERCOSUR y de Aporte Local, **PAIM - FOCEM** que tiene como propósito apoyar a los microempresarios y emprendedores, en servicios de consultoría o asistencia técnica para mejorar la calidad de sus productos o servicios e incrementar sus ventas y ganancias, mejorar la competitividad de las microempresas para contribuir al desarrollo socio-económico de la República del Paraguay y la Dirección Nacional de la Red de Inversiones y Exportaciones REDIEX que ha puesto en marcha el Plan Nacional de Exportación, cuyo objetivo es promover las exportaciones, la internalización de las empresas paraguayas y la captación de inversión extranjera directa, de alto impacto económico y social para el país.

Y que el **Centro Paraguayo de Productividad y Calidad (CEPPROCAL)**, nace de una iniciativa público – privada con el apoyo de la **Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)**, cuya misión es el de aumentar la competitividad de las empresas paraguayas mediante la implementación de programas de productividad y calidad a través de la capacitación y la consultoría empresarial, resuelven suscribir el presente Convenio que se registrá por las siguientes cláusulas:

CLAUSULA PRIMERA: OBJETO DEL CONVENIO

El presente convenio tiene por objeto, mejorar la competitividad de las empresas a través de una alianza estratégica, articulando los servicios prestados por el **CEPPROCAL** con los programas implementados por el **MIC** en el marco del apoyo a la competitividad de las MiPyMEs, con el **PAIM – FOCEM** y **REDIEX**.

Fortalecer la capacidad de **CEPPROCAL** como proveedor de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) a las empresas que demanden asistencia, con énfasis en las áreas de Productividad y Calidad, Marketing y Ventas.

CLAUSULA SEGUNDA: COMPROMISOS DE LAS PARTES

El **MIC** divulgará y promoverá los servicios prestados por el **CEPPROCAL** en la comunidad empresarial y articulará con los programas que ejecuta el acceso a los empresarios de los servicios del **CEPPROCAL**.

REDIEX y el **PAIM – FOCEM** conforme a sus normativas, proporcionará y facilitará información sobre las condiciones para participar como oferente de servicios de capacitación, asistencia técnica y consultoría para MiPyMEs.

El **CEPPROCAL** diseñará / ajustará / preparará / presentará productos orientados a la capacitación, asistencia técnica y consultorías específicas conforme al grupo meta, micro empresas y PyMEs exportadoras.

Para su implementación, serán responsables el Director General de REDIEX y los Coordinadores de los programas respectivos, siendo los mismos encargados de impulsar los objetivos trazados en el presente Convenio.

CLAUSULA TERCERA: MODIFICACIÓN DEL CONVENIO

Los términos del presente Convenio podrán ser modificados en forma parcial previo acuerdo expreso entre las partes. Las partes se comprometen a resolver directa y amistosamente entre ellas, las diferencias que pudieran surgir en el planeamiento y ejecución de los trabajos programados.

CLAUSULA CUARTA: VIGENCIA Y RESCICIÓN DEL CONVENIO

La vigencia del presente Convenio será hasta el xx de xx del año xxx, considerando la finalización de los Proyectos y/o Programas involucrados. Cualquiera de las partes podrá rescindir sin justificación de causa el presente Convenio en forma unilateral, mediante preaviso a la otra parte con una antelación treinta (30) días. Esta rescisión no dará derechos a ninguna de las partes a formular reclamos o pedidos de indemnización de ninguna naturaleza.

En prueba de conformidad, se firman dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto.

GUSTAVO VOLPE
Presidente
Unión Industrial Paraguaya

FRANCISCO RIVAS ALMADA
Ministro de Industria
Ministerio de Industria y Comercio

Testigos de Honor

SEBASTIAN BOGADO
Director General
REDIEX
Ministerio de Industria y Comercio

JOSE LUIS SALOMON
Coordinador
PAIM - FOCEM
Ministerio de Industria y Comercio

HIDEMITSU SAKURAI
Representante Residente
Agencia de Cooperación Internacional del Japón

14 . CEPPROCAL のミッション、ビジョン、価値観

CEPPROCAL のミッション、ビジョン、価値観



ミッション

企業研修およびコンサルティングにより
生産性と品質事業を展開し、
パラグアイ企業の競争力を高める。

ビジョン

パラグアイの生産性および品質促進に関
するリーダー的センターとなる

価値観

- ・チームワーク
- ・倫理と道徳
- ・誠実性
- ・責任感
- ・適切なサービス
- ・連帯精神
- ・誓約

