

ドミニカ共和国
貿易投資促進人材育成センター強化
プロジェクト
中間レビュー報告書

平成 22 年 4 月
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

序文

ドミニカ共和国(以下、「ド」国)の経済は1996年から2000年にかけて好調に推移し、GDP平均成長率7.8%という中南米地域でも突出した高度成長を記録、2001年における国民一人当たりのGDPは2,400ドルに達するなど、マクロ経済的には順調な経済成長を遂げてきた。しかし、2003年5月、大手銀行が不正取引事件を起こして破産したことを契機に国内経済情勢が大きく悪化、2003年の経済成長率はマイナス0.4%となり、大きな経済危機を迎えた。

「ド」国は国際競争力に耐えうる優良な地場産業や産品が少なく、多くの物品を輸入に頼っているのが現状である。このため、当国の経済動向は国際情勢や為替といった外的要因に大きく左右されるといった脆弱な経済基盤となっている。一層の国際競争力強化が急務となっており、2003年6月にはドミニカ投資振興庁とドミニカ輸出促進センターを合併し、貿易と投資部門を一括管理する「ドミニカ輸出投資センター」(CEI-RD)として組織改編された。

ドミニカ共和国/中米/米国自由貿易協定(DR-CAFTA with USA)が批准され、米国及び中米諸国に市場が開かれる反面、国内競争力が問われている。国際経済のグローバル化に対して国内の企業の体制が不十分であり、大半を占める中小企業を中心とした輸出促進・投資受入を下支えする基礎的な産業人材の育成が急務となっている。

このような状況のもと、「ド」国政府から我が国に対し貿易投資を促進するための公的機関の能力強化を行うことを目的とした支援が要請され、2008年7月よりJICAの「貿易投資促進人材育成センター強化プロジェクト」が開始された。

今般、協力期間の中間を経過したことから、本プロジェクトの中間レビューを行うべく、2010年1月に調査団を派遣し、関係者と協議を行い、これまでの成果を確認すると共に、今後のプロジェクトの方向性・あり方に関する議論と検討を行った。本報告書は、同調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開に、更には類似の他プロジェクトに活用されることを願うものである。

ここに、本調査にご協力をいただいた内外関係者の方々に深い感謝の意を表すると共に、引き続き一層のご支援をお願いする次第である。

2010年4月1日

独立行政法人国際協力機構
産業開発部長 米田一弘

写真



略語集

CEI-RD	Center for Export and Investment of the Dominican Republic	ドミニカ共和国輸出投資センター
ICEi		貿易投資促進人材育成センター
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス
PO	Plan of Operation	実施計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録

中間調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名:ドミニカ共和国	案件名:貿易投資促進人材育成センター強化
分野:貿易・投資	援助形態:技術協力プロジェクト
所轄部署:産業開発部貿易・投資・観光課	協力金額(評価時点):約 100 百万円
協力期間	2008 年 7 月 ～2011 年 6 月
	先方関係機関: CEI-RD (ドミニカ共和国輸出投資センター)
	日本側協力機関: 他の関連協力:無償資金協力「貿易投資促進 人材育成センター建設計画」(2006 年度)
1-1 協力の背景と概要	
<p>ドミニカ共和国(以下「ド」国)経済は、1990 年代後半には順調な発展を遂げたが、2001 年から 2004 年の前半にかけて急激に経済状況が悪化し、現在はその回復の途上にある。2004 年 8 月に就任したフェルナンデス大統領はマクロ経済の安定化を最優先課題に掲げ、国内企業の大半を占める中小企業の人材育成や、外国直接投資の振興等を通じて、「ド」国の競争力の向上と発展を図る「国家競争力向上計画」を推進している。</p> <p>2006 年 7 月のフェルナンデス大統領の訪日時には小泉総理(当時)との首脳会談において、外国投資の拡大を目指した協力の要望が示されるとともに、貿易投資促進を担当するドミニカ共和国輸出投資センター(CEI-RD)長官を随行させ「ドミニカ共和国投資セミナー」を実施するなど、上記計画にかかる政策を積極的に推進している。</p> <p>かかる状況下、日本政府はド国政府の要請を受けて、無償資金協力「貿易投資促進人材育成センター建設計画」の実施を決定し、2006 年 8 月に交換公文が締結された。当該協力により CEI-RD のアネックスとして①企業、政府関係者の人材育成のための研修機能、②国内輸出企業や外国投資家への技術支援・情報提供機能、③展示、イベント活動を通しての外国投資家への情報発信機能、を備えた人材育成センターが設立されることになる。CEI-RD にはすでにこれらの業務に携わっている人員が配置されているが、同センターの適切な運営管理にはスタッフ及び組織の更なる能力向上が必要であることから、本件技術協力が要請された。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
センターによるサービスを利用した輸出業者の輸出が促進される	
(2) プロジェクト目標	
センターにより、質の高いサービスが提供される	
(3) 成果	
1. 貿易に関する研修機能が強化される	
2. 輸出のための企業支援機能が強化される	
3. CEI-RD の展示・イベント機能が強化される	

2. 評価

(1) 妥当性

本案件は以下の理由から妥当性は高いと判断される。

「ド」国は国家競争力計画の下、競争力の強化に努めており、プロジェクトの上位目標は政府の輸出促進政策に完全に整合する。

また、プロジェクトは、直接の被益者であるセンターのスタッフ、及び間接的な被益者である「ド」国輸出企業のニーズに一致している。プロジェクト開始前に JICA とセンターがそれぞれ輸出企業を対象としたサーベイを実施しており、さらにプロジェクトでも活動の一部として輸出業者への包括的なニーズ調査インタビューを実施し、「ド」国の輸出企業の輸出手続きや関連法・規制に関する知識が低水準にあり、これらの分野における研修が不可欠であることを確認している。

日本の対「ド」国 ODA 基本方針によれば、競争力向上は貧困削減、環境保全と共に重点3分野の一つであり、その中で「貿易や投資に係る人材の育成システム強化に取り組む」と明記されている。さらに、日本は貿易大国としてこれまで輸出を拡大し、JETRO を輸出促進機関として活用してきた経験があり、また、多くの国に対して輸出促進やその人材育成のための技術協力を実施してきた経験が豊富にあることから、この分野での比較優位は大いにあるといえる。

(2) 有効性

以下に示すように、本案件の有効性は総合的には高いと考えられるものの、阻害要因の存在がプロジェクトの存続自体を脅かしている。

現時点ではプロジェクトが各種サービスの提供を開始していないため、終了時でのプロジェクト目標達成度を推定するのは困難である。しかしながら、カウンターパート、専門家のいずれも、目標である「センターにより、質の高いサービスが提供される」の達成は可能、もしくはフィージブルとの見解を示している。その根拠として、センターが独自教材により今後提供する研修サービスはこれまで「ド」国ではなかったものであり、質の高いものであるとの自負を持っている。また、研修講師についても外部のリソースを活用することにより、研修サービスの継続的な質の担保を実現することを目指している。

これまでに確認された、プロジェクトの有効性に貢献する要因としては、1) 専門家とカウンターパートのコミュニケーションが頻繁かつ適切に行われていること、2) 本邦研修及びチリとコスタリカにおける第三国研修により、カウンターパートが輸出促進や同分野の研修システムに関する知識、経験を得たこと、3) PDM の改定後、プロジェクト活動が絞り込まれ各人の役割が明確になることにより、カウンターパートのモチベーションが向上しつつあること、が挙げられる。

一方、プロジェクト活動を阻害する最大のマイナス要因は、評価調査の時点でカウンターパート機関である CEI-RD の 2010 年度予算が大きく不足していることである。2010 年度の確定予算は 93,552,577 ペソ(約 2 億 8 千万円)であり、これは 2009 年度執行予算の 40%に過ぎない。プロジェクト活動を円滑に実行するためには、追加的予算の確保が必要不可欠である。

(3) 効率性

本案件全体の効率性は以下のようにある程度確保されているものの、今後の活動において改善が望まれる。

1) 投入の適正度

本プロジェクトでは長期派遣専門家はチーフアドバイザー1名のみであり、それに加えこれまでに短期専門家が2名派遣されている。このように少ない投入ながら、専門家は精力的にカウンターパートに対し知識・技能の移転に務めており、カウンターパートの満足度も高い。

活動を実施するにあたって、カウンターパートスタッフの能力は概ね適切な水準にあるが、これまで2名のスタッフが、事前に専門家への説明なく CEI-RD 他の部署に人事異動し、プロジェクトを離れることになった。これにより、カウンターパートの役割分担の再編が必要となった。

プロジェクトのカウンターパート6名全員が、これまでに本邦研修もしくはチリ、コスタリカにおける第三国研修に参加している。全員が研修コースを高く評価しており、その成果をプロジェクトでの業務に活用しつつある。一方、研修で得た知識等の成果を他のスタッフに波及、移転する取り組みは、帰国報告が適切に実施されなかったケースもあり、十分とはいえない。

プロジェクト活動にあたって、予算の制限の理由からファクス及び国際電話がセンターで利用できず、CEI-RD の施設を利用しなければならないことから、効率性を損なっている。

2) 成果の達成度

現時点ではプロジェクトはまだ多くの物理的な成果物を出すにいたっていない。しかしながら PDM に記載された活動は、「ド」国側予算の不確定を原因とする研修テキストの作成の遅延以外は大きな遅れなく実施されている。

(4) インパクト

これまで確認された本案件のインパクトとしては、プロジェクト活動として PDM に記載された活動ではないが、プロジェクト関連活動の一環として専門家が実施している「ド」国産フルーツの対日輸出促進活が実を結び、日本からの買い付けミッションが来訪、成約にいった。

今後予期される波及効果としては、貿易実務基礎コースの研修教材が完成すれば、ドミニカ共和国においてはオリジナルの教材作成は初の試みであり、大きなインパクトが期待できる。

マイナスのインパクトについては確認されていない。また、今後の発生も予測されていない。

(5) 自立発展性

本案件の自立発展性は、総合的に見て、現状では確保される見込みがあるとはいえない。

1) 政策面

「ド」国経済における輸出の重要性に変わりはないことから、近い将来、輸出促進政策が大きく変更されることはないと思われる。

2) 技術面

カウンターパートの多くは、プロジェクト終了までには、「ド」国側スタッフだけでセンターのサービスを支障なく提供できるだけの知識、能力を身につけているとの楽観的な見解を示している(一方

で、プロジェクト終了後も日本人専門家による何らかの支援が有用であることも強調している)。現時点で終了後の技術的自立発展性を推定するのは難しいが、今後カウンターパートへの技術移転を着実に実施していくことによって自立発展性は確保される。プロジェクト活動で内部研修用の教材も作成しているが、内部研修システムの如何も自立発展性に影響する。

3) 財務・組織面

2010年度のCEI-RDの確定予算は9,400万ペソ(約2億8千万円)であり、これは2009年度の執行予算の約40%に過ぎない。2010年度のプロジェクト活動を円滑に実施するためには追加予算の手当てが不可欠であるが、それが確保されるかどうかは不明である。たとえ2010年度は最終的に予算問題が解決することになったとしても、来年度以降も同様な問題が発生する可能性は十分にあり、その意味で財務的自立発展性は担保されているとはいえない。また、財務面での安定性の欠如は、CEI-RDの機能・組織自体の存続に関わることである。一方、CEI-RDは、これまでその収入のすべてを政府予算および関税局からの収入に依存してきたが、一部自己収入の確保を目的に、2009年度より、センター施設(研修室、オーディトリウム等)の外部向けレンタルを試行的に開始した。さらに、研修コストのカバーを図るため、研修コースの一部有料化を進めている。

3. 特記事項(提言・教訓等を含む)

以下の4点を提言とする。

(1) JCCへの民間セクターの関与

現在、JCCのメンバーには、民間からの代表者が含まれていない。人材育成センターは日常的に民間企業とコンタクトがあり、また、過去にプロジェクト活動の一環として輸出企業のニーズ調査を実施しているものの、民間に対してプロジェクトの進捗を伝え、民間からプロジェクトの方向性について意見を求める機会はほとんどない。したがって、民間セクターからの代表者をJCCのメンバーに加えるか、またはオブザーバーとして招くことが望ましい。

(2) 自己収入確保のための更なる努力

CEI-RDはセンターの自己収入を増やすべく施設のレンタルや研修コースの有料化を開始している。しかしながら、センター施設の稼働率は未だ十分に高いといえないことから、その有効利用による自己収入増大への努力を更に続けることが望まれる。それは、プロジェクトの財務面での自立発展性確保に多少なりとも寄与するものである。コンサルタントを雇用し、センター施設活用のためのビジネスプランを策定することも一案である。

(3) カウンターパート研修のフィードバック

本邦研修及び第三国研修の実施により、各カウンターパートの知識、経験は向上し、プロジェクト活動にも大きく貢献している。研修成果を最大限に活かすためには、研修で各参加者が得た知識やノウハウを同僚(センターのスタッフに限らずCEI-RDの他部署のスタッフも含む)にも伝え、フィードバックするシステムを構築することが必要である。例えば、帰国後にセミナーやワークショップや開催するだけでなく、日常の活動の中で伝播していくような仕組みを取り入れることが有用と思われる。

(4) カウンターパートの実績に対する報奨制度

カウンターパートの士気を更に向上させるため、プロジェクト活動における各人の努力、実績に対する報奨制度を何らかの形で導入することを提案する。

4. 添付書類

無し

目次

第1章 中間評価調査団派遣の経緯

- 1-1 調査の背景
- 1-2 調査の目的
- 1-3 調査団の構成
- 1-4 現地調査日程
- 1-5 中間調査の方法

第2章 プロジェクトの実績と現状

- 2-1 投入実績
- 2-2 達成状況
- 2-3 プロジェクトの実施プロセス

第3章 評価5項目による評価結果

- 3-1 妥当性
- 3-2 有効性
- 3-3 効率性
- 3-4 インパクト
- 3-5 自立発展性

第4章 結論

第5章 提言

第6章 団長所感

添付

1. 主要面談者リスト
2. 評価グリッド
3. 組織図
4. Minutes of Meetings(2010年1月18日署名) 英語版
5. Minutes of Meetings(2010年1月18日署名) 西語版

第1章 中間評価調査団派遣の経緯

1-1 調査の背景

ドミニカ共和国(以下、「ド」国)は、1990年代後半に順調な経済発展を遂げたが、2001年から2004年にかけて急激に経済状況が悪化した。その後緩やかに回復したものの、現在金融危機の影響を受けている。2004年に就任し、2008年に再選されたフェルナンデス大統領は、マクロ経済の安定化を最優先課題に掲げ、国内企業の大半を占める中小企業の人材育成や、外国直接投資の振興を通じて、「ド」国の競争力の向上と発展を図る「国家競争力向上計画」を推進している。

同大統領は、2006年7月の訪日時に、貿易投資促進を担当するドミニカ共和国輸出投資センター(CEI-RD)長官を随行し「ドミニカ共和国投資セミナー」を実施すると共に、小泉総理(当時)との首脳会談において、外国投資の拡大を目指した協力を我が国に要望した。

我が国政府は、無償資金協力による「貿易投資促進人材育成センター(ICEi)建設計画」を実施し、同センターを建設するとともに、ICEiの効果的な運営には、組織強化とスタッフの能力向上が必要であったため、「ド」国からの要請を受け、2008年6月から2011年6月(3年間)の予定で、ICEiのスタッフをカウンターパート(C/P)とした技術協力プロジェクト「貿易投資促進人材育成センター強化プロジェクト」を開始した。

ICEiの主な機能は、①人材育成のための研修機能、②企業や投資家への技術支援・情報提供機能、③展示、イベントの機能の3つであり、これらの業務は以前からCEI-RDが行ってきたものである。同プロジェクトの目標は、ICEiが民間企業に対して貿易・投資に関する適切なサービスを提供できるようにすることであり、具体的には、上記3項目機能の強化である。

なお、現在、1名の専門家(チーフアドバイザー)を派遣中で、今後3名の専門家を追加投入する予定である。

今回実施の中間評価調査では、本プロジェクトの目標達成度や成果等を分析するとともに、プロジェクトの残り期間の課題及び今後の方向性について確認し、評価報告書に取りまとめ、合意することを目的とした。

1-2 調査の目的

中間レビューはプロジェクトの中間時点において、実施機関とともに、プロジェクトの実績と実施プロセスを把握し、JICA 事業評価ガイドラインに基づき評価5項目の観点から評価を行い、その結果、必要に応じて当初計画の見直しや運営体制の強化を図ることを目的として実施される。

本プロジェクトの中間レビューにおいては、JICAと「ド」国政府間で合意された2008年5月30日付けの討議議事録(R/D:Record of Discussion)および2009年8月に実施された運営指導調査において改定があったPDM(2009年9月15日付けMinutes of Meetingに添付)を本プロジェクトの基本的な計画とみなし、実績について検証した。

1-3 調査団の構成

担当	氏名	所属先等
総括	池城 直	JICAドミニカ共和国事務所長(現地参团)
評価企画	五味誠一郎	JICAドミニカ共和国事務所(現地参团)
評価分析	昌谷 泉	グローバルグループ 21 ジャパン シニアコンサルタント
総合調整	飯田 学	JICA 産業開発部貿易・投資・観光課

1-4 現地調査日程

DATE	SCHEDULE
1月10日(日)	Arrival to Santo Domingo
1月11日(月)	Meeting at JICA Dominican Republic
	Project Meeting
	Meeting with ICEi
1月12日(火)	Meeting with ICEi
1月13日(水)	Courtesy visit to CEI-RD
	Meeting with ICEi
1月14日(木)	Meeting with ICEi
1月15日(金)	Meeting with ICEi
1月16日(土)	Project Meeting
	Draft M/M
1月17日(日)	Documentation
1月18日(月)	Discussion on M/M with CEI-RD
	Signing M/M
	Report to JICA Dominican Republic
1月19日(火)	Project Meeting
1月20日(水)	Meeting with ICEi
1月21日(木)	Meeting with ICEi
	Report to JICA Dominican Republic
1月22日(金)	Departure from Santo Domingo

1-5 中間調査の方法

中間レビューは、プロジェクトの実施機関の中間時点において、プロジェクトの実績と実施プロセスを把握し、評価5項目の観点から評価を行い、その結果として必要に応じて当初計画の見直しや運営体制の強化を図ることを目的として実施される。

本プロジェクトの中間レビューにおいては、プロジェクトが開始される前に作成され、JICAと「ド」国

政府で合意された 2008 年 5 月 30 日付けの討議議事録(R/D:Record of Discussion)および 2009 年 8 月に実施された運営指導調査において改定があった PDM(2009 年 9 月 15 日付け協議議事録(M/M:Minutes of Meeting)に添付)を本プロジェクトの基本的な計画とみなし、実績について検証する。

JICA および「ド」国政府双方による協議を通じて、評価5項目の観点(表 1-1 参照)から、プロジェクトの進捗状況について評価を行った。調査にあたっては、今回は中間レビューであるので、5項目の中でも特に妥当性と効率性について分析の焦点をおき、他の項目は現時点での達成度に基づいた見解と見通しを記述した。

表 1-1 評価5項目

評価項目	評価の視点
妥当性 (Relevance)	プロジェクト目標および上位目標とプロジェクトに関連する政策との整合性、受益者のニーズとの合致度、プロジェクトの計画の論理的整合性を検証する。
有効性 (Effectiveness)	プロジェクト目標の達成の見込みとそれに対する成果の貢献度を分析する。
効率性 (Efficiency)	投入が成果にどのようにどれだけ転換されたか、投入された資源の質、量、手段、時期の適切度の観点からプロジェクトの実施課程における効率性を検証する。
インパクト (Impact)	プロジェクトによって生じた正負の影響を検証する。
自立発展性 (Sustainability)	プロジェクト終了後もプロジェクト実施による便益が持続されるか否かの見通しをマネージメント的、財務的、組織的視点から検証する。

第2章 プロジェクトの実績と現状

2-1 投入実績

プロジェクトのこれまでの投入状況は次の通りである。

<日本側>

(1) 専門家派遣

長期派遣専門家1名、短期派遣専門家2名を派遣(詳細はM/MのAnnex 3を参照)

(2) 機材供与

供与機材は無い。ただし、車両1台、コピー機1台を無償貸与している。

(3) カウンターパート研修

本邦研修に2名、第三国研修に7名(チリ4名、コスタリカ3名)を派遣(詳細はM/MのAnnex 4を参照)

(4) 現地コスト

プロジェクト秘書の人件費、貸与車両の維持・整備費、通信費、事務用品費の一部(コピー用紙、トナー等)を負担

<ドミニカ共和国側>

(1) カウンターパートの配置

6名のカウンターパートスタッフを配置(詳細はM/MのAnnex 5を参照)

(2) 施設の提供

プロジェクト事務所(光熱費を含む)の提供

2-2 達成状況

(1) 成果

PDMの指標に基づく成果の達成状況は次の通りである。

成果1: 貿易に関する研修機能が強化される

達成指標
1.1 センターが独自の輸出実務研修教材・個別テーマ別教材を開発する
1.2 CEI-RD 内部のインストラクター(資格要件を満たす)が現場での実地訓練を通じて増加する
1.3 研修コースを含め内部講師のための研修機会が増加する
1.4 プロジェクト終了時における受講者数が独自教材による研修実施前に比し増加する

研修教材の開発は進捗している(指標 1.1)。「研修カリキュラム」(西文・和文)、「内部研修用輸出基本マニュアル」(西文)はすでに完成している。しかしながら、研修テキストの開発については部分的に外注することになっているが(日本側が費用負担)、現在その契約手続きが中断されたままとなっている。CEI-RDの2010年度予算が十分確保されていないため、JICA側がプロジェクト存続の確証を得るまで支出を控える方針を取っているからである。そのため、テキストの作成は遅れている。研修コースがまだ開始されていないため、指標 1.2 及び指標 1.3 のデータは得られないが、前述の「内部研修用輸出基本マニュアル」が完成したことにより、それを使った内部研修の機会は増加すると思われる。指標 1.4 についても、研修コースがまだ開始されていない。

成果2: 輸出のための企業支援機能が強化される

達成指標
2.1 新規輸出ビジネスのためのインキュベーション機能の利用者数が増加する
2.2 センターインターネットサイトを開設し情報量を増加させる

指標 2.1、2.2 ともに、サービス開始前であるためデータは得られない。インキュベーションについては基本コンセプトを策定した段階であり、インターネットサイトについては、新サイトの基本コンセプトは完成しており、2010 年末までに公開される予定である。

成果3:CEI-RD の展示・イベント機能が強化される。

達成指標
3.1 内部職員用および外部企業向けの展示イベントに関するマニュアルが作成される
3.2 CEI-RD 新規ビジネス部門にマニュアルを提供し、マニュアルの有効利用を支援する
3.3 プロジェクト終了時の展示等参加者数がプロジェクト開始時に比し増加する
3.4 プロジェクト終了時における展示会等参加者の満足度が5段階評価のうち上位2段階が80%を占める
3.5 プロジェクト終了時における展示商談マッチング件数がプロジェクト開始時に比し増加する

マニュアルは作成中であるため、3.1～3.5 のいずれの指標のデータも入手出来ない。内部職員用および外部企業向けの展示イベントマニュアルの両方ともコンセプトペーパーは作成済みであり、完成は 2010 年中盤の完成が予定されている。

(2) プロジェクト目標

以下のプロジェクト目標の達成指標およびに関する情報・データは、未だサービスの開始前であるため、現時点では入手出来ない。

プロジェクト目標:センターにより、質の高いサービスが提供される

達成指標
1. センターの研修参加者の満足度がプロジェクト終了時において 5 段階評価の上位 2 段階が 80%を占める。
2. インキュベーション・サービス利用者の満足度がプロジェクト終了時において 5 段階評価の上位 2 段階が 80%を占める。
3. センターのインターネットサイトへのアクセス数が増加する。
4. CEI-RD 展示・イベントの参加者・出品者の満足度がプロジェクト終了時において 5 段階評価の上位 2 段階が 80%を占める。
5. センターが新規ビジネス部に対しマニュアルを提供し、その活用のためのフォローアップをする。

2-3 プロジェクト実施プロセス

プロジェクトの実施プロセスはこれまでのところ概ね適切であった。以下に主要なポイントを示す。

- (1) 日本人専門家とドミニカ側 C/P のコミュニケーションは頻繁かつ適切であった。正式な会議の議事録はすべて記録されている。
- (2) 進捗報告書は計画に従って定期的に提出されている。

- (3) 合同調整委員会(JCC)は2009年4月と同年9月の2回開催され、プロジェクトの進捗状況が報告されている。
- (4) ドミニカ側 C/P のモチベーションと規律は向上しつつあり、プロジェクトのオーナーシップ確立に貢献するものと思われる。さらなる向上が期待される。
- (5) プロジェクト活動をより不可欠かつ適正なものに絞り込む必要性から、PDM は2009年9月のJICA 運営指導調査ミッションのドミニカ来訪時に修正され、正式承認された。PDM 変更により、個々の C/P の役割は明確になった。

第3章 評価 5 項目による評価結果

3-1 妥当性

「ド」国は国家競争力計画の下、競争力の強化に努めており、プロジェクトの上位目標「センターによるサービスを利用した輸出業者の輸出が促進される」は政府の輸出促進政策に完全に整合する。

また、プロジェクトは、直接の被益者であるセンターのスタッフ、及び間接的な被益者である「ド」国輸出企業のニーズに一致している。プロジェクト開始前に JICA とセンターがそれぞれ輸出企業を対象としたサーベイを実施しており、さらにプロジェクトでも活動の一部として輸出業者への包括的なニーズ調査インタビューを実施し、「ド」国の輸出企業の輸出手続きや関連法・規制に関する知識が低水準にあり、これらの分野における研修が不可欠であることを確認している。

日本の対「ド」国 ODA 基本方針によれば、競争力向上は貧困削減、環境保全と共に重点3分野の一つであり、その中で「貿易や投資に係る人材の育成システム強化に取り組む」と明記されている。さらに、日本は貿易大国としてこれまで輸出を拡大し、JETRO を輸出促進機関として活用してきた経験があり、また、多くの国に対して輸出促進やその人材育成のための技術協力を実施してきた経験が豊富にあることから、この分野での比較優位は大いにあるといえる。

以上を勘案すると、本プロジェクトは非常に高い妥当性を持つ。

3-2 有効性

2-2(2)に記したように、現時点ではプロジェクトが各種サービスの提供を開始していないため、プロジェクト目標達成指標に関するデータを入手することが出来ない(いずれの指標もサービス開始後にデータが得られる)。従って、現段階で終了時でのプロジェクト目標達成度を推定するのは困難である。しかしながら、C/P、専門家のいずれも、目標である「センターにより、質の高いサービスが提供される」の達成は可能、もしくはフィジブルとの見解を示している。その根拠として、センターが独自教材により今後提供する研修サービスはこれまで「ド」国ではなかったものであり、質の高いものであるとの自負を持っている。

これまでに確認された、プロジェクトの有効性に貢献する要因としては、1) 専門家と C/P のコミュニケーションが頻繁かつ適切に行われていること、2) 本邦研修及びチリとコスタリカにおける第三国研修により、C/P が輸出促進や同分野の研修システムに関する知識、経験を得たこと、3) PDM の改定後、プロジェクト活動が絞り込まれ各人の役割が明確になることにより、C/P のモチベーションが向上しつつあること、が挙げられる。

一方、プロジェクト活動を阻害する最大のマイナス要因は、評価調査の時点で C/P 機関である CEI-RD の 2010 年度予算が大きく不足していることである。2010 年度の確定予算は 93,552,577 ペソ(約 2 億 8 千万円)であり、これは 2009 年度執行予算の 40%に過ぎない。プロジェクト活動を円滑に実行するためには、追加的予算の確保が必要不可欠である。

このように、プロジェクトの有効性は総合的には高いと考えられるものの、阻害要因の存在がプロジェクトの存続自体を脅かしている。

3-3 効率性

投入及び成果の状況から判断して、プロジェクト全体の効率性はある程度確保されているものの、今後の活動において改善が望まれる。

(1) 投入の適正度

本プロジェクトでは長期派遣専門家はチーフアドバイザー1名のみであり、それに加えこれまで

に短期専門家が2名派遣されている。このように少ない投入ながら、専門家は精力的にC/Pに対し知識・技能の移転に務めており、C/Pの満足度も高い。

活動を実施するにあたって、C/Pスタッフの能力は概ね適切な水準にあるが、これまで2名のスタッフが、事前に専門家への説明なくCEI-RD他の部署に人事異動し、プロジェクトを離れることになった。これにより、C/Pの役割分担の再編が必要となった。

先述のように、プロジェクトのC/P6名全員が、これまでに本邦研修もしくはチリ、コスタリカにおける第三国研修に参加している。全員が研修コースを高く評価しており、その成果をプロジェクトでの業務に活用しつつある。一方、研修で得た知識等の成果を他のスタッフに波及、移転する取り組みは、帰国報告が適切に実施されなかったケースもあり、十分とはいえない。

プロジェクト活動にあたって、ファクス及び国際電話がセンターで利用できず、CEI-RDの施設を利用しなければならないことから、効率性を損なっている。

(2) 成果の達成度

2-2に述べたように、現時点ではプロジェクトはまだ多くの物理的な成果物を出すにいたっていない。しかしながらPDMに記載された活動は、ドミニカ側予算の不確定を原因とする研修テキストの作成の遅延以外は(2-2(1)参照)、大きな遅れなく実施されている。

3-4 インパクト

これまで確認されたインパクトとしては、プロジェクト活動としてPDMに記載された活動ではないが、プロジェクト関連活動の一環として専門家が実施している「ド」国産フルーツの対日輸出促進活動が実を結び、日本からの買い付けミッションが来訪、成約にいたった。

今後期待される波及効果としては、貿易実務基礎コースの研修教材が完成すれば、「ド」国においてはオリジナルの教材作成は初の試みであるだけに、社会経済に著しいインパクトを与えるものと期待できる。

マイナスのインパクトについては確認されていない。また、今後の発生も予測されていない。

3-5 自立発展性

プロジェクトの自立発展性は、総合的に見て現状では確保される見込みがあるとはいえない。

(1) 政策面

「ド」国経済における輸出の重要性に変わりはないことから、近い将来、輸出促進政策が大きく変更されることはないと思われる。政策面では自立発展性の確保は十分見込まれる。

(2) 技術面

今回の中間レビュー調査では、C/Pの多くは、プロジェクト終了までには、「ド」国側スタッフだけでセンターのサービスを支障なく提供できるだけの知識、能力を身につけているとの楽観的な見解を示している(一方で、プロジェクト終了後も日本人専門家による何らかの支援が有用であることも強調している)。現時点で終了後の技術的自立発展性を推定するのは難しいが、今後C/Pへの技術移転を着実に実施していくことによって自立発展性は確保される。プロジェクト活動で内部研修用の教材も作成しているが、内部研修システムの如何も自立発展性に影響する。

(3) 財務・組織面

3-2で述べたように、中間レビュー時点では、2010年度のCEI-RDの確定予算は9,400万ペソ(約2億8千万円)であり、これは2009年度の執行予算の約40%に過ぎない。2010年度のプロジェクト活動を円滑に実施するためには追加予算の手当てが不可欠であるが、それが確保されるかどうかは不明である。たとえ2010年度は最終的に予算問題が解決することになったとしても、来年度以降も同様な問題が発生する可能性は十分にあり、その意味で財務的自立発展性は担保され

ているとはいえない。また、財務面での安定性の欠如は、CEI-RD の機能・組織自体の存続に関わることである。一方、CEI-RD は、これまでその収入のすべてを政府予算および関税局からの収入に依存してきたが、一部自己収入の確保を目的に、2009 年度より、センター施設(研修室、オーディトリウム等)の外部向けレンタルを試行的に開始した。さらに、研修コストのカバーを図るため、研修コースの一部有料化を進めている。

第4章 結論

中間レビュー調査団は、文献調査、関係者へのインタビュー及び質問票調査、関係機関との意見交換、団内の協議等を実施した結果、以下のような結論を得た。

プロジェクト活動は、研修教材の作成の遅延を除き、ほぼスケジュール通りに実施されている。過去数ヵ月、C/Pの士気は向上しつつあり、プロジェクトの円滑な運営に寄与している。

5 項目評価の観点からは、まずプロジェクトの「妥当性」は高い。「有効性」に関しては、現在プロジェクトが直面している CEI-RD の予算問題によりその判断は困難であるが、それが解決すればプロジェクト目標の達成は可能であると思われる。「効率性」については改善の余地がある。「インパクト」については正の波及効果が期待できる。「自立発展性」については、政策面、技術面では確保されると思われるものの、財務・組織面での自立発展性は、現在の状況から判断すると保証されるとはいい難い。

第5章 提言

中間レビュー調査団は、以下の4点を提言する。

(1) JCC への民間セクターの関与

現在、JCC のメンバーには、民間からの代表者が含まれていない。人材育成センターは日常的に民間企業とコンタクトがあり、また、過去にプロジェクト活動の一環として輸出企業のニーズ調査を実施しているものの、民間に対してプロジェクトの進捗を伝え、民間からプロジェクトの方向性について意見を求める機会はほとんどない。したがって、民間セクターからの代表者を JCC のメンバーに加えるか、またはオブザーバーとして招くことが望ましい。

(2) 自己収入確保のための更なる努力

3-5で記したように、CEI-RD はセンターの自己収入を増やすべく施設のレンタルや研修コースの有料化を開始している。しかしながら、センター施設の稼働率は未だ十分に高いといえないことから、その有効利用による自己収入増大への努力を更に続けることが望まれる。それは、プロジェクトの財務面での自立発展性確保に多少なりとも寄与するものである。コンサルタントを雇用し、センター施設活用のためのビジネスプランを策定することも一案である。

(3) カウンターパート研修のフィードバック

本邦研修及び第三国研修の実施により、各 C/P の知識、経験は向上し、プロジェクト活動にも大きく貢献している。研修成果を最大限に活かすためには、研修で各参加者が得た知識やノウハウを同僚(センターのスタッフに限らず CEI-RD の他部署のスタッフも含む)にも伝え、フィードバックするシステムを構築することが必要である。例えば、帰国後にセミナーやワークショップを開催するだけでなく、日常の活動の中で伝播していくような仕組みを取り入れることが有用と思われる。

(4) カウンターパートの実績に対する報奨制度

C/P の士気を更に向上させるため、プロジェクト活動における各人の努力、実績に対する報奨制度を何らかの形で導入することを提案する。ひとつの案としては、チーフアドバイザーである日本人専門家の各 C/P に対する評価を、CEI-RD 内の各人の勤務評定に部分的に反映させることができれば、プロジェクト活動の一層の活性化につながるようになるだろう。

第6章 団長所感

本プロジェクトは丁度折り返し点を迎えることとなり、中間レビュー調査を実施することとなった。

ドミニカ共和国は、過去における極めて高い経済成長率により、世界銀行が GNI(一人当たり国民総所得)で分類しているカテゴリーで 2010 年度にⅢ (GNI:1,856～3,856US\$)からⅣ(同:3,856～6,725US\$)へ上位移動する予定である。

しかしながら最近の国際的な経済不況はこの国にも悪影響を与え、貿易輸出入量が減少し、高い経済成長率に影を差している。言わずもがなであるが、経済の回復及び競争力向上はこの国の発展のためには必要不可欠であり、国家競争力計画の下、競争力の強化に努めている。また競争力向上はドミニカに対する日本の援助重点3分野のうちの一つであり、今後益々重要となる分野である。

今回の中間レビューの結果は、プロジェクト実施途中のPDMの変更もあり、大まかにはほぼ変更された通り進捗しているとの結論であるが、肝心の教材の作成が遅れている。これは CEI-RD の今後の進捗が見えない中での停止状態であり、予算が確保できればすぐにでも解決する問題である。

当然のことながら、予算の確保は組織の存続にとり死活問題であり、CEI-RD にも同じことが言える。加えて予算確保の遅れが職員の給与の遅配に繋がり、士気の低下を招く原因となる恐れがある。CEI-RD 側も、長官による大統領や国家経済計画開発省大臣及び関税長官との直談判、施設のレンタルや研修コースの有料化等、予算確保に躍起となっているが、予算確保のために毎年同じことを繰り返すのではなく、安定した確保の方法を確立する必要がある。これは JICA プロジェクト終了後も組織存続のためには絶対に必要なことで、是非とも検討しなければならない課題であり、会議の席上でも申し入れた。

短期専門家の派遣は、人数的にはこれまで妥当なところであるが、期間が短く、極端な場合はわずか1週間の場合もあった。今後 CRI-RD 及び専門家双方に成果を求めるのであれば、派遣期間を長くする必要がある。

現在本プロジェクトの課題は、大小いろいろあるが、中間地点を過ぎたところであり、これらの課題を今後どのように解決し、プロジェクト終了後も自立発展性をいかに確保するか深く考慮し、実行する必要がある。

いずれにしろ、本プロジェクトが成功裏に終了するためには、今後の残り半分の期間を注視し、ドミニカ側、日本側双方がお互い努力していくことが肝要である。

以上

(添付1)

面談者リスト

<ドミニカ共和国輸出投資センター(CEI-RD)>

Mr. Eddy Martínez Manzueta 長官

<貿易投資促進人材育成センター(ICEi)>

Mr. Roberto Turull 研修部長

Ms. Susana Antón 研修部長補

Ms. Carmen Pérez 職員

Mr. Víctor Encarnación 職員

Ms. Mireya Carbonell 職員

Ms. Farah González 職員

渡邊裕司 JICA 専門家

<JICA ドミニカ共和国事務所>

Ms. Doris Holguin プロジェクト・コーディネーター

Evaluation Grid: Reinforcement of Training Center for Development of Foreign Trade and Investment Project

Project Achievements and Implementation Process

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks (+ positive factor; - negative factor)
A. Achievements of Overall Goal				
A-1. Exports of Dominican enterprises who used the services of the Training Center for Development of Foreign Trade and Investment of the Dominican Republic are promoted.	<ul style="list-style-type: none"> The exports value of the enterprises which use the services of the Center increases and diversifies. 	<ul style="list-style-type: none"> Users of the services 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	Data not available (services are yet to be provided).
B. Achievements of Project Purpose				
B-1. High-quality services are offered by the Center.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction level of participants of training courses Satisfaction level of participants of incubation services The number of access to the Center Website increases. Satisfaction level of participants of fairs and events Manuals to New Business Department and follow-up for the further usage. 	<ul style="list-style-type: none"> Users of the services CEI-RD 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire Records of web-site access Review of materials 	Data not available (services are yet to be provided).
C. Achievements of Project Outputs				
C-1. The training courses on export promotion are strengthened.	<ul style="list-style-type: none"> The Center's original training materials, "Export Operational Procedures" and those by specific themes The number of internal instructors who meet necessary requirements The number of Training opportunities for internal instructors including training courses The number of the trainee increases at the end of the project. 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts C/P 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<p>+ Preparation of training materials is in progress. "Training Curriculum" (in Spanish and Japanese) and "Basic Manual of Exports for Internal Training" (in Spanish) are completed.</p> <p>- Contract negotiation for preparation of training texts is suspended because of budget problem, causing delay in schedule.</p> <p>The number of trainees is not available as the training course is yet to start.</p> <p>The number of training opportunities for internal instructors are not available yet.</p>

C-2. Supports for enterprises trying new export business are strengthened.	<ul style="list-style-type: none"> The number of the users who utilize the incubation services for new export business Newly created website of the Center 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record. Review of materials Interview Questionnaire 	Basic concept was completed. The number is not available as incubation services are yet to be provided The concept was completed for new website. The website is to be created and opened by the end of 2010.
C-3. The function of fair and events at CEI-RD is strengthened.	<ul style="list-style-type: none"> Preparation of manuals for fair and event for internal staff and external enterprises Provision of the Manuals to New Business Dept. and assistance to utilize the Manuals.. The numbers of the participant for fairs and events Satisfaction level of participants of fairs and events The numbers of business negotiations in fairs 	<ul style="list-style-type: none"> The Center CEI-RD Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Project record Interview Questionnaire 	The concept was completed. Manuals for fair and events are to be completed in the mid 2010.
D. Results of Inputs				
D-1. Inputs by the Japanese side	<ul style="list-style-type: none"> Dispatch of long-term Experts Dispatch of short-term Experts C/P Training in Japan Provision of machinery and equipment 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview 	Long -term expert: 1 Short-term expert: 2 Training in Japan: 2 Training in Chile: 4 Training in Costa Rica: 3 One vehicle and one copy-machine provided on lending basis Local expenses: Project secretary, maintenance cost for vehicle, and some expenses for office supply
D-2. Inputs by the Dominican side	<ul style="list-style-type: none"> Building and facilities Allocation of C/P Allocation of budget Organization chart of CEI-RD and the Center 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Review of materials Interview Questionnaire 	Building (grant aid by Japan) Office equipment and PCs (some of them are grant aid bi Japan) 6 staff is allocated as C/P. CEI-RD budget allocation: 2008 RD\$230,450,000; 2009 RD\$230, 450,000; 2010 RD\$92,052,566
E. Appropriateness of Implementation Process				
E-1. Monitoring plan and results	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of submission of progress/ monitoring reports Feedback system of monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview 	+ Progress reports are submitted as scheduled.
E-2. Appropriateness of communication between Experts and C/P	<ul style="list-style-type: none"> Records (frequency, agenda, participants, etc.) of formal meetings Situation of informal (day-to-day) communication 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire 	+ Communications is frequent and relation is good; staff meeting were held once a week at the early stage of the Project and on-call basis nowadays, but frequent + All formal meetings have records of memorandum + Day to day communication is frequent enough

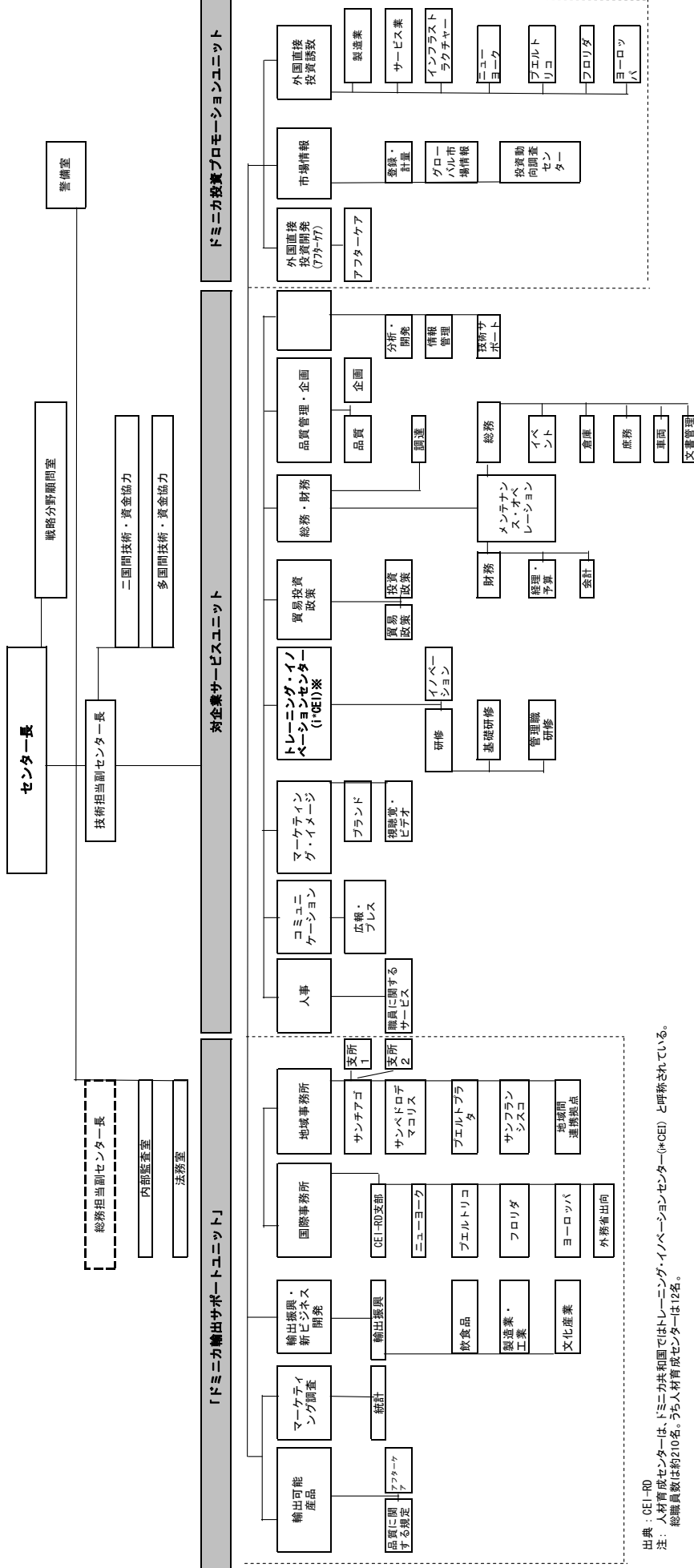
E-3 Establishment of ownership of the Project	<ul style="list-style-type: none"> • Changes in awareness and working style of C/P 	<ul style="list-style-type: none"> • C/P • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Questionnaire 	+ Generally, C/P are becoming more and more aware of their work and well-disciplined as the Project progresses
E-4. Appropriateness of approach/method of technology transfer	<ul style="list-style-type: none"> • Strategy of technology transfer 	<ul style="list-style-type: none"> • C/P • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Questionnaire 	+ All of C/P more or less appreciate experts' work
E-5. Modification of PDM	<ul style="list-style-type: none"> • Reason and effects of modification of PDM 	<ul style="list-style-type: none"> • The Center • C/P • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Questionnaire 	+ PDM was modified in August 2009, to concentrate on activities which are relevant and indispensable.

Five Evaluation Criteria

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks (+ positive factor; - negative factor)
1. Relevance				
1-1. Relevance of Project Purpose and Overall Goal to the government policies	<ul style="list-style-type: none"> National development plan Export and Investment promotion policy 	<ul style="list-style-type: none"> The Center CEI-RD 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Questionnaire 	+ Export promotion policy has not changed since the commencement of the Project; CEI-RD's new Strategic Plan for 2010 will be announced soon.
1-2. Relevance of Project Purpose and Overall Goal and to the needs of beneficiaries	<ul style="list-style-type: none"> Needs of the staff of CEI-RD Needs of exporters 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts Users of the services 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	+ The Project matches the needs of staff, as they require to systematically provide quality services to Dominican exporters, while upgrading their own capability. + The Project matches the needs of exporters, ultimate beneficiaries, who need to increase their competitiveness.
1-3. Consistency with Japan's cooperation policy to Dominican Republic	<ul style="list-style-type: none"> Focal areas in Japan's cooperation policy/programs to Dominican Republic 	<ul style="list-style-type: none"> MOFA, Japan JICA 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials 	+ Improvement of competitiveness is one of focal themes of Japan's ODA to Dominican Republic, where human resources development of export and investment are specially mentioned.
1-4. Comparative advantage of Japan's cooperation	<ul style="list-style-type: none"> Counterparts' view on Japan's expertise in export promotion 	<ul style="list-style-type: none"> JICA 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials 	+ Japan itself has abundant experiences in developing export and investment with JETRO as promoting agency. + Japan has had a number of technical cooperation projects with Asian and other countries in the field of trade promotion and human resources development for trade promotion..
2. Effectiveness				
2-1. Achievements of Project Purpose	As described in B-1	As described in B-1	As described in B-1	As described in B-1
2-2. Situation of preconditions (important assumptions) to achieve Project Purpose	<ul style="list-style-type: none"> Policies of CEI-RD on trade and investment. 	<ul style="list-style-type: none"> The Center CEI-RD 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview 	+ No changes in policy
2-3. Contributing factors for the achievements of Project Purpose	<ul style="list-style-type: none"> Capacity development of C/P staff Other positive factors 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire 	+ C./P got new knowledge and experiences through the third country training, and training in Japan + With guidance of Japanese expert, motivation of C/P is improving
2-4. Negative factors against the achievements of Project Purpose	<ul style="list-style-type: none"> Any negative factors 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire 	- Shortage of SET-RD's budget for 2010 could seriously hinder the Project implementation.
3. Efficiency				
3-1. Achievements of Project Output	As described in C-1 to C-3.	As described in C-1 to C-3.	As described in C-1 to C-3.	As described in C-1 to C-3
3-2. Appropriateness of quality, quantity and timing of inputs				
3-2-1. Experts	<ul style="list-style-type: none"> Number Expertise 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	+ C/P is mostly satisfied with experts regarding number, duration, expertise, etc.

	<ul style="list-style-type: none"> • Duration of dispatch • Timing of dispatch 			
3-2-2. Equipment provided by Japan	<ul style="list-style-type: none"> • Categories • Amount • Timing of installation 	<ul style="list-style-type: none"> • C/P • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Project record • Interview • Questionnaire • Site inspection 	<p>-One vehicle and one copy machine were provided by Japanese side on lending basis; however, shortage of budget of CEI-RD has caused difficulty in proper maintenance.</p> <p>(+ Office equipment provided under the grant aid are generally well-utilized. However, facilities like seminar rooms and an auditorium are desired to be more frequently used)</p>
3-2-3. Training in Japan/ third country	<ul style="list-style-type: none"> • Number of trainees • Contents of training • Duration of training • Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • C/P • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Project record • Interview • Questionnaire 	<p>+ Training in Chile, Costa Rica and Japan made C/P more conscious of their work and upgraded their knowledge and experiences.</p> <p>+ Contents of training are relevant to the participants task at the Project, making it possible that what they acquired in the training can be utilized within the Project.</p> <p>+ All of participants show satisfaction with the training.</p> <p>- Results of training were not sufficiently disseminated to other staff.</p>
3-2-4. C/P allocation	<ul style="list-style-type: none"> • Number • Capability 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Project record • Interview • Questionnaire 	<p>+ Capability of nominated C/P is generally good enough to implement their task and improving as the Project progresses in terms of ability and work discipline.</p> <p>- Capability of some of support staff were not up to the level which the Project required.</p> <p>- Two C/P left to other Departments without prior notice, necessitating re-shuffle of allocation of tasks of C/P staff.</p>
3-2-5. Facilities provided by Dominican Republic	<ul style="list-style-type: none"> • Quality, scale, etc. • Current condition 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Project record • Interview • Questionnaire • Site inspection 	<p>+ Although facilities are generally in good condition, shortage of budget of CEI-RD is currently causing some difficulty; such as supply of copy papers and usage of internet facility, etc.</p>
3-2-6. Project expenses	<ul style="list-style-type: none"> • Amount • Items for expenditure • Timing 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Project record • Interview • Questionnaire 	<p>- The amount is not known exactly. Some unexpected expenses are paid by Japanese side because of budget shortage of CEI-RD</p>
3-3. Situation of preconditions (important assumptions) to achieve Output	<ul style="list-style-type: none"> • Budget of CEI-RD for activities of the Center. 	<ul style="list-style-type: none"> • The Center • CEI-RD • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of materials • Interview • Questionnaire 	<p>- The prospect of budget allocation for CEI-RD in 2010 is not clear for the moment</p>
3-4. Contribution of the Joint Coordination Committee (JCC) to the efficiency of the Project	<ul style="list-style-type: none"> • Frequency of meeting • Topics discussed • Member list 	<ul style="list-style-type: none"> • The Center • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Project record • Interview • Questionnaire 	<p>+ JCC meetings have been held twice so far, keeping up to the schedule.</p> <p>+ JCC is seen as a good opportunity for the Project Director (Executive Director of CEI-RD) to grasp whole situation of the progress of the Project.</p>
4. Impacts				
4-1. Achievements of Over-all Goal	As described in A-1	As described in A-1	As described in A-1	As described in A-1
4-2. Other impacts	<ul style="list-style-type: none"> • Positive or negative impacts arising from Project activities, 	<ul style="list-style-type: none"> • C/P • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Questionnaire 	<p>+ Through the Project, C/P's attitude to the work has much improved.</p>

	such as environmental, social, cultural, technological, and institutional impacts.			+ Original training materials for basic trade procedure course, when they are completed, would have impact on Dominican society as they will be the first in the country. + As one of back-up activities by Expert, which are not specially described in PDM, promotion of Dominican fruits to Japanese market brought about a successful result.
5. Sustainability				
5-1 Organizational and Financial Aspects				
5-1-1. Operation and management system of the Center	<ul style="list-style-type: none"> Organization profile of CEI-RD and the Center Organizational chart of CEI-RD and the Center Staff allocation for each section of the Center Staff promotion/recruitment system Staff training system 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	CEI-RD has approximately 210 staff members, of which ICEI has 12 members. ICEI is going to have a minor change in organization structure (currently under proposal) + CEI-RD has off the job training system to improve capability of its staff. The training Department of ICEI is in charge.
5-1-2. Financial condition of CEI-RD	<ul style="list-style-type: none"> Budget allocation to CEI-RD by the Government 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	- Confirmed budget for CEI-RD in 2010 amounts to RD\$92 million, only 40% of 2009 final budget. It is not clear that whether additional budget is secured soon, for smooth implementation of the Project
5-1-3. The Center's own income generation	<ul style="list-style-type: none"> Conditions of the Center's current own revenue, if any Future operational plan for own income generation 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	+ CEI-RD started in 2009 to rent the facility of ICEI for external clients. + ICEI charges fees on some existing training courses. Although many courses provided for free at the moment, it is planned that more courses are offered on fee basis.
5-2 Policy and Institutional Aspects				
5-2-1. National policy/programs of promotion of export and investment	<ul style="list-style-type: none"> Export and Investment promotion policy 	<ul style="list-style-type: none"> The Center CEI-RD 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Questionnaire 	+ Export promotion policy is not likely to change.
5-3. Technical Aspects				
5-3-1. Progress of technology transfer	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge/capacity level of C/P 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	+ Most of C/P are confident that by the end of the Project, they will have acquired enough knowledge and capacity to provide services by themselves, though any kind of continuous support by Japanese experts after the Project may be helpful.
5-3-2. Maintenance and renewal of the Project facilities	<ul style="list-style-type: none"> Maintenance plans 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire 	Under the Project, facilities are not provided which require specific maintenance plan.



出典：CEI-RD
 注：人材育成センターは、ドミニカ共和国ではトレーニング・イノベーションセンター(*OEI) と呼称されている。
 総職員数は約110名。うち人材育成センターは12名。

**MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM
AND
THE CENTER FOR EXPORT AND INVESTMENT OF DOMINICAN
REPUBLIC, CEI-RD
ON
THE REINFORCEMENT OF TRAINING CENTER FOR DEVELOPMENT OF
FOREIGN TRADE AND INVESTMENT PROJECT**

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) dispatched Mid-term Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), headed by Mr. Tadashi IKESHIRO, from 10th January to 22nd January 2010. The Team exchanged views and had a series of discussions with the authorities of the Center for Export and Investment of Dominican Republic, CEI-RD, for the purpose of the mid-term evaluation of the Reinforcement of Training Center for Development of Foreign Trade and Investment Project (hereinafter referred to as “the Project”).

As a result of the evaluation study and discussions, the Team and authorities concerned agreed upon the matters referred to in the Document attached hereto. This Minutes has been prepared in both Spanish and English language versions. Each text is equally authentic. In case of any divergence of interpretation, the English text shall prevail.

Santo Domingo, 18th January 2010

Mr. Tadashi Ikeshiro
Team Leader
Mid-term Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency

Mr. Eddy Martínez Manzueta
Secretary of State / Executive Director
Center for Export and Investment of
Dominican Republic

ATTACHED DOCUMENT

CONTENTS

I. ON CONTINUATION OF THE PROJECT

II. MID-TERM EVALUATION REPORT

1. Introduction

1.1. Background

1.2. Objectives of the Mid-Term Evaluation

1.3. Method of Evaluation

2. Performances and Implementation Process of the Project

2.1. Inputs

2.2. Performances

2.3. Implementation Process

3. Results of Evaluation by Five Criteria

3.1. Relevance

3.2. Effectiveness

3.3. Efficiency

3.4. Impact

3.5. Sustainability

3.6. Conclusion

4. Recommendations

ANNEXES

Annex 1. Project Design Matrix (PDM)

Annex 2. Evaluation Grid for the Project

Annex 3. List of Japanese Experts

Annex 4. Counterpart Training in Japan and the Third Country

Annex 5. List of Counterpart Personnel



I. ON CONTINUATION OF THE PROJECT

(1) Budget of CEI-RD

Project Design Matrix shows that security of the budget is an important assumption of this project and JICA is very much concerned with continuation of function of CEI-RD.

CEI-RD will secure the budget in 2010 as follows;

- National Budget: RD\$93, 552,577
- Revenue from Customs service: RD\$60,000,000 (not fixed)
- Special Fund from Presidential Office: RD\$120,000,000

JICA study team requests CEI-RD some evidence of the budget allocation as document because JICA will make a decision of continuance of this project based on the evidence. Administrative Secretary of Presidency will send a letter to Ministry of Finance for the request of Special Fund. CEI-RD will obtain a copy of that letter and submit it to JICA Dominican Republic. CEI-RD will also obtain a copy of a letter from Customs Department in order to secure revenue from the sale of forms for export procedure. Both copies will be delivered to JICA Dominican Republic on the 1st week of February at the latest.

(2) Activities

In order to improve CEI-RD activities, JICA study team suggests that operational plan of the Training Center such as budget plan, expense plan and training implementation plan are essential for CEI-RD. With the plan, CEI-RD will be able to provide high-quality services to enterprises. CEI-RD requests the assistance of the matter to JICA. The team also suggests the necessity of carrying out of training within project period. Conducting the training for the enterprises makes importance and awareness level of CEI-RD raised. CEI-RD agreed that preparation and implementation of the services should be carried out concurrently.

II. MID-TERM EVALUATION REPORT

1. Introduction

1.1. Background

The government of Dominican Republic has been promoting foreign direct investment (FDI) and human resources development for small and medium enterprises under the National Competitiveness Improvement Plan since President Fernandez took off the Training Center in 2004. When President Fernandez visited Japan in July, 2006, the President showed expectations from Japan, during discussion with then Japan's Prime Minister Koizumi, for the cooperation towards FDI development in Dominican Republic, and held an investment promotion seminar as well with the Executive Director of CEI-RD who accompanied the President.

Under these circumstances, the government of Japan implemented the grant aid "Construction Plan of Training Center for Development of Foreign Trade and Investment" and completed the facility in March, 2008. Furthermore, responding to the request from the government of Dominican Republic, the government of Japan started to the technical cooperation "The Reinforcement of Training Center for Development of Foreign Trade and Investment Project" in July 2008 by sending a long term expert, for the purpose of institutional strengthening and human resources development of the Training Center.

As one and a half years have passed since the commencement of the Project, in keeping with the Project implementation process, a Mid-Term Evaluation has been undertaken for the objectives mentioned in the following Section 1.2.

1.2. Objectives of the Mid-Term Evaluation

The objective of the Mid-term evaluation is to verify whether the project has been implemented smoothly and is on its way to produce effects. In addition, Mid-term evaluation contributes to an improvement of the project contents.

1.3. Methodology of Evaluation

The Project achievements and progress are evaluated using Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM" seen in Annex 1) and Evaluation Grid (seen in Annex 2) with the five evaluation criteria, namely, Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability.

- 1) Relevance: How relevant the project is to the specific national context;
- 2) Effectiveness: How effectively or ineffectively the project purpose is achieved through the activities and the outputs;
- 3) Efficiency: How efficiently or inefficiently the project's inputs generate the activities to produce the outputs;
- 4) Impact: Positive and negative effects indirectly made by the project;
- 5) Sustainability: Projection on project sustainability from the viewpoints of policy, institutional management, and financial aspects after the external assistance is over.

2. Performances and Implementation Process of the Project

2.1. Inputs

The Team confirmed that the Project has so far fulfilled the following inputs along with the plan

stated in the Minutes of Meetings (M/M) and PDM.

[Japanese side]

(1) Deployment of experts to Dominican Republic

One long-term expert has been deployed and two short-term experts were deployed to the Project as shown in Annex 3.

(2) Provision of machinery/equipment

One vehicle and one copy machine have been provided to the Project on lending basis.

(3) Training of counterpart personnel in Japan and the third countries.

Two counterpart personnel were dispatched to Japan for training; six counterpart personnel were dispatched to Chile and three counterpart personnel were dispatched to Costa Rica for the third country training as shown in Annex 4.

(4) Supplemental cost of local expenditure

Cost for a Project secretary has been expensed by Japanese side. Part of maintenance cost for a vehicle and some office supply (copy papers, etc) have been expensed by Japanese side.

[Dominican side]

(1) Appointment of counterpart personnel and other staff

Six counterpart personnel are assigned in the Project, as shown in Annex 5.

(2) Provision of facilities

Office space for the Project (including utility expenses) has been provided.

(3) Cost of activities

Necessary costs for Project activities

2.2. Performances

(1) Output

The Team confirmed that the Project has so far fulfilled the following output along with the plan stated in the M/M and PDM.

Output 1: The training courses on export promotion are strengthened.

Indicators to measure achievement
1.1 The Center develops its original training materials, "Export Operational Procedures" and those by specific themes.
1.2 The number of internal instructors who meet necessary requirements increases with the On the Job Training.
1.3 Training opportunities for internal instructors including training courses increase.
1.4 The number of the trainee increases at the end of the project.

Preparation of training materials is in progress (1.1). "Training Curriculum" (in Spanish and Japanese) and "Basic Manual of Exports for Internal Training" (in Spanish) have been completed. However contract procedure for preparation of training texts is suspended because of budget of Dominican side¹causing delay in schedule. Direct data for Indicator 1.2 and 1.3 are not available as the Project is yet to provide training services, but completion of "Basic Manual of Exports for Internal Training" will encourage increase of training opportunities for internal instructors. The number of trainees is not available as the training course is yet to start (1.4).

¹ Although the cost of preparation of training texts is to be borne by the Japanese side, Japanese side suspended contract procedure because continuity of the Project is insecure due to budget shortage of CEI-RD for 2010.

Output 2: Support for enterprises trying new export business are strengthened.

Indicators to measure achievement
2.1 The number of the users who utilize the incubation services for new export business increases.
2.2 The Website of the Center is created and increases its amount of information.

Data for both indicators 2.1 and 2.2 are not available as the services are yet to start. The basic concept of the incubation services was formulated while the concept was formulated for a new website and the website is to be completed and opened by the end of 2010.

Output 3: The function of fair and events at CEI-RD is strengthened.

Indicators to measure achievement
3.1 Manuals for fair and event are prepared for internal staff and external enterprises.
3.2 The Center provides the Manuals to New Business Dept. and assists them.
3.3 The numbers of the participant for fairs increase at the end of the Project.
3.4 80% of the participants express satisfaction of 4 points and above of the scale from 1 to 5 for fairs.
3.5 The number of business negotiations in fairs increases at the end of the project.

Data for Indicators 3.1 to 3.5 are unavailable as the preparation of the manual is still ongoing. The concept of the manuals was completed. They are scheduled to be completed in the mid 2010

(2) Project Purpose

The Team found that the data for the indicators to measure the degree of achievement of the Project Purpose, as shown below, were not available because the Project is yet to start to provide services mentioned in the indicators.

Project Purpose: High-quality services are offered by the Center.

Indicators to measure achievement
1. 80% of the participants express satisfaction of 4 points and above of the scale from 1 to 5 for the training course of the Center.
2. 80% of the participants express satisfaction of 4 points and above of the scale from 1 to 5 for the incubation Services.
3. The number of access to the Center Website increases.
4. 80% of the participants express satisfaction of 4 points and above of the scale from 1 to 5 for fairs and events at the CEI-RD.
5. The Center provides the Manuals to New Business Department and follow-up for the further usage.

2.3. Implementation Process

The Team found that the implementation process of the Project has been mostly appropriate up to now. The following are major findings.

- (1) Communications between Japanese Experts and Dominican counterpart personnel (C/P) have been frequent and appropriate. The minutes of formal meetings are recorded appropriately.

- (2) Progress reports of the Project have been submitted regularly on schedule.
- (3) Joint Coordinating Committee (JCC) has been so far held twice in April and September 2009, reporting the progress of the Project.
- (4) It is observed that most of Dominican C/P's motivation and work discipline have been changing to the positive direction, which would contribute to establishment of ownership of the Project. Further improvement would be expected.
- (5) The revised PDM was introduced and officially signed in September 2009 following the visit of JICA Project Consultation mission to Dominican Republic, in response to the necessity of concentrating on selective activities which are most relevant and indispensable. With modification of the PDM, the task of each C/P has become clear.

3. Results of Evaluation by Five Criteria

Through the evaluation work, the Team assessed the project in accordance with five criteria; relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability.

3.1. Relevance

The Overall Goal of the Project "Exports of Dominican enterprises who used the services of the Training Center for Development of Foreign Trade and Investment of the Dominican Republic are promoted" is completely relevant to national policies of export promotion, as the country is eager to strengthen its competitiveness under the National Competitiveness Improvement Plan.

The Project is also relevant to needs of the direct and indirect beneficiaries, namely, the staff of the Training Center for the former and Dominican exporters for the latter. Surveys of exporters conducted by JICA and the Training Center prior to the Project, and the result of comprehensive interviews with exporters, which was conducted as one of Project activities, clearly show that the knowledge level of Dominican exporters on trade procedure, including laws and regulations is quite low and they desperately need training in the area.

The Project is consistent with Japan's basic cooperation policy with Dominican Republic, in which Improvement of competitiveness is one of focal themes. Furthermore, Japan has comparative advantage in the trade promotion with abundant experiences in developing export and investment with JETRO as promoting agency, and also experiences in technical cooperation projects with many countries in the field of trade promotion and human resources development for trade promotion.

With above taken into consideration, relevance of the Project is quite high.

3.2. Effectiveness

As seen in 2.2 (2), it is difficult to judge at this stage whether the Project Purpose is likely to be achieved at the end of the Project period, since data for indicators to measure achievement are not yet available. However, almost all members of the Project, including expert, express the view that the achievement of Project Purpose will be possible or feasible on the ground that the services which The Training Center will provide is unique and of good quality.

Positive factors to be contributing to effectiveness of the Project are: i) good and frequent communication between Japanese Experts and Dominican C/P, ii) C/P training in Japan and in the third countries in Chile and Costa Rica where C/P acquired new knowledge and experiences regarding trade promotion and training system, and iii) improvement in C/P's motivation toward Project activities under the clear allocation of tasks for each.

On the other hand, the most important negative factor which could hinder operation of the Project

is shortage of budget for CEI-RD in 2010. The total budget for CEI-RD approved by the Congress, RD\$93,552,577, accounts for only about 40% of the budget of 2009.

The Team considers that effectiveness of the Project might be at reasonably high level, but a negative factor seems to be a threat.

3.3. Efficiency

The Team found that the degree of total efficiency of the Project is modest, judging from performances of input and output. Improvement is desired for the Project implementation hereafter.

(1) Appropriateness of input

The Project has only one Long-term Expert and so far two short-term experts have been deployed. Although small in number, they have fully dedicated themselves to the Project transferring skills/knowledge with which most of C/P is satisfied.

Capability of C/P is mostly appropriate in implementing activities, while two staff left the Project to move to the other departments in CEI-RD without prior consultation, which made it necessary to reshuffle allocation of tasks for each C/P.

All 6 Dominican staff members participated in C/P training courses in Japan and/or in the third countries (Chile and Costa Rica), as mentioned in 2.1. All of the participants are satisfied with the training courses and they are ready to utilize what they acquired in the training. However, it seems that dissemination of acquired knowledge to other staff is not sufficient.

Fax facility and international telephone facility are not available in the Training Center, which negatively affects the efficiency..

(2) Achievement of output

As mentioned in 2.2, the Project has not produced many outputs at the moment. However, each activities stated in the PDM has been implemented without much delay, except for preparation of training texts due to budget problem of Dominican side.

3.4. Impact

As one of back-up activities by Expert, which are not specially described in PDM, promotion of Dominican fruits to Japanese market brought about a successful result.

It is expected that original training materials for basic trade procedure course, when they are completed, would have considerable impact on Dominican society and economy as they will be the first kind in the country.

No negative impact was observed nor was anticipated in the future.

3.5. Sustainability

The Team found that in total the sustainability of the Project would not be secured.

(1) Policy aspect

Export promotion policy will not be drastically changed in the near future as importance of export development in Dominican Republic will remain unchanged.

(2) Technical aspect

During the evaluation survey, most of C/P expressed their confidence that by the end of the Project, they would have acquired enough knowledge and capacity to provide services by themselves, though they also stressed that any kind of continuous support by Japanese experts after the Project would be helpful. Although it is difficult at this stage to estimate technical sustainability after the termination of the Project, it is expected that proper transfer of technology to C/P will secure the sustainability.

Internal training system, to which the Project contributes by preparing texts, also affects technical sustainability.

(3) Financial aspect

At the time of evaluation, confirmed budget for CEI-RD in 2010 amounts to RD\$94 million, only 40% of 2009 final budget. It is not clear that whether additional budget is secured soon, which is dispensable for smooth implementation of the Project. Even if this financial problem is settled this time, future sustainability will be seen questionable as the same problem could repeatedly happen. On the other hand, CEI-RD started in 2009 to rent the facility of the Training Center for external clients. Also, the Training Center charges fees on some of existing training courses, in an effort to cover part of the cost of the services.

3.6. Conclusion

The Team came to the following conclusion through literature survey, exchange views and opinions with concerned parties, and discussion among the Team members.

The operation of the Project activities has been almost on schedule except for the delay in preparation of training materials due to budget problem. One of encouraging factors to contribute smooth operation of the Project is that the motivation of C/P has been improving for the last few months.

From the viewpoint of five evaluation criteria, the Project has high “relevance”. On the other hand, “effectiveness” is difficult to judge because of shortage of the budget currently faced by the Project, and “efficiency” of the Project is modest, with much room for further improvement.

As for “impact”, some positive impacts are expected. It is observed that whereas policy sustainability and technical sustainability may be secured, financial sustainability is not guaranteed considering current budget situation of CEI-RD.

4. Recommendations

(1) Involvement of the private sector to JCC

At the moment, JCC does not have a member from the private sector. While the Training Center has regular contact with the private sector and has made comprehensive survey of exporters needs within the Project, there are few opportunities for the Project to notify its progress to the private sector and seek for their opinions for the direction of the Project. Therefore, it is desirable that the some representatives from the private sector join JCC as members or observers.

(2) Further efforts to generate own revenue

As mentioned in 3.5, it is appreciated that the Training Center is trying to increase its own revenue by renting the facility of the Training Center and charging fees on some training courses. However, the utilization rate of the Training Center facilities does not seems to be sufficiently high and it is required that the CEI-RD make further efforts to generate more revenue on its own, which would help to establish financial sustainability of the Project. Appointment of in-house consultants for designing “business plan” to fully utilize services and facilities of the Training Center may be one of options.

(3) Feedback of results of C/P training

In the Project, all C/P have participated training courses in Japan or in the third countries, which very much benefited them and the Project as well. To maximize the benefits of the training, it is

recommended that feedback and spread of acquired knowledge and know-how to other staff, not only of the Training Center but also of CEI-RD, be systematically planned, for example, not only through workshops and seminars where result of the training is demonstrated, but also through daily activities on the job..

(4) Rewards system to reflect performances of C/P

It is suggested that to raise motivation of the Project staff further, some kind of rewards system be introduced. One idea is that views by the Chief Advisor (Japanese Expert) should be partly reflected in total performance evaluation of C/P in CEI-RD, which could activate Project performance more.



Project Design Matrix (PDM)

Project Name: Project for Reinforcement of the Training Center for Development of Foreign Trade and Investment of the Dominican Republic

Duration: June 1, 2008-May 31, 2011 (3years)

Target Area: Dominican Republic

Target Group : (Direct): CEI-RD(Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana)
(Indirect): Exporters of the Dominican Republic

Date: September 15, 2009

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Super Goal				
The number of exporters and the value of exports are increased.	<ol style="list-style-type: none"> 1 The number of Dominican exporters increases by 20% in 2016 (compared to the number at the end of the project) 2 The value of Dominican exports increases by 15% in 2016 (compared to the value at the end of the project) 3 Companies supported by CEI-RD win a prize of the National Export Enterprises Award by the Dominican Exporters Association (ADOEXPO). 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Trade statistics (CEI-RD, Custom and Central Bank statistics) 2 Award of ADOEXPO 	<ul style="list-style-type: none"> The national competitiveness plan of the Dominican Republic remains unchanged. 	
Overall Goal	Exports of Dominican enterprises who used the services of the Training Center for Development of Foreign Trade and Investment ("the Center") of the Dominican Republic are promoted.	The exports value of the enterprises which use the services of the Center increases and diversifies.	Follow-up questionnaires to users of the services of the Center	
Project Purpose	High-quality services are offered by the Center	<ol style="list-style-type: none"> 1 80% of the participants express satisfaction of 4 points and above of the scale from 1 to 5 for the training course of the Center. 2 80% of the participants express satisfaction of 4 points and above of the scale from 1 to 5 for the incubation Services 3 The number of access to the Center Website increases. 4 80% of the participants express satisfaction of 4 points and above of the scale from 1 to 5 for fairs and events at the CEI-RD 5 The Center provides the Manuals to New Business Department and follow-up for the further usage. 	<p>[Results of the Project]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Questionnaires to the participants of the trainings 2 Questionnaires to the enterprises who utilize the incubation services 3 The number of access to the Center Website. 	<ul style="list-style-type: none"> The functions and authorities of the Center of CEI-RD remains the same. External trade-related environment surrounding the Dominican Republic does not change abruptly
Outputs				
1 The training courses on export promotion are strengthened.	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 The Center develops its original training materials, "Export Operational Procedures" and those by specific themes 1-2 The number of internal instructors who meet necessary requirements increases with the On the Job Training. 1-3 Training opportunities for internal instructors including training courses increase. 1-4 The number of the trainee increases at the end of the project. 	<p>[Results of the Project]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 The CEI-RDs own training materials developed in the Project 2 The number of participants 	<ul style="list-style-type: none"> The policies of CEI-RD with regard to trade and investment promotion remains the same. 	
2 Support for enterprises trying new export business are strengthened	<ol style="list-style-type: none"> 2-1 The number of the users who utilize the incubation services for new export business increases 2-2 The Website of the Center is created and increases its amount of information. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Reports on the number of the users for incubation services 2 The access to the Web Site 		


<p>3 The function of fair and events at CEI-RD is strengthened</p>	<p>3-1 Manuals for fair and event are prepared for internal staff and external enterprises 3-2 The Center provides the Manuals to New Business Dept. and assist them to utilize the Manuals. 3-3 The numbers of the participant for fairs increase at the end of the Project 3-4 80% of the participants express satisfaction of 4 points and above of the scale from 1 to 5 for fairs 3-5 The numbers of business negotiations in fairs increases at the end of the project</p>	<p>Follow-up questionnaire to the participant of the fairs and event</p>	
<p>Activities</p> <p>1-1 The Center designs the work plan for training (target groups, training needs, etc)</p> <p>1-2 The Center develops training curriculum</p> <p>1-3 The Center develops teaching materials (textbooks, videos, etc)</p> <p>1-4 The Center provides training opportunities for internal instructors which are mainly developed by Human Resources Department, CEI-RD.</p> <p>2-1 The Center creates its own Websites to disseminate information of the Center.</p> <p>2-2 The Center strengthens the technical assistance for the enterprises in order to create their new export business</p> <p>3-1 The Center develops manuals for planning and implementation of fairs and events</p>	<p>Input</p> <p>(Japan)</p> <p>1 Long-term Expert -Chief Advisor</p> <p>2 Short-term Expert -Training -Information Service -Fairs and Events</p> <p>3 Dominican Counterparts Training in Japan/third countries</p> <p>4 Equipment -Materials necessary for human resource capacity building</p>	<p>(Dominican Republic)</p> <p><Dominican Personnel> (Counterpart)</p> <p>1 Project Director</p> <p>2 Project Manager</p> <p>3 Counterparts and assistant staff in each area</p> <p><Facilities and Equipment></p> <p>1 Facilities and equipment for training</p> <p>2 Equipment necessary for providing information (PC etc)</p> <p>3 Facilities and equipment for fairs</p> <p><Activity Costs></p> <p>1 Costs for holding seminars and events</p> <p>2 Operational costs for the "Basic Training Course of Export Operational Procedures" since the year 2010</p>	<p>The budget for the activities of CEI-RD is properly secured.</p> <p>Preconditions</p> <p>The recruitment for the Center as well as transfer of personnel is conducted as planned</p>

Handwritten initials: SM and a signature.

Evaluation Grid: Reinforcement of Training Center for Development of Foreign Trade and Investment Project

Project Achievements and Implementation Process

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks (+ positive factor; - negative factor)
A. Achievements of Overall Goal				
A-1. Exports of Dominican enterprises who used the services of the Training Center for Development of Foreign Trade and Investment of the Dominican Republic are promoted.	<ul style="list-style-type: none"> The exports value of the enterprises which use the services of the Center increases and diversifies. 	<ul style="list-style-type: none"> Users of the services 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	Data not available (services are yet to be provided).
B. Achievements of Project Purpose				
B-1. High-quality services are offered by the Center.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction level of participants of training courses Satisfaction level of participants of incubation services The number of access to the Center Website increases. Satisfaction level of participants of fairs and events Manuals to New Business Department and follow-up for the further usage. 	<ul style="list-style-type: none"> Users of the services CEI-RD 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire Records of web-site access Review of materials 	Data not available (services are yet to be provided).
C. Achievements of Project Outputs				
C-1. The training courses on export promotion are strengthened.	<ul style="list-style-type: none"> The Center's original training materials, "Export Operational Procedures" and those by specific themes The number of internal instructors who meet necessary requirements The number of Training opportunities for internal instructors including training courses The number of the trainee increases at the end of the project. 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts C/P 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> + Preparation of training materials is in progress. "Training Curriculum" (in Spanish and Japanese) and "Basic Manual of Exports for Internal Training" (in Spanish) are completed. - Contract negotiation for preparation of training texts is suspended because of budget problem, causing delay in schedule. The number of trainees is not available as the training course is yet to start. The number of training opportunities for internal instructors are not available yet.

1


C-2. Supports for enterprises trying new export business are strengthened.	<ul style="list-style-type: none"> The number of the users who utilize the incubation services for new export business Newly created website of the Center 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record. Review of materials Interview Questionnaire 	Basic concept was completed. The number is not available as incubation services are yet to be provided. The concept was completed for new website. The website is to be created and opened by the end of 2010.
C-3. The function of fair and events at CEI-RD is strengthened.	<ul style="list-style-type: none"> Preparation of manuals for fair and event for internal staff and external enterprises Provision of the Manuals to New Business Dept. and assistance to utilize the Manuals.. The numbers of the participant for fairs and events Satisfaction level of participants of fairs and events The numbers of business negotiations in fairs 	<ul style="list-style-type: none"> The Center CEI-RD Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Project record Interview Questionnaire 	The concept was completed. Manuals for fair and events are to be completed in the mid 2010.
D. Results of Inputs				
D-1. Inputs by the Japanese side	<ul style="list-style-type: none"> Dispatch of long-term Experts Dispatch of short-term Experts C/P Training in Japan Provision of machinery and equipment 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview 	<p>Long-term expert: 1 Short-term expert: 2 Training in Japan: 2 Training in Chile: 6 Training in Costa Rica: 3 One vehicle and one copy-machine provided on lending basis Local expenses: Project secretary, maintenance cost for vehicle, and some expenses for office supply Building (grant aid by Japan) Office equipment and PCs (some of them are grant aid by Japan) 6 staff is allocated as C/P. CEI-RD budget allocation: 2008 RD\$230,450,000; 2009 RD\$230,450,000; 2010 RD\$93,552,577</p>
D-2. Inputs by the Dominican side	<ul style="list-style-type: none"> Building and facilities Allocation of C/P Allocation of budget Organization chart of CEI-RD and the Center 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Review of materials Interview Questionnaire 	
E. Appropriateness of Implementation Process				
E-1. Monitoring plan and results	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of submission of progress/monitoring reports Feedback system of monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview 	+ Progress reports are submitted as scheduled.
E-2. Appropriateness of communication between Experts and C/P	<ul style="list-style-type: none"> Records (frequency, agenda, participants, etc.) of formal meetings Situation of informal (day-to-day) communication 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> + Communications is frequent and relation is good; staff meeting were held once a week at the early stage of the Project and on-call basis nowadays, but frequent + All formal meetings have records of memorandum + Day to day communication is frequent enough

E-3 Establishment of ownership of the Project	<ul style="list-style-type: none"> • Changes in awareness and working style of C/P 	<ul style="list-style-type: none"> • C/P • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Questionnaire 	+ Generally, C/P are becoming more and more aware of their work and well-disciplined as the Project progresses
E-4. Appropriateness of approach/ method of technology transfer	<ul style="list-style-type: none"> • Strategy of technology transfer 	<ul style="list-style-type: none"> • C/P • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Questionnaire 	+ All of C/P more or less appreciate experts' work
E-5. Modification of PDM	<ul style="list-style-type: none"> • Reason and effects of modification of PDM 	<ul style="list-style-type: none"> • The Center • C/P • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Questionnaire 	+ PDM was modified in September 2009, to concentrate on activities which are relevant and indispensable.

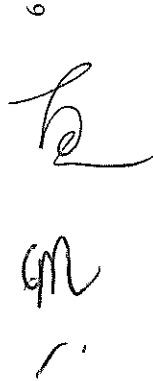
SM
/

Five Evaluation Criteria

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks (+ positive factor; - negative factor)
1. Relevance				
1-1. Relevance of Project Purpose and Overall Goal to the government policies	<ul style="list-style-type: none"> National development plan Export and Investment promotion policy 	<ul style="list-style-type: none"> The Center CELRD 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Export promotion policy has not changed since the commencement of the Project. CELRD's new Strategic Plan for 2010 will be announced soon.
1-2. Relevance of Project Purpose and Overall Goal and to the needs of beneficiaries	<ul style="list-style-type: none"> Needs of the staff of CELRD Needs of exporters 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts Users of the services 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> The Project matches the needs of staff, as they require to systematically provide quality services to Dominican exporters, while upgrading their own capability. The Project matches the needs of exporters, ultimate beneficiaries, who need to increase their competitiveness.
1-3. Consistency with Japan's cooperation policy to Dominican Republic	<ul style="list-style-type: none"> Focal areas in Japan's cooperation policy/ programs to Dominican Republic 	<ul style="list-style-type: none"> MOFA, Japan JICA 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials 	<ul style="list-style-type: none"> Improvement of competitiveness is one of focal themes of Japan's ODA to Dominican Republic, where human resources development of export and investment are specially mentioned.
1-4. Comparative advantage of Japan's cooperation	<ul style="list-style-type: none"> Counterparts' view on Japan's expertise in export promotion 	<ul style="list-style-type: none"> JICA 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials 	<ul style="list-style-type: none"> Japan itself has abundant experiences in developing export and investment with JETRO as promoting agency. Japan has had a number of technical cooperation projects with Asian and other countries in the field of trade promotion and human resources development for trade promotion.
2. Effectiveness				
2-1. Achievements of Project Purpose	As described in B-1	As described in B-1	As described in B-1	As described in B-1
2-2. Situation of preconditions (important assumptions) to achieve Project Purpose	<ul style="list-style-type: none"> Policies of CELRD on trade and investment. 	<ul style="list-style-type: none"> The Center CELRD 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview 	<ul style="list-style-type: none"> No changes in policy
2-3. Contributing factors for the achievements of Project Purpose	<ul style="list-style-type: none"> Capacity development of C/P staff Other positive factors 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> C/P got new knowledge and experiences through the third country training and training in Japan With guidance of Japanese expert, motivation of C/P is improving
2-4. Negative factors against the achievements of Project Purpose	<ul style="list-style-type: none"> Any negative factors 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Shortage of SET-RD's budget for 2010 could seriously hinder the Project implementation.
3. Efficiency				
3-1. Achievements of Project Output	As described in C-1 to C-3.	As described in C-1 to C-3.	As described in C-1 to C-3.	As described in C-1 to C-3
3-2. Appropriateness of quality, quantity and timing of inputs				
3-2-1. Experts	<ul style="list-style-type: none"> Number Expertise 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> C/P is mostly satisfied with experts regarding number, duration, expertise, etc.

	<ul style="list-style-type: none"> Duration of dispatch Timing of dispatch Categories Amount Timing of installation 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire Site inspection 	<p>-One vehicle and one copy machine were provided by Japanese side on lending basis; however, shortage of budget of CEI-RD has caused difficulty in proper maintenance.</p> <p>(+- Office equipment provided under the grant aid are generally well-utilized. However, facilities like seminar rooms and an auditorium are desired to be more frequently used)</p> <p>+ Training in Chile, Costa Rica and Japan made C/P more conscious of their work and upgraded their knowledge and experiences.</p> <p>+ Contents of training are relevant to the participants task at the Project, making it possible that what they acquired in the training can be utilized within the Project.</p> <p>+ All of participants show satisfaction with the training.</p> <p>- Results of training were not sufficiently disseminated to other staff.</p> <p>+ Capability of nominated C/P is generally good enough to implement their task and improving as the Project progresses in terms of ability and work discipline.</p> <p>- Capability of some of support staff were not up to the level which the Project required.</p> <p>- Two C/P left to other Departments without prior consultation, necessitating re-shuffle of allocation of tasks of C/P staff.</p> <p>+ Although facilities are generally in good condition, shortage of budget of CEI-RD is currently causing some difficulty, such as supply of copy papers and usage of internet facility, etc.</p> <p>- The amount is not known exactly. Some unexpected expenses are paid by Japanese side because of budget shortage of CEI-RD</p> <p>- The prospect of budget allocation for CEI-RD in 2010 is not clear for the moment</p> <p>+ JCC meetings have been held twice so far, keeping up to the schedule.</p> <p>+ JCC is seen as a good opportunity for the Project Director (Executive Director of CEI-RD) to grasp whole situation of the progress of the Project.</p>
3-2-2. Equipment provided by Japan	<ul style="list-style-type: none"> Number of trainees Contents of training Duration of training Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire 	
3-2-3. Training in Japan/ third country	<ul style="list-style-type: none"> Number Capability 	<ul style="list-style-type: none"> Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire 	
3-2-4. C/P allocation	<ul style="list-style-type: none"> Quality, scale, etc. Current condition 	<ul style="list-style-type: none"> Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire Site inspection 	
3-2-5. Facilities provided by Dominican Republic	<ul style="list-style-type: none"> Amount Items for expenditure Timing Budget of CEI-RD for activities of the Center. 	<ul style="list-style-type: none"> Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire 	
3-2-6. Project expenses	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of meeting Topics discussed Member list 	<ul style="list-style-type: none"> The Center CEI-RD Experts The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire Project record Interview Questionnaire 	
3-3. Situation of preconditions (important assumptions) to achieve Output				
3-4. Contribution of the Joint Coordination Committee (JCC) to the efficiency of the Project				
4. Impacts				
4-1. Achievements of Over-all Goal	As described in A-1	As described in A-1	As described in A-1	
4-2. Other impacts	<ul style="list-style-type: none"> Positive or negative impacts arising from Project activities, 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire <p>+ Through the Project, C/P's attitude to the work has much improved.</p>	

	such as environmental, social, cultural, technological, and institutional impacts.				<ul style="list-style-type: none"> + Original training materials for basic trade procedure course, when they are completed, would have impact on Dominican society as they will be the first in the country. + As one of back-up activities by Expert, which are not specially described in PDM, promotion of Dominican fruits to Japanese market brought about a successful result.
5. Sustainability					
5-1 Organizational and Financial Aspects					
5-1-1. Operation and management system of the Center	<ul style="list-style-type: none"> Organization profile of CEI-RD and the Center Organizational chart of CEI-RD and the Center Staff allocation for each section of the Center Staff promotion/recruitment system Staff training system 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> CEI-RD has approximately 210 staff members, of which the Training Center has 12 members. The Training Center is going to have a minor change in organization structure (currently under proposal) + CEI-RD has off the job training system to improve capability of its staff. The training Department of the Training Center is in charge. 	
5-1-2. Financial condition of CEI-RD	<ul style="list-style-type: none"> Budget allocation to CEI-RD by the Government 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Confirmed budget for CEI-RD in 2010 amounts to RD\$94 million, only 40% of 2009 final budget. It is not clear that whether additional budget is secured soon, for smooth implementation of the Project 	
5-1-3. The Center's own income generation	<ul style="list-style-type: none"> Conditions of the Center's current own revenue, if any Future operational plan for own income generation 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> + CEI-RD started in 2009 to rent the facility of the Training Center for external clients. + The Training Center charges fees on some existing training courses. Although many courses provided for free at the moment, it is planned that more courses are offered on fee basis. 	
5-2 Policy and Institutional Aspects					
5-2-1. National policy/ programs of promotion of export and investment	<ul style="list-style-type: none"> Export and investment promotion policy 	<ul style="list-style-type: none"> The Center CEI-RD 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> + Export promotion policy is not likely to change. 	
5-3. Technical Aspects					
5-3-1. Progress of technology transfer	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge/capacity level of C/P 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> + Most of C/P are confident that by the end of the Project, they will have acquired enough knowledge and capacity to provide services by themselves, though any kind of continuous support by Japanese experts after the Project may be helpful. 	
5-3-2. Maintenance and renewal of the Project facilities	<ul style="list-style-type: none"> Maintenance plans 	<ul style="list-style-type: none"> The Center Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Project record Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Under the Project, facilities are not provided which require specific maintenance plan. 	

6


Annex 3

List of Japanese Experts

1. Long Term

Mr.Yuji Watanabe (Cheif Advisor)
June 30,2008- June 29, 2010

2. Short Term

Mr.Joji Watanabe (Trade Training Curriculum)
March 13,2009- March 25,2009

Mr.Mitsuo Sato (Trade Operational Procedure)
July 12,2009- July 18,2009

Mr.Mitsuo Sato (Export Business Promotion)
January 25,2010- March 12, 2010 (scheduled)

Mr.Takeshi Nakagaki (Trade Fair)
Jnauary 25,2010- March 12, 2010 (scheduled)

Mr.Teiji Sakurai (Trade Fair)
Feburary 22,2010- March 5, 2010 (scheduled)



Annex 4

Counterpart Training in Japan and the Third Country

Training in Japan

Mr. Roberto Turull, Project Manager (Export Promotion)
March 1, 2009- March 15, 2009


Mr. Víctor Encarnación (Export Promotion- Incubation, Website etc.)
January 15, 2010- January 31, 2010

Training in Chile: February 8, 2009- February 15, 2009

Mr. Roberto Turull, Project Manager (on CEI- RD's expenses)
Mr. Víctor Encarnación
Mr. José Frank Cuello
Ms. Susana Antón
Ms. Carmen Pérez
Ms. Ociremna Caminero
Mr. Yuji Watanabe (Coordinator)

Training in Costa Rica: November 29, 2009- December 6, 2009




Mr. Roberto Turull, Project Manager
Ms. Mireya Carbonell
Ms. Farah González



Annex 5

List of Counterpart Personnel

1. Mr. Roberto Turull
Project Manager & Training Manager, the Training Center
2. Ms. Susana Antón
Asistant Manager of Training, the Training Center
in charge of Training Text Production
3. Ms. Carmen Pérez
in charge of Training Text Production, Export Business Promotion
4. Mr. Víctor Encarnación
in chargwe of Export Business Promotion, Training Text Production, WebSite
5. Ms. Mireya Carbonell
in charge of Trade Fair Manuals
6. Ms. Farah González
in charge of Financial Affairs

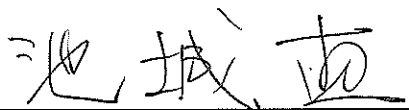




**MINUTA DE REUNIONES
ENTRE
EL EQUIPO JAPONÉS DE EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO
Y
CENTRO DE EXPORTACIÓN E INVERSIÓN DE
LA REPÚBLICA DOMINICANA (CEI-RD)
SOBRE
EL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN
PARA EL DESARROLLO DEL COMERCIO EXTERIOR E LA INVERSIÓN**

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (que en lo adelante se referirá como "JICA") envió un Equipo de Evaluación de Medio Término (que en lo adelante se referirá como "El Equipo"), presidido por el señor Tadashi IKESHIRO, desde el 10 al 22 de enero del 2010. El Equipo intercambió puntos de vista y tuvo una serie de discusiones con las autoridades del Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana, CEI-RD, con el propósito de llevar a cabo la evaluación de medio término del Proyecto de Fortalecimiento del Centro de Capacitación para el Desarrollo de Comercio Exterior e Inversión (que en lo adelante, se denominará como "El Proyecto").

Como resultado del estudio y las discusiones de la evaluación, el Equipo y las autoridades concernientes acordaron los asuntos referidos en el Documento Adjunto. Esta minuta fue elaborada en inglés y español y ambas versiones son igualmente auténticas. En caso de surgir alguna discrepancia en su interpretación, la versión en inglés prevalecerá.

Santo Domingo, 18 de enero del 2010



Sr. Tadashi Ikeshiro
Jefe del Equipo de Evaluación
de Medio Término
Agencia de Cooperación Internacional
del Japón



Sr. Eddy Martínez Manzueta
Secretario de Estado / Director Ejecutivo
Centro de Exportación e Inversión de la
República Dominicana



DOCUMENTO ADJUNTO

CONTENIDO

I. SOBRE LA CONTINUACIÓN DEL PROYECTO

II. INFORME DE EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

1. Introducción

1.1. Antecedentes

1.2. Objetivos de la Evaluación de Medio Término

1.3. Metodología de la Evaluación

2. Desempeño y Proceso de la Implementación del Proyecto

2.1. Aportes

2.2. Desempeños

2.3. Proceso de la Implementación

3. Resultados de la Evaluación Mediante Cinco Criterios

3.1. Relevancia

3.2. Efectividad

3.3. Eficiencia

3.4. Impacto

3.5. Sostenibilidad

3.6. Conclusión

4. Recomendaciones

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Diseño del Proyecto (PDM)

Anexo 2. Cuadro de la Evaluación del Proyecto

Anexo 3. Lista de Expertos Japoneses

Anexo 4. Capacitación de las Contrapartes en Japón y terceros países

Anexo 5. Lista del Personal de Contrapartida

I. SOBRE LA CONTINUACIÓN DEL PROYECTO

(1) Presupuesto del CEI-RD

La Matriz de Diseño del Proyecto indica que la seguridad de asignación presupuestaria es una de las condiciones previas del presente Proyecto, por lo que JICA está muy preocupada por la continuación de la función del CEI-RD.

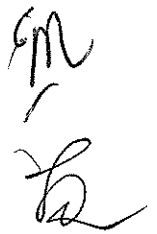
CEI-RD asegurará el presupuesto de la institución para el 2010 de la siguiente manera:

- Monto anual asignado del Presupuesto Nacional: RD\$93, 552,577
- Aporte económico de la Dirección General de Aduanas: RD\$60,000,000 (no monto fijo)
- Fondo Especial de la Secretaría de Estado de la Presidencia: RD\$120,000,000

El Equipo de JICA solicitó al CEI-RD el suministro de alguna documentación que sustente la asignación de estos fondos referidos anteriormente, en vista de que JICA tomará la decisión de continuar o no el presente Proyecto en base a dichas evidencias. La Secretaría Administrativa de la Presidencia enviará una carta de solicitud a la Secretaría de Estado de Hacienda, referente a la asignación del fondo especial al CEI-RD mencionado anteriormente y el CEI-RD obtendrá la copia de la carta y la suministrará a la JICA en República Dominicana. El CEI-RD también obtendrá la copia de una comunicación de la Dirección General de Aduanas, comprometiendo la asignación económica por la venta de formularios de exportación. Ambas copias serán entregadas a la JICA local a más tardar la primera semana del mes de febrero próximo.

(2) Actividades

Con el propósito de mejorar las actividades del CE-RD, el Equipo de JICA sugiere que para el CEI-RD es sumamente esencial disponer del plan de operación del Centro de Capacitación, plan de asignación presupuestaria, plan de gastos y plan de capacitación, con los cuales, la institución será capaz de proveer los servicios de alta calidad a las empresas locales. El Equipo también sugiere la necesidad de llevar a cabo las actividades de capacitación en el período de ejecución del Proyecto. La ejecución de los programas de capacitación para las empresas tendrá mucha importancia y elevará el nivel de consciencia de la institución al respecto. El CEI-RD acordó que la preparación y ejecución de los servicios dentro del Proyecto deben ser llevadas a cabo simultáneamente.



II. INFORME DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

1. Introducción

1.1. Antecedentes

El Gobierno de la República Dominicana ha estado promoviendo la inversión extranjera directa (IED) y el desarrollo de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas en el marco del Plan Nacional de Mejoramiento de la Competitividad desde que el Presidente Fernández inauguró el Centro de Capacitación en el 2004. Cuando el presidente Fernández visitó Japón en julio del 2006, durante su encuentro con el entonces primer ministro japonés Koizumi, mostró muchas expectativas con la cooperación japonesa para el desarrollo de la inversión extranjera directa en República Dominicana, y celebró un seminario de promoción de las inversiones, conjuntamente con el Director Ejecutivo del CEI -RD que acompañó al Presidente.

En estas circunstancias, el Gobierno del Japón otorgó una cooperación financiera no reembolsable para el "Plan de Construcción del Centro de Capacitación para el Desarrollo del Comercio Exterior e Inversiones". La obra se completó en marzo del 2008. Además, en respuesta a la solicitud del Gobierno de la República Dominicana, el Gobierno del Japón inició el "Proyecto de Fortalecimiento del Centro de Capacitación para el Desarrollo de Comercio Exterior e Inversión" en julio de 2008 dentro del esquema de cooperación técnica con el envío de un experto a largo plazo, con el fin de fortalecer la gestión institucional y el desarrollo de recursos humanos del Centro de Capacitación.

En vista de que ya pasó un año y medio desde el inicio del Proyecto, siguiendo el proceso de la implementación, se llevó a cabo la evaluación de medio término cuyos objetivos se describen en la sección 1.2 más abajo.

1.2. Objetivos de la Evaluación de Medio Término

La Evaluación de Medio Término tiene como objetivos verificar si el Proyecto se ha estado ejecutando sin inconveniente y si está en proceso de generar los efectos previstos, así como, contribuir en el mejoramiento del contenido del mismo.

1.3. Metodología de la Evaluación

Se evalúan el alcance y progreso del Proyecto a través de la Matriz de Diseño del Proyecto (que en lo adelante, se denominará "PDM", véase el Anexo 1) y el Cuadro de Evaluación (Anexo 2) conjuntamente con los Cinco Criterios de la Evaluación compuestos por la Relevancia, Efectividad, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad.

- 1) Relevancia: Verificar la pertinencia de la ejecución del Proyecto en el contexto específico nacional.
- 2) Efectividad: Verificar si el Objetivo del Proyecto se ha alcanzado efectivamente o no, a través de ejecución de las actividades y los resultados generados.
- 3) Eficiencia: Verificar si los aportes realizados en el Proyecto han generado los resultados esperados.
- 4) Impacto:° Efectos positivos y negativos que se hayan producido indirectamente por la ejecución del Proyecto.
- 5) Sostenibilidad: Proyecciones de la sostenibilidad del Proyecto desde los puntos de vista de la

política, gestión institucional y manejo financiero después de la terminación de la ayuda externa hacia el Proyecto.

2. Desempeño y Proceso de la Implementación del Proyecto

2.1. Aportes

El Equipo confirmó que el Proyecto ha completado los siguientes aportes de acuerdo al plan establecido en la Minuta de Reuniones y la PDM.

[Parte Japonesa]

(1) Envío de expertos a la República Dominicana

Se ha enviado al Proyecto un experto a largo plazo y dos expertos a corto plazo como se describe en el Anexo 3.

(2) Provisión de maquinaria / equipos

Se suministró una fotocopidora al Proyecto. También se asignó un vehículo en calidad de préstamo.

(3) Capacitación del personal de contrapartida en Japón y en terceros países

Dos contrapartes fueron entrenadas en Japón, mientras que participaron seis, en Chile y tres, en Costa Rica en el marco de entrenamientos en terceros países como se describe en el Anexo 4.

(4) Costo complementario para los gastos operacionales locales del Proyecto

La parte japonesa asumió el costo para la contratación de una secretaria para el Proyecto, así como una parte del costo de mantenimiento del vehículo y el suministro de algunos materiales de la oficina (papeles para copia, etc.).

[Parte Dominicana]

(1) Asignación del personal de contrapartida y el personal de apoyo

Un total de seis personas fue asignado al Proyecto como contrapartes como se describe en el Anexo 5.

(2) Provisión de las facilidades

Un espacio de oficina para el Proyecto (incluidos los gastos de servicios) se ha proporcionado.

(3) Costo para la realización de las actividades

Costos necesarios para las actividades del Proyecto

2.2. Desempeño del Proyecto

(1) Resultados

El Equipo confirmó que el Proyecto ha logrado los siguientes resultados de acuerdo con el plan establecido por M/M y PDM.

Resultado 1: Se fortalecen los cursos de capacitación relacionados a la promoción de las exportaciones.

Indicadores para medir el alcance	
1-1	El Centro desarrolla sus propios textos didácticos sobre los "Procedimientos Operacionales de las Exportaciones" y otros sobre temas específicos.
1-2	Aumenta el número de facilitadores internos que cumplen requisitos a través de entrenaminto "On the Job".
1-3	Aumentan las oportunidades de capacitación para facilitadores internos, incluyendo los cursos de capacitación.

1-4 Aumenta el número de personas capacitadas al final.

La preparación de materiales para la capacitación está en curso. Se han completados los manuscritos de: (1,1). "Currículo de la Capacitación" (en español y japonés) y "Manual Básico de las Exportaciones para la Capacitación Interna" (en español). Sin embargo, el procedimiento de la contratación para la preparación de los textos didácticos ha sido suspendido a causa de los atrasos de la asignación del presupuesto de la Parte Dominicana¹. El Proyecto no ha iniciado los servicios de capacitación, por tanto, no están disponibles los datos para los Indicadores 1.2 y 1.3. No obstante, la finalización del "Manual Básico de las Exportaciones para la Capacitación Interna" impulsará el incremento de las oportunidades de capacitación de los instructores internos. El número de participantes en las actividades de capacitación no está disponible porque no se han realizado. (1,4).

Resultado 2: Se fortalece la Asistencia Técnica a las empresas a crear nuevos negocios de exportación.

Indicadores para medir el alcance.

- 2-1 El número de usuarios de "Incubación" que usan los servicios para nuevos exportadores aumenta.
- 2-2 Se crea y actualiza la Página WEB del Centro y aumenta su cantidad de información.

Los datos para los indicadores 2.1 y 2.2 no están disponibles porque los servicios de incubación no se han iniciado. Se ha definido el concepto básico de los servicios de incubación y el de la página web del Centro de Capacitación. La finalización y el lanzamiento de la página web están previstos para los finales del año 2010.

Resultado 3: Se fortalecen las funciones de Ferias y Eventos de CEI-RD.

Indicadores para medir el alcance

- 3-1 Se elaboran los manuales sobre las ferias y eventos dirigidos al personal interno y las empresas.
- 3-2 El Centro ofrece Manuales al Dpto. de New Business y da seguimiento a su utilización.
- 3-3 Aumenta el número de los participantes de las Ferias y Eventos al final del Proyecto.
- 3-4 Por encima de 4 puntos en una escala del 1 al 5 para Ferias y Eventos, el 80% de los participantes en las Ferias expresa su satisfacción en las dos últimos números más altas.
- 3-5 Aumenta el número de negociaciones comerciales en las Ferias al final del Proyecto.

Los datos para los Indicadores, del 3.1 al 3.5 no están disponibles porque los manuales correspondientes están en proceso de preparación. El concepto de los manuales está definido. La elaboración de los mismos está prevista a terminar a la mitad del año 2010.

(2) Objetivos del Proyecto

El Equipo observó que los datos para medir el alcance del Objetivo del Proyecto, descrito más abajo, no están disponibles porque los servicios referidos en los indicadores no se han proporcionado todavía.

¹ Aunque el costo de preparación de los textos de la capacitación está a cargo de la Parte Japonesa, se suspendió el procedimiento de contrato debido a que la continuidad del Proyecto no está segura a causa de la insuficiencia presupuestaria del CEI-RD para el 2010.

Objetivo del Proyecto: Servicios de alta calidad son ofrecidos por el Centro.

Indicadores para medir el alcance

1. El 80% de los participantes en los Cursos de Capacitación del Centro expresa su satisfacción seleccionando por encima de 4 puntos en una escala del 1 al 5 para los Curso de Entrenamiento del Centro.
2. El 80% de los usuarios de servicios de Incubación expresa su satisfacción seleccionando por encima de 4 puntos en una escala del 1 al 5 para la Incubación.
3. Aumenta el número de acceso a la Página Web del Centro.
4. El 80% de los usuarios de Ferias expresa su satisfacción por encima de 4 puntos en una escala del 1 al 5 para Ferias y Eventos.
5. El Centro entrega los manuales al Dpto.de New Business y da seguimiento sobre la utilización de los mismos.

2.3. Proceso de la Implementación

El Equipo observó que el proceso de la implementación del Proyecto ha sido apropiado en gran medida hasta la fecha. A continuación se describen los principales hallazgos:

- (1) Ha habido una comunicación frecuente y apropiada entre expertos japoneses y contrapartes dominicanas (C/P). Las actas de las reuniones oficiales se han registrado adecuadamente.
- (2) Los Informes de avances sobre la marcha del Proyecto se han presentado con regularidad de acuerdo al calendario de trabajo.
- (3) Se han celebrado dos reuniones del Comité de Coordinación Conjunto (CCC) en abril y septiembre del 2009, en las cuales se han informado los avances del Proyecto.
- (4) Se observan los cambios positivos en el grado de la motivación y disciplina de trabajo de la mayoría de las contrapartes dominicanas del Proyecto, lo cual contribuirá a fomentar el empoderamiento del Proyecto por parte de ellos y se pueden esperar otras mejoras en el futuro.
- (5) La PDM revisada fue presentada y firmada oficialmente en septiembre del 2009 tras la visita de la misión de consulta de la JICA a la República Dominicana, en respuesta a la necesidad de concentrarse en las actividades selectivas que son más pertinentes e indispensables. Con la modificación de la PDM, se quedó más clara la distribución de las tareas de cada contraparte.

3. Resultados de la Evaluación por Cinco Criterios

Para el trabajo de la evaluación, el Equipo adoptó los cinco criterios que son: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

3.1. Relevancia

El Objetivo Superior del Proyecto, " Son promovidas las exportaciones de las empresas dominicanas que usan los servicios del Centro de Capacitación para el Desarrollo del Comercio Exterior y la Inversión en la República Dominicana (El Centro).", es completamente pertinente a las políticas nacionales de la promoción de exportaciones, ya que el país está deseoso de fortalecer de su competitividad en el marco del Plan Nacional de Mejoramiento de la Competitividad.

El Proyecto también es relevante en término de las necesidades de los beneficiarios directos e indirectos, a saber, el personal del Centro de Capacitación y los exportadores dominicanos, respectivamente. Los estudios sobre los exportadores realizados por la JICA y el Centro de Capacitación antes de la ejecución del Proyecto, y los resultados de las entrevistas con los exportadores

realizadas como una de las actividades del Proyecto, muestran claramente que es muy bajo el nivel de conocimiento de los exportadores dominicanos sobre el procedimiento del comercio exterior, incluyendo las leyes y regulaciones y que necesitan la capacitación en la materia.

El Proyecto es coherente con la política básica de cooperación del Japón con la República Dominicana, en la que el mejoramiento de la competitividad es uno de los temas de enfoque. Además, el Japón tiene una ventaja comparativa en la promoción del comercio con abundantes experiencias en el desarrollo de las exportaciones y la inversión, teniendo JETRO como agencia promotora. También Japón posee experiencias en proyectos de cooperación técnica con muchos países en el campo de la promoción del comercio exterior y desarrollo de recursos humanos en la materia.

Teniendo en consideración lo dicho anteriormente, la relevancia del Proyecto es bastante alta.

3.2. Efectividad

Como se ve en el punto 2.2 (2), es difícil juzgar en este momento si el Propósito del Proyecto se logrará hasta el final del mismo, ya que los datos de los indicadores para medir los avances del mismo aun no están disponibles. Sin embargo, casi todos los miembros del Proyecto, incluyendo el experto japonés, expresan la opinión de que el Logro de Propósito del Proyecto será posible o viable, basándose en que los servicios que proporcionará el Centro de Capacitación, serán únicos y de buena calidad.

Los factores positivos que contribuyen en la efectividad del Proyecto son: i) la comunicación buena y frecuente entre los expertos japoneses y la C/P dominicana, ii) la capacitación de las contrapartes en Japón y en los terceros países como Chile y Costa Rica, donde adquirieron nuevos conocimientos y experiencias sobre la promoción del comercio exterior y el sistema de capacitación, y iii) el incremento del grado de motivación de la C/P para llevar a cabo las actividades del Proyecto mediante la asignación de tareas para cada uno con mayor claridad.

Por otra parte, el factor negativo más importante que podría obstaculizar la operación del Proyecto es la deficiencia en la asignación presupuestaria para el CEI-RD en el 2010. El presupuesto total para el CEI-RD, aprobado por el Congreso, que asciende RD \$ 93.552.577, sólo representa alrededor del 40% del presupuesto del 2009.

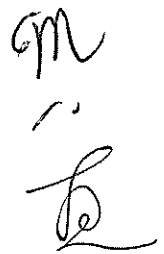
El Equipo considera que el nivel de la eficacia del Proyecto podría estar en el nivel razonablemente alto, pero un factor negativo parece ser una amenaza.

3.3. Eficiencia

El equipo encontró que el grado de la eficiencia total del Proyecto es moderado, a juzgar el desempeño de los aportes y los resultados obtenidos. Se requiere mejorar la ejecución del Proyecto en lo sucesivo.

(1) Pertinencia de los aportes

El Proyecto tiene un solo experto a largo plazo y hasta ahora se han enviado dos expertos a corto plazo. Aunque el número es poco, ellos se han dedicado plenamente a la transferencia de conocimiento



y experiencia hacia la C/P en el Proyecto, con la cual la mayoría de la C/P se siente satisfecha.

La capacidad de la C/P es apropiada en gran medida para la ejecución de las actividades del Proyecto, mientras que dos técnicos fueron trasladados a otros departamento del CEI-RD sin consulta previa, lo que hizo necesario reorganizar la asignación de tareas para cada C/P.

Todos los miembros del personal de contrapartida, 6 en total, participaron en la capacitación en Japón y/o en los terceros países (Chile y Costa Rica) como se describe en 2.1. Todos los participantes están satisfechos con los cursos de capacitación y están dispuestos a utilizar lo aprendido. Sin embargo, parece que la difusión de los conocimientos adquiridos a otros colegas no es suficiente.

El servicio de fax y las llamadas internacionales no están disponibles en el Centro de Capacitación, lo cual afecta la eficiencia del Proyecto.

(2) Logro de los Resultados Esperados

Como se mencionó en el punto 2.2, el Proyecto no ha producido muchos resultados hasta el momento. Sin embargo, las actividades establecidas en la PDM se han realizado sin mucha demora, excepto la preparación de los textos para la capacitación a causa de problemas presupuestarios de la Parte Dominicana.

3.4. Impacto

La promoción de frutas dominicanas llevada a cabo como una de las actividades de seguimiento por parte del experto japonés, no incluidas en la PDM, ha tenido resultado exitoso.

Se espera que los materiales de capacitación originales para el curso básico de los procedimientos de comercio exterior, cuando se completen, tengan un impacto considerable a la sociedad y economía dominicana, ya que serán los primeros textos originales de esta naturaleza en el país.

No se observaron efectos negativos ni se prevén en el futuro.

3.5. Sostenibilidad

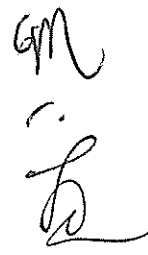
El Equipo encontró que en total la sostenibilidad del Proyecto no estaría segura.

(1) Aspectos de la política

La política de la promoción de las exportaciones no se cambiará drásticamente en el futuro cercano, al igual que la importancia del desarrollo de las exportaciones en la República Dominicana se mantendrá sin cambios.

(2) Aspectos técnicos

Durante el estudio de la evaluación, la mayor parte de la C/P expresó su confianza en que al final del Proyecto, habrían adquirido suficientes conocimientos y capacidad para prestar servicios por su cuenta, aunque también resaltaron que cualquier tipo de apoyo continuo por parte de expertos japoneses después de la Proyecto sería de gran ayuda. Aunque en esta etapa es difícil estimar la sostenibilidad técnica después de la terminación del Proyecto, se espera que la transferencia adecuada de tecnología a la C/P asegurará la sostenibilidad. El Proyecto contribuirá a fortalecer el sistema de



capacitación interna del Centro mediante la preparación de los textos, lo cual favorecerá a la sostenibilidad técnica.

(3) Aspectos financieros

En el momento de la evaluación, se confirmó que el monto del presupuesto asignado al CEI-RD para el año 2010 asciende a RD \$ 94 millones, sólo el 40% del presupuesto definitivo del 2009. No se sabe con claridad si se otorgará un presupuesto adicional con brevedad, lo que es prescindible para la adecuada ejecución del Proyecto. Incluso, aunque este problema financiero se resuelva esta vez, la sostenibilidad futura del Proyecto se verá más cuestionable puesto que el mismo problema podría repetirse. Por otra parte, el CEI-RD comenzó a rentar sus facilidades del Centro de Capacitación a los clientes externos. Además, el Centro cobra cuotas en algunos cursos de capacitación existentes, en un esfuerzo para cubrir parte del costo de los servicios.

3.6. Conclusión

El Equipo llegó a la siguiente conclusión después de estudiar la documentación, intercambiar puntos de vista y opiniones con las partes interesadas, y la discusión entre los miembros del Equipo.

Las actividades del Proyecto se han realizado casi en su totalidad según lo planeado, salvo la preparación de los materiales de capacitación que ha sufrido retraso a causa de los inconvenientes en la asignación presupuestaria. Uno de los factores que alientan a contribuir el buen funcionamiento del Proyecto es el incremento de la motivación de la C/P que se ha observado en los últimos meses.

Desde el punto de vista de los cinco criterios de evaluación, el Proyecto tiene un alto grado de "relevancia". Por otra parte, resulta difícil juzgar la "efectividad" debido a la insuficiencia presupuestaria actualmente enfrentada por el Proyecto. La "eficiencia" del Proyecto es moderada, por lo que hay mucho que mejorar en el futuro.

En cuanto al "impacto", se espera que se generen algunos impactos positivos. Se observa que mientras que la sostenibilidad de la política y la sostenibilidad técnica podrían estar garantizadas, la sostenibilidad financiera no está garantizada, tomando en cuenta la situación presupuestaria actual del CEI-RD.

4. Recomendaciones

(1) Involucramiento del sector privado al CCC.

Por el momento, el CCC no tiene un miembro del sector privado. Si bien el Centro de Capacitación tiene contactos regulares con el sector privado y se ha hecho estudio exhaustivo de las necesidades de los exportadores en el Proyecto, hay pocas oportunidades para que el Proyecto pueda informar al sector privado sobre sus avances y buscar sus opiniones acerca de la dirección del Proyecto. Por lo tanto, es deseable que haya representación del sector privado en el CCC como miembro u observador.

(2) Mayores esfuerzos para generar ingresos propios

Como se menciona en el punto 3.5, se aprecia que el Centro de Capacitación está tratando de

incrementar sus propios ingresos mediante el alquiler de sus instalaciones y el cobro de las tarifas en algunos cursos de formación. Sin embargo, la tasa de utilización de las instalaciones del Centro no parece ser suficientemente alta y se requiere que el CEI-RD haga mayores esfuerzos para generar ingresos por su cuenta, lo que ayudaría a establecer la viabilidad financiera del Proyecto. La contratación de consultores para el diseño de un plan de negocio a fin de utilizar plenamente los servicios y las instalaciones del Centro de Capacitación, puede ser una de las opciones.

(3) Retroalimentación de los resultados de la capacitación de la C/P

En el proyecto, todas las C/P han participado en los cursos de capacitación en el Japón o en los terceros países, lo que en gran medida benefició al Proyecto y a ellos mismos. Para maximizar los beneficios de la capacitación, se recomienda planificar sistemáticamente la retroalimentación y difusión de los conocimientos adquiridos a sus colegas, tanto del Centro de Capacitación, como del CEI-RD. Es decir, esto debe hacerse no sólo a través de talleres y seminarios donde se presentan los resultados de la capacitación, sino también en los trabajos diarios.

(4) Sistema de recompensa que reflejaría el desempeño de la C/P

Se sugiere introducir un sistema de recompensa para aumentar más la motivación del personal del Proyecto. Una idea es que la opinión del asesor jefe del equipo japonés se refleje en parte en la evaluación del rendimiento total de C/P, lo que podría elevar más la eficiencia del desempeño del Proyecto.

GM
E

Matriz del Diseño del Proyecto (PDM)

Anexo 1

Fecha: 15 de septiembre del 2009
 Duración: 30 junio de 2008 - 29 junio de 2011(3 años)

Título del Proyecto: Proyecto para el Fortalecimiento del Centro de Capacitación del Comercio Exterior y la Inversión en la República Dominicana

Grupo Objeto : (Directo): CEI-RD(Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana)
 (Indirecto): Exportadores de República Dominicana e Inversionistas Extranjeros

Zona de Ejecución: República Dominicana

<p>OBJETIVO SUPERIOR Incrementan el número de exportadores dominicanos y el valor de las exportaciones</p>	<p>1 El número de exportadores incrementa en más de 20% en el año 2016 con respecto al del año 2011 al final del Proyecto. 2 El valor de las exportaciones dominicanas incrementa en más de 15% en el año 2016 (con respecto al valor al final del Proyecto). 3 Surjen ganadoras del Premio Nacional de Empresas Exportadoras de la Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO) dentro de las empresas apoyadas por CEI-RD. Crece el valor de las exportaciones dominicanas de las empresas que usan los servicios del Centro y éstas se diversifican.</p>	<p>1 Estadística de DGA, CEI-RD y Banco Central 2 Premiación por ADOEXPO</p>	<p>No habrá cambios en el Plan Nacional de Competitividad de RD.</p>
<p>OBJETIVO GENERAL Son promovidas las exportaciones de las empresas dominicanas que usan los servicios del Centro de Capacitación para el Desarrollo del Comercio Exterior y la Inversión en la República Dominicana (El Centro).</p>	<p>1-1 El 80% de los participantes en los Cursos de Capacitación del Centro expresa su satisfacción seleccionando por encima de 4 puntos en una escala del 1 al 5 para los usuarios de Entrenamiento del Centro. 1-2 El 80% de los usuarios de servicios de Incubación expresa su satisfacción seleccionando por encima de 4 puntos en una escala del 1 al 5 para la Incubación. 1-3 Aumenta el número de acceso a la Página Web del Centro. 1-4 El 80% de los usuarios de Ferias expresa su satisfacción por encima de 4 puntos en una escala del 1 al 5 para Ferias y Eventos. 1-5 El Centro entrega los manuales al Dpto.de New Business y da seguimiento sobre la utilización de los mismos.</p>	<p>1 Cuestionario de seguimiento a los usuarios de los servicios del Centro</p>	<p>- Las funciones y autoridades del Centro se mantienen iguales. - No habrá cambio brusco del entorno del comercio exterior que rodea la República Dominicana.</p>
<p>OBJETIVO DEL PROYECTO Servicios de alta calidad son ofrecidos por el Centro.</p>	<p>1 El Centro desarrolla sus propios textos didácticos sobre los "Procedimientos Operacionales de las Exportaciones" y otros sobre temas específicos. 2 Aumenta el número de facilitadores internos que cumplen requisitos a través de entrenamiento "On the Job". 3-Aumentan las oportunidades de capacitación para facilitadores internos, incluyendo los cursos de capacitación. 4. Aumenta el número de personas capacitadas al final.</p>	<p>1 Funcionan Textos Didácticos del Centro. 2 Registro del número de las personas capacitadas.</p>	<p>Las políticas del CEI-RD relacionadas a la promoción del comercio exterior e inversión se mantienen iguales.</p>

<p>2 Se fortalece la Asistencia Técnica a las empresas a crear nuevos negocios de exportación</p>	<p>1 El número de usuarios de "Incubación" que usan los servicios para nuevos exportadores aumenta. 2 Se crea y actualiza la Página WEB del Centro y aumenta su cantidad de información.</p>	<p>1 Registro de usuarios de los servicios de Incubación 2 Número de acceso a Web</p>	
<p>3 Se fortalecen las funciones de Ferias y Eventos de CEI-RD.</p>	<p>1 Se elaboran los manuales sobre las ferias y eventos dirigidos al personal interno y las empresas. 2 El Centro ofrece Manuales al Dpto. de New Business y da seguimiento a su utilización. 3 Aumenta el número de los participantes de las Ferias y Eventos al final del Proyecto. 4 Por encima de 4 puntos en una escala del 1 al 5 para Ferias y Eventos, el 80% de los participantes en las Ferias expresa su satisfacción en las dos últimos números más altas. 5 Aumenta el número de negociaciones comerciales en las Ferias al final del Proyecto.</p>	<p>Cuestionarios de seguimiento a los participantes de las Ferias y Eventos.</p>	
Actividades			
Inversión			
<p>1-1 El Centro formula el Plan de Trabajo de Capacitación (grupo objeto, necesidades de entrenamiento, etc.) 1-2 El Centro desarrolla el currículo del programa de capacitación. 1-3 El Centro desarrolla materiales didácticos (textos, videos, etc.) 1-4 El Centro proporciona las oportunidades de capacitación para los instructores internos, las cuales son mayormente desarrolladas por el Departamento de Gerencia de Recursos Humanos (CEI-RD) 2-1 El Centro crea su propia Página Web para diseminar información sobre el Centro. 2-2 El Centro fortalece la asistencia técnica a las empresas para crear nuevos negocios de exportación, etc. 3-1 El Centro elabora los Manuales para la planificación e implementación de Ferias y Eventos.</p>	<p>Japón 1. Experto de largo plazo Jefe Asesor 2. Experto de corto plazo: - Capacitación - Servicio de Información - Ferias/Eventos 3. Capacitación en Japón / terceros países del personal de contraparte dominicano 4. Equipos Materiales necesarios para el desarrollo de la capacitación de recursos humanos</p>	<p>República Dominicana <Personal Dominicano> (Contrapartes) 1 Director del Proyecto 2 Coordinador del Proyecto 3 Contrapartes y personal de apoyo en cada área <Instalaciones y Equipos> 1. Instalaciones y equipos necesarios para capacitación. 2. Equipos necesarios para Servicios de Información (Computadoras etc.) 3. Instalaciones y equipos para ferias. <Gastos Operacionales> 1. Gastos para organizar seminarios y eventos. 2. Gastos operacionales para el "Curso Básico de los Procedimientos Operacionales de Exportación" a partir del año 2010.</p>	<p>Los presupuestos para las actividades del CEI-RD están asegurados adecuadamente.</p>
<p>Premisas: La transferencia y reclutamiento del personal para el Centro se realizan de acuerdo a lo planificado.</p>			

Anexo 2

Cuadro de Evaluación: Proyecto de Fortalecimiento del Centro de Capacitación para el Desarrollo del Comercio Exterior e Inversión

Proceso de Implementación y los Logros del Proyecto

Ítems de la Evaluación	Información y Datos Necesarios	Fuentes	Medios de Verificación	Anotaciones (+ factor positivo; - factor negativo)
A. Alcance del Objetivo Superior				
A-1 Son promovidas las exportaciones de las empresas dominicanas que usan los servicios del Centro de Capacitación para el Desarrollo del Comercio Exterior y la Inversión en la República Dominicana (El Centro).	<ul style="list-style-type: none"> Los montos de la exportación de las empresas que utilizan los servicios del Centro se incrementan y se diversifican. The exports value of the enterprises which use the services of Centro increases and diversifies. 	Usuarios de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Cuestionario 	Datos no disponibles (No se han proporcionado los servicios correspondientes).
B. Alcance del Objetivo del Proyecto				
B-1. Servicios de alta calidad son ofrecidos por el Centro.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de los participantes de los cursos de capacitación Nivel de satisfacción de los participantes de los servicios de incubación Incremento de la cantidad de accesos a la página Web del Centro. Nivel de satisfacción de los participantes de las ferias y eventos. Manuales para el Departamento de Negocios y seguimiento sobre otras utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios de los servicios CEI-RD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Cuestionario Registros de accesos a la página Web Revisión de materiales 	Datos no disponibles (No se han proporcionado los servicios correspondientes).
C. Alcance de los Resultados Esperados				
C-1 Se fortalecen los cursos de capacitación relacionados a la promoción de las exportaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Materiales originales de capacitación del Centro, "Procedimientos Operacionales de la Exportación" y otros por temas específicos. Número de instructores internos que satisfacen requerimientos necesarios. Número de los cursos y otras oportunidades de la capacitación para instructores internos. Incremento de las personas entrenadas al final del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Centro Expertos C/P 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de materiales Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> La preparación de materiales para la capacitación está en curso. Se han completados los manuscritos de "Currículo de la Capacitación" (en español y japonés) y "Manual Básico de las Exportaciones para la Capacitación Interna" (en español). La negociación del contrato se ha suspendido debido al problema presupuestario, causando atraso en el calendario de ejecución. El número de participantes en las actividades de capacitación no está disponible porque no se han realizado. El número de oportunidades de la capacitación para instructores internos no está disponible porque no se ha hecho todavía.
C-2. Se fortalece la Asistencia Técnica a las empresas a crear nuevos negocios de	<ul style="list-style-type: none"> Número de los usuarios que utilizan los servicios de incubación para 	<ul style="list-style-type: none"> Centro Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del Proyecto. Revisión de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> Se ha definido el concepto básico de los servicios de incubación. página web del Centro de Capacitación. El número de los servicios de

exportación.	<ul style="list-style-type: none"> nuevos negocios de exportación. Recién creada página Web del Centro 		<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Cuestionario 	<p>incubación no está disponible porque no se ha proporcionado los servicios correspondientes</p> <p>+ Se ha definido el concepto básico de la página web del Centro de Capacitación. La finalización y el lanzamiento de la página web están previstos para los finales del año 2010.</p>
C-3. Se fortalecen las funciones de Ferias y Eventos de CEI-RD.	<ul style="list-style-type: none"> Preparación de manuales sobre ferias y eventos para el personal interno y empresas Provisión de Manuales para el Departamento de Nuevos Negocios y asistencia sobre su utilización. Número de participantes en las ferias y eventos. Nivel de satisfacción de los participantes en las ferias y eventos. Número de negociaciones en las ferias 	<ul style="list-style-type: none"> Centro CEI-RD Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de materiales Registros del Proyecto. Entrevista Cuestionario 	<p>El concepto de los manuales está definido. La elaboración de los mismos está prevista a terminar a la mitad del año 2010.</p>
D. Resultados de los Aportes Realizados				
D-1. Aportes de la Parte Japonesa	<ul style="list-style-type: none"> Envío de expertos a largo plazo Envío de expertos a corto plazo Capacitación de C/P en Japón Provisión de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Centro Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del Proyecto. Entrevista 	<p>Experto a largo plazo: 1</p> <p>Experto a corto plazo: 2</p> <p>Capacitación en Japón: 2</p> <p>Capacitación en Chile: 6</p> <p>Capacitación en Costa Rica: 3</p> <p>Se suministró una fotocopiadora al Proyecto. También se asignó un vehículo en calidad de préstamo.</p> <p>Costos operacionales locales: Contratación de una secretaria para el Proyecto, costo de mantenimiento del vehículo y los útiles de oficina.</p> <p>Edificación (cooperación financiera no reembolsable del Japón)</p> <p>PCs y equipos de oficina (algunos suministrados por la coop. financiera no reembolsable del Japón y del fondo japones del Proyecto.)</p> <p>Asignación de 6 contrapartes</p> <p>Asignación presupuestaria del CEI-RD:</p> <p>2008 RD\$230,450,000;</p> <p>2009 RD\$230,450,000;</p> <p>2010 RD\$93,552,577</p>
D-2. Aportes de la Parte Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> Edificación y facilidades Asignación de C/P Asignación de presupuesto Organigrama del CEI-RD y Centro de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Centro Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del Proyecto Revisión de materiales Entrevista Cuestionario 	
E. Pertinencia del Proceso de la Implementación				
E-1. Plan de monitoreo y resultados	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de la presentación de los informes de progreso / monitoreo Sistema de retroalimentación del monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registro del Proyecto Entrevista 	<p>+ Se han presentado los informes de avances como lo programado. .</p>
E-2. Pertinencia de la comunicación entre expertos y C/P	<ul style="list-style-type: none"> Registros de las reuniones formales (frecuencia, agenda, participantes, etc.) Situation of informal (day-to-day) communication 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registro del Proyecto Entrevista Cuestionario 	<p>+ Las comunicaciones son frecuentes y la relación es buena. Se A principio se hacían reuniones semanales, pero actualmente se convocan según surja la necesidad. Pero, se hacen las reuniones frecuentemente.</p> <p>+ All formal meetings have records of memorandum</p> <p>+ La comunicación diaria es frecuente.</p>

E-3 Empoderamiento del Proyecto por parte del ente ejecutor.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios generados en la consciencia y sistema de trabajo de la C/P 	<ul style="list-style-type: none"> • C/P • Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Cuestionario 	+ En término general, la C/P ha estado mostrándose cada vez más consciente de su trabajo y más disciplinada a medida que avanza el Proyecto.
E-4. Pertinencia del enfoque / método de transferencia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de la transferencia tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • C/P • Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Cuestionario 	+ Todas las contrapartes aprecian de alguna manera, los trabajos del experto
E-5. Modificación de PDM	<ul style="list-style-type: none"> • Razones y efectos de la modificación del PDM 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro • C/P • Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Cuestionario 	+ Se modificó la PDM en septiembre del 2009 para concentrarse en las actividades relevantes e indispensables.

3

SM

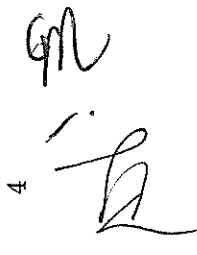
1

to

Cinco Criterios de la Evaluación

Ítems de la Evaluación	Información y Datos Necesarios	Fuentes	Medios de Verificación	Anotaciones (+ factor positivo, - factor negativo)
1. Relevancia				
1-1. Relevancia del Propósito y Objetivo Superior del Proyecto en relación con las políticas gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> Plan Nacional de Desarrollo Política de exportación e inversión 	<ul style="list-style-type: none"> Centro CEI-RD SEIA 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de materiales Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> La política de la promoción de las exportaciones no ha tenido cambios desde el inicio del Proyecto. El nuevo plan estratégico del 2010 del CEI-RD será anunciado próximamente.
1-2. Relevancia del Propósito y Objetivo Superior del Proyecto en relación con las necesidades de los beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades del personal del CEI-RD Necesidades de los exportadores 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Expertos Usuarios de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> El Proyecto coincide con las necesidades del personal del Centro, ya que requieren de manera sistemática a proporcionar servicios de calidad a los exportadores dominicanos, mientras que mejora su propia capacidad. El Proyecto coincide con las necesidades de los exportadores, que son beneficiarios finales y necesitan aumentar su competitividad.
1-3. Consistencia con la política de cooperación internacional del Gobierno del Japón hacia la República Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> Áreas prioritarias del programa o política de la cooperación japonesa a la República Dominicana 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Relaciones Exteriores del Japón JICA 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> El mejoramiento de la competitividad es uno de los temas centrales de la cooperación japonesa hacia República Dominicana y se hace mención especial de los recursos humanos en las exportaciones y la inversión.
1-4. Ventajas comparativas de la cooperación japonesa	<ul style="list-style-type: none"> Consideraciones de la institución contraparte sobre las experiencias del Japón en el área de la promoción de la exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> JICA 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> El propio Japón tiene abundante experiencia en el desarrollo de las exportaciones y la inversión, teniendo a JETRO como agencia promotora. Japón ha tenido una serie de proyectos de cooperación técnica con los países asiáticos y otros en el campo de la promoción del comercio exterior y el desarrollo de recursos humanos para la promoción del comercio.
2. Efectividad				
2-1. Alcance del Propósito del Proyecto	Como se describe en B-1	Como se describe en B-1	Como se describe en B-1	Como se describe en el B-1
2-2. Situación de las condiciones previas (supuestos importantes) para lograr el propósito del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Políticas del CEI-RD sobre el comercio exterior e inversión 	<ul style="list-style-type: none"> Centro CEI-RD 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de materiales Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> No ha habido cambios de la política.
2-3. Factores que han contribuido en el logro del propósito del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de capacidad de la C/P Otros factores positivos 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del Proyecto Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> La C/P adquirió nuevos conocimientos y experiencias a través de la capacitación en Japón y terceros países. Con la instrucción de los expertos japoneses, se está elevando la motivación de la C/P.
2-4. Factores negativos que han obstaculizado el logro del propósito del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Algun factor negativo 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del Proyecto Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> La insuficiencia presupuestaria del CEI-RD para el 2010 podría obstaculizar seriamente la ejecución del Proyecto.
3. Eficiencia				
3-1. Logro de los Resultados Esperados	Como se describe del C-1 al C-3.	Como se describe del C-1 al C-3.	Como se describe del C-1 al C-3.	Como se describe del C-1 al C-3
3-2. Pertinencia de la calidad, cantidad y tiempo en que se han hecho las				

4



aportaciones						
3-2-1. Expertos	<ul style="list-style-type: none"> Número Conocimientos técnicos Mandato Época de envío 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de la C/P está conforme con el número, duración, capacidad, etc. de los expertos asignados al Proyecto. 		
3-2-2. Provisión de equipos por la Parte Japonesa	<ul style="list-style-type: none"> Categorías Monto Época de instalación 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del Proyecto Entrevista Cuestionario Inspección del sitio 	<ul style="list-style-type: none"> Se suministró una fotocopiadora al Proyecto. También se asignó un vehículo en calidad de préstamo. La falta de presupuesto del CEI-RD ha ocasionado dificultades para llevar un adecuado mantenimiento de estos equipos. Los equipos de oficina provistos por el Proyecto están bien utilizados en término general. No obstante, se espera que algunas facilidades como salones de seminario y el auditorio sean utilizadas con mayor frecuencia. 		
3-2-3. Capacitación de C/P en Japón / terceros países	<ul style="list-style-type: none"> Número de personas entrenadas Contenido de los entrenamientos Duración de los entrenamientos Retroatalmantación 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del Proyecto Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> La capacitación de la C/P en Chile, Costa Rica y Japón hizo que la C/P esté más consciente de su trabajo, así como sirvió para actualizar sus conocimientos y experiencias. Los contenidos de la capacitación son muy relevantes para los trabajos de la C/P asignados en el Proyecto, por la posibilidad de poner lo aprendido en práctica dentro del Proyecto. Todos los participantes muestran su satisfacción por las actividades de capacitación. Los resultados de la capacitación no se han difundido suficientemente a otros colegas. 		
3-2-4. Asignación de C/P	<ul style="list-style-type: none"> Número Capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del Proyecto Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> Generalmente, la C/P tiene suficiente capacidad para realizar sus trabajos y dicha capacidad se irá mejorando conforme los avances del Proyecto, al mismo tiempo, elevando su habilidad y disciplina de trabajo. La capacidad de una parte del personal de apoyo no está a la altura requerida para el buen desenvolvimiento del Proyecto. Dos contrapartes del Proyecto han sido trasladado a otros departamentos del CEI-RD sin previa consulta, lo cual creó la necesidad de la redistribución de trabajos. 		
3-2-5. Facilidades provistas por la Parte Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> Calidad, escala, etc. Condición actual 	<ul style="list-style-type: none"> Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del Proyecto Entrevista Cuestionario Inspección in situ 	<ul style="list-style-type: none"> Aunque las facilidades en general están en buena condición, la falta del presupuesto del CEI-RD ha causado alguna dificultad actualmente, por ejemplo, en la provisión de hojas de copia y el uso de las facilidades de Internet, etc. 		
3-2-6. Costo operacional del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Monto Renglones de los gastos Tiempo Presupuesto asignado por el CEI-RD al Centro para las actividades del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del Proyecto Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> No se sabe el monto exacto. Algunos gastos imprevistos son cubiertos por la Parte Japonesa debido a la falta del presupuesto del CEI-RD. 		
3-3. Situación de las condiciones previas (supuestos importantes) para el logro de los Resultados Esperados		<ul style="list-style-type: none"> Centro CEI-RD Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de materiales Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> La perspectiva de la asignación presupuestaria para el CEI-RD en el año 2010 no está clara por el momento. 		
3-4. Contribución del Comité Mixto de Coordinación (JCC) en la eficiencia del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de las reuniones de JCC. Temas tratados Lista de miembros 	<ul style="list-style-type: none"> Centro Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros del Proyecto Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> Se han celebrado dos reuniones del CCC hasta ahora, cumpliendo la frecuencia establecida. El CCC es visto como una buena oportunidad para que el Director del Proyecto (Director Ejecutivo del CEI-RD) comprenda la situación 		

				general de los avances del Proyecto.
4. Impactos				
4-1. Logro del Objetivo Superior del Proyecto	Como se describe en A-1	Como se describe en A-1	Como se describe en A-1	Como se describe en el A-1
4-2. Otros impactos	<ul style="list-style-type: none"> Impactos positivos y negativos generados impactos positivos o negativos de las actividades del Proyecto, tales como impactos ambientales, sociales, culturales, tecnológicos e institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> C/P Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> Original training materials for basic trade procedure course, when they are completed, would have impact on Dominican society as they will be the first in the country. As one of back-up activities by Expert, which are not specially described in PDM, promotion of Dominican fruits to Japanese market brought about a successful result. A través del Proyecto, se ha mejorado la actitud de la C/P con los trabajos asignados. Los materiales didácticos originales para el curso básico de los procedimientos del comercio exterior, cuando se hayan completado, tendrá un gran impacto a nivel de la sociedad dominicana, ya que serán los primeros de este género en el país. La promoción de frutas dominicanas llevada a cabo como una de las actividades de seguimiento por parte del experto japonés, no incluidas en la PDM, ha tenido resultado exitoso.
5. Sostenibilidad				
5-1 Aspecto Organizacional y Financiero				
5-1-1. Sistema de Gestión y Operación del Centro	<ul style="list-style-type: none"> Organization profile of CEI-RD and Centro Organizational chart of CEI-RD and Centro Staff allocation for each section of Centro Staff promotion/recruitment system Staff training system 	<ul style="list-style-type: none"> Centro Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de materiales Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> El CEI-RD tiene aproximadamente un personal de 210 personas aproximadamente, incluyendo 12 que trabajan en el Centro. El Centro de Capacitación está haciendo pequeños cambios de la estructura organizativa actualmente (actualmente se encuentra a nivel de propuesta) El CEI-RD tiene un sistema de entrenamiento fuera del trabajo para elevar la capacidad de su personal. El Departamento de Capacitación está en proceso de cambios.
5-1-2. Condición financiera del BEPC	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto asignado al CEI-RD por el Gobierno Central 	<ul style="list-style-type: none"> Centro Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de materiales Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> En el momento de la evaluación, se confirmó que el monto del presupuesto asignado al CEI-RD para el año 2010 asciende a RD \$ 94 millones, sólo el 40% del presupuesto definitivo del 2009. No se sabe con claridad si se otorgará un presupuesto adicional con brevedad, lo que es prescindible para la adecuada ejecución del Proyecto.
5-1-3. Producción de ingresos propios del Centro	<ul style="list-style-type: none"> Situación de los ingresos propios del Centro, si hay. Plan operacional para generar ingresos propios en el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> Centro Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de materiales Entrevista Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> Desde 2009, el CEI-RD comenzó a alquilar las facilidades del Centro de Capacitación para clientes externos. El Centro cobra cuotas en algunos cursos de capacitación existentes, en un esfuerzo para cubrir parte del costo de los servicios. Aunque muchos cursos se ofrecen de manera gratuita en este

Anexo 3

Lista de Expertos Japoneses

1. Largo Plazo

Sr. Yuji Watanabe (Jefe Asesor)
Junio 30,2008- Junio 29, 2010

2. Corto Plazo

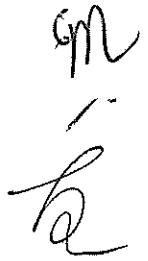
Sr. Joji Watanabe (Curriculum de Capacitación de Comercio Exterior)
Marzo 13,2009- Marzo 25,2009

Sr. Mitsuo Sato (Proceso Operacional de Comercio Exterior)
Julio 12,2009- Julio 18,2009

Sr. Mitsuo Sato (Asistencia Técnica)
Enero 25,2010- Marzo 12, 2010 (programado)

Sr. Takeshi Nakagaki (Feria)
Enero 25,2010- Marzo12, 2010 (programado)

Sr. Teiji Sakurai (Feria)
Febrero 22,2010- Marzo 5, 2010 (programado)



Anexo 4

Capacitación de Contrapartes en Japón y Tercer País

Capacitación en Japón:

Sr. Roberto Turull, Project Manager
Marzo 1, 2009- Marzo 15, 2009

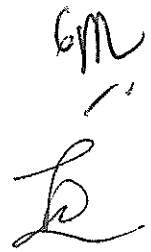
Sr. Víctor Encarnación
Enero 15, 2010- Enero 31, 2010

Capacitación en Chile: Febrero 8, 2009- Febrero 15, 2009

Sr. Roberto Turull, Project Manager (a expensas de CEI-RD)
Sr. Víctor Encarnación
Sr. José Frank Cuello
Sra. Susana Antón
Sra. Carmen Pérez
Sra. Ocirema Caminero
Sr. Yuji Watanabe (Coordinador)

Capacitación en Costa Rica: Noviembre 29, 2009- Diciembre 6, 2009

Sr. Roberto Turull, Project Manager
Sra. Mireya Carbonell
Sra. Farah González

Handwritten initials 'GM' and a signature.

Anexo 5

Lista de Personal Contraparte

1. Sr. Roberto Turull
Project Manager & Gerente de Capacitación, el Centro de Capacitación
2. Sra. Susana Antón
Sub Gerente de Capacitación, el Centro de Capacitación
Encargada de Producción de Material Didáctico
3. Sra. Carmen Pérez
Encargada de Asistencia Técnica, Producción de Texto Didáctico
4. Sr. Víctor Encarnación
Encargado de Asistencia Técnica, Producción de Texto Didáctico, Crear WebSite
5. Sra. Mireya Carbonell
Encargada de Manuales de Ferias
6. Sra. Farah González
Encargada de Contabilidad

