

グアテマラ共和国
観光自治管理委員会強化プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成21年11月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

産業
JR
09-112

グアテマラ共和国
観光自治管理委員会強化プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成21年11月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

序 文

グアテマラ共和国には自然、遺跡、先住民文化などのポテンシャルのある観光資源が豊富に存在しています。近年のグアテマラ共和国産品別外貨獲得額は、伝統的輸出産品であるコーヒー、砂糖、バナナ、カルダモンを抜いて観光が第1位となっており、観光は今後の更なる需要が見込まれるセクターとなっています。

2002年 JICA は開発調査「全国観光開発調査」を実施し、「観光を通じた社会開発と自然・文化の保全の推進」を目標とした全国観光マスタープランを策定しました。グアテマラ共和国政府は2000年に地域観光委員会（Comité Local de Turismo）を導入して観光行政の分権化を進め、2004年には「ビジネスとコーディネーションの場を提供し、また地域の観光対象の保全と保護という枠組みのなかで、観光ポテンシャルのある観光圏、県、市町村が、観光計画とプロモーションを提案するための公的チャンネルとなり、地域の観光開発の基礎となる（条令 301-2004D 号）」ことを企図して、観光自治管理委員会（Comité de Autogestión Turística、以下「CATs」）と改称しました。

このような背景の下、グアテマラ共和国政府はわが国に対し、CATs の組織内の機能強化と関係組織間の連携を構築し、持続可能な地域型観光振興を実現するための技術協力を要請し、2007年9月から2010年8月までの3年間の計画でプロジェクトが開始されています。

今回の中間レビュー調査では、グアテマラ共和国側と合同で協力開始から現在までの実績やプロジェクト目標と成果の達成度の評価を行うとともに、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ました。本報告書は同調査団の調査結果を取りまとめたものです。

終わりに、調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝を申し上げます。

平成21年11月

独立行政法人国際協力機構
産業開発部長 米田 一弘

目 次

序 文

目 次

地 図

写 真

略語表

調査結果要約表

第1章 調査の概要	1
1-1 プロジェクト実施の背景及び現況	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査団構成	1
1-4 調査日程	2
1-5 プロジェクトの概要	4
1-6 中間レビューの方法	6
第2章 調査結果概要	7
2-1 調査結果概要	7
2-2 調査団所見（団長所感）	8
第3章 プロジェクトの実績と現状	10
3-1 投入実績	10
3-2 活動実績	10
3-3 アウトプットの達成状況	12
3-4 プロジェクト目標・上位目標の達成見込み	15
3-5 指標の設定について	17
3-6 実施プロセス	17
第4章 評価5項目による評価	19
4-1 妥当性	19
4-2 有効性	21
4-3 効率性	22
4-4 インパクト	22
4-5 自立発展性	23
4-6 評価結果の結論	24
第5章 提言と教訓	25

付属資料

1. Minutes of Meeting (M/M)	29
2. 主要面談者リスト.....	119
3. 議事録.....	120





CAT の研修



CAT の研修（料理研修）



CAT へのヒアリング



INGUAT との協議



ミニッツ署名式



合同評価委員会

略 語 表

	スペイン語名	英語名	和 名
AGEXPORT	Asociacion Guatemalteca de Exportadores	Guatemalan Exporters' Association	グアテマラ 輸出振興協会
CAT	Comité de Autogestión Turística	Tourism Self-Management Committee	観光自治管理 委員会
COCODE	Comite Comunitario de Desarrollo	Community Development Committee	コミュニティ 開発委員会
CODEDE	Comite Departamental de Desarrollo	District Development Committee	県開発委員会
COMUDE	Comite Municipal de Desarrollo	Municipal Development Committee	市開発委員会
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo	Guatemala Tourist Commission	グアテマラ 観光庁
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad	Technical Institution for Training and Productivity	グアテマラ 職業訓練庁
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	Ministry of Agriculture, Livestock and Food	グアテマラ 農業牧畜省
MINECO	Ministerio de Economía	Ministry of Economy	グアテマラ 経済省
RNGG	Red Nacional de Grupos Gestores	National Network of Groups of Managers	民生委員会 事務局
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación y Programación	Secretary of Planning and Programming of the Presidency	グアテマラ 国家計画庁

調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：グアテマラ共和国	案件名：観光自治管理委員会強化プロジェクト
分野：観光	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発部	協力金額（中間レビュー時点）：約2億4,000万円
協力期間： (R/D) 2007年9月～2010年8月	先方関係機関：観光庁、職業訓練庁、国家計画省、対象地域の観光自治管理委員会
	他の関連協力：開発調査「全国観光開発調査」
1-1 協力の背景と概要	
<p>グアテマラ共和国（以下、「グアテマラ」と記す）には自然、遺跡、先住民文化などのポテンシャルのある観光資源が豊富に存在している。近年のグアテマラ国産品別外貨獲得額は、伝統的輸出品であるコーヒー、砂糖、バナナ、カルダモンを抜いて観光が第1位となり、今後の更なる需要が見込まれるセクターである。</p> <p>2002年 JICA は開発調査「全国観光開発調査」を実施し、「観光を通じた社会開発と自然・文化の保全の推進」を目標とした全国観光マスタープランを策定した。グアテマラ国政府は2000年に地域観光委員会（Comité Local de Turismo）を導入して観光行政の分権化を進め、2004年には「ビジネスとコーディネーションの場を提供し、また地域の観光対象の保全と保護という枠組みのなかで、観光ポテンシャルのある観光圏、県、市町村が、観光計画とプロモーションを提案するための公的チャンネルとなり、地域の観光開発の基礎となる（条令 301-2004D 号）」ことを企図して、観光自治管理委員会（Comité de Autogestión Turística、以下「CATs」）と改称した。</p> <p>このような背景の下、グアテマラ国政府は CATs の組織内の機能強化と関係組織間の連携を構築し、持続可能な地域型観光振興に係る本件についてわが国に技術協力を要請した。JICA は、2006年11月に事前評価調査を実施し、2007年2月に討議議事録（R/D）に署名、2007年9月から2010年8月までの3年間の計画でプロジェクトを実施している。</p> <p>本プロジェクトは、現在、6名の専門家（地域観光開発、観光施設・インフラ、マーケティング・プロモーション、コミュニティ開発・参加型開発、コミュニティ開発・経営・組織強化、業務調整）を派遣中である。</p> <p>今回の中間レビューでは、プロジェクトの中間点を経過したことから、グアテマラ国側と合同で、協力開始から現在までの実績、プロジェクト目標と成果の達成度をプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に基づき確認し、評価5項目の観点からプロジェクトの評価を行うとともに、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、合同評価報告書に取りまとめ、合意することを目的とする。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
<p>持続可能な観光及び自然・文化資源の保全が促進され、地域の経済開発と貧困削減に寄与する。</p>	

(2) プロジェクト目標

1. ベラパス地域（アルタ・ベラパス県及びバハ・ベラパス県）及びペテン地域（ペテン県）において、CATs の能力が強化される。
2. ベラパス地域（アルタ・ベラパス県及びバハ・ベラパス県）及びペテン地域（ペテン県）において、地域の資源を活用した観光振興が図られる。

(3) 成果（アウトプット）

コンポーネント1：組織能力強化

CATs の組織機能・能力が強化され、公共セクター、コミュニティ、観光零細企業の協同支援メカニズムが整備、確立される。

コンポーネント2：観光商品開発

観光商品やパッケージが特定され、定義される。

コンポーネント3：観光インフラとサービス

1. 観光資源の保護も含めて、観光客を受け入れるためのサービスが改善される。
2. 観光資源の保護も含めて、観光客を受け入れるためのインフラが改善される。

コンポーネント4：マーケティング及びプロモーション

定義された観光商品やパッケージが国内及び国際的に認知される。

(4) 投入（中間レビュー時点）

【日本側】

長期専門家派遣：1名、短期専門家派遣：5名、研修員受入れ（本邦研修：6名、第三国研修：39名）、機材供与：663万4,000円、ローカルコスト負担：115万4,621.23ケツアル（約1,885万5,000円）

【相手国側】

カウンターパート配置：6名、施設提供：観光庁内プロジェクト事務所、ローカルコスト負担：対象地域内のインフラ設置のための資金（建設中のため、金額は未定）

2. 評価調査団の概要

調査者（担当分野：氏名・所属）：

- (1) 総括：稲村次郎（JICA 産業開発部 民間セクターグループ長）
- (2) 評価分析：長谷川さわ（株式会社日本開発サービス 調査部 研究員）
- (3) 協力企画：石田美帆（JICA 産業開発部 貿易・投資・観光課）

現地調査期間：2009年11月21日～11月30日（総括、協力企画）

2009年11月15日～11月30日（評価分析）

評価種類：中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

PDMで特定されている活動は、おおむね予定どおり実施されている。これまでの段階で、現状分析・計画づくりは完了し、現在は策定された計画とCATに対する組織・能力強化を実施中である。

コンポーネントごとに設定された指標データの結果から、ほとんどのアウトプットの指標値が2009年9月の時点で急速な伸びを示しており、プロジェクト活動2年目の2009年3月以降にアウトプットが出だしたことを示している。この時期は、各CATで研修が本格的に実施されるようになった時期と重なる。この結果から、活動のアウトプットはプロジェクト2年目より順調に達成されていると判断できる。

指標値以外の実績例として、CATにヒアリングを行った結果から、いくつかのCATで組織強化がなされている例がある。あるCATでは、プロジェクトによって作成したアクション・プランから独自に発展させた計画書を作り、管轄の地方自治体にその計画書の実施を要請している例があった。また、プロジェクトによってCATの組織分析やアクション・プランの作成が行われた結果、CATのメンバーとしての自覚が高まり、本プロジェクト開始前は名目上存在していただけであったCATが、自分の地域の観光潜在性を認識して地域への愛着が高まり、地域振興を行っていきこうという機運が高まっている例もいくつかあった。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの目標はグアテマラの国家政策、日本の対グアテマラ援助政策、地元の開発ニーズにも合っているため、観光開発・観光振興への支援という目的は妥当性が高いが、その手段に対して指摘すべき点がある。支援方法としてCATの組織強化による観光開発・振興をめざしているが、組織強化の対象としてのCATについて、その基盤の弱さを指摘する意見があった。CATはもともと自身の予算を一切もっておらず、CATの会員になるのも自由なため、会員がCATを容易に離れやすいという面もあり、組織としては基盤が弱い。そのため、せっかく計画を策定しても独自に計画を実行に移す力が弱く、プロジェクト終了後に活動が実施される保証はない。このため、地方自治体等、地元組織との連携を図っていくか、中央省庁の観光関連の支援金制度を利用していくなど、特に資金面におけるCATの組織としての基盤を強化していく働きかけが必須となる。

よって、本プロジェクトの妥当性は高いといえ、支援対象としてのCATに対しては、基盤強化・資金獲得のための取り組みも見据えた支援を行っていくことが必要だといえる。

(2) 有効性

本プロジェクトではこれまでのところ、ほぼ予定どおり活動が実施され、2年目以降、順調なアウトプットの達成を見せており、活動の実施によって一定の成果は現れている、ということができる。

しかし、有効性という基準から、2点、指摘すべき点がある。1つは、各CATで実施されている研修の効果及び組織能力強化の達成度がはっきり見えていないという点である。CAT会員に対して行われている研修はプロジェクト目標達成のために有効であるのか、また研修の実施が目標達成に貢献しているのか、判断が難しい。CATの組織強化についても、組織強化の度合いを量的な尺度で測るのは難しいため、達成度合いを示す判断材料に欠け、有効性を外部に示す根拠も弱くなる。

もう1つは、プロジェクトの成果が目に見えにくいという点である。観光を扱ったプロジェクトであるものの、活動内容はCATの組織能力強化に重点が置かれているため、目に見え

る分かりやすい成果がないという弱点がある。各 CAT へのヒアリング結果から、いくつかの CAT では確実に組織強化がなされている例が観察されたが、これが何か目に見える成果を及ぼしたかという点、その例を挙げるのは難しい。

また、これらの課題を踏まえてプロジェクトの有効性を高めるためには、CAT への研修の効果と組織強化の達成状況を目に見える成果で現すような工夫に努め、その成果をもって他の地域にも応用できるようなモデルづくりを行うことが望まれる。

また、有効性に影響を与えた要素として、PDM の外部要因の項目が挙げられる。ひとつはグアテマラ国内の治安状況であり、治安の悪さは依然、外国からの観光客の増加を阻害する要因となっている。また、昨今の世界同時不況や新型インフルエンザの流行も旅行需要を下げる要因となっており、これらの外部要因が本プロジェクトに影響を及ぼした。

よって、本プロジェクトの有効性を判断するには、CAT への研修の効果・組織強化の達成度と目に見える成果という、上述の課題に対する対策が必要とされ、プロジェクトの残りの期間でこの点を意識した取り組みを行うことが望まれる。

(3) 効率性

本プロジェクトでは、日本側・グアテマラ側双方の実施体制上の問題から、開始当初～1年目の間は効率性の悪い状態が生じていた。しかしこの実施体制上の問題も、日本側・グアテマラ側双方の努力によって改善されつつあり、プロジェクト2年目からは徐々にアウトプットの達成も見え始めている。グアテマラ側カウンターパートや各 CAT メンバーへのヒアリングからも、プロジェクトの実施において日本人専門家とのコミュニケーションはよくとれており、満足のいくやり方で行われているとの回答を得た。

また、効率性の観点でプロジェクト実施を阻害している要因として、プロジェクト対象地域の広さが挙げられる。対象地域が3県にわたっているため、面積が広範囲になり過ぎてスムーズな実施が阻害されている状況があった。本プロジェクトでは、短期専門家の人月数が1人当たり3カ月/年と少ないため、その人月数でカバーするには対象範囲が広すぎるという面があった。対象地域を1県に絞って集中的に行うか、もしくは専門家の人月数を増やすかの措置が必要であったと思われる。

よって、本プロジェクトの効率性は、1年目はやや悪かったが2年目からは良くなり、プロジェクト対象地域に対する専門家の投入量に配慮が必要であったといえる。

(4) インパクト

今後のインパクト出現の見込みは、各 CAT の状況によって事情が異なる。いくつかの CAT においては、プロジェクト終了後に正のインパクトが現れる可能性の高いところがあり、これらの CAT の特徴は、組織としてのモチベーション・能力・エネルギーにおいて潜在性が高い。反対に、本プロジェクトによって負のインパクトが生じることは考えにくい。

しかし、各 CAT で出現するインパクトのうち、必ずしもプロジェクトの目標とは併行しないものもある。ある CAT の目標は、その地域への観光客が増加することであり、それによって CAT メンバーそれぞれが経営するホテルやレストランの売り上げが上がるという、メンバー個人の利益に基づくものがあった。この目標はプロジェクト目標の一部ともいえるが、本来は、プロジェクト実施により観光客の増加が達成され、それによってその地域の経済開発

が促され、貧困層の収入増加にもつながることを目標としている。このように、CAT メンバーとプロジェクトとの間で目標が共有されていない面があった。

また、「道の駅」のコンセプト普及も、本プロジェクトから発生したインパクトのひとつといえる。研修員受入れで日本を訪問したカウンターパートが、日本各地にある道の駅を視察し、帰国後このアイデアをプロジェクト対象地域の CAT に紹介した。このアイデアは現在、プロジェクト関係者の間でかなり普及しており、観光庁（Instituto Guatemalteco de Turismo：INGUAT）でも道の駅建設のための資金提供を検討中である。

インパクトの成否を上位目標が達成されたかどうかという観点のみで判断するのであれば、プロジェクトのインパクト達成は難しいといわざるを得ない。観光客数は CAT の活動成果のみで単純に伸びるものでもなく、外部条件の影響を考えると、特に外国からの観光客に関しては、今後確実に増えることは考えにくい。観光収入が増え、貧困層の収入増加にまでつながるには、治安対策やインフラ整備、国を挙げての観光キャンペーンの実施など、プロジェクト以外の取り組みも必要となってくるため、上位目標の達成はプロジェクトの努力だけでは難しいといえる。

今後、プロジェクトで実施したソフト面での協力を生かし、開発の効果をより発現させるために、他スキームと連携してインフラ整備をしていくことも、インパクト発現のためには必要な措置といえる。

よって、本プロジェクトのインパクト発現の見込みは各 CAT の潜在性により、上位目標達成に限ったインパクトの発現を得るには、本プロジェクト以外の要素が必要になる。

(5) 自立発展性

インパクトと同様に、本プロジェクト終了後の自立発展性は、各 CAT の状況によって異なる。いくつかの CAT では、プロジェクト終了後も確実に活動を続け、今後発展する可能性が大いに見られるものもあるが、反対にいくつかの CAT では、プロジェクトが終わると同時にメンバー間の交流も少なくなり、活動も止まってしまうのではないかと危惧されるところもある。CAT の組織強化という観点で見れば、全体として組織としての強化は行われたとみることができる。

また、各 CAT への技術移転は順調に実施されているといえるが、カウンターパートである INGUAT に対する技術移転が十分になされているかが課題となっている。合同評価委員会で INGUAT 側から行われたプレゼンテーションの内容は、JICA 側に対しての要望色が強く、INGUAT 自身が今後どのような方向性をめざし、CAT への支援もどう継続していくというような独自の方針がみられなかった。この点において、プロジェクトの残り期間の課題として、もっと INGUAT 自身が主体的に活動していくように、カウンターパートに対する働きかけを強化していくべきだといえる。

よって、本プロジェクトの自立発展性は、INGUAT が各 CAT をサポートする機能を強化していくかどうかによるといえる。

3-3 問題点及び問題を惹起した要因

次の5つの問題点がみられた。

(1) 活動実績を阻害している例

アウトプットの達成を阻害している例が報告された。ある CAT では、研修を受けた CAT 会員が受講後に CAT の活動を離れた例があり、またある CAT では、研修の受講を申請したところ、INGUAT 所属の観光プロモーターのところでその申請が止められ、いまだに CAT メンバーがだれも研修を受講できていないところがあった。

(2) 日本人専門家の実施体制の問題

本プロジェクトの専門家体制は、JICA 直営の長期専門家と委託コンサルタントの短期専門家チームの混合体制であったが、これにより特にプロジェクト開始当初、業務を実施するうえで混乱がみられた。基本的に長期専門家は JICA グアテマラ事務所から指示を仰ぎ、短期専門家チームは JICA 本部から指示を仰ぐため、二重体制のような状態となり、また、両者の役割分担が明確に規定されていなかったため、混乱が生じた。さらに、プロジェクト予算も両方で別々であり、お互いの予算を混同することができないため、業務のスムーズな実施を阻害した例があった。

(3) グアテマラ側カウンターパートの実施体制の問題

カウンターパートである観光庁では、当初、計画部の担当者がプロジェクト・チーフとなっていたが、計画部は CAT の業務とは直接の結び付きがない部署であったため、プロジェクトへのカウンターパートからの支援が受けにくく、開始後 1 年目はカウンターパートの関与が少なく、実施がうまく運ばない面があった。2 年目より商品開発局とその下部組織の部・課のプロジェクトへの巻き込みを図った結果、それらの部署からの協力が得られるようになり、カウンターパートと日本人専門家間のコミュニケーションも向上し、業務の実施が円滑に進むようになった。

(4) 県レベルの CAT への活動

PDM のコンポーネント 1 の活動で規定されたとおり、各県レベルの CAT の観光戦略プランやオペレーション・プランの策定が行われたが、グアテマラでは県の機能が非常に弱く、県は名目上存在しているだけのことも多いため、プロジェクト開始当初、県レベルの CAT を対象とした活動は効果的ではなかった。活動の実施途中から、県レベルから市レベルの CAT に対する関与を強めるよう変更したため、この問題は現在解決されているが、開始段階でロスが生じた。

(5) モニタリングの活用法

本プロジェクトでは適切な指標が設定されたとはいえず、指標データの管理もあまり積極的に行われておらず、指標に沿ってプロジェクトを管理する視点が欠けていたと思われる。プロジェクトの成果の有無を判断できる適切な指標を設定し、そのデータを追うことによってプロジェクトの管理や軌道修正に役立てることが望まれる。

3-4 結 論

全体的にみれば、本プロジェクトは開始当初にいくつかの問題点がみられたものの、それら

の問題も徐々に改善され、現在では順調に実施されていると結論づけることができる。観光はグアテマラにとって非常に重要な戦略であり、観光開発に対する支援は妥当性の高いプロジェクトであるといえる。しかし観光開発プロジェクトといっても、本プロジェクトの活動はCATに対する組織強化が主な内容であり、形としての成果が見えにくいという難点もある。組織強化は実際に順調に進んでいるだけに、この成果が目に見える形で現れると、本プロジェクトが他地域にも広がっていく可能性が高まるといえる。

3-5 提言

今後のプロジェクト運営に対し、以下の8つの提言がなされた。

- ① INGUAT カウンターパートの実施体制の変更
- ② 地方自治体の巻き込み強化
- ③ 研修の戦略的实施
- ④ モニタリング・システムの活用
- ⑤ 「現状調査・分析報告書」における提言の実施
- ⑥ 日本の他の援助スキーム・他ドナーとの連携
- ⑦ プロジェクトの経験を他地域へ拡大するための準備
- ⑧ プロモーション活動の強化

3-6 教訓

以下の2つの教訓が提示された。

- ① コンサルタント専門家及び直営専門家の混成チームによる案件実施の難しさ
- ② 各CAT間で経験をシェアすることの重要性

第1章 調査の概要

1-1 プロジェクト実施の背景及び現況

グアテマラ共和国（以下、「グアテマラ」と記す）には自然、遺跡、先住民文化などのポテンシャルのある観光資源が豊富に存在している。近年のグアテマラ国産品別外貨獲得額は、伝統的輸出産品であるコーヒー、砂糖、バナナ、カルダモンを抜いて観光が第1位となり、今後の更なる需要が見込まれるセクターである。

2002年 JICA は開発調査「全国観光開発調査」を実施し、「観光を通じた社会開発と自然・文化の保全の推進」を目標とした全国観光マスタープランを策定した。グアテマラ国政府は2000年に地域観光委員会（Comité Local de Turismo）を導入して観光行政の分権化を進め、2004年には「ビジネスとコーディネーションの場を提供し、また地域の観光対象の保全と保護という枠組みのなかで、観光ポテンシャルのある観光圏、県、市町村が、観光計画とプロモーションを提案するための公的チャンネルとなり、地域の観光開発の基礎となる（条令 301-2004D 号）」ことを企図して、観光自治管理委員会（Comité de Autogestión Turística、以下「CATs」）と改称した。

このような背景の下、グアテマラ国政府は CATs の組織内の機能強化と関係組織間の連携を構築し、持続可能な地域型観光振興に係る本件についてわが国に技術協力を要請した。JICA は、2006年11月に事前評価調査を実施し、2007年2月に討議議事録（R/D）に署名した。2007年9月から2010年8月までの3年間の計画でプロジェクトを実施しており、現在、6名の専門家（地域観光開発、観光施設・インフラ、マーケティング・プロモーション、コミュニティ開発・参加型開発、コミュニティ開発・経営・組織強化、業務調整）を派遣中である。

1-2 調査の目的

今回の中間レビューでは、プロジェクトの中間点を経過したことから、グアテマラ側と合同で、協力開始から現在までの実績、プロジェクト目標と成果の達成度をプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に基づき確認し、評価5項目の観点からプロジェクトの評価を行うとともに、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、合同評価報告書に取りまとめ、合意することを目的とする。

1-3 調査団構成

担当	氏名	所属
総括	稲村 次郎	JICA 産業開発部 民間セクターグループ長
評価分析	長谷川 さわ	(株)日本開発サービス 調査部 研究員
協力企画	石田 美帆	JICA 産業開発部 貿易・投資・観光課

1 - 4 調査日程

調査期間：2009年11月15～30日

Date	Time	Activities	
		Ms. Hasegawa (Evaluation Analysis)	Mr. Inamura (Leader) Ms. Ishida (Planning)
Nov. 15 (Sun.)		<u>Narita(17:10) ⇒ Houston (13:50)</u> <u>(CO 006)</u> <u>Houston(19:05) ⇒ Guatemala city</u> <u>(21:59)(CO 453)</u> Transfer to Hotel < Stay at Guatemala city >	<u>Narita(17:05) ⇒ Los Angeles</u> <u>(9:45)(NH 006)</u> <u>Los Angeles(23:55) ⇒ San</u> <u>Salvador(6:50)(AA 797)</u>
Nov. 16 (Mon.)	9:00-9:30 9:30-10:00 10:00-10:15 11:00 13:30	<ul style="list-style-type: none"> • Visit to Guatemala Office (Mr. Aoki) • Schedule and logistics (Ms. Ito) • Security briefing (Mr. Aoki) • Meeting with JICA experts • Visit to INGUAT < Stay at Guatemala city >	Preliminary Study for “Project for Strengthening of Capacities for Rural Tourism Development” in El Salvador
Nov. 17 (Tue.)	8:00-9:00 10:30-11:00 11:30-12:00 14:00 18:30	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting with AGEXPORT (in INGUAT) • Meeting with SEGEPLAN • Meeting with INGUAT Counterparts <u>Guatemala city ⇒ San Jeronimo</u> <ul style="list-style-type: none"> • Meeting with San Jeronimo CAT < Stay at San Jeronimo >	
Nov. 18 (Wed.)	8:30 9:30 10:30 11:30 13:00 13:30 15:00-16:00 18:00	<u>San Jeronimo ⇒ Purulha</u> <ul style="list-style-type: none"> • Meeting with RNGG <u>Purulha ⇒ Santa Cruz</u> <ul style="list-style-type: none"> • Meeting with Camino Pokom CAT (Park Hotel) <u>Santa Cruz ⇒ Coban</u> <ul style="list-style-type: none"> • Visit to Project Office • Visit to INTECAP • Meeting with Coban CAT and Dept. CAT (Dona Victroia) < Stay at Coban >	

Nov. 19 (Thu)	8:00 14:30 15:30 17:00	<u>Coban ⇒ Flores</u> • Visit to INTECAP • Visit to INGUAT Office • Meeting with Flores CAT (Casa Amelia) < Stay at Flores >	
Nov. 20 (Fri.)	8:00 10:00 11:00 13:00 16:10 17:10	<u>Flores ⇒ Poptun</u> • Meeting with Poptun CAT <u>Poptun ⇒ Flores</u> Meeting with JICA experts <u>Flores ⇒ Guatemala city (TACA7977)</u> <u>Arrive at Guatemala city</u> < Stay at Guatemala city >	
Nov. 21 (Sat.)	10:00-14:30	Team Meeting (Clarion Suites 17th Floor)	<u>San Salvador(8:30)⇒Guatemala city(9:15)(TA 320)</u> 10:00-14:30 Team Meeting (Clarion Suites 17th Floor)
	PM	• Individual Work (with interpreter Ms. Mirella Guzmán) < Stay at Guatemala city >	<u>17:50- 19:00 (TACA7978)</u> <u>Guatemala city ⇒ Flores</u> <u>Flores ⇒ Tikal</u> < Stay at Tikal >
Nov. 22 (Sun.)		• Individual Work (with interpreter Ms. Mirella Guzmán) < Stay at Guatemala city >	12:00 • Visit Project site of the lake with Remate CAT 16:10-17:10 (TACA7977) <u>Flores ⇒ Guatemala city</u> < Stay at Guatemala city >
Nov. 23 (Mon.)	9:00 11:30 14:30	• Visit to INGUAT • Visit to INGUAT Director • Meeting with INGUAT Counterparts (Instruction of series of Discussion for the Project Evaluation) < Stay at Guatemala city >	
Nov. 24 (Tue.)	9:00-9:45	• Meeting with INGUAT (Discussion on Draft of M/M and Evaluation Report)	
	PM	• Meeting with JICA experts (November 24 th , 25 th , and 26 th) < Stay at Guatemala city >	

(3) 成 果

- ① 観光自治管理委員会（CATs）の組織機能が強化され、公共セクター、コミュニティ、観光零細企業の協同支援メカニズムが整備、確立される。（組織能力強化）
- ② 観光商品・パッケージが特定される。（観光商品開発）
- ③ 観光資源の保護も含めて、観光客を受け入れるためのサービスやインフラが改善される。（観光インフラとサービス改善）
- ④ 観光商品・パッケージが国内及び国際的に認知される。（マーケティング及びプロモーション）

(4) 活 動

1) 活動 1

- ① 観光庁（INGUAT）、職業訓練庁（INTECAP）、グアテマラ開発財団（FUNDESA）やグアテマラ輸出振興協会（AGEXPORT）など NGO を含む CATs 関連組織の組織・機能についての SWOT 分析を実施する。
- ② CATs の組織分析を実施し、問題を特定する。
- ③ CATs、観光零細企業、観光プロジェクトを実施しているコミュニティの能力強化のために必要な支援を特定する。
- ④ CATs の組織について見直し、責任役割分担等について定義する。
- ⑤ 各県レベルの CAT の観光戦略プランを策定する。
- ⑥ 各県レベルの CAT のオペレーション・プランを策定する。
- ⑦ 分析結果に基づいて、管理運営能力面のキャパシティ・ディベロップメント（CD）を実施する。
- ⑧ 公共セクター、コミュニティ、観光零細企業の協同支援メカニズムを構築する。

2) 活動 2

- ① 観光地、アトラクション、アクティビティ、周遊回廊、観光ルートなどのインベントリーを作成する。
- ② 観光セクターにおけるマーケティング調査を実施する。
- ③ 公共及び民間投資のイニシアティブ、観光活動の形成及び CD のニーズについて調査する。
- ④ プロジェクト対象地域における貧困削減を達成するようマーケティング・プランを策定する。
- ⑤ 上記②及び③の調査結果とマーケティング・プランに基づき CD を実施する。
- ⑥ カテゴリーごとに観光プロジェクトの年次コンテストを開催して、革新的なアイデアを交換し、観光ネットワークを地方及び国レベルで構築する。

3) 活動 3

- ① 特定された必要な観光インフラ及びサービスについてプランを策定する。
- ② 資金調達と資金管理を実施する。
- ③ サービス及びインフラの向上・整備プロジェクトを実施する。

- ④ 観光資源の管理運営機能向上のための CD に必要なマニュアルや視覚教材をスペイン語及び現地語で作成し、研修を実施する。

4) 活動 4

- ① 特定された観光商品のプロモーション及び商品化戦略を策定し、実施する。
- ② マーケティング及びプロモーションの CD に必要なマニュアルや視覚教材をスペイン語や現地語で作成し、研修を実施する。
- ③ プロモーション・ツールを作成し、さまざまなメディアやネットワークへ配信する。
- ④ プロモーション・イベントを開催する。

(5) 日本側投入

1) 専門家派遣

- ・長期専門家（直営）1名（業務調整/組織能力強化）
- ・短期専門家（法人一括契約）5名〔チーフアドバイザー、地域観光開発（観光施設・インフラ）、観光商品開発（マーケティング/プロモーション）、社会開発・地域開発（参加型開発）、社会開発・地域開発（経営・組織強化）〕

2) 研修員受入れ（国別研修 6 人/2008 年、第三国研修 20 人/2009 年）

3) その他（現地研修委託、現地調査委託）

(6) グアテマラ側投入

カウンターパート人件費、施設・土地手配（プロジェクト事務所等）、その他

1-6 中間レビューの方法

- (1) 評価 5 項目をベースに、評価グリッド案に従い、質問票及びインタビュー等により評価を行う。
- (2) 本プロジェクトの目的は CAT の能力向上であるが、案件のカウンターパートは INGUAT である。プロジェクト終了後も現在の活動を継続するためには、INGUAT の役割が重要となるところ、自立発展性に係る評価結果に基づき、プロジェクトの実施体制につき検討を行う。
- (3) 本プロジェクトは、業務委託契約専門家及び直営専門家の派遣により実施しているため、すべての専門家の活動内容を含めてプロジェクト評価を行うよう留意する。中間レビューでは、日本側関係者間においてもこれまでの協力関係等について意見交換を行う。
- (4) その他、課題について協議のうえ、要すれば提言としてまとめる。

第2章 調査結果概要

2-1 調査結果概要

(1) 評価5項目に照らした評価結果

本プロジェクトは、一部の活動に遅れは見られるものの、おおむね順調に実施されている。評価5項目に照らした評価結果概要は以下のとおり。

- ・妥当性：グアテマラの国家政策、また JICA 国別事業展開計画において、観光セクターは重要な分野と位置づけられている。また、地域資源を活用した観光振興はプロジェクト対象地域のニーズに合致している。ただし、ターゲットとして、CAT 以外に地方自治体等を含めることにも検討の余地があったと思われる。
- ・有効性：プロジェクトはおおむね順調に実施されている。より明確に成果を発現させ、他地域でも応用可能な「CAT モデル」を実現することで、プロジェクト目標の達成が可能となると思われる。
- ・効率性：現在は解消されつつあるが、日本人専門家の投入形態、及びグアテマラ側カウンターパートの実施体制の問題により、案件開始当時は円滑なプロジェクト実施が妨げられることがあった。また、プロジェクト対象地域の広さを考慮すると、専門家投入量が少なかったと思われる。
- ・インパクト：インパクト発現の程度は各 CAT により異なり、一部の CAT には高いインパクトが発生すると思われる。ただし、地域の経済開発や貧困削減よりも個人の利益を優先する CAT もあるため、CAT メンバーとプロジェクト目標や上位目標を共有する必要があると思われる。なお、本プロジェクトによる負のインパクトは想定されない。
- ・自立発展性：自立発展性の程度は各 CAT により異なると思われるが、INGUAT の CAT 支援機能が継続されれば、本プロジェクトの成果の持続可能性は高まると思われる。

(2) 提言及び教訓

今後のプロジェクト運営に対し、以下の提言がなされた。

- ・INGUAT の実施体制の変更
- ・地方自治体の巻き込み強化
- ・研修の戦略的实施
- ・モニタリング・システムの活用
- ・「現状調査・分析報告書」における提言の実施
- ・日本の他の援助スキーム・他ドナーとの連携
- ・プロジェクトの経験を他地域へ拡大するための準備
- ・プロモーション活動の強化

また、以下の教訓が提示された。

- ・コンサルタント専門家及び直営専門家の混成チームによる案件実施の難しさ
- ・CAT 間での経験シェアの重要性

(3) 今後のプロジェクト運営に係る協議事項

中間レビューを受け、今後のプロジェクト運営に関しグアテマラ側と協議を行った。概要

は以下のとおり。

- ・日本側より、バハ・ベラパスにおける研修事業実施の遅れを解消すること、及び現在兼任となっているペテンの CAT プロモーターを専任とすることを、グアテマラ側に依頼した。
- ・グアテマラ側より、中間レビュー提言「地方自治体の巻き込み強化」及び「プロモーション活動の強化」のための追加投入の希望が寄せられ、JICA 本部にて持ち帰り検討することとした。
- ・グアテマラ側より、プロジェクト対象地域 CAT のプロモーション活動の効果促進のため、2010 年度に予定されているアンティグアでのプロモーションイベントにイザベル地域 CAT を参加させたいとの要望があり、JICA 本部にて持ち帰り検討することとした。

(4) PDM の変更

中間レビュー提言「INGUAT の実施体制の変更」に基づき、CAT コーディネーターをプロジェクト・チーフとすることとし、PDM の変更を行った。

また、英文版 PDM におけるプロジェクト・マネジャーの役職名の記載に誤りがあったため、R/D に基づき修正を行った。

(5) 終了時評価実施時期

日本側・グアテマラ側合同で、プロジェクト終了 3 カ月前をめどに終了時評価を実施することで、グアテマラ側と合意した。

2-2 調査団所見（団長所感）

(1) 少ない投入で順調に成果を上げつつある

本プロジェクトは、長期専門家 1 名と短期専門家 5 名（それぞれ年 3 人月程度）の少ない投入で実施されているが、各地での CAT 会員の研修がバハ・ベラパスを除きほぼ順調に実施されるなど、おおむね順調に実施されており、観光商品の宣伝用の資材の開発が進むなど成果を上げつつある。これは、専門家各位の尽力のおかげと感謝します。

(2) 日本側実施体制

直営の長期専門家と業務実施契約の短期専門家チームが協力しつつ本プロジェクトを実施したが、実施上の課題（それぞれの事業強化費の分担など）が生じた。今後のプロジェクトの実施にあたっては、今回の経験を踏まえ、実施体制の構築に留意したい。

(3) 形成された観光商品の売り込みの重点化

これまでの協力により、観光地図や観光地の宣伝パンフレットが相当数作成されている。このため、残りの期間については今までの方針を維持するとともに、旅行業者への売り込みや、個人旅行者がそれらの情報を入手しやすくする活動を行うことが重要になる。日本側の追加投入を含め今後売り込み活動を強化していきたい。

(4) INGUAT が獲得すべき知見・活動の明確化

本プロジェクトでは、研修の実施や各種イベントの実施などを通じて CAT の強化を図ったが、本プロジェクトの終了後の INGUAT による他地域への展開に向け、今までの活動で得た知見を取りまとめ、マニュアルなどの形で文章化することが重要である。今後どのような知見が重要であるかをプロジェクトで検討し、マニュアルに取りまとめることとしたい。

(5) CAT 会員が頻繁に変化することへの対応

地方選挙の結果によっては市役所幹部や CAT 幹部が交代し、CAT の活動の継続性が失われる事例が本プロジェクトで報告されている。このような状況を食い止めることは本プロジェクトの範囲を超越しており、解決は容易ではないが、本プロジェクト内でそのような事態に対応する手段・体制を INGUAT が備えることをある程度支援する必要があると思われる。

第3章 プロジェクトの実績と現状

3-1 投入実績

(1) 日本側

日本側からの投入は、PDM のとおりに行われている。

中間レビュー調査が行われた 2009 年 11 月までに、6 名の専門家（長期専門家 1 名、短期専門家 5 名）が派遣された。それぞれの担当分野は、短期専門家が総括（チーフアドバイザー）、地域観光開発（観光施設・インフラ）、観光商品開発（マーケティング・プロモーション）、社会開発・地域開発（参加型開発）、社会開発・地域開発（経営・組織強化）であり、長期専門家が業務調整/組織能力強化である。

研修員受入れは、本邦研修と第三国研修の 2 回が実施された。本邦研修では、2008 年 7 月に 3 週間、6 名のグアテマラ人カウンターパートが派遣され、東京（新宿・浅草・秋葉原等）、埼玉（志木・川越）、北海道（小樽・ニセコ・洞爺湖）、京都、沖縄（石垣・西表）を訪問した。第三国研修では、2009 年 11 月に 10 日間、CAT のメンバーも含めた 39 名のグアテマラ人関係者がメキシコに派遣された。第三国研修では、プロジェクトからの研修費用とともに、研修参加者からも参加費が徴収されている。

ほかに、プロジェクトのコバン事務所に秘書 1 名、ドライバー 1 名も雇用されている。

提供された機材のリストは、付属資料 1 の Minutes of Meeting (M/M) にある英文報告書に記載のとおりである。

(2) グアテマラ側

グアテマラ側からの投入も予定どおり行われている。INGUAT のカウンターパートが、商品開発局局長以下、6 名配置され、グアテマラ・シティの INGUAT 内にあるプロジェクト事務所が提供された。また、プロジェクト対象地域内におけるインフラ設置のための資金も投入された（設置予定のインフラは「3-3 アウトプットの達成状況」におけるコンポーネント 3 の成果物の「2009 年度完成予定のインフラ・プロジェクト・サイト」を参照）。

3-2 活動実績

PDM で特定された活動のほとんどは、ほぼ予定どおり行われている。それぞれの活動の実施状況は以下の表のとおり。

活 動	実施状況
コンポーネント 1：組織能力強化	
1.1 観光庁 (INGUAT)、職業訓練庁 (INTECAP)、グアテマラ開発財団 (FUNDESA) やグアテマラ輸出振興協会 (AGEXPORT) など NGO を含む CATs 関連組織の組織・機能についての SWOT 分析及びその他ステークホルダー分析を実施する。	実施済み
1.2 CATs の組織分析を実施し、問題を特定する。	実施済み
1.3 CATs、その他観光零細企業、観光プロジェクトを実施しているコミュニティの能力強化のために必要な支援を特定する。	実施済み
1.4 CATs の組織について見直し、責任役割分担、管理運営、財政、プランニング、モニタリングを含むサポート機能のメカニズムについて定義する。	実施済み

活 動	実施状況
1.5 各県レベルの CATs の観光戦略プランを策定する。 1.6 各県レベルの CATs のモニタリング・メカニズムを含むオペレーション・プランを策定する。 1.7 分析結果に基づいて、管理運営能力のキャパシティ・ディベロップメントを実施する。 1.8 公共セクター、コミュニティ、観光零細企業の協同支援メカニズムを構築する。	実施済み ¹ 実施済み 実施中 実施中
コンポーネント 2：観光商品開発 2.1 観光地、アトラクション、アクティビティ、周遊回廊、観光ルートなどのインベントリーを作成する（マッピングを含む）。 2.2 需要と供給を特定するために、観光セクターにおけるマーケティング調査を実施する。調査内容は、観光セクターの統計、観光客のプロフィール、観光セクターにおける既存のプロジェクトや調査のプロフィール、観光投資や技術協力の実績と今後の可能性なども含む。 2.3 公共及び民間投資のイニシアティブ、観光活動の形成及びキャパシティ・ディベロップメントのニーズについて調査する。 2.4 プロジェクト対象地域における貧困削減を達成するようマーケティング・プランを策定する。 2.5 上記 2.2 及び 2.3 の調査結果とマーケティング・プランに基づき、キャパシティ・ディベロップメントを実施する。 2.6 カテゴリーごとに観光プロジェクトの年次コンテストを開催して、革新的なアイデアを交換し、観光ネットワークを地方及び国レベルで構築する。	実施済み 実施済み 実施済み 実施済み 実施中 実施予定
コンポーネント 3：観光インフラ及びサービス 3.1 上記コンポーネント 2.1 で特定された必要な観光インフラ及びサービスについてプランを策定する（例えば、サービスの改善については、サステナブル・ツーリズムやローカル・ガイドなどの認証制度の導入や、Green Deal など国際的な認証制度への申請の奨励などが含まれる）。 3.2 観光資源の管理運営やサービスを向上するためのキャパシティ・ディベロップメントに必要なマニュアルや視覚教材をスペイン語及び現地語で作成し、研修を実施する。 3.3 資金調達と資金管理を実施する。 3.4 サービス及びインフラの向上・整備プロジェクトを実施する。	実施済み 実施中 実施中 実施中
コンポーネント 4：マーケティング及びプロモーション 4.1 上記コンポーネント 2.1 で特定された観光商品のプロモーション及び商品化戦略を策定し、実施する。 4.2 マーケティング及びプロモーションのキャパシティ・ディベロップメントに必要なマニュアルや視覚教材をスペイン語や現地語で作成し、研修を実施する。	実施済み 実施中

¹ 策定プランの実施については現在進行中。

活 動	実施状況
4.3 プロモーション・ツールを作成し、さまざまなメディアやネットワークへ配信する。	実施中
4.4 プロモーション・イベントを開催する。	実施中

以上のとおり、活動はおおむね予定どおり実施されており、これまでの段階で、現状分析・計画づくりは完了し、現在は策定された計画と CAT に対する組織・能力強化を実施中である。

3-3 アウトプットの達成状況

プロジェクトの各コンポーネントのアウトプットが達成されているかどうかは、PDM でコンポーネントごとに特定された指標のデータによって判断できる。本プロジェクトでは、2008年3月にベースライン調査が行われて以降、半年ごとに指標のデータを集めており、プロジェクト実施期間内に計5回データを集めることになっている。現在までに4回集計された。それぞれのコンポーネントにおける指標データの推移は以下の表のとおりである。

(1) コンポーネント1：組織能力強化

CATs の組織機能・能力が強化され、公共セクター、コミュニティ、観光零細企業の協同支援メカニズムが整備、確立される。

指 標	ベースライン調査 2008年3月	2回目 2008年9月	3回目 2009年3月	4回目 2009年9月
CAT のメンバー数	371	371	371	432
CAT メンバーの職種数	80	80	80	83

これまでに各 CAT に対して行われた研修の実績を以下に示す。研修は INTECAP で実施されている既存の研修を利用し、テキストも既存のものを利用している。研修受講者は各 CAT の会員であり、研修費用はプロジェクト側と INTECAP で 6 対 4 の割合で負担し、受講者からも 15 ケツアル (Q) 徴収している。

県別研修実績

県	CAT数	年度	研修 コース数	参加者数	時間数	費用負担額(Q)			CATの徴収額(Q)
						JICA	INTECAP	小計	
バハ・ベラパス県	3	2008年	4	60	80	7,200	4,800	12,000	0
		2009年上	2	38	120	4,560	3,040	7,600	570
		小計	6	98	200	11,760	33	67	570
アルタ・ベラパス県	8	2008年	20	336	380	40,320	26,880	67,200	42,720
		2009年上	19	386	1,191	38,166	25,444	63,610	4,890
		小計	39	722	1,571	78,486	90	196	47,610
ペテン県	6	2008年	18	322	318	15,706	10,497	26,128	9,765
		2009年上	19	330	665	25,350	16,900	42,250	5,960
		小計	37	652	983	41,056	109	164	15,725
2008年度			42	718	778	63,226	42,177	105,328	52,485
2009年度上半期			40	754	1976	68,076	45,384	113,460	11,420
合計	17		82	1,472	2,754	131,302	87	162	7,724

※ 2009年度は上半期(4月～ 9月)の実績

(2) コンポーネント2：観光商品開発

観光商品やパッケージが特定され、定義される。

指 標	ベースライン調査 2008年3月	2回目 2008年9月	3回目 2009年3月	4回目 2009年9月
プロジェクト対象地域の各市の観光商品数	0	0	0	136

コンポーネント2におけるこれまでの成果物は以下のとおり。

プロジェクトが支援している観光商品のリスト

- ① ベラパス地域の集落観光サイト8カ所
 - ② ミラドール (カルメリータ集落)
 - ③ リベルタ市ナランホ地区
 - ④ ナフ・トゥニチ洞窟
 - ⑤ エコ・ケツアル自然公園
 - ⑥ チラスコ滝自然公園
 - ⑦ ラモン (ペテン県郷土料理の素材)
 - ⑧ パカヤ (ベラパス地域郷土料理の素材)
 - ⑨ ベラパス地域、ペテン地域 郷土料理全般
 - ⑩ ベラパス地域 織物全般
 - ⑪ アルタ・ベラパス県 蘭
 - ⑫ アルタ・ベラパス県 鳥など動物
 - ⑬ アルタ・ベラパス県 銀細工
- その他

(3) コンポーネント3：観光インフラ及びサービス

1. 観光資源の保護も含めて、観光客を受け入れるためのサービスが改善される。
2. 観光資源の保護も含めて、観光客を受け入れるためのインフラが改善される。

指 標	ベースライン調査 2008年3月	2回目 2008年9月	3回目 2009年3月	4回目 2009年9月
プロジェクト対象地域の各市の研修を受けた観光従事者の人数	1,340	1,340	1,900	3,136
計画、申請、承認、実施されたプロジェクトの数	53	53	53	62

コンポーネント3におけるこれまでの成果物は以下のとおり。

2009年度完成予定のインフラ・プロジェクト・サイト (*は INGUAT 予算による)

- ① ナフ・トゥニチ洞窟
インフォメーションボードの設置
- ② エコ・ケツアル自然公園
インフォメーションボードの設置、休憩所の設置*、標識の設置*
- ③ チラスコ滝自然公園
滝壺までの手すりの設置、ビジターセンターの改修*、遊歩道の整備*
- ④ カンデラリアカンポサント
ビジターセンターの整備*
- ⑤ タヤサル (フローレス)
ビジターセンターの新設*

(4) コンポーネント4：マーケティング及びプロモーション

定義された観光商品やパッケージが国内及び国際的に認知される。

指 標	ベースライン調査 2008年3月	2回目 2008年9月	3回目 2009年3月	4回目 2009年9月
観光プロモーションの素材の数	67	67	123	283
観光プロモーションの素材の種類	33	35	42	53

コンポーネント4におけるこれまでの成果物は以下のとおり。

既に完成しているプロモーション素材

＜地図＞グアテマラ全土、サン・クリストバル、サンタ・クルス、タクティック

2009 年度中に完成予定のプロモーション素材

＜地図＞サン・ヘロニモ、ラビナル、プルラー、チャメルコ、カルチャ

＜パンフレット＞サン・ヘロニモ、ラビナル、プルラー、チャメルコ、カルチャ

上記の結果から、ほとんどのアウトプット指標の値が4回目の2009年9月の時点で急速な伸びを示している。このことは、プロジェクト活動2年目の2009年3月以降にアウトプットが出だしたことを示している。この時期は、各CATで研修が本格的に行われるようになった時期と重なる。この結果から、活動のアウトプットはプロジェクト2年目より順調に達成されていると判断される。

しかしながら、各CATメンバーに行ったヒアリングからは、活動を阻害している例がいくつか報告された。それは、あるCATで、研修を受けたCAT会員が受講後にCATの活動から離れた例があった。またあるCATでは、研修の実施を申請したところ、INGUAT所属の観光プロモーターのところでその申請が止められ、いまだにCATメンバーがだれも研修を受講できていないところがあった。

3-4 プロジェクト目標・上位目標の達成見込み

プロジェクト目標・上位目標の達成見込みも、アウトプットの達成状況と同様、PDMで特定されたそれぞれの指標データによって判断できる。それぞれの指標におけるデータの推移は以下の表のとおりである。

(1) プロジェクト目標

1. ベラパス地域（アルタ・ベラパス県及びバハ・ベラパス県）及びペテン地域（ペテン県）において、CATsの能力が強化される。
2. ベラパス地域（アルタ・ベラパス県及びバハ・ベラパス県）及びペテン地域（ペテン県）において、地域の資源を活用した観光振興が図られる。

指 標	ベースライン調査 2008年3月	2回目 2008年9月	3回目 2009年3月	4回目 2009年9月
CATの年間予算額	549,426	551,226	83,185	460,780
プロジェクト対象地域の各市の観光セクターの企業数	2,243	2,243	2,243	2,777
プロジェクト対象地域の各市の観光セクターの雇用者数	6,614	6,612	6,612	8,090

プロジェクト目標の指標データは、「プロジェクト対象地域の各市の観光セクターの企業数・雇用者数」の指標については、アウトプットの指標データと同様、それぞれ4回目の2009年9月の時点で伸びを示している。しかし「CATの年間予算額」については、プロジェクト開始後伸びておらず、むしろ減っている。よって、プロジェクトにより達成された各アウトプットは、対象地域の観光セクターの企業数・雇用者数の増加には貢献しているが、CATの年間予算額を増加させる要因にはなっていない、ということができる。

プロジェクト目標のうち、「ベラパス地域及びペテン地域において、地域の資源を活用した観光振興が図られる」の目標は、データが伸びている2つの指標によって達成されつつあるといえるが、「ベラパス地域及びペテン地域において、CATsの能力が強化される」の目標については、この指標データの結果からは判断できない。だが、各CATへのヒアリング結果から判断すると、CATの組織強化がなされている例が挙げられ、このプロジェクト目標も達成されつつあるといえる。CATの組織強化の具体例については、後述の「3-5 指標の設定について」の部分で記述する。

(2) 上位目標

持続可能な観光及び自然・文化資源の保全が促進され、地域の経済開発と貧困削減に寄与する。

指 標	ベースライン調査 2008年3月	2回目 2008年9月	3回目 2009年3月	4回目 2009年9月
プロジェクト対象地域の各市の訪問者数	868,414	872,415	873,552	984,026
プロジェクト対象地域の各市で認証取得した企業数	17	17	17	24

上位目標の指標である「プロジェクト対象地域の各市の訪問者数・各市で認証取得した企業数」は、アウトプットの指標データと同様、値が4回目の2009年9月の時点で伸びを示している。よって、プロジェクト目標と同様、プロジェクトにより達成された各アウトプットは、対象地域の訪問者数・認証取得した企業数の増加に貢献しているといえる。しかしな

から、「持続可能な観光及び自然・文化資源の保全が促進され、地域の経済開発と貧困削減に寄与する」という上位目標の達成見込みをみるには、これら2つの指標データのみで判断するには不十分であるといえる。対象地域の訪問者数・認証取得企業が増加しているため、その地域の経済開発や貧困削減が達成されるであろう、というのは根拠が弱い。よって、上位目標の達成見込みは、より目標の達成度を表している指標によって判断することが望まれる。

3-5 指標の設定について

以上、各アウトプットの達成状況とプロジェクト目標・上位目標の達成見込みを、それぞれの指標データの推移によってみてきたが、ここで注意しなければならないのは、これらの指標が果たして適切であったかどうかという点である。指標データが順調な伸びを示しているからといって、すなわち活動のアウトプットが達成されており、プロジェクト目標も達成されるであろう、と結論づけられるわけではない。適切な指標が設定されてこそ、それによる値がアウトプット・プロジェクト目標の達成度合いを判断できる目安になる。

本プロジェクトの場合、指標のデータ収集やモニタリングを各CATが実施することによって、CATの組織能力強化を図るというねらいがあったため、CATがデータ収集・モニタリングしやすい面も配慮して、各指標項目が設定された経緯がある。このため、プロジェクトの成果を評価するという面においては、設定された各指標のうち、必ずしも適切ではないものもあった。内容が漠然としすぎている指標もあり、この指標によって果たして本当にこのアウトプットが達成されたといえるのかどうか、疑問の余地が残る指標もあった。

例えば、コンポーネント1の組織強化の指標の場合、「CATのメンバー数」「CATメンバーの職種数」の推移だけでは本当にCATの組織強化がなされたかどうかを判断するのは難しい。組織強化の度合いを量的な尺度で測るのは難しいため、このコンポーネントについては定量的な指標以外に定性的な指標も加え、組織強化が見られる事例を集めることによって、達成度合いを判断することが望ましい。

本中間レビュー調査でCATにヒアリングを行った結果からは、いくつかのCATでは組織強化が確実になされている例が観察された。例えばあるCATでは、本プロジェクトによって作成したアクション・プランから独自に発展させた計画書を作り、管轄の市にその計画書の実施を要請している例があり、これは組織強化がなされている例として挙げられる。ほかにも、実績としてはまだなくとも、プロジェクトによってCATの組織分析やアクション・プランの作成が行われた結果、CATのメンバーとしての自覚が高まり、それまで名目上存在していただけであったCATが、自分の地域の観光潜在性を認識して地域への愛着が高まり、地域振興を行っていこうという機運が高まっている例もいくつか見られた。このような例も、組織強化の例として挙げるができる。

3-6 実施プロセス

本プロジェクトの実施プロセスにおいては、いくつかの問題点がみられた。それらを以下に挙げる。

まず、日本人専門家の実施体制の問題である。本プロジェクトの専門家体制は、JICA直営の長期専門家と委託コンサルタントの短期専門家チームの混合体制であったが、これにより特にプロ

プロジェクト開始当初、業務を実施するうえで混乱がみられた。基本的に長期専門家は JICA グアテマラ事務所から指示を仰ぎ、短期専門家チームは JICA 本部から指示を仰ぐため、二重体制のような状態となり、また、両者の役割分担が明確に規定されていなかったため、混乱が生じた。さらに、プロジェクト予算も両者で別々であり、お互いの予算を混同することができないため、業務のスムーズな実施を阻害した例があった。専門家へのヒアリングから、この体制による両者のコミュニケーションのとりにくさも指摘された。この専門家の実施体制はグアテマラ側カウンターパートにも分かりにくく、不便であったといえる。

次に、グアテマラ側カウンターパートの実施体制の問題である。カウンターパートである INGUAT の部署の中では、当初、計画部の担当者がプロジェクト・チーフとなっていた。しかし、計画部は実際のところ CAT の業務とは直接の結び付きがない部署であったため、プロジェクトへのカウンターパートからの支援が受けにくく、開始後 1 年目はカウンターパートの関与が少なく、実施がうまく運ばない面があった。だが、2 年目より商品開発局とその下部組織の部・課のプロジェクトへの巻き込みを図った結果、それらの部署からの協力が得られるようになり、カウンターパートと日本人専門家間のコミュニケーションも向上し、業務の実施が円滑に進むようになった。

さらに、「3-2 活動実績」のコンポーネント 1 の活動にあるように、PDM で規定されたとおり、各県レベルの CAT の観光戦略プランやオペレーション・プランの策定が行われた。しかしグアテマラでは県の機能が非常に弱く、県は名目上存在しているだけのことも多いため、プロジェクト開始当初、県レベルの CAT を対象とした活動は効果的ではなかった。活動の実施途中から、県レベルから市レベルの CAT に対する関与を強めるよう変更したため、この問題は現在解決されているが、開始段階でロスが生じた。この問題については、事前調査の段階で考慮されるべき事項であったと思われる。

最後に、本プロジェクトの実施課題として、モニタリングの活用法が指摘される。上述の「3-5 指標の設定について」で指摘したとおり、本プロジェクトでは適切な指標が設定されたとはいえない。そして現地調査での観察の結果、指標データの管理もあまり積極的に行われていなかったことから、指標に沿ってプロジェクトを管理する視点が欠けていたと思われる。プロジェクトの成果の有無を判断できる適切な指標を設定し、そのデータを追うことによってプロジェクトの管理や軌道修正に役立てることが望まれる。

第4章 評価5項目による評価

4-1 妥当性

(1) グアテマラの国家政策との整合性

観光はグアテマラにとって依然、重要な戦略に位置づけられている。本プロジェクトの事前評価調査後、2008年1月に就任したコロン大統領は、就任式での演説のなかで、「連帯」「統治能力」「生産性」「外交」の4つを柱とする政権の基本方針を基に、特に貧困層や先住民等の「持たざる者」に裨益するような施策の優先に心掛けること、また、対話を通じた国民間の融合を維持・促進し、国の経済における潜在的可能性を最大限に開拓していく意向であることを強調した。また、地方農村部の経済社会開発に関する諸政策の実施を調整し、貧困撲滅を図ることを目的とした「農村開発審議会 (Comisión de Desarrollo Rural)」を発足させるなど、農村地域に重点を置いた社会経済開発への意欲が示されている。

現在、コロン政権の抱える主な課題としては、燃料価格や基礎的食料品価格の上昇等、国民生活を逼迫する厳しい経済情勢への対処と同時に、国内外から懸念が示され経済にも悪影響を与えている治安改善（一般犯罪、組織犯罪・麻薬取引対策他）、貧困削減、教育・保健医療サービスの向上等が挙げられる。

グアテマラの現在の開発計画としては、以下のものがある。

1) 国家計画 (Plan de Gobierno)

コロン政権の「国家計画」は、大統領選挙期間中（2007年）に発表された「希望計画 (Plan de la Esperanza)」に基づくものであり、先住民及び貧困層のニーズに基づく社会開発推進に重点を置きつつ、国民対話を通じた国づくりの必要性を強調している。基本方針は、①連帯：貧困や経済格差削減、社会インフラ整備等、②統治能力：組織犯罪・マラス（青少年犯罪集団）対策等による治安の改善、司法の強化による法治主義の確立等、③生産性：外国投資誘致・輸出促進等、④外交：米国・近隣諸国との連携強化等の4つの柱から成る。

2) 国家中長期計画 (Plan Visión de País)

2006年10月、国会に議席を有する11政党の各党首間で、中長期的ビジョンに立った超党派の取り組みのための包括的な政党間合意「国家中長期計画」が成立し、署名された。この合意は、2020年までの目標として、①治安・司法、②教育、③地方開発、④保健衛生・栄養の4分野について、与野党各党が一致団結して公共政策策定及び関連の諸法律の制定などに取り組むことで、国の総合的発展に資することを目的としている。

3) ミレニアム開発目標 (MDGs)

グアテマラ政府は、21世紀に全世界が取り組むべき共通の開発課題として設定されたMDGsを開発政策の重要な柱の1つとして位置づけている。

以上より、グアテマラでは新政権発足後も貧困対策に力を入れており、本プロジェクトの上位目標に掲げている地方農村部・貧困層への裨益をめざした観光開発・観光振興は、グア

テマラの国家政策とも一致しているといえる。

(2) 日本の ODA 政策との整合性

日本のグアテマラに対する援助政策について、外務省が発表しているグアテマラに対する ODA の意義として、「グアテマラが抱える複雑な構造的問題は、経済・社会発展を実現するための大きな阻害要因となっているものの、1996 年の『最終和平協定』署名以降、グアテマラ政府は和平の定着、並びに先住民と非先住民、地方部、特に農村地域と都市部間における格差の是正に努めている。このような取り組みをわが国が ODA により支援することは、ODA 大綱の重点課題である『平和の構築』及び『貧困削減』の観点から意義を有する」と述べられている。また、中米地域統合を補完するプロセスとして、広域的なプロジェクトの促進を支援していくことも重要であり、「インフラ統合」「観光」「気候変動」を重点分野とした広域協力を行っていく方針が述べられている。

2008 年 6 月、現地 ODA タスクフォースはグアテマラ政府と、コロン政権へ交代後初の現地経済協力政策協議を実施し、引き続き「農村開発」「持続的経済開発」「民主化の定着」を日本の対グアテマラ援助重点分野とすることで合意した。

対グアテマラ ODA の基本方針としては、一般プロジェクト無償資金協力は 2006 年度をもって卒業となり、今後は草の根・人間の安全保障無償資金協力を活用し、特に「教育研究」「民生環境」「医療保健」分野に重点を置いた、NGO や地方自治体等が実施する草の根レベルに直接裨益する小規模プロジェクトに対して、きめ細かい援助を継続していく方針をとっている。有償資金協力についても、一般プロジェクト無償資金協力の卒業を踏まえ、既往案件の進捗状況にも配慮しつつ適宜活用していく方針である。技術協力プロジェクトについては、現在実施中の「教育」「保健」「農業」「観光」「防災」等の分野を対象とした専門家派遣、研修員受入れ、機材供与を有機的に組み合わせた効果的な技術移転を引き続き行っていく方針を掲げている。

また、2009 年に更新された JICA の対グアテマラ国別事業展開計画においても、グアテマラの観光セクターに対する支援が強調されている。

以上より、本プロジェクトは日本の対グアテマラ援助政策にも合致しているといえる。

(3) 地元ニーズとの整合性

各 CAT に行ったヒアリング結果からは、観光振興は地域にとって非常に重要であり、プロジェクトによる支援は彼らのニーズを満たしているとの回答を得た。また、各 CAT に対して行われている研修も、彼らのニーズに合った研修が行われている。

以上のように、本プロジェクトは観光開発・観光振興への支援という面では妥当性が高いが、その支援方法に対して指摘すべき点がある。本プロジェクトでは、手段として CAT の組織強化による観光開発・振興をめざしているが、組織強化の対象としての CAT について、その基盤の弱さを危惧する声もあった。CAT はもともと自身の予算を一切もっておらず、CAT の会員になるのも自由なため、会員が CAT を容易に離れやすいという面もあり、組織としては弱い基盤である。そのため、せっかく計画を策定しても独自に計画を実行に移す力が弱く、

プロジェクト終了後に活動が実施される保証はない。このため、市役所や COCODE (Comite Comunitario de Desarrollo : コミュニティ開発委員会)、CODEDE (Comite Departamental de Desarrollo : 県開発委員会)、COMUDE (Comite Municipal de Desarrollo : 市開発委員会)、RNGG (民生委員会事務局) 等、地元組織との連携を図っていくか、MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación : グアテマラ農業牧畜省)、MINECO (Ministerio de Economía : グアテマラ経済省) などが行っている観光関連の支援金制度を利用していくなど、特に資金面における CAT の組織としての基盤を強化していく働きかけが必須となる。

以上の結果から、本プロジェクトの目標はグアテマラの国家政策、日本の対グアテマラ援助政策、地元の開発ニーズにも合っているため、プロジェクトの妥当性は高いといえ、支援対象としての CAT に対しては、基盤強化・資金獲得のための取り組みも見据えた支援を行っていくことが必要だといえる。

4-2 有効性

上述の「3-3 アウトプットの達成状況」及び「3-4 プロジェクト目標・上位目標の達成見込み」でみたように、本プロジェクトではこれまでのところほぼ予定どおり活動が実施され、2年目以降、順調なアウトプットの達成をみせている。達成度合いを測る指標の適切性については議論の余地が残るものの、活動の実施によって一定の成果は現れている、ということができる。

しかし、本プロジェクトの有効性という基準を考えると、2点、指摘すべき点がある。1つは、各 CAT で実施されている研修の効果及び組織能力強化の達成度がはっきり見えていないという点である。この点は本中間レビュー調査でしばしば指摘された点である。CAT 会員に対して行われている研修はプロジェクト目標達成のために有効であるのか、また研修の実施が目標達成に貢献しているのか、判断が難しい。CAT の組織強化についても、「3-5 指標の設定について」で述べたように、指標値の推移だけでは組織強化がなされたかどうかを判断するのは難しく、組織強化の度合いを量的な尺度で測るのは難しいため、達成度合いを示す判断材料に欠け、有効性を外部に示す根拠も弱くなる。

もう1つの指摘すべき点は、本プロジェクトは成果が目に見えにくいという点である。観光を扱ったプロジェクトではあるものの、活動内容は CAT の組織能力強化に重点が置かれているため、目に見える分かりやすい成果がないという弱点がある。本プロジェクトの「プレゼンスが見えない」という厳しい声も寄せられた。前述の「3-5 指標の設定について」で述べたとおり、各 CAT へのヒアリング結果から、いくつかの CAT では確実に組織強化がなされている例が観察されたが、これが何か目に見える成果を及ぼしたかという点、その例を挙げるのは難しい。

また、これらの課題を踏まえてプロジェクトの有効性を高めるためには、CAT への研修の効果と組織強化の達成状況を目に見える成果で現すような工夫に努め、その成果をもって他の地域にも応用できるようなモデルづくりを行うことが望まれる。

最後に、有効性に影響を与える要素として、PDM の外部条件に挙げられる項目が、本プロジェクトでは多少影響を及ぼした。ひとつはグアテマラ国内の治安状況であり、治安の悪さは依然、外国からの観光客の増加を阻害する要因となっている。また、昨今の世界同時不況や新型インフルエンザの流行も旅行需要を下げる要因となっており、これらの外部条件が本プロジェクトに影響を及ぼしたといえる。

本プロジェクトの有効性を判断するには、CAT への研修の効果・組織強化の達成度と目に見える成果という、上述の課題に対する対策が必要とされ、プロジェクトの残りの期間でこの点を意識した取り組みを行うことが望まれる。

4-3 効率性

前述の「3-6 実施プロセス」でも述べたように、本プロジェクトでは、日本側・グアテマラ側双方の実施体制上の問題から、開始当初～1年目の間は効率性の悪い状態が生じていた。しかしこの実施体制上の問題も、日本側・グアテマラ側双方の努力によって改善されつつあり、「3-3 アウトプットの達成状況」から見ても分かるように、プロジェクト2年目からは徐々にアウトプットの達成も見え始めている。グアテマラ側カウンターパートや各CATメンバーへのヒアリングからも、プロジェクトの実施において日本人専門家とのコミュニケーションはよくとれており、満足のいくやり方で行われているとの回答を得た。

効率性という基準では、本プロジェクトではもう1つ効率性を阻害している要因がある。それはプロジェクト対象地域の広さであり、対象地域が3県にわたっているため、面積が広範囲になり過ぎてスムーズな実施が阻害されている状況があった。本プロジェクトでは、短期専門家の人月数が1人当たり3カ月/年と少ないため、その人月数でカバーするには対象範囲が広すぎた面があった。このままの人月数で行うのであれば対象地域を1県に絞って集中的に行うか、もしくは人月数を増やして当初計画のとおり3県を対象にするかの措置が必要であったと思われる。

結論としては、本プロジェクトの効率性は、1年目はやや悪かったが2年目からはよくなり、プロジェクト対象地域に対する専門家の投入量に配慮が必要であったといえる。

4-4 インパクト

今後のインパクト出現の見込みは、各CATの状況によって事情が異なる。ヒアリングで訪問したCATのうちいくつかのCATにおいては、プロジェクト終了後に正のインパクトが現れる可能性の高いところがあるといえる。これらのCATは、組織としてのモチベーション・能力・エネルギーにおいて潜在性が高く、今後大きく発展する可能性が感じられた。反対に、本プロジェクトによって負のインパクトが生じることは考えにくい。

また、「道の駅」のコンセプトが普及したことも、本プロジェクトから発生したインパクトのひとつといえる。研修員受入れで日本を訪問したグアテマラ側カウンターパートが、日本各地にある道の駅を視察し、帰国後このアイデアをプロジェクト対象地域のCATに紹介した。各CATでもこの道の駅の効果を認識し、このアイデアは現在、プロジェクト関係者の間でかなり普及している。INGUATカウンターパートも道の駅のアイデアに賛同し、施設建設のための資金を提供することを検討中である。

しかしながら、ここで1つ指摘しておきたいのは、各CATで出現するインパクトのうち、必ずしもプロジェクトの目標とは併行しないものもある、ということである。例えば、あるCATの目標は、その地域への観光客が増加することであり、それによってCATメンバーそれぞれが経営するホテルやレストランの売り上げが上がるという、メンバー個人の利益に基づくものがあった。この目標はプロジェクト目標の一部ともいえるが、本来は、プロジェクトの実施により観光客の増加が達成され、それによってその地域の経済開発が促され、貧困層の収入増加にもつながるこ

とを目標としている。このように、CAT メンバーとプロジェクトとの間で目標が共有されていない面が見受けられた。

また、インパクトの成否を上位目標が達成されたかどうかという観点のみで判断するのであれば、本プロジェクトのインパクト達成は難しいといわざるを得ない。観光客数は CAT の活動成果のみで単純に伸びるものでもなく、「4-2 有効性」の外部条件のところでも述べたように、グアテマラの治安状況や昨今の世界同時不況、新型インフルエンザの流行を考えると、外国からの観光客に関していえば、今後確実に増えるとは考えにくい。観光収入が増え、貧困層の収入増加にまでつながるには、治安対策やインフラ整備、国を挙げての観光キャンペーンの実施など、本プロジェクト以外の取り組みも必要となってくるため、「持続可能な観光及び自然・文化資源の保全が促進され、地域の経済開発と貧困削減に寄与する」という上位目標は、本プロジェクトの努力だけでは達成することは難しいといえる。

本プロジェクトはソフト面での技術協力であり、インフラ建設の要素は少ないため、プロジェクト内外からインフラ建設を提案する声が少なからず寄せられた。例えば、本プロジェクト終了後にインフラが建設されれば望ましいと判断された場所に、別のスキームによって道路や施設を建設する提案がなされたり、グアテマラに圧倒的に少ない案内看板を設置したらどうかという意見も寄せられたりした。今後、プロジェクトで実施したソフト面での協力を生かし、開発の効果をより発現させるために、他スキームと連携してインフラ整備をしていくことも、インパクト発現のためには必要な措置といえる。

以上より、本プロジェクトのインパクト発現の見込みは各 CAT の潜在性によるといえ、上位目標達成に限ったインパクトの発現を得るには、本プロジェクト以外の要素が必要になるといえる。

4-5 自立発展性

インパクトと同様に、プロジェクト終了後の自立発展性は、各 CAT の状況によって異なるといえる。いくつかの CAT では、プロジェクトの終了後も確実に活動を続け、今後発展する可能性が大いにみられるものもあるが、反対にいくつかの CAT では、プロジェクトが終わると同時にメンバー間の交流も少なくなり、活動も止まってしまうのではないかと危惧されるところもある。CAT の組織強化という観点で見れば、全体として組織としての強化は行われたとみることができる。

また、各 CAT への技術移転は順調に実施されているといえるが、カウンターパートである INGUAT に対する技術移転が十分になされているかが課題となっている。現地調査の最終日に行われた合同評価委員会において、INGUAT 側からもプレゼンテーションが行われたが、そこでの内容は JICA 側に対しての要望色が強く、INGUAT 自身が今後どのような方向性をめざし、CAT への支援もどう継続していくかといったような、独自の方針がみられなかった。この点において、プロジェクトの残り期間の課題として、もっと INGUAT 自体が主体的に活動していくように、カウンターパートに対する働きかけを強化していくべきだといえる。

本プロジェクトの今後の自立発展性は、INGUAT が各 CAT をサポートする機能を強化していくかどうかによるといえる。

4-6 評価結果の結論

全体的にみれば、本プロジェクトは開始当初にいくつかの問題点があったものの、それらの問題も徐々に改善され、現在では順調に実施されていると結論づけることができる。観光はグアテマラにとって非常に重要な戦略であり、観光開発に対する支援は妥当性の高いプロジェクトであるといえる。しかし観光開発プロジェクトといっても、本プロジェクトの活動はCATに対する組織強化が主な内容であり、形としての成果が見えにくいという難点もある。組織強化は実際に順調に進んでいるだけに、この成果が目に見える形で現れると、本プロジェクトが他地域にも広がっていく可能性が高まるといえる。

第5章 提言と教訓

今後のプロジェクト運営に対し、以下の提言がなされた〔詳細は付属資料1の Minutes of Meeting (M/M) にある英文報告書を参照のこと〕。

- ① INGUAT カウンターパートの実施体制の変更
- ② 地方自治体の巻き込み強化
- ③ 研修の戦略的实施
- ④ モニタリング・システムの活用
- ⑤ 「現状調査・分析報告書」における提言の実施
- ⑥ 日本の他の援助スキーム・他ドナーとの連携
- ⑦ プロジェクトの経験を他地域へ拡大するための準備
- ⑧ プロモーション活動の強化

また、以下の教訓が提示された〔詳細は付属資料1の Minutes of Meeting (M/M) にある英文報告書を参照のこと〕。

- ① コンサルタント専門家及び直営専門家の混成チームによる案件実施の難しさ
- ② CAT 間での経験シェアの重要性

付 属 資 料

1. Minutes of Meeting (M/M)
2. 主要面談者リスト
3. 議事録

MINUTES OF MEETING
BETWEEN JICA MID-TEERM EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE REPUBLIC OF GUATEMALA
ON
THE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF
THE TOURISM SELF-MANAGEMENT COMMITTEES IN GUATEMALA

The JICA Mid-Term Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Jiro INAMURA visited the Republic of Guatemala from November 21 to 28, 2009 for the purpose of conducting a mid-term evaluation study for Capacity Development of the Tourism Self-Management Committees in Guatemala (hereinafter referred to as “the Project”).

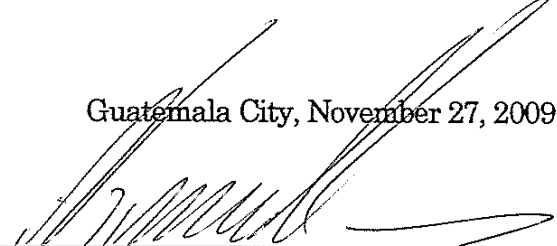
During its stay in the Republic of Guatemala, the Team had a series of discussions and exchanged views and compiled an evaluation report with the authorities concerned of the Government of Republic of Guatemala over the matters for the successful implementation of the Project.

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

Guatemala City, November 27, 2009



Mr. Jiro INAMURA
Leader, Mid-term Evaluation Team,
Japan International Cooperation Agency
(JICA),
Japan



Mr. Guillermo Novielli
Sub-Director
Guatemala Tourist Commission
(INGUAT)
Republic of Guatemala

Witness by:



Mr. Fredy Salazar
Director of Management of the International Cooperation and Interim
Secretary of Planning and Programming of the Presidency
(SEGEPLAN)
Republic of Guatemala

ATTACHED DOCUMENT

1. Recognition of the mid-term evaluation report

Both sides recognized the mid-term evaluation report (hereinafter mentioned as “the report”) was proper, and accepted the recommendations mentioned in the report.

2. Recommendation

Both sides agreed that the project should maintain the current schedule with more emphasis on the sustainability of project outputs. The following issues were recommended in the report.

- (1) Assignment of the new key person of INGUAT counterparts
- (2) Involvement of local municipality to the project
- (3) Further consideration to the effectiveness of the training implementation
- (4) Getting across the practical use of monitoring based on the results of indicators
- (5) Practicing the suggestions made by the “Report of the Analysis of Existing Conditions (2008)” within the project period
- (6) Technical cooperation in combination with other modalities
- (7) Preparation for spreading project experiences to other regions
- (8) Strengthening the promotion of the products

3. Training in Baja Verapaz

Japanese side pointed out that the progress of training in Baja Verapaz was behind the schedule. Both sides agreed the promotion of training in Baja Verapaz.

4. Further inputs of the Project

Both sides confirmed that the Project needed further inputs, especially marketing, advocating municipality, statistics, and preparation for spreading the project experiences to other regions. JICA promised to consider additional budget for the Project and the possibility of further inputs after returning to in JICA Headquarters.

Guatemalan side mentioned their plan for the further inputs in project area.

Guatemalan side further mentioned that INGUAT shall continue training to CATs member in collaboration with INTECAP.

5. Promotion seminar in Antigua

Guatemalan side requested Japanese side for including Izaber area in the promotion seminar in Antigua considering the possibility of including that area to facilitate the tourism in the project area.

Japanese side took note of the request and promised to consider in Japan.

6. Assignment of CAT promoter in Peten

Japanese side emphasized the importance of CAT promoter, and requested that

Guatemalan side to assign a full-time CAT promoter in Peten.

7. Modification of PDM (Project Design Matrix)

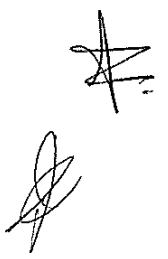
The Team mentioned and both sides shared that the position of the Project Chief shall be changed to the National Coordinator of CAT.

The Team mentioned and both sides shared that the position of Project Manager in the English version of PDM did not correspond to the division of Planning where the correct term is the Division of Development of the Product according to Record of Discussion (hereinafter referred to as "R/D"). Both sides agreed correction of PDM based on R/D signed on February 12, 2007.

8. Terminal Evaluation

Both sides agreed that the terminal evaluation should be conducted approximately three (3) months before in project termination. Both sides further agreed that the terminal evaluation should be conducted jointly by Guatemalan side and Japanese side.

Attached Document: Mid-term Evaluation Report
 PDM one (1) with correction

Handwritten signatures in the bottom right corner of the page.

Joint Mid-term Evaluation Report
on the Technical Cooperation Project
for Capacity Development of the Tourism
Self-Management Committees in Guatemala



Japan International Cooperation Agency (JICA)

and

Guatemala Tourist Commission (INGUAT)

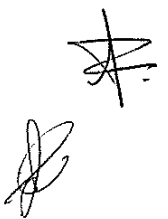


Table of Contents

1. Introduction

1.1	Background and Objectives of the Evaluation Study	1
1.2	Method of the Evaluation Study	1
1.3	Members of the JICA Evaluation Study Team	3
1.4	Schedule of the Evaluation Study	4
1.5	Outline of the Project	6

2. Progress of the Project

2.1	Inputs	7
2.2	Activities Implemented	9
2.3	Achievement of Outputs	11
2.4	Achievement of Project Purpose	12
2.5	Issues relating to the Implementation Process	13

3. Evaluation by Five Criteria

3.1	Relevance	15
3.2	Effectiveness	16
3.3	Efficiency	17
3.4	Impact	18
3.5	Sustainability	19

4. Conclusions

4.1	Recommendations	20
4.2	Lessons Learned	23

Appendixes

Abbreviations

	Spanish	English
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores	Guatemalan Exporter's Association
CAT	Comité de Autogestión Turística	Tourism Self-Management Committee
COCODE	Comité Comunitario de Desarrollo	Community Development Committee
CODEDE	Comité Departamental de Desarrollo	District Development Committee
COMUDE	Comité Municipal de Desarrollo	Municipal Development Committee
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo	Guatemala Tourist Commission
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad	Technical Institution for Training and Productivity
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón	Japan International Cooperation Agency
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	Ministry of Agriculture, Livestock and Food
MINECO	Ministerio de Economía	Ministry of Economy
RNGG	Red Nacional de Grupos Gestores	National Network of Groups of Managers
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación y Programación	Secretary of Planning and Programming of the Presidency

1. Introduction

1.1 Background and Objectives of the Evaluation Study

“The Project for Capacity Development of the Tourism Self-Management Committees in Guatemala” was launched on September 11, 2007 and will be completed on September 10, 2010. With the remaining project period of approximately one year, the mid-term evaluation study team dispatched by Japan International Cooperation Agency (JICA) visited Guatemala from November 15 to November 30, 2009 for the purpose of examining the achievements and process of the project, focusing on the efficiency and relevance among the “Five Evaluation Criteria.” Based upon its results, the original project plan may be revised and the operation structure strengthened if necessary. The mid-term evaluation study has been undertaken jointly by the JICA evaluation study team and the Guatemalan authorities concerned.

The objectives of the mid-term evaluation study are as follows:

- (1) To review and evaluate the inputs, activities and achievements of the project;
- (2) To clarify the problems and issues to be addressed for the successful implementation of the project for the remaining period; and
- (3) To make suggestions for better implementation of the project in the remaining period and the future.

1.2 Method of the Evaluation Study

Five Evaluation Criteria

In accordance with the “JICA Guideline for Project Evaluation - Practical Methods for Project Evaluation -” as of September 2004, the mid-term evaluation study of the project was conducted in the following process.

1. The “Project Design Matrix (PDM)” was adopted as the framework of the mid-term evaluation exercise, and the project achievements were assessed vis-à-vis respective “Objectively Verifiable Indicators.” The level of inputs and activities were evaluated in comparison with the output levels.

2. Analysis was conducted on the factors that promoted or inhibited the achievement levels including issues relating to both the project design and project implementation process.
3. An assessment of the project results was conducted based on the Five Evaluation Criteria: relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.
4. Recommendations for the project stakeholders for the remaining implementation period and lessons learned were formulated for future projects to be implemented by both Guatemalan and Japanese Governments.

The definition of the Five Evaluation Criteria that were applied in the analysis for the mid-term evaluation study is given in the table below.

Definition of the Five Evaluation Criteria as per the JICA Evaluation Guideline

Relevance	A criterion for considering the validity and necessity of a project regarding whether the expected effects of a project (or project purpose and overall goal) meet with the needs of target beneficiaries; whether a project intervention is appropriate as a solution for problems concerned; whether the contents of a project is consistent with policies; whether project strategies and approaches are relevant, and whether a project is justified to be implemented with public funds of ODA (Official Development Assistance).
Effectiveness	A criterion for considering whether the implementation of project has benefited (or will benefit) the intended beneficiaries or the target society.
Efficiency	A criterion for considering how economic resource/inputs are converted to results. The main focus is on the relationship between project cost and effects.
Impact	A criterion for considering the effects of the project with an eye on the longer term effects including direct or indirect, positive or negative, intended or unintended.
Sustainability	A criterion for considering whether produced effects continue after the termination of the assistance.

Data Collection Method

Both quantitative and qualitative data were gathered and utilized for the analysis. Data was collected mainly by reviewing the project reports and documents, questionnaire surveys and interviewing to the project stakeholders. The materials reviewed and interviewees are shown in the next page.



Materials reviewed and Interviewees

Materials	Interviewees
<p>Project reports and documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Final Report on “The Study of National Tourism Development for the Republic of Guatemala” • Report on the Preliminary Study on the Project • Inception Report • Report of the Analysis of Existing Conditions • Progress Report 1, 2, 3 • Baseline Survey & Monitoring Report • Term Report 1 & 2 • Monthly Report by JICA Expert • Minutes of JCC <p>Other materials</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guatemala’s national plan • Japan’s aid policy towards Guatemala 	<ul style="list-style-type: none"> • Japanese experts assigned to the project • Officials of the Guatemala Tourism Committee (INGUAT) • Officials of INTECAP • Officials of SEGEPLAN • Officials of AGEXPORT • Members of CATs (San Jeronimo, Purulha, Camino Pokom, Coban, Flores, Poptun and Remate)

1.3 Members of the JICA Evaluation Study Team

The members of the mid-term evaluation study team are as follows.

Leader	Mr. Jiro INAMURA	Deputy Director General and Group Director for Private Sector Development, Industrial Development Department, JICA Head Quarters
Cooperation Planning	Ms. Miho ISHIDA	Trade, Investment and Tourism Division, Private Sector Development Group, Industrial Development Department, JICA Head Quarters
Evaluation Analysis	Ms. Sawa HASEGAWA	Consultant, Japan Development Service

1.4 Schedule of the Evaluation Study

The schedule of the evaluation study is as follows.

Date	Time	Activities	
		Ms. Hasegawa (Evaluation Analysis)	Mr. Inamura (Leader) Ms. Ishida (Planning)
Nov. 15 (Sun.)		<u>Narita (17:10) ⇒ Houston (13:50) (CO006)</u> <u>Houston (19:05) ⇒ Guatemala city (21:59) (CO453)</u>	<u>Narita (17:05) ⇒ Los Angeles (9:45) (NH 006)</u> <u>Los Angeles (23:55) ⇒ San Salvador (06:50) (AA 797)</u>
Nov. 16 (Mon.)	9:00-9:30 9:30-10:00 10:00-10:15 11:30 14:30	<ul style="list-style-type: none"> • Visit to Guatemala Office (Mr. Aoki) • Schedule and logistics (Ms. Ito) • Security briefing (Mr. Aoki) • Meeting with JICA experts • Visit to INGUAT 	Preliminary Study for "Project for Strengthening of Capacities for Rural Tourism Development" in El Salvador
Nov. 17 (Tue.)	8:00-10:00 10:30-11:00 11:30-12:30 14:00 18:00	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting with AGEXPORT (in INGUAT) • Meeting with SEGEPLAN • Meeting with INGUAT CPs <u>Guatemala city ⇒ San Jeronimo</u> • Meeting with San Jeronimo CAT 	
Nov. 18 (Wed.)	8:30 9:30 10:30 11:00 13:00 13:30 14:00 18:00	<ul style="list-style-type: none"> <u>San Jeronimo ⇒ Purulha</u> • Meeting with RGGG <u>Purulha ⇒ Santa Cruz</u> • Meeting with Camino Pokom CAT <u>Santa Cruz ⇒ Coban</u> • Visit to Project Office • Visit to INTECAP • Meeting with Coban CAT and Dept. CAT 	
Nov. 19 (Thu)	8:00 14:00 15:30 16:00	<ul style="list-style-type: none"> <u>Coban ⇒ Flores</u> • Visit to INTECAP • Visit to INGUAT Office • Meeting with Flores CAT 	
Nov. 20 (Fri.)	8:00 9:30 11:00 16:10 17:10	<ul style="list-style-type: none"> <u>Flores ⇒ Poptun</u> • Meeting with Poptun CAT <u>Poptun ⇒ Flores</u> <u>Flores ⇒ Guatemala city (TACA7977)</u> <u>Arrive at Guatemala city</u> 	

Date	Time	Activities	
		Ms. Hasegawa (Evaluation Analysis)	Mr. Inamura (Leader) Ms. Ishida (Planning)
Nov. 21 (Sat.)	10:00-14:30	Team Meeting	<u>San Salvador(8:30)⇒ Guatemala city(9:15)(TA 320)</u> 10:00-14:30 Team Meeting
	PM	• Individual Work (with interpreter Ms. Mirella Guzmán)	<u>17:50- 19:00 (TACA7978)</u> <u>Guatemala city ⇒ Flores</u> <u>Flores ⇒ Tikal</u>
Nov. 22 (Sun.)		• Individual Work (with interpreter Ms. Mirella Guzmán)	11:00 • Visit Project site of the lake with Remate CAT 12:00 • Meeting with Remate CAT 16:10 - 17:10 (TACA7977) <u>Flores ⇒ Guatemala city</u>
Nov. 23 (Mon.)	9:00 11:30 14:30	• Visit to INGUAT • Visit to INGUAT Director • Meeting with INGUAT Counterparts (Instruction of series of Discussion for the Project Evaluation)	
Nov. 24 (Tue.)	9:00-9:45	Meeting with INGUAT (Discussion on Draft of M/M and Evaluation Report)	
	PM	Meeting with JICA experts (November 24 th , 25 th , and 26 th)	
Nov. 25 (Wed.)	9:00	Meeting with INGUAT (Discussion on Draft of M/M and Evaluation Report)	
	14:00-15:30	• Visit to JICA (Mr. Sasaki, Mr. Aoki and Ms. Ito) • Meeting with JICA experts (November 24 th , 25 th , and 26 th)	
Nov. 26 (Thu.)	9:00	Meeting with INGUAT (Discussion on Draft of M/M and Evaluation Report)	
	PM	Meeting with JICA experts (November 24 th , 25 th , and 26 th)	
Nov. 27 (Fri.)	9:00-10:15	• JCC	
	10:30-11:00	• Signing of M/M	
	14:00-15:00 16:00-17:00	• Report to JICA Office • Report to Embassy of Japan	
Nov. 28 (Sat.)		<u>Guatemala city(7:05)⇒Houston(9:59)</u> <u>(CO444)</u>	<u>Guatemala city(8:00)⇒ Los Angels(11:20)(DL 458)</u>
Nov. 29 (Sun.)		<u>Houston(10:45)⇒</u>	<u>Los Angels(11:35)⇒</u>
Nov. 30 (Mon.)		<u>⇒Narita(15:45)(CO 007)</u>	<u>⇒Narita(16:25)(NH 005)</u>

1.5 Outline of the Project

The outline of the project is shown as follows.

Project Implementation Sites: Districts of Petén, Alta Verapaz and Baja Verapaz

Beneficiaries:

- Micro and small enterprises of the tourism sector of the target departments and those employees
- Tourism Self-Management Committees (CATs) (municipal level: 6 in Petén and 8 in las Verapaces, departmental level: 1 and 2 each)

Period of Implementation: 3 years from September 2007

Overall Goal:

Sustainable tourism and conservation of natural and cultural tourism resources in the region are promoted, that contribute to the economic development and poverty reduction.

Project Purpose:

The management capacity of the Tourism Self-Management Committees is strengthened, and tourism based on the use of local resources in the areas of las Verapaces and Petén is offered.

Expected Results (Outcomes):

Component 1: Strengthening of Organization

1. The functions of Tourism Self-Management Committees are strengthened.
2. The mechanism of cooperative support among the public sector, communities, micro and small enterprises of the Tourism Sector.

Component 2: Tourism Product Development

The tourism products and packets are identified and defined.

Component 3: Tourism Infrastructure and Service

Service and infrastructure to receive tourists and conserve the tourism resources are improved.

Component 4: Marketing and Promotion

The defined tourism products and packets are recognized at national and international levels.



2. Progress of the Project

2.1 Inputs

Japanese Side

Inputs from the Japanese side have been made in accordance with the "Record of Discussion" signed between INGUAT and JICA as well as the "Minutes of Meeting" exchanged between the two organizations. By November 2009, 6 JICA experts (1 expert for a long term and 5 experts for a short term) have been assigned to the project. Their fields are regional tourism development, tourism product development, marketing & promotion, community development, organizational capacity development respectively. 6 Guatemalan counterparts of the project were already trained in Japan in July 2008 and 39 Guatemalan stakeholders of the project were also trained in Mexico in November 2009. A secretary at the Coban office and a driver have been employed by the Japanese side. Equipment has been provided as well. The list of the equipment provided is shown in the table in the next page.

Handwritten signature and a star-like mark.

Equipment Provided by Japanese Side

No.	Equipment	Discription	Amount
1	Computadora de Escritorio	Pantalla, otros accesorios y Sistema Operativo incluido	1
2	Impresora	Impresora a color A3	1
3	Software ArcView 9	Licencia de Usuario Único	1
4	Vídeo Cámara	Digital	1
5	Proyector		1
6	Cámara Digital		3
7	GPS Receptor para la Cámara Digital	ATP Photo Finder	3
8	Vhicle	Toyota Prado	1
9	Multi Fancion Printer	Color Inject Printer, Copy, Fax and Scanner	1
10	Laptop PC	Body Color: Red	1
11	Desktop PC	Display, other accessories and OS included	1
12	UPS Battery	Body Color: Black	4
13	External HD	500MB	1
14	Cabinet	Black	1
15	Pizarra Mixta	Blanco/Beige	1
16	Credensa	Black	1
17	Estanteria	Black	1
18	Escritorio Secretarial	Black	1
19	Escritorio Ejecutivo	Black	1
20	Silla Secretarial	Black	1
21	Silla Secretarial con brazos	Black	1
22	Archivo de 3 gavetas con caja fuerte	Black	1
23	Escritorio para Computadora	Brown	1
24	Sillas Plásticas	Gray	6
25	Mesa Plástica	White	1
26	Banner JICA		1
27	Monitores pantalla plana	Black	2
28	Teclados	Black	2
29	Mouse	Black	2
30	Mouse Pad	Black	2
31	Respaldo de Bateria	Black	2
32	Procesadores core duo 2	Black	2
33	Disco Duro Externo de 500GB	Plateado	1
34	Laptop XPS1330	Red/Gray	1
35	Router	Black	1
36	Switch (conmutador) 8 puertos	Black	1
37	Multifuncional MFC-8460N	Gray	1
38	Guotina 305mm modelo CL300	Gray/Brown	1

Guatemalan Side

Inputs from the Guatemalan side have been also made in accordance with the above-mentioned "Record of Discussion" and the "Minutes of Meeting." Counterparts have been assigned as planned and funds for execution of the Action Plan (infrastructure construction, equipment, promotion, etc.), vehicle and driver and local cost such as an office space, etc. were provided as well.

2.2 Activities Implemented

Most of the project's activities specified under PDM for this period have been implemented largely on schedule. The achievement for each activity is summarized in the table below.

Activities and their Implementation Status

Activities	Implementation Status
Activities on Component 1: Strengthening of Organization	
1.1. Conduct diagnosis (SWOT analysis) of the functions of related institutions including INGUAT, INTECAP, FUNDESA, AGEXPORT and NGOs. (which includes review of the results of the Studies done by JICA in 2002, by JICA-FUNDESA in 2006 and by Counterpart International in Petén.)	Done
1.2. Conduct organizational diagnosis of CATs and identify the problems.	Done
1.3. Identify necessary support to strengthen CATs, Micro and Small enterprises in the tourism sector and communities with tourism initiatives.	Done
1.4. Review the organization of CATs and define the mechanism to function the support that includes division of responsibilities, administration, financing, planning and monitoring.	Done
1.5. Prepare the Strategic Tourism Plan for respective departmental CATs.	Done ¹
1.6. Prepare the Operational Plan for respective departmental CATs.	Done
1.7. Organize and execute capacity development on management based on the results of the diagnoses.	Under implementation
1.8. Establish the mechanism of inter-sectoral support among the public sector, communities, micro and small enterprises of the Tourism Sector.	Under implementation
Activities on Component 2: Tourism Product Development	
2.1. Prepare Inventory of Tourism Attractions, Activities, Excursions and Routes (incl. mapping).	Done
2.2. Conduct Marketing Study of the tourism sector to identify Supply and Demand, which include the statistics of the tourism sector, tourist profile, profiles of projects and studies on the assistance to the tourism sector, and opportunities of Tourism Investment and Technical Assistance.	Done

¹ Utilization of the plans is underway by CATs.

Activities	Implementation Status
2.3. Conduct Study on initiatives of public and private investment, necessities of formation and capacity development in tourism.	Done
2.4. Design Marketing Plan pursuing poverty reduction in the project target area.	Done
2.5. Carry out capacity development based on the results of the studies 2.2 and 2.3 and the Marketing Plan.	Under implementation
2.6. Organize an annual contest of tourism projects (by category) to exchange innovative ideas and establish the local and national tourism network.	To be Implemented
Activities on Component 3: Tourism Infrastructure and Service	
3.1. Design the Plan of Tourism Infrastructure and Services identified in the component 2.1.	Done
3.2. Prepare manuals and visual aids in Spanish and local language, and conduct capacity development to improve the administrative management of tourism resources.	Under implementation
3.3. Conduct fund-raising and management.	Under implementation
3.4. Execute work on services and infrastructure.	Under Implementation
Activities on Component 4: Marketing and Promotion	
4.1. Design and implement the strategy for Promotion and commercialization of the component 2.1.	Done
4.2. Prepare manuals and visual aids in Spanish and local language, and conduct capacity development on Marketing and Promotion.	Under Implementation
4.3. Prepare and distribute promotional materials to the different media of communication.	Under Implementation
4.4. Organize promotional events.	Under Implementation

2.3 Achievement of Outputs

The judgment whether each output has been achieved or not can be made by examining the achievement of the “Objectively Verifiable Indicators” in terms of each component. The data about each indicator for each component is shown as follows.

Component 1: Strengthening of Organization

1. The functions of Tourism Self-Management Committees are strengthened.
2. The mechanism of cooperative support among the public sector, communities, micro and small enterprises of the Tourism Sector.

Indicators	Baseline	2 nd	3 rd	4 th	5 th
	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
Number of CATs' members	371	371	371	432	-
Variety in the category of CATs' members	80	80	80	83	-

Component 2: Tourism Product Development

The tourism products and packets are identified and defined.

Indicators	Baseline	2 nd	3 rd	4 th	5 th
	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
Number of tourism products	0	0	0	136	-

Component 3: Tourism Infrastructure and Service

Service and infrastructure to receive tourists and conserve the tourism resources are improved.

Indicators	Baseline	2 nd	3 rd	4 th	5 th
	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
Number of people who received training	1,340	1,340	1,900	3,136	-
Number of conceived tourism projects and their progress	53	53	53	62	-



Component 4: Marketing and Promotion

The defined tourism products and packets are recognized at national and international levels.

Indicators	Baseline	2 nd	3 rd	4 th	5 th
	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
Number and variety of tourism promotion materials	67	67	123	283	-
Variety in the types of clients (market segments)	33	35	42	53	-

Based on the above results, most indicators show the significant growth as of September 2009. It can be said that the achievement of outputs be made after March 2009, since the time when the training by the project was conducted in each CAT. Outputs of the project seem to be achieved at a good rate in the second year although in the first year of the project almost no outputs were achieved.

However, according to the interviews to some CATs members, some cases disturbing the achievement of outputs of CATs activities were reported that some CATs members had been out of the CATs activities after having a training and that a CAT promoter had not requested for the training implementation to INTECAP even if the members had requested to do.

2.4 Achievement of Project Purpose

The judgment whether the project purpose has been achieved or not can be made by examining the achievement of the "Objectively Verifiable Indicators" in terms of the "Overall Goal" and "Project Purpose." The degree of achievement of the project purpose is shown in the next page.



Overall Goal:

Sustainable tourism and conservation of natural and cultural tourism resources in the region are promoted, that contribute to the economic development and poverty reduction.

Indicators	Baseline Mar.2008	2 nd Sep.2008	3 rd Mar.2009	4 th Sep.2009	5 th Mar.2010
Number of tourist arrivals to the tourism sites	868,414	872,415	873,552	984,026	-
Number of establishments that obtained environmental certification	17	17	17	24	-

Project Purpose:

The management capacity of the Tourism Self-Management Committees is strengthened, and tourism based on the use of local resources in the areas of las Verapaces and Petén is offered.

Indicators	Baseline Mar.2008	2 nd Sep.2008	3 rd Mar.2009	4 th Sep.2009	5 th Mar.2010
Amount of annual budget of CATs	549,426	551,226	83,185	460,780	-
Number of tourism-related establishments	2,243	2,243	2,243	2,777	-
Number of tourism-related employments	6,614	6,612	6,612	8,090	-

The indicators for the project purpose also show the growth as of September 2009. The achievement of outputs of each component seems to have an effect on the achievement of the project purpose significantly.

2.5 Critical Issues relating to the Implementation Process

There were two issues to be improved in terms of the implementation structure of both Japanese side and Guatemalan side. The issue of Japanese side is the implementation structure combining an expert for a long term and the team of experts for a short term. While the long term based expert is basically instructed by the JICA Guatemala office, the short term based experts are basically instructed by the JICA Headquarters. Due to this implementation structure, some structural problems

arose in the first stage of the project since there are not clear assignments of roles between them. Especially, the different allocation of the project budget between them caused difficulties in some time in the implementation process. This situation has been improved in stages by efforts from both sides.

The issue of Guatemalan side is the involvement of the Project Manager. In the "Minutes of Meeting," the Chief of Natural Patrimony of INGUAT was assigned to the Project Chief and then the Chief was changed to the Planning Division. However, the Planning Division is not directly related to the practical business of CATs, so it was difficult in some degree to call for active involvement of the Planning Division in the project. It caused a relatively slow implementation of the project in the first stage, but the Project Manager was changed to the Chief of Product Division and some Departments and Sections under the Product Division got to be involved with the project as well, so the issue has been improved.

Furthermore, there is one issue to be mentioned in this project. In the project, the "Objectively Verifiable Indicators" were established for the "Overall Goal," "Project Purpose" and "Expected Results (Outcomes)." The project has to be monitored according to these indicators in order to perceive the degree of their achievements by examining the data change of these indicators. However, in this project while the data indicated have been taken, their results have not been put to practical use. That is, monitoring itself was conducted evidently, but the results of monitoring were not managed well within the project. Therefore, it is desired to examine the data of indicators obtained and modify the activities based on the results if necessary.



3. Evaluation by Five Criteria

3.1 Relevance

Relevance to the Guatemala's National Policy

Tourism still remains the high priority within the national policy framework since the time of the preliminary study for the project conducted in January 2007. The current national plan of Guatemala is based on the "Plan de la Esperanza" addressed in 2007, which focuses on the necessity of country building through a dialogue of the people, as well as places an emphasis on the social development based on the needs of indigenous people and the poor. The basic principles consist of four column - (1) Solidarity: reduction of poverty and economic disparity and social infrastructure building; (2) Governance: security improvement by countermeasures against organized crime and Maras (criminal groups by juveniles); (3) Productivity: lure of foreign investment export promotion and (4) Diplomacy: strengthening of economic partnership with USA and neighbor countries. The medium-term plan aims at the national total development by 2020 with addressing the four issues of (1) Security and Judiciary, (2) Education, (3) Regional development and (4) Health sanitation and Nourishment. Another Guatemala's basic policy is the achievement of the "Millennium Development Goals. Since the purpose and overall goal of the project is that the tourism based on the use of local resources is offered and that the sustainable tourism contributes to the economic development and poverty reduction in Guatemala, the project is in line with these policies.

Relevance to the Japan's ODA Policy

The "Overall Goal" and the "Project Purpose" are relevant to the local tourism development and poverty reduction by it, which is JICA's assistance framework in the tourism sector. The project is also consistent with the Japan's ODA policy to Guatemala that regards the tourism sector as a key area of assistance and that puts a special focus on the improvement of local tourism administration. Looking at the "JICA's Project Development Plan of Guatemala" that was issued in 2009 in line with the Japan's ODA policy to Guatemala, its assistance in the tourism sector puts emphasis on the tourism development with purpose of through strengthening capacity of local administrators. The project can be said to be within this strategic framework.

Relevance to the local needs

The local importance and attention are more to accomplish the tourism development in the communities and income generation by it as being reflected on the main purpose of the project: tourism based on the use of local resources. The project intervention would contribute to the development of the local tourism as shown in the "Overall Goal." The questionnaire survey and interviews to CATs members in the target areas indicate that the project design is adapted to their needs. The target areas assessed that the project is appropriate to response to their challenges in the tourism sector.

It can be said that the relevance of the project is very high since the project is relevant to both Guatemala's needs and Japan's aid policy towards Guatemala. However, in terms of the target group for capacity development, CATs, there is a possibility of additional participation of other organizations such as local municipality, COCODE, CODEDE, COMUDE, RGG, MAGA and MINECO which have more stable basis as well in view of strengthening endorsement of sustainability of tourism promotion and tourism development in Guatemala.

3.2 Effectiveness (Prospects)

Having already seen in the description of "2.3 Achievement of Outputs" and "2.4 Achievement of Project Purpose" above, the project has shown a good progress so far with some fluctuation mentioned in "2.3 Achievement of Outputs." It is reasonable to say that the project activities have been mostly accomplished and functioned, but that the application of training to the activities of CATs remains as one of major challenges for the rest of the period, together with capacity development of CATs. The evaluation study team reached the conclusion that the issues were required to be clarified at the opportunity of the mid-term evaluation in order to lead the project to the success when the project would end in September 2010 - establishing an example of visible outcomes of capacity development of CATs and of training implementation to CATs. Building the "CAT model" which can be spread to other regions, and interpretation of the project purpose (what kind of situation is expected at the time of completion of the project) is also necessary to be clarified before the end of the project.

For appropriate intervention for capacity development, a baseline analysis needs to be conducted prior to the implementation, jointly with the counterparts and key stakeholders. To formulate a strategy addressing different aspects of capacity development is necessary to lead the recipient

country to the successful take-over of the model after the cooperation period.

Furthermore, partly due to the difficulty in getting data, the relation between a cause (project intervention) and an effect (capacity development of CATs) could not be proved by the evaluation study. The data obtained from the monitoring finding imply that the cause-and-effect relation between intervention by the project and capacity development of CATs could not be clarified in this time evaluation regretfully.

As for changes in the key assumptions stated in PDM, a change of the important assumption to achieve the project purposes and outputs seems to have been made. Although the key assumption that “National tourism development policies and programs, and public investment will not be affected negatively by the electoral campaign and government change” remains unchanged, the other assumption that “Natural and/or human disasters that influence the tourist movement in a negative manner do not occur” had an negative influence on the project in decreasing of tourists due to the worldwide financial crisis and swine-flu the year around. The assumption that “The security condition in and around the project sites are maintained” also have to be considered in view of the current situation in Guatemala.

After all, the effectiveness of the project can be evaluated as good if the above mentioned issues could be solved.

3.3 Efficiency

As mentioned in “2.5 Issues relating to the Implementation Process,” some issues on the implementation structure and system of the project had disturbed its smooth implementation in the first stage. However, the situation has been improved by the efforts of both Guatemalan side and Japanese side and the achievement of outputs can be obviously made in the second year. It is reasonable to conclude based on the results of interviews to Guatemalan counterparts and site visits that inputs from the Japanese side and project activities have been used in an efficient manner.

The attention should be also made to the direct communication between Japanese experts and Guatemalan counterparts, which has been promoted during the project implementation. The stable partnership between Japanese experts and Guatemalan counterparts has been gradually developed in the three-year process of the project implementation. Japanese experts should keep on making efforts to build a good relationship with Guatemalan counterparts and to put more focus on monitoring of

overall project implementation and follow-up activities as well. This would set up contributed to the smooth implementation of the project in target areas. The results of interviews to Guatemalan counterparts indicate that they are satisfied with inputs by the Japanese experts. The Japanese experts think that the placement of Guatemalan counterparts is satisfactory after the change of Guatemalan implementation structure.

In terms of the efficiency, another attention should be addressed to the coverage of the target area. Since it there are three districts: Petén, Alta Verapaz and Baja Verapaz and covers huge area, it was too big to be managed by the limited size of Japanese experts. They have some difficulties in implementing the project sufficiently due to the huge target area compared to the staff size.

The efficiency of the project has been improved and got to be good in the second stage of the project.

3.4 Impact (Prospects)

The impact arising is thought to depend on the situation of each CAT. Some CATs might generate a big positive impact in future since their motivation, energy and capacity as the organization are very strong. Some CATs have made their own plans for the tourism development in their regions and the plans are expected to be put into practice. This would be a positive impact made by the project since many members of CATs said that their motivation had increased by the project and the participation of the project helped them to understand their identity, advantage and potentiality in tourism of their regions. The concept of the "Road Station (Michi no Eki)" is also prevalent to the CATs members in the target areas. Guatemalan counterparts who visited Japan for the training got to know of the "Road Station" and they brought this idea to Guatemala. The counterparts of INGUAT are now thinking of giving the facility for the Road Station. On the other hand, it is difficult to think that the negative impact by the project could be brought about during and after the project implementation.

However, one issue should be noticed that future impact arising might not be necessarily coincident to the expected impact of the project. The desires of some CATs members are related to the creation of their personal profits, not economic development and poverty reduction in Guatemala. Through the interviews to stakeholders of the project, PDM is not well known especially to the CATs members. It is therefore necessary to share the "Project Purpose" and "Overall Goal" with the CATs members as well as the counterparts of INGUAT and desired to make sure the common goal of the project between Japanese side and Guatemalan side.

The positive impact of the project is promising, whereas the negative impact seems not to be arisen.

3.5 Sustainability (Expectations)

Same as the prospects of "Impact," the sustainability of the project is thought to depend on the situation of each CAT. While some CATs may have a relatively strong sustainability to keep going after the end of the project, some CATs may have a weak sustainability without a follow-up. In view of the organizational aspect, it could be deduced that sustainability of the project after its completion in 2010 is relatively high, as long as the cooperative aspect with other stable organizations is concerned. The current status in capacity development of CATs led to the conclusion that more intervention of other key organizations such as local municipality should be the main focus of the intervention for the rest of the project period. Most urgent steps required for ensuring sustainability are a review of the feasibility and efficiency of technical inputs to CATs as a function of linkage between local tourism administration and the ground in each municipality and identifying alternative local resources in case the review would come with negative results.

Sustainability of the output shall be high if INGUAT establish functions to support CATs activities.



4. Conclusions

To achieve the objectives set for the mid-term evaluation, the evaluation study team has conducted a review of available documents as well as interviews to key stakeholders on sites. Accordingly, the evaluation study team has paid a special attention to the issues relating to the tourism development with the Guatemalan system and resources on the basis of the experiences and the know-how accumulated by the project.

The evaluation study team can conclude that the project still holds the relevance and that inputs, activities implemented, outputs and project purpose defined in PDM are some accomplished or mostly underway. For the remaining period of the project, which is approximately one year, the Japanese experts and Guatemalan counterparts shall continue working with coordination in order to strengthen CATs and achieve the tourism development of Guatemala.

Recommendations to the project and lessons learned from the project will be mentioned below.

4.1 Recommendations

Based on the results of the evaluation exercise and other discussions with INGUAT, six main recommendations could be made as follows.

1. Assignment of the new key person of INGUAT counterparts

As mentioned in “2.5 Issues relating to the Implementation Process,” the implementation structure of INGUAT to the project has been improved, however, in order to strengthen the structure and endorse the efficiency and effectiveness of the project much more, it could be recommended that the national CAT coordinator should be posted as the project chief, a key counterpart personnel of the project.

2. Involvement of local municipality to the project

A recommendation in terms of relevance and sustainability of the project, CATs are relevant as the target group for capacity development since they exist in grass-roots level and know the local needs well. However, CATs are the organizations formed by the representatives of the micro, small and medium enterprises of the interior of the Republic and have neither its own budget nor a support

from the public sector, so this may result in the limitation in implementing the activities. The participation of local municipality to the project, that is making a bigger effort for the municipality to actively participate in CATs in accordance with the "statement 301-2004-D" in the "Agreement of Creation" could be therefore recommended for the endorsement of sustainability of tourism promotion and tourism development in Guatemala.

3. Further consideration to the effectiveness of the training implementation

While the training for capacity development of CATs is implemented in the project, there has been no tangible outcome in training implementation so far. That is to say, what the outcomes of the training implementation are is tangible, not observed as the visible ones in the project. Only the number of people who received training and the satisfaction level of trainees cannot show the effectiveness of the training in the real sense of the term. It is therefore difficult to say that the training provided by the project contributed to the indication of clear outcomes, which can be applied to other projects. The clear outcomes by the training should be taken into consideration more.

4. Getting across the practical use of monitoring based on the results of indicators

As mentioned in "2.5 Issues relating to the Implementation Process," there is one issue to be improved in the project on the use of the "Objectively Verifiable Indicators," which were established for the "Overall Goal," "Project Purpose" and "Expected Results (Outcomes)." The project will have to be monitored according to these indicators in order to perceive the degree of their achievements by examining the data change of these indicators. However, in this project the data indicated have been taken, but their results have not been put to practical. It is desired to examine the data of indicators obtained and modify the activities based on the results if necessary.

5. Practicing the suggestions made by the "Report of the Analysis of Existing Conditions (2008) within the project period

Related to the second & third recommendation, the suggestions and analysis results made by the current situation survey in the beginning of the project are expected to take into practice in the remaining project period. Many useful suggestions were made in this survey, but all suggestions have not yet taken to practice so far. It is recommended to conduct the suggestions especially for the cooperation with COCODE, CODEDE and COMUDE in the remaining period of the project. The project members will take into account the successful models including the CATs members in

COCODE or in the particular case of CAT Remate.

6. Technical cooperation in combination with other modalities

When the technical cooperation comes with the infrastructure construction, the technical aspect of capacity development tends to be less emphasized although such aspect is critical for assuring the quality of the project as well as sustainability after the project. However, as far as the tourism development goes, the infrastructure building is relatively necessary to make the project effective since the tourism is a comprehensive matter. Japanese side and Guatemalan side have to seek the possibility for the touristic infrastructure development from the Japanese modality and other Agencies.

7. Preparation for spreading project experiences to other regions

It is recommended that the spread of project experiences to other regions should be made in order to let the know-how of the project have in other regions in Guatemala. In the remaining period of the project, Japanese experts and INGUAT counterparts are suggested to prepare for the spread by proceeding to make the manuals on organization and functioning for INGUAT-CATs promoter, CAT leader and the national CAT coordinator of INGUAT, which are already ongoing.

8. Strengthening the promotion of the products

The project is now on the stage of strengthening the promotion of the tourism products. A practical example of the promotion is the tourism seminar to be held in Antigua in 2010. In the seminar, CATs members of Berapaces and Peten will receive benefits with the promotion of their tourism products, and share with the participants the good practice of the project.

4.2 Lessons Learned

There are lessons learned from the implementation of the project. The following lessons are obtained.

1. Issues on the implementation structure combining an JICA expert for a long term and the team of JICA experts for a short term

As mentioned in “2.5 Issues relating to the Implementation Process,” this project was implemented by the structure of combination of an expert for a long term and the team of experts for a short term. Although the situation was improved in stages by efforts from both sides, this structure caused an inefficient project implementation especially in the early stage of the project. In addition to the mechanical difficulties of the project implementation, the difficulties of communication among the experts are enough to disturb the smooth implementation of the project. It can be said that the structure of one team of experts is more efficient in the project implementation.

2. The importance of sharing experiences among CATs

Sharing experiences by variety of means among stakeholders could some time bring about an unexpected effect. Sharing good practices, strategies and challenges among key stakeholders from different regions and levels (municipal, district and national) is proved to be effective for promoting healthy competition and the spin-off among the people involved. Thus it is recommended that various means of information sharing and mutual learning should be explored such as periodic gatherings (e.g. progress review workshop at different levels), in addition to the maps made with the cooperation between CATs and leaflets which have been published and distributed to different stakeholders and groups.

Appendixes

1. Plan of Operation
2. Monitoring Sheet
3. Numbers and Expenses of Training in CATs
4. List of Outputs of Tourism Infrastructure & Services and Marketing & Promotion
5. Evaluation Grid



Monitoring Sheet

Overall Goal	Cod.	Indicador	Base	1st	2nd	3rd	4th
Sustainable tourism and conservation of natural and cultural tourism resources in the region are promoted, that contribute to the economic development and poverty reduction.	C	Escala de presupuesto anual de	868,414	872,415	873,552	984,026	0
	D	Número de empresas en los sectores relacionados al turismo en el municipio	17	17	17	24	0
Project Purpose	Cod.	Indicador	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
(1) The management capacity of the Tourism Self-Management Committees is strengthened	A	Escala de presupuesto anual de CAT	549,426	551,226	83,185	460,780	0
	B	Número de empresas en los sectores relacionados al turismo en el municipio	2,243	2,243	2,243	2,777	0
(2), and tourism based on the use of local resources in the areas of las Verapaces and Petén is offered.		Número de empresas que han obtenido certificación en el	6,614	6,612	6,612	8,090	0
Expected Results 1	Cod.	Indicador	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
(1) The functions of Tourism Self-Management Committees are strengthened.	E	Número de los miembros de CAT	371	371	371	432	0
	F	Variedad en categorías de los miembros de CAT	80	80	80	83	0
Expected Results 2	Cod.	Indicador	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
The tourism products and packets are identified and defined.	G	Número de productos turísticos en el municipio	0	0	0	136	0
Expected Results 3	Cod.	Indicador	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
(1) Service and infrastructure to receive tourists	H	Número de gentes capacitados en el municipio	1,340	1,340	1,900	3,136	0
	I	Número de proyectos planeados, entregados, aprobados, y	53	53	53	62	0
Expected Results 4	Cod.	Indicador	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
The defined tourism products and packets are recognized at national and international levels.	J	Número de material de promoción turística	67	67	123	283	0
	K	Variedades de material de promoción turística	33	35	42	53	0
		Principales tipos de clientes					

Numbers and Expenses of Training in CATs

District	Number of CATs	Year	Number of Training	Number of Participants	Training Hours	Shared Expenses		Collection from CATs	
						JICA	INTECAP		
Baja Verapaz	3	2008	4	60	80	7,200	4,800	12,000	0
		First half year 2009	2	38	120	4,560	3,040	7,600	570
		Sub-total	6	98	200	11,760	33	67	570
Alta Verapaz	8	2008	20	336	380	40,320	26,880	67,200	42,720
		First half year 2009	19	386	1,191	38,166	25,444	63,610	4,890
		Sub-total	39	722	1,571	78,486	90	196	47,610
Peten	6	2008	18	322	318	15,706	10,497	26,128	9,765
		First half year 2009	19	330	665	25,350	16,900	42,250	5,960
		Sub-total	37	652	983	41,056	109	164	15,725
2008									
First half year 2009									
Total	17		82	1,472	2,754	131,302	87	162	7,724

First half year 2009 is from April to September




Appendix 4

List of Outputs of Tourism Infrastructure & Services and
Marketing & Promotion

Tourism Infrastructure & Services

Infrastructure to be built

(1) Naj Tunich Cave

Installation of the Information Board

(2) EcoQuetzal Nature Park

Installation of the Information Board, Resting-Place (INGUAT) and Signboard (INGUAT)

(3) Chilasco Falls Nature Park

Installation of Hand Rail to the waterfall basin, Renovation of the Visitor Center (INGUAT) and Maintenance of Nature Trail (INGUAT)

(4) Candelaria Camposanto

Renovation of the Visitor Center (INGUAT)

(5) Flores

Building a new Visitor Center (INGUAT)

Marketing & Promotion

Map made

San Cristobal Verapaz, Santa Cruz, Tactic

Map to be made

San Jeronimo, Rabinal, Purulha, Chamelco, San Pedro Carcha

Brochure to be made

San Jeronimo, Rabinal, Purulha, Chamelco, San Pedro Carcha

(INGUAT): The funds are given by INGUAT

Appendix 5

Evaluation Grid for the Mid-term Evaluation Study
The Project for Capacity Development of the Tourism Self-Management Committees in Guatemala

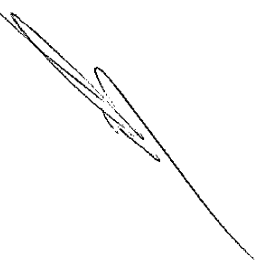
1. Verification of Performance

Survey Items	Evaluation Questions		Data Source	Data Collection Methods	Answers
		Sub-survey Items			
Inputs	Have the inputs been implemented as planned?		Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.
Outputs	Have the functions of CATs been strengthened, and the mechanism of cooperative support among the public sector, communities, micro and small enterprises of the tourism sector been established?		Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.
	Have the tourism products and packets been identified and defined?		Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.
	Have services and infrastructure to receive tourists and conserve the tourism resources been improved?		Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.
Prospects of achieving the project purposes	Have the defined tourism products and packets been recognized at national and international levels?		Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	At the national level, they have been recognized.
	Are there any prospects that the management capacity of CATs will be strengthened and that tourism based on the use of local resources in the areas of las Verapaces and Peten be offered?		Experts INGUAT CATs	Interviews	Partly yes. It depends on each CAT.

2. Verification of Implementation Process

Survey Items	Evaluation Questions		Data Source	Data Collection Methods	Answers
	Sub-survey Items				
Implementation of activities	Have the activities indicated in PDM been implemented as planned?		Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.
Method for technology transfer	Are there no problems in the method for technology transfer?		Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	No. It does not apply to this project.
Project management system	Are there no problems in monitoring system, decision-making process, function of JICA headquarters and local office, communication mechanisms within the project?		Experts INGUAT	Review of material Interviews	There are some issues in this question. The details are in the report.
Recognition of counterpart	Does the project have a high recognition in INGUAT, INTECAP?		Experts INGUAT INTECAP	Review of material Interviews	Yes.
Assignment of counterpart	Is a suitable post of INGUAT, INTECAP assigned as counterparts?		Experts INGUAT INTECAP	Review of material Interviews	Yes.
Degree of participation of CATs and related organizations	Has the degree of participation of CATs and related organizations in the project been high? Has the recognition with respect to the project been high?		Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Partly yes. It depends on each CAT.

Survey Items	Evaluation Questions		Data Source	Data Collection Methods	Answers
		Sub-survey Items			
Attention to gender	In the implementation process of the project, is information on the gender or minority issue among local community gathered and any approaches taken to have the project effects made fairly?		Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.
Other problems in the process of implementation	Did any other problems occur during the process of implementing the project? If any, what is the cause?		Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Not really. During the process there has been a good communication.



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

3. Five Evaluation Criteria

Relevance

Survey Items	Evaluation Questions		Data Source	Data Collection Methods	Answers
	Sub-survey Items				
Consistency with Guatemala's development policy	After the project started, are there no changes in Guatemala's national policy and development plans? (Is the tourism development still Guatemala's important policy?)	INGUAT	Interviews	There are not any changes in the national policy. Tourism development still has a priority in Guatemala.	
Consistency with Japan's foreign aid policy	After the project started, are there no changes in Japan's foreign aid policy and JICA's plan for country-specific program implementation towards Guatemala?	MOFA JICA	Review of material	Yes.	
Project approach	Is the project suitable as a strategy to produce an effect with respect to the development issues of the target field and sector of Guatemala?	Experts INGUAT	Review of material Interviews	Yes, mainly in the micro, small and medium sized businesses.	
Selection of target group	Is the selection of CATs appropriate as a target group of capacity development?	Experts INGUAT	Review of material Interviews	Yes, but CATs need to cooperate with other organizations for better effects.	
Ripple effects beyond target group	Is the selection of the target region (las Verapaces and Peten) appropriate? Are there any ripple effects beyond the target group?	Experts INGUAT CATs Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews Interviews	Yes. Yes, in some CATs.	

Survey Items	Evaluation Questions		Data Source	Data Collection Methods	Answers
		Sub-survey Items			
Japan's technical advantage	Does Japan have a technical advantage in tourism development? (compare with other donors' activities in Guatemala)		Experts INGUAT CATs	Interviews	Yes.
	Does Japan have a technical advantage in capacity development? (compare with other donors' activities in Guatemala)		Experts INGUAT CATs	Interviews	Yes.
Project environment	Have there been any changes in the environment of the project (politics, economy, society, etc.) since the ex-ante evaluation?		Experts INGUAT CATs	Interviews	No.

Effectiveness

Survey Items	Evaluation Questions		Data Source	Data Collection Methods	Answers
	Sub-survey Items				
Achievement of outputs of Provision of high quality of training	Refer to "Verification of Performance" table				
	Has the training that meets trainees' needs been provided?		Experts INTECAP CATs	Review of material Interviews	Yes.
	Is the training effective for the achievement of the project purposes?		Experts INTECAP CATs	Review of material Interviews	Partly yes. It depends on each CAT.
Contribution of outputs to the achievement of the project purposes	Is the degree of satisfaction for the training high?		Experts INTECAP CATs	Review of material Interviews	Yes.
	Refer to "Verification of Performance" table				
Other contribution to the achievement of the project purposes	Are there any contributing factors beside the project?		Experts INGUAT INTECAP CATs	Review of material Interviews	It is necessary and important to let the municipality involved with the project for effectiveness.
	Did the job separation rate at the counterpart and CATs members have any influence in project implementation and its effects?		Experts INGUAT INTECAP CATs	Review of material Interviews	Not so much.
Factors that inhibit the achievement of the project purposes	Are there any other negative influences?		Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Not at all.

Efficiency

Evaluation Questions		Data Source	Data Collection Methods	Answers
Survey Items	Sub-survey Items			
Quality, quantity and timing of inputs seen from the achieved outputs	Were the number of experts dispatched, their fields of expertise and timing of the dispatch appropriate?	Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.
	Were the types, quantity and timing of the installation of provided equipment appropriate?	Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.
	Were the number of accepted trainees, fields, training contents, training period and timing of the trainee acceptance appropriate?	Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes. Especially for the training in Mexico.
	Were the head count, placement and skills of the counterpart appropriate?	Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	It has been improving after the change of implementation.
	Was the project budget appropriate?	Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.
	Has the skill improvement of CATs been contributing to the effectiveness of the project?	Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.
Costs compared to similar projects	Were the overall invested costs and the unit cost for conducting one training session adequate?	INGUAT INTECAP CATs	Review of material Interviews	Yes.
Factors that inhibit the efficiency of the project	Are there any factors that inhibit the smooth implementation of the project?	Experts INGUAT INTECAP CATs	Review of material Interviews	There are some issues in this question. The details are in the report.

Impact		Evaluation Questions		Data Source	Data Collection Methods	Answers
Survey Items	Sub-survey items					
Prospects of achieving the overall goal	Are there any prospects that sustainable tourism and conservation of natural and cultural tourism resources in the region will be promoted?	Experts INGUAT CATs	Interviews	Yes.		
	Are there any prospects that the effects of the above goal will contribute to the economic development and poverty reduction?	Experts INGUAT CATs	Interviews	Yes.		
	Are there any impacts on policies and systems related to the tourism industry in Guatemala?	INGUAT	Interviews	Yes, very positive.		
Other ripple effects	Besides the overall goal and project purposes, are there any positive impacts that have been produced by the project?	Experts INGUAT CATs	Interviews	Identification of the new tourism attraction and the responsibility to the tourism development by CATs.		
	Are there any negative impacts that have been brought about by the project?	Experts INGUAT CATs	Interviews	None.		
Project contribution to the impact produced	Is there a demarcation line with respect to other donors and are there synergy effects?	Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	There is one case at CAT Poptun.		
	How has been the effect of the training evaluated by trainees who completed it?	Experts INTECAP CATs	Review of material Interviews	It made some benefits.		
Development of the project outcomes to impact	Which outcome is the most effective in the project outcomes and will be have an impact on the future tourism development in Guatemala?	Experts INGUAT CATs	Interviews	The management ability of CATs.		

Sustainability

Survey Items		Evaluation Questions		Data Source	Data Collection Methods	Answers
		Sub-survey items				
Positioning of CATs in the tourism industry		Is the positioning of CATs in the tourism industry clear?	Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.	
		Does CATs have the potential for operation and management?	Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	The basic tools to achieve sustainability are provided. It needs a follow-up.	
		Is the financial situation of INGUAT, CATs good?	INGUAT CATs	Interviews	For INGUAT, yes. For CATs, no.	
Establishment of transferred techniques		Is the budget for the CATs promotion arranged in INGUAT?	INGUAT	Interviews	Yes.	
		Are efforts for the independent security of financial resources proceeding smoothly in CATs?	INGUAT CATs	Interviews	Not really.	
		Did the training capacity of CATs improve?	Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.	
		Will the transferred techniques spread within INGUAT and CATs?	Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.	
		Is the equipment appropriately maintained and managed?	Experts INGUAT CATs	Review of material Interviews	Yes.	

Survey Items	Evaluation Questions		Data Source	Data Collection Methods	Answers
		Sub-survey Items			
Development of the project	Are there any suggestions how the tourism development in Guatemala should be made in future after considering the project outcomes (e.g. development of community tourism)	Experts INGUAT CAIs	Interviews	The model of JICA-INGUAT project can be replicated in other regions.	

Project Design Matrix (PDM)

PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF THE TOURISM SELF-MANAGEMENT COMMITTEES IN GUATEMALA

Project Implementation Sites: Departments of El Petén, Alta and Baja Verapaces

Beneficiaries: Micro and small enterprises of the tourism sector of the target departments and those employees

Tourism Self-Management Committees: CATs (municipal level: 6 in El Petén and 8 in las Verapaces / departmental level: 1 and 2 each) and

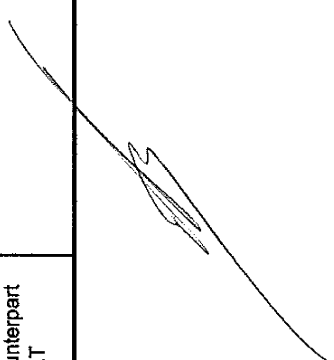
Tourism Enterprise Centers: CETs (1 in El Petén and 1 in Las Verapaces)



Period of Implementation: 3 years from 2007

Responsible entity: INGUAT

Project Description	Indicators	Verification Methods	Key Assumptions
Overall Goal Sustainable tourism and conservation of natural and cultural tourism resources in the region are promoted, that contribute to the economic development and poverty reduction.	In the project target areas: - Number of tourist arrivals to the tourism sites - Number of establishments that obtained environmental certification	- Statistics from INGUAT (border arrivals, hotel statistics, registration of tourism establishments) - Periodical reports from CATs	- Macro economic stability is maintained
Project Purpose The management capacity of the Tourism Self-Management Committees is strengthened, and tourism based on the use of local resources in the areas of las Verapaces and Petén is offered.	In the project target areas: - Amount of annual budget of CATs - Concepts of annual budget of CATs - Number of tourism-related establishments - Number of tourism-related employments - Number of hotel rooms	- Periodical reports from CATs	- Natural and/or human disasters that influence the tourist movement in a negative manner do not occur.
Expected Results [Component 1: Strengthening of Organization] 1. The functions of Tourism Self-Management Committees are strengthened. 2. The mechanism of cooperative support among the public sector, communities, micro and small enterprises of the Tourism Sector.	- Number of CATs' members - Variety in the category of CATs' members	- Periodical reports from CATs	- National tourism development policies and programs, and public investment will not be affected negatively by the electoral campaign and government change." - Process to legalize CATs is expedited. (Departmental CAT in Petén) - Funds to execute the CATs projects are obtained.
[Component 2 : Tourism Product Development] The tourism products and packets are identified and defined.	- Number of tourism products - Level of tourism use - Possibility of visit - Variety in the types of tourism products - Availability of tourism services, facilities, infra - Tourism promotion	- Periodical reports from CATs	

<p>[Component 3: Tourism Infrastructure and Service] Service and infrastructure to receive tourists and conserve the tourism resources are improved.</p>	<p>- Number of people who received training - Number of conceived tourism projects and their progress: - Planned, - Submitted, - Approved, - Implemented</p>	<p>- Periodical reports from CATs</p>	
<p>[Component 4 : Marketing and Promotion] The defined tourism products and packets are recognized at national and international levels.</p>	<p>- Number and variety of tourism promotion materials - Variety in the types of clientes (market segments)</p>	<p>- Periodical reports from CATs</p>	
<p>Activities</p> <p>1.1. Conduct diagnosis (SWOT analysis) of the functions of related institutions including INGUAT, INTECAP, FUNDESA, AGEXPORT and NGOs. (which includes review of the results of the Studies done by JICA in 2002, by JICA-FUNDESA in 2006 and by Counterpart International in Petén.) 1.2. Conduct organizational diagnosis of CATs and identify the problems. 1.3. Identify necessary support to strengthen CATs, Micro and Small enterprises in the tourism sector and communities with tourism initiatives. 1.4. Review the organization of CATs and define the mechanism to function the support that includes division of responsibilities, administration, financing, planning and monitoring. 1.5. Prepare the Strategic Tourism Plan for respective departmental CATs. 1.6. Prepare the Operational Plan for respective departmental CATs. 1.7. Organize and execute capacity development on management based on the results of the diagnoses. 1.8. Establish the mechanism of intersectoral support among the public sector, communities, micro and small enterprises of the Tourism Sector.</p>	<p>INGUAT</p> <p>- Counterpart's personnel: (1) Project Director: Director of Guatemala Tourist Board (INGUAT) (2) Project Manager: Chief of Product Development Division, INGUAT (3) Project Chief: The national Coordinator of CAT, INGUAT (4) Project members Chief of Study and Project Section, INGUAT Chief of Cultural Heritage section, INGUAT Chief of Formation Department, INGUAT CATs Promoters in Las Verapaces and Petén, INGUAT</p>	<p>JICA</p> <p>- 1 Expert for a long term (Project Coordinator/Organizational Capacity Development) - 3 Expert for a short term (Regional Tourism Development, ...)</p>	<p>Precondition</p>

<p>2.1. Prepare Inventory of Tourism Attractions, Activities, Excursions and Routes. (incl. mapping)</p> <p>2.2. Conduct Marketing Study of the tourism sector to identify Supply and Demand, which include the statistics of the tourism sector, tourist profile, profiles of projects and studies on the assistance to the tourism sector, and opportunities of Tourism Investment and Technical Assistance.</p> <p>2.3. Conduct Study on initiatives of public and private investment, necessities of formation and capacity development in tourism.</p> <p>2.4. Design Marketing Plan pursuing poverty reduction in the project target area.</p> <p>2.5. Carry out capacity development based on the results of the studies 2.2. and 2.3. and the Marketing Plan.</p> <p>2.6. Organize an annual contest of tourism projects (by category) to exchange innovative ideas and establish the local and national tourism network.</p> <p>3.1. Design the Plan of Tourism Infrastructure and Services identified in the component 2.1.</p> <p>3.2. Prepare manuals and visual aids in Spanish and local language, and conduct capacity development to improve the administrative management of tourism resources.</p> <p>3.3. Conduct fund-raising and management.</p> <p>3.4. Execute work on services and infrastructure.</p> <p>4.1. Design and implement the strategy for Promotion and commercialization of the component 2.1.</p> <p>4.2. Prepare manuals and visual aids in Spanish and local language, and conduct capacity development on Marketing and Promotion.</p> <p>4.3. Prepare and distribute promotional materials to the different media of communication.</p> <p>4.4. Organize promotional events.</p>	<p>Chief of Tourism Services Area, INTECAP CAMTUR (5) Administrative personnel: Administrative staff, Secretaries/Typists, Drivers, Other necessary support staff</p> <p>– Funds for execution of the Action Plan (infrastructure construction, equipment, promotion, etc.)</p> <p>– Vehicle and driver</p> <p>– Local cost (office space, etc.)</p>	<p>Tourism Product Development/Marketing-Promotion, Community Development)</p> <p>– Counterpart Training</p> <p>– Provision of necessary materials/equipments</p>	<p>– The security condition in and around the project sites are maintained.</p> <p>– INGUAT maintains the policy to support CATs and the government of Guatemala continues to attach importance to the tourism sector.</p>
	<p>INTECAP</p> <p>Capacity development</p> <p>Local Governments</p> <p>Administrative support, promotion</p>	<p>Universities</p> <p>Technical consultancy, researches by students</p> <p>NGOs</p> <p>FUNDESA-CETS (office space in Cobán (and Petén)), Counterpart International, AGEXPORT</p>	

MINUTA DE REUNION
ENTRE EL EQUIPO DE EVALUACIÓN INTERMEDIA DE JICA
Y
LAS AUTORIDADES RELACIONADAS DEL GOBIERNO DE
LA REPÚBLICA DE GUATEMALA
SOBRE
PROYECTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA
EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE
LOS COMITÉS DE AUTO-GESTIÓN TURÍSTICA DE GUATEMALA

El Equipo de Evaluación Intermedia (de ahora en adelante referido como "El Equipo") organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (de ahora en adelante referida como "JICA") dirigido por el Sr. Jiro INAMURA visitó la República de Guatemala del 21 al 28 de noviembre de 2009, con el propósito de realizar un estudio de evaluación intermedia para la Cooperación Técnica para el Desarrollo de las Capacidades de los Comités de Auto-gestión Turística en Guatemala (de ahora en adelante referida como "El Proyecto").

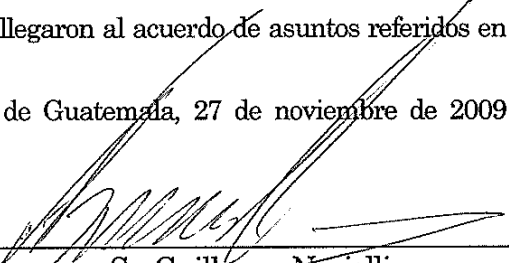
Durante su estadía en la República de Guatemala, "El Equipo" sostuvo una serie de conversaciones e intercambio de puntos de vista y compiló un informe de evaluación con las autoridades relacionadas del Gobierno de la República de Guatemala sobre los aspectos para la implementación exitosa de "El Proyecto."

Como resultado de la conversación, ambas partes llegaron al acuerdo de asuntos referidos en los documentos adjuntos.

Ciudad de Guatemala, 27 de noviembre de 2009

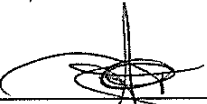


Sr. Jiro INAMURA
Líder, Equipo de Evaluación Intermedia,
Agencia de Cooperación Internacional del Japón
(JICA),
Japón



Sr. Guillermo Novielli
Sub Director
Instituto Guatemalteco de Turismo
(INGUAT)
República de Guatemala

Testigo de honor:



Sr. Fredy Salazar
Director de Gestión de la Cooperación Internacional, a. i.
Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
(SEGEPLAN)
República de Guatemala

DOCUMENTO ADJUNTO

1. Reconocimiento del Informe de Evaluación Intermedia

Ambas partes reconocen que el Informe de Evaluación Intermedia (de ahora en adelante referido como "El Informe") es apropiado y aceptan sus recomendaciones.

2. Recomendaciones:

Ambas partes estuvieron de acuerdo en que el proyecto deberá mantener el cronograma actual haciendo mayor énfasis en la sostenibilidad de los logros del mismo. Los siguientes aspectos fueron recomendados en "El Informe"

1. Asignación del nuevo funcionario de contraparte del INGUAT.
2. Involucramiento de las municipalidades locales en el proyecto.
3. Mayores consideraciones a la efectividad de la ejecución de la capacitación.
4. Hacer uso práctico del monitoreo basado en los resultados de los indicadores.
5. Aplicar las sugerencias contenidas en el informe de resultados del análisis de la situación actual, (marzo 2008) y análisis dentro del período del proyecto.
6. Cooperación técnica combinada con otros esquemas.
7. Preparación para la difusión de la experiencia del proyecto a otras regiones.
8. Fortalecimiento de la promoción de productos turísticos del área de ejecución.

3. Capacitación en Baja Verapaz

La parte japonesa señaló que el avance en Baja Verapaz está atrasado de acuerdo a lo programado. Ambas partes acordaron promover capacitaciones en Baja Verapaz.

4. Otros aportes del proyecto

Ambas partes confirmaron que, "El Proyecto" necesita aporte adicional, especialmente mercadeo, fomento municipal, estadísticas, y preparación para la difusión de experiencias de "El Proyecto" a otras regiones. JICA adquirió el compromiso de considerar presupuesto adicional para "El Proyecto" y la posibilidad de nuevos aportes después de regresar a la sede de JICA en Tokio.

La parte guatemalteca mencionó su plan para futuros aportes en el área de "El Proyecto".

La parte guatemalteca además mencionó que el INGUAT continuará las capacitaciones a los miembros de los CAT con la colaboración del INTECAP.

5. Seminario de Promoción en la Antigua Guatemala

La parte guatemalteca solicitó a la parte japonesa incluir el área de Izabal en el seminario de promoción en la Antigua Guatemala, considerando la posibilidad de que al

hacerlo facilitará el turismo en el área de “El Proyecto”.

La parte japonesa tomó en cuenta la solicitud y se comprometió a considerarla a su regreso a Japón.

6. Asignación de promotor de los CAT de Petén

La parte japonesa destacó la importancia del promotor de los CAT, y solicitó que la parte guatemalteca asigne un promotor a tiempo completo en Petén.

7. Modificación de la MDP (Matriz de Diseño del Proyecto)

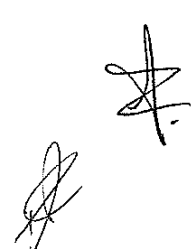
“El Equipo” mencionó y ambas partes compartieron que para el puesto de jefe(a) de “El Proyecto” deberá nombrarse a la Coordinadora Nacional de los CAT.

“El Equipo” mencionó, y ambas partes compartieron que el puesto de Project manager en la versión de inglés (Gerente del proyecto) en la MDP no corresponde a la División de Planeamiento, siendo lo correcto a la División de Desarrollo de Producto de acuerdo con el Registro de Discusiones (de ahora en adelante referido como “R/D”). Ambas partes acordaron la corrección en la MDP basándose en R/D firmada el 12 de febrero de 2007.

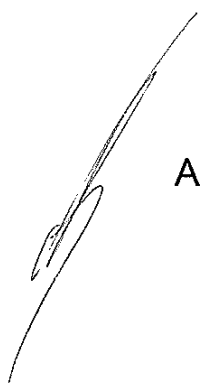
8. Evaluación Final

Ambas partes acordaron que la evaluación final debe realizarse aproximadamente tres (3) meses antes de que termine el proyecto. Ambas partes acordaron que la evaluación final se debe realizar conjuntamente con las partes, guatemalteca y japonesa.

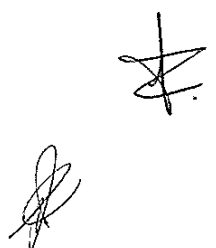
Documentos Adjuntos: Informe de Evaluación Intermedia
Una (1) copia corregida de la MDP



**Informe de la Evaluación Intermedia
del Proyecto de Cooperación Técnica
para el Desarrollo de las Capacidades de los
Comités de Autogestión Turística en Guatemala**



**Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)
y el
Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT)**



Cuadro de Contenidos

1. Introducción

1.1 Antecedentes y Objetivos del Estudio de Evaluación	1
1.2 Método del Estudio de Evaluación	1
1.3 Miembros del Equipo de Estudio de Evaluación de JICA	3
1.4 Cronograma del Estudio de Evaluación	3
1.5 Perfil del Proyecto	6

2. Avance del Proyecto

2.1 Aportes	7
2.2 Actividades Implementadas	9
2.3 Alcance de Resultados	10
2.4 Alcance de Propósitos del Proyecto	11
2.5 Aspectos relacionados al Proceso de Ejecución	12

3. Cinco Criterios de Evaluación

3.1 Incidencia	13
3.2 Efectividad	14
3.3 Eficiencia	14
3.4 Impacto	15
3.5 Sostenibilidad	

4. Conclusiones

4.1 Recomendaciones	17
4.2 Lecciones Aprendidas	19

Anexos

SICLAS

	Español		Inglés
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores	de	Guatemalan Exporter's Association
CAT	Comité de Autogestión Turística		Tourism Self-Management Committee
COCODE	Comité Comunitario de Desarrollo		Community Development Committee
CODEDE	Comité Departamental de Desarrollo	de	District Development Committee
COMUDE	Comité Municipal de Desarrollo		Municipal Development Committee
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo		Guatemala Tourist Commission
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad		Technical Institution for Training and Productivity
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón		Japan International Cooperation Agency
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación		Ministry of Agriculture, Livestock and Food
MINECO	Ministerio de Economía		Ministry of Economy
RNGG	Red Nacional de Grupos Gestores		National Network of Groups of Managers
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación y Programación		Secretary of Planning and Programming of the Presidency

1. Introducción

1.1 Antecedentes y Objetivos del Estudio de Evaluación

El Proyecto para el Desarrollo de las Capacidades de los Comités de Autogestión Turística en Guatemala iniciado el 11 de septiembre de 2007, y finalizará el 10 de septiembre de 2010. Con el período restante del proyecto de aproximadamente un año, el equipo de estudio de evaluación intermedia enviado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) hizo una visita a Guatemala del 15 al 30 de noviembre, 2009 con el propósito de examinar los logros y proceso del proyecto, enfocándose en la eficiencia e incidencia entre los Cinco Criterios de Evaluación. Basado en sus resultados, el plan original del proyecto podrá ser revisado y fortalecer la estructura del funcionamiento si fuera necesario. El estudio de evaluación intermedia se ha llevado a cabo en forma conjunta por el equipo de estudio de evaluación de JICA y las autoridades guatemaltecas involucradas.

Los objetivos del estudio de evaluación intermedia son los siguientes:

- (1) Revisar y evaluar los aportes, actividades y logros del proyecto;
- (2) Clarificar los problemas y temas que deben abordarse para la implementación exitosa del proyecto para el período restante; y
- (3) Hacer sugerencias para la mejor implementación del proyecto en el período restante y en el futuro.

1.2 Método del Estudio de Evaluación

Cinco Criterios de Evaluación

De conformidad con la directriz de "JICA para la Evaluación de Proyectos - Métodos Prácticos para la Evaluación del Proyecto -" como el de septiembre de 2004, el estudio de evaluación intermedia del proyecto se llevó a cabo en el siguiente proceso:

1. La Matriz de Diseño del Proyecto (PDM) fue adoptada como marco de ensayo de la evaluación intermedia, y los logros del proyecto fueron evaluados vis a vis respectivamente en relación a sus respectivos indicadores objetivamente verificables. El nivel de aportes y actividades fueron evaluadas en comparación con los niveles de resultados.
2. El análisis fue dirigido hacia los factores que promueven o inhiben los niveles de alcance incluyendo los aspectos relacionados a ambos: el diseño del proyecto y el proceso de implementación del proyecto.
3. La evaluación de los resultados del proyecto se llevó a cabo basada en los Cinco Criterios de Evaluación: incidencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
4. Recomendaciones para los involucrados en el proyecto para el período restante de ejecución y lecciones aprendidas fueron formuladas para futuros proyectos a ser implementados por los gobiernos de Guatemala y de Japón.

La definición de los cinco criterios de evaluación que se aplicaron en el análisis para el estudio de evaluación intermedia se describen en la siguiente tabla.

Definición de los Cinco Criterios de Evaluación de acuerdo a la Guía de Evaluación de JICA

Incidencia	Criterio para considerar la validez y necesidad de un proyecto con respecto a si los efectos esperados del mismo (o el propósito del proyecto y objetivo general) cumplen con las necesidades de los beneficiarios meta; si un proyecto de intervención es apropiado como una solución a los problemas en cuestión, si los contenidos de un proyecto son coherentes con las políticas; si las estrategias y enfoques del proyecto son pertinentes, y si un proyecto es justificado para ser implementado con los fondos públicos de la ODA (Asistencia Oficial para el Desarrollo).
Efectividad	Criterio para considerar si la implementación del proyecto ha beneficiado (o beneficiará) a los beneficiarios previstos o la sociedad objetivo.
Eficiencia	Criterio para considerar cómo los recursos económicos/insumos son convertidos en resultados. El enfoque principal está en la relación entre el costo del proyecto y efectos.
Impacto	Criterio para considerar los efectos del proyecto con la vista en los efectos a largo plazo incluyendo directos o indirectos, positivos o negativos, intencionales o no intencionales.
Sostenibilidad	Criterio para considerar si los efectos producidos continúan después de la ejecución del apoyo.

Método de Recolección de Datos

Tanto los datos cuantitativos y cualitativos fueron recolectados y utilizados para el análisis. Los datos fueron recolectados principalmente revisando los informes del proyecto y documentos, y un cuestionario de encuesta, y entrevistando a los involucrados en el proyecto. Los materiales revisados y las personas entrevistadas se describen a continuación.

Materiales revisados y personas entrevistadas

Materiales	Personas Entrevistadas
Informes del Proyecto y documentos <ul style="list-style-type: none"> • Informe Final del Plan Maestro de "El Estudio del Desarrollo Nacional de Turismo para la República de Guatemala" • Informe del Estudio Preliminar del Proyecto • Reporte Inicial • Informe de Resultados del Análisis de la Situación Actual • Reportes de Avance 1, 2, 3 • Línea Base e Informe de Monitoreo • Reportes de Avance 1 & 2 • Informe Mensual por Experto de JICA • Minutas de CCU (Consejo Consultivo Unido) 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertos japoneses asignados al proyecto • Funcionarios del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) • Funcionarios de INTECAP • Funcionarios de SEGEPLAN • Funcionarios de AGEXPORT • Miembros de los CAT (San Jerónimo, Purulhá, Camino Pokom, Cobán, Flores, Poptún y el Remate)
Otros materiales <ul style="list-style-type: none"> • Plan nacional de Guatemala 	

Fecha	Hora	Actividades	
		Sra. Hasegawa (Análisis de Evaluación)	Sr. Inamura (Líder) Srita. Ishida (Planificación)
26 de Nov. (Jue.)	9:00 PM	Reunión con INGUAT (Discusión del Borrador de la Minuta y del Informe de la Evaluación) • Reunión con expertos de JICA (24, 25 y 26 de noviembre)	
27 de Nov. (Vier.)	9:00-10:15 10:30-11:00 14:00-15:00 16:00-17:00	• Comité de Coordinación Conjunta • Firma de Minuta • Informe a la oficina de JICA • Informe a la embajada de Japón	
28 de Nov. (Sáb.)		<u>Ciudad de Guatemala (7 : 05) ⇒ Houston (9:59) (CO444)</u> <u>Houston (10 : 45) ⇒</u>	<u>Ciudad de Guatemala (8 : 00) ⇒ Los Ángeles (11:20) (DL 458)</u> <u>Los Ángeles (11 : 35) ⇒</u>
29 de Nov. (Dom.)			
30 de Nov. (Lun.)		<u>⇒Narita (15:45) (CO 007)</u>	<u>⇒Narita (16:25) (NH 005)</u>

1.5 Perfil del Proyecto

El perfil del proyecto es el siguiente.

Sitios de implementación del Proyecto: Departamentos de El Petén, Alta Verapaz y Baja Verapaz

Beneficiarios:

- Micro y pequeñas empresas del sector turismo de los departamentos de implementación y sus empleados
- Comités de Autogestión Turística: CAT (nivel municipal: 6 en El Petén y 8 en las Verapaces / nivel departamental: 1 y 2 en cada región)

Período de Ejecución : por 3 años a partir del 2007

Objetivo Superior

El turismo sostenible y la conservación de los recursos naturales y culturales, están promovidos y contribuyen al desarrollo económico, y a la reducción de la pobreza.

Objetivo del Proyecto

La capacidad gerencial de los Comités de Autogestión Turística está fortalecida, y se ofrece turismo basado en el uso de los recursos locales en las áreas de Las Verapaces y Petén.

Resultados Esperados

[Componente 1: Fortalecimiento de las Organizaciones]

1. Las funciones del Comité de Autogestión Turística están fortalecidas.
2. Los mecanismos para el apoyo cooperativo entre el sector público, comunidades, micros y pequeños empresarios del sector turismo, están consolidados.

[Componente 2: Desarrollo de Productos Turísticos]

Los productos y paquetes turísticos están identificados y definidos.

[Componente 3: Infraestructura y Servicios Turísticos]

Los servicios e infraestructura para recibir turistas, así como la conservación de los recursos turísticos, están mejorados.

[Componente 4: Mercadeo y Promoción]

Los productos y paquetes turísticos definidos, están reconocidos en los niveles nacionales e internacionales.

2. Avance del Proyecto

2.1 Aportes

Por la parte japonesa

Los aportes de la parte japonesa se han realizado de acuerdo a los "Informes de Discusiones" firmados entre el INGUAT y JICA así como a las "Minutas de Discusiones" intercambiadas entre las dos organizaciones. En noviembre de 2009, 6 expertos de JICA (1 experto a largo plazo y 5 expertos a corto plazo) han sido asignados al proyecto. Sus campos son el desarrollo del turismo regional, desarrollo de productos turísticos, mercadeo y publicidad, desarrollo comunitario, capacidad de desarrollo de la capacidad de organización, respectivamente. 6 contrapartes guatemaltecas del proyecto ya estaban capacitadas en Japón en julio del 2008, y 39 guatemaltecos involucrados en el proyecto también fueron capacitados en México en noviembre del 2009. Por el lado japonés se contrató a una secretaria en Cobán y a un piloto. También se ha proporcionado el equipo. La lista del equipo provisto se muestra en la siguiente tabla.

Equipo Proporcionado para el Proyecto en la Oficina de Cobán

No.	Equipment	Discription	Amount
1	Computadora de Escritorio	Pantalla, otros accesorios y Sistema Operativo incluido	1
2	Impresora	Impresora a color A3	1
3	Software ArcView 9	Licencia de Usuario Único	1
4	Video Cámara	Digital	1
5	Proyector		1
6	Cámara Digital		3
7	GPS Receptor para la Cámara Digital	ATP Photo Finder	3
8	Vehicle	Toyota Prado	1
9	Multi Function Printer	Color Inject Printer, Copy, Fax and Scanner	1
10	Laptop PC	Body Color: Red	1
11	Desktop PC	Display, other accessories and OS included	1
12	UPS Battery	Body Color: Black	4
13	External HD	500MB	1
14	Cabinet	Black	1
15	Pizarra Mixta	Blanco/Beige	1
16	Credensa	Black	1
17	Estantería	Black	1
18	Escritorio Secretarial	Black	1
19	Escritorio Ejecutivo	Black	1
20	Silla Secretarial	Black	1
21	Silla Secretarial con brazos	Black	1
22	Archivo de 3 gavetas con caja fuerte	Black	1
23	Escritorio para Computadora	Brown	1
24	Sillas Plásticas	Gray	6
25	Mesa Plástica	White	1
26	Banner JICA		1
27	Monitores pantalla plana	Black	2
28	Teclados	Black	2
29	Mouse	Black	2
30	Mouse Pad	Black	2
31	Respaldo de Bateria	Black	2
32	Procesadores core duo 2	Black	2
33	Disco Duro Externo de 500GB	Plateado	1
34	Laptop XPS1330	Red/Gray	1
35	Router	Black	1
36	Switch (conmutador) 8 puertos	Black	1
37	Multifuncional MFC-8460N	Gray	1
38	Guiotina 305mm modelo CL300	Gray/Brown	1

Por la parte guatemalteca

Los aportes de la parte guatemalteca han sido realizados de acuerdo a lo mencionado anteriormente "Informe de Discusiones" y las "Minutas de Discusiones." Las contrapartes han sido asignadas de acuerdo a lo planificado y los fondos de ejecución del Plan de Acción (construcción de infraestructura, equipamiento, publicidad, etc.), vehículo y piloto y costo local, tales como espacio para oficina, Etc. También fueron proporcionados.

2.2 Actividades Ejecutadas

La mayoría de las actividades del proyecto especificadas en el Diseño de Matriz del Proyecto (PDM) para este período han sido ejecutadas en gran medida en las fechas previstas. La ejecución para cada actividad está resumida en la siguiente tabla.

Actividades y su Estado de Ejecución

Actividades	Estado de Ejecución
<p>Actividades del Componente 1: Fortalecimiento de la Organización:</p> <p>1.1. Realizar diagnóstico (FODA) de funciones en instituciones relacionadas que incluyen INGUAT, INTECAP, FUNDESA, AGEXPORT, ONGs. (Que incluye revisión de los resultados del Estudios hecho por JICA en 2002, por JICA-FUNDESA en 2006, y por Contraparte Internacional en Petén.)</p> <p>1.2. Realizar diagnóstico organizacional de CAT e identificar problemas.</p> <p>1.3. Identificar apoyo necesario para fortalecimiento de CAT, Micro y Pequeñas empresas en el sector turismo, y las comunidades con iniciativas turísticas.</p> <p>1.4. Revisar la organización de CAT y definir el mecanismo de funcionamiento de apoyo que incluye división de responsabilidades, administración, financiamiento, planificación y monitoreo.</p> <p>1.5. Elaborar el Plan Estratégico de Turismo por cada CAT Departamental.</p> <p>1.6. Elaborar el Plan Operativo de cada CAT Departamental.</p> <p>1.7. Organizar y ejecutar capacitaciones de gestión basados en los resultados de los diagnósticos</p> <p>1.8. Establecer el mecanismo de apoyo intersectorial entre el sector público, comunidades, micros y pequeños empresarios del sector turismo.</p>	<p>Ejecutado</p> <p>Ejecutado¹</p> <p>Ejecutado</p> <p>Ejecutado</p> <p>Ejecutado</p> <p>Ejecutado</p> <p>En ejecución</p> <p>En ejecución</p>
<p>Actividades del Componente 2: Desarrollo de Producto Turístico:</p> <p>2.1. Elaborar Inventario de Atractivos turísticos, Actividades, Circuitos y Rutas. (Incluido - Dibujo del plano)</p> <p>2.2. Realizar Estudio de Mercado en el sector turismo para identificar Oferta y Demanda, que incluya estadísticas del sector turismo, perfil del turista, perfiles de proyectos y estudios de apoyo al sector turismo, y oportunidades de Inversión Turística y Asistencia Técnica.</p> <p>2.3. Realizar Estudio de iniciativas de inversión pública y privada, necesidades de formación y capacitación en turismo.</p> <p>2.4. Diseñar Plan de Mercadeo, encaminado a la reducción de la pobreza en el área del proyecto.</p> <p>2.5. Realizar capacitación según los resultados de los estudios 2.2. , 2.3. y el Plan de Mercadeo.</p> <p>2.6. Organizar un concurso anual de los proyectos de turismo (por categorías), para intercambiar ideas innovadoras y establecer la red local y nacional de turismo.</p>	<p>Ejecutado</p> <p>Ejecutado</p> <p>Ejecutado</p> <p>Ejecutado</p> <p>En ejecución</p> <p>A ser ejecutado</p>
<p>Actividades del Componente 3: Infraestructura y servicios turísticos:</p> <p>3.1. Diseñar el Plan de Infraestructura y Servicios Turísticos, identificado en el componente</p> <p>3.2. Elaborar manuales y ayudas visuales en español e idioma local y realizar capacitación para mejorar el manejo administrativo de recursos turísticos.</p> <p>3.3. Realizar recaudación de fondos y gestiones para el financiamiento.</p> <p>3.4. Ejecutar obra de servicios e infraestructura.</p>	<p>Ejecutado</p> <p>En ejecución</p> <p>En ejecución</p> <p>En ejecución</p>
<p>Actividades del Componente 4: Mercadeo y Promoción:</p> <p>4.1. Diseñar e implementar la estrategia de Promoción y comercialización del componente 2.1.</p> <p>4.2. Elaborar manuales y ayudas visuales en español e idioma local y realizar capacitación de Mercadeo y Promoción.</p> <p>4.3. Elaborar y distribuir materiales de promoción en los diferentes medios de comunicación.</p>	<p>Ejecutado</p> <p>En ejecución</p> <p>En ejecución</p>

¹ Se están utilizando los planes por parte de los CAT

Actividades	Estado de Ejecución
4.4. Realizar eventos de promoción.	En ejecución

2.3 Alcance de Resultados

La opinión de si cada resultado se ha alcanzado o no se puede hacer examinando la ejecución de los "Indicadores Objetivamente Verificables" en términos de cada componente. Los datos de cada indicador para cada componente se muestran a continuación

Componente 1: Fortalecimiento de la Organización

1. Las funciones de los Comités de Autogestión Turística están fortalecidas.
2. El mecanismo de apoyo cooperativo entre el sector público, comunidades, micro y pequeñas empresas del sector turístico.

Indicadores	Línea Base Mar.2008	2do. Sep.2008	3ro. Mar.2009	4to. Sep.2009	5to. Mar.2010
Número de Miembros CAT	371	371	371	432	-
Variedad en la Categoría de los Miembros de CAT	80	80	80	83	-

Componente 2: Desarrollo del Producto Turístico

Los productos turísticos y paquetes han sido identificados y definidos.

Indicadores	Línea Base Mar.2008	2do. Sep.2008	3ro. Mar.2009	4to. Sep.2009	5to. Mar.2010
Número de Productos Turísticos	0	0	0	136	-

Componente 3: Infraestructura y Servicios Turísticos:

Infraestructura y servicios para recibir turistas así como los recursos turísticos conservados, están mejorados.

Indicadores	Línea Base Mar.2008	2do. Sep.2008	3ro. Mar.2009	4to. Sep.2009	5to. Mar.2010
Número de Personas que han recibido capacitación	1,340	1,340	1,900	3,136	-
Número de proyectos concebidos y su avance.	53	53	53	62	-

Componente 4: Mercadeo y Promoción

Los productos y paquetes turísticos definidos, están reconocidos en los niveles nacionales e internacionales.

Indicadores	Línea Base Mar.2008	2do. Sep.2008	3ro. Mar.2009	4to. Sep.2009	5to. Mar.2010
Numero y variedades de materiales promoción turística	67	67	123	283	-
Variedad en tipos de clientes (segmentos de Mercado)	33	35	42	53	-

Basado en los resultados anteriores, la mayoría de los indicadores muestran un significativo crecimiento a septiembre de 2009; se puede decir que los resultados se lograron después de

Marzo de 2009, ya que fue el periodo en el cual se llevaron a cabo los programas de capacitación en cada CAT. Los resultados del proyecto parecen haber alcanzado un buen nivel en el segundo año, ya que en el primer año se sentaron las bases tomando en cuenta que el nivel de los beneficiarios era empírico o con poca experiencia.

Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas a algunos miembros del CAT, algunos casos afectaron los logros de las actividades de los CAT, se informó que algunos miembros de los CAT, se habían retirado de sus actividades después de recibir capacitación y que un promotor de CAT no había solicitado la implementación de la capacitación al INTECAP, aunque los miembros del CAT se lo habían solicitado.

2.4 Alcance de Propósitos del Proyecto

La opinión de si el objetivo del proyecto se ha alcanzado o no se puede hacer examinando la ejecución de los "Indicadores Objetivamente Verificables" en términos de "Objetivo Superior" y "Objetivo del Proyecto." El nivel de logro de los objetivos del proyecto se describe a continuación.

Objetivo Superior:

El turismo sostenible y la conservación de los recursos naturales y culturales, están promovidos y contribuyen al desarrollo económico y a la reducción de la pobreza.

Indicadores	Línea Base Mar.2008	2do. Sep.2008	3ro. Mar.2009	4to. Sep.2009	5to. Mar.2010
Número de visitantes a los sitios turísticos.	868,414	872,415	873,552	984,026	-
Número de establecimientos que han obtenido certificación ambiental	17	17	17	24	-

Objetivo del Proyecto:

La capacidad gerencial de los Comités de Autogestión Turística esta fortalecida, y se ofrece turismo basado en el uso de los recursos locales en las aéreas de las Verapaces y El Peten

Indicadores	Línea Base Mar.2008	2do. Sep.2008	3ro. Mar.2009	4to. Sep.2009	5to. Mar.2010
Escala de presupuesto anual de CAT	549,426	551,226	83,185	460,780	-
Número de empresas relacionadas al turismo	2,243	2,243	2,243	2,777	-
Número de empleados relacionados al turismo	6,614	6,612	6,612	8,090	-

Los indicadores para el objetivo del Proyecto también aumentaron en Septiembre de 2009, Los resultados de los logros por cada componente tienen un efecto significativo en el objetivo del proyecto.

2.5 Aspectos relacionados al Proceso de Ejecución

Hubo dos aspectos que se mejoraron en términos de la estructura de ejecución de ambos lados japonés y guatemalteco. El aspecto del lado japonés es la estructura de ejecución combinando un experto a largo plazo y el equipo de expertos a corto plazo. El experto a largo plazo es básicamente instruido por la oficina de JICA Guatemala, los expertos a corto plazo son básicamente instruidos por la sede de JICA. Debido a esta estructura de aplicación, surgieron algunos problemas estructurales en la primera etapa del proyecto desde entonces no hay asignaciones claras de funciones entre ellos. Especialmente, la diferente asignación del presupuesto del proyecto entre ellos causó dificultades en algún momento en el proceso de ejecución. Esta situación se ha mejorado en las etapas por los esfuerzos de ambas partes.

El aspecto por el lado guatemalteco es la participación del Gerente del Proyecto. En las "Minutas de Discusiones," el Jefe de Patrimonio Natural del INGUAT fue asignado al Jefe del departamento de planeamiento. Sin embargo, la División de Planificación no está directamente relacionada con la actividad práctica del CAT, entonces, fue difícil en cierta medida solicitar la participación activa de la División de Planificación en el proyecto. Causó una ejecución relativamente lenta de ejecución del proyecto en la primera etapa, pero el Gerente del Proyecto fue cambiado a Jefe de División de Producto y algunos Departamentos y Secciones bajo la División de Producto también se involucró en el proyecto, entonces este aspecto ha sido mejorado.

Además, hay un aspecto importante de mencionar en este proyecto. En el proyecto, los "Indicadores Objetivamente Verificables" se establecieron para el "Objetivo Superior," el "Objetivo del Proyecto" y "Resultados Esperados (Resultados)." El proyecto debe ser monitoreado de acuerdo a estos indicadores para percibir el nivel de sus alcances, sondeando el cambio de datos de estos indicadores. No obstante, en este proyecto los datos indicados han sido tomados, pero sus resultados no han sido objeto de uso práctico. Esto es, el monitoreo en sí, evidentemente se realizó, pero los resultados del monitoreo no se manejaron bien en este proyecto. Por eso, se desea sondear los datos obtenidos de los indicadores y modificar las actividades basados en los resultados, de ser necesario.

3. Evaluación de Cinco Criterios:

3.1 Incidencia

Incidencia en la Política Nacional de Guatemala

El turismo continúa siendo alta prioridad en la política nacional desde que se realizara el estudio preliminar del proyecto en Enero de 2007. El plan actual para Guatemala está basado en el “Plan de la Esperanza” lanzado en el año 2007, el cual está enfocado en la necesidad de construir una nación a través del dialogo del pueblo, a la vez que plantea un énfasis en el desarrollo social basado en las necesidades de los pueblos indígenas y los pobres. Los principios básicos se constituyen en cuatro columnas – (1) Solidaridad: reducción de la pobreza y desigualdad económica y construcción de la infraestructura social. (2) Gobernabilidad: mejoramiento de la seguridad por medio de medidas en contra del crimen organizado y las Maras (grupos juveniles criminales); (3) Productividad: atracción de la inversión extranjera y (4) Diplomacia: fortalecimiento de las relaciones económicas con Estados Unidos y los países vecinos, Los planes a mediano plazo enfocados al desarrollo total nacional hacia el años 2020, incluyendo los cuatro aspectos tales como (1) Seguridad y Legislación , (2) educación, (3) Desarrollo regional y (4) Salud y Alimentación, Otra política básica de Guatemala es el logro de las “Metas del Milenio”. Puesto que el objetivo superior y el objetivo del proyecto es que el turismo basado en el uso de los recursos locales que se está ejecutando y que el turismo sostenible contribuya al desarrollo económico y a la reducción de pobreza en Guatemala, el proyecto está alineado con estas políticas.

Incidencia con las Políticas de La Asistencia Oficial para el Desarrollo del Japón:

El objetivo Superior y el Objetivo del Proyecto son relevantes para el desarrollo local del turismo y la reducción de la pobreza, la cual está integrada en el marco referencial de asistencia para el sector turismo de JICA. El proyecto también es consistente con las políticas de asistencia oficial para el desarrollo de Japón para Guatemala, que ve el turismo como un sector clave para la asistencia y da un especial enfoque en el mejoramiento de la administración local. Viendo hacia el Plan de Proyecto de Desarrollo para Guatemala de JICA, que fue realizado en el año 2009, la asistencia en el sector turismo enfatiza el desarrollo turístico por medio del fortalecimiento de las capacidades de los administradores locales. El proyecto podría decirse se encuentra entre estos marcos referenciales estratégicos.

Incidencia sobre las necesidades locales

La importancia local y la atención que se han logrado en las comunidades para alcanzar el desarrollo turístico en las comunidades y la generación de ingresos, se han reflejado en la parte fundamental de este proyecto, turismo basado en el uso de los recursos locales. La intervención del proyecto contribuirá al desarrollo del turismo local como se muestra en el Objetivo Superior, Los cuestionarios, las encuestas y las entrevistas a los miembros de los CAT en las áreas del proyecto indican que el diseño del mismo se adapta a sus necesidades. Las áreas meta indican que el proyecto es apropiado para responder a los retos en el sector turismo.

Se puede decir que la relevancia del proyecto es muy alta ya que el proyecto tiene incidencia tanto en las necesidades Guatemaltecas y en las políticas de ayuda japonesas hacia Guatemala, Sin embargo en términos del desarrollo de las capacidades de los grupos objetivos CAT, hay una posibilidad de participación adicional de otras organizaciones tales como la municipalidad local, COCODE, CODEDE, COMUDE, RNGG y MAGA, que tienen bases más estables en la búsqueda del fortalecimiento del apoyo para la promoción y el desarrollo turístico en Guatemala.

3.2 Efectividad (Perspectiva)

Después de haber visto en la descripción de los logros del proyecto en los incisos “2.3 Alcance de Resultados” y en el inciso “2.4 Alcance de Propósitos del Proyecto.” Es razonable decir que las actividades del proyecto han sido en su mayoría alcanzadas y que han funcionado, pero que la aplicación de la capacitación a las actividades de los CAT queda como uno de los mayores retos para el período restante, conjuntamente con el desarrollo de capacidades por parte de los mismos. El equipo de estudio de evaluación llegó a la conclusión de que hay aspectos a ser clarificados oportunamente en la evaluación intermedia de manera que el proyecto sea exitoso al finalizar en septiembre de 2010- estableciendo un resultado visible del desarrollo de capacidades e implementación de capacitaciones a los CAT. Construyendo el “CAT modelo”, el cual puede ser divulgado en otras regiones y la interpretación del propósito del proyecto, (¿Qué tipo de situación se espera al finalizar la ejecución del proyecto?) es también necesario aclararlo antes de finalizar el proyecto.

Para una apropiada intervención para el desarrollo de las capacidades, un análisis de línea base debe ser realizado anteriormente a la implementación, conjuntamente entre las contrapartes y las partes interesadas. Para la formulación de una estrategia que incluya diferentes aspectos para el desarrollo de las capacidades es necesario guiar al país beneficiario, para que adopte el modelo exitoso durante el periodo de cooperación.

Además, de alguna forma debido a la dificultad para obtener la información, la relación entre la causa (ejecución del proyecto) y el efecto (desarrollo de las capacidades de los CAT) no ha sido verificable en el estudio de evaluación. Lamentablemente, la información obtenida del monitoreo, implicando la causa-efecto relacionado con la ejecución del proyecto y el desarrollo de las capacidades de los CAT no pudo ser clarificada en esta evaluación.

Como en las suposiciones clave formuladas en el MDP, cambio de una suposición importante para alcanzar el objetivo del proyecto y los resultados parece haberse realizado. A pesar de que la suposición clave de que “Las políticas Nacionales para el desarrollo turístico y los programas de inversión pública no serían afectados negativamente por la campaña electoral y el cambio de gobierno”, continúa sin cambio alguno, y la otra suposición que “Los desastres naturales y/o humanos que influyen negativamente en el movimiento turístico, no ocurrió” han influido negativamente en el proyecto en la disminución del turismo, la crisis mundial financiera y la influenza en este año. La suposición de que las “Condiciones de Seguridad en y alrededor de las áreas del proyecto se mantienen” también deben ser consideradas en vista de la situación actual de Guatemala.

Después de toda la efectividad del proyecto, puede ser evaluado como bueno, si los problemas arriba mencionados se resuelven.

3.3 Eficiencia

Como se menciona en el inciso “2.5 Aspectos Relacionados al Proceso de Ejecución” algunos problemas en la implementación de estructura y el sistema del proyecto han perturbado su apropiada implementación en la primera fase. Sin embargo, la situación ha mejorado por el esfuerzo de ambas partes tanto la guatemalteca como la japonesa, y los logros de resultados pueden ser obviamente alcanzados el segundo año del proyecto. Es razonable concluir basado en los resultados de las entrevistas a las contrapartes guatemaltecas y visitas de campo que los aportes de la parte japonesa y las actividades del proyecto han sido utilizados de forma eficiente.

Debe también prestarse atención a que se ha promovido la comunicación directa entre los expertos japoneses y las contrapartes guatemaltecas, durante la ejecución del proyecto. El compañerismo estable entre los expertos japoneses y las contrapartes guatemaltecas ha sido gradualmente desarrollado en los tres años del proceso de ejecución del proyecto. Los expertos

japoneses deben mantener su esfuerzo de construir buenas relaciones con la contraparte guatemalteca y enfocarse más en monitorear en su totalidad la implementación del proyecto y sus actividades de seguimiento. Esto podría contribuir con la apropiada implementación del proyecto en las áreas objetivo. El resultado de las entrevistas a las contrapartes guatemaltecas indican, que están satisfechos con los aportes de los expertos japoneses. Los expertos japoneses piensan que la disposición de la contraparte guatemalteca es satisfactoria luego de algunos cambios en su estructura de implementación.

En términos de la eficiencia, debe también ponerse atención en la cobertura del área objetivo. Ya que son tres departamentos, Alta Verapaz, Baja Verapaz y El Petén y cubren una extensa área, la cual es muy grande para ser manejada por el limitado grupo de expertos japoneses. Quienes tienen dificultades en implementar el proyecto debido a la extensa área comparado con el número de personal.

La eficiencia del proyecto se ha mejorado y sigue mejorando en la segunda etapa del proyecto.

3.4 Impacto (Perspectiva)

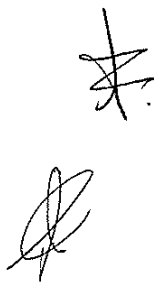
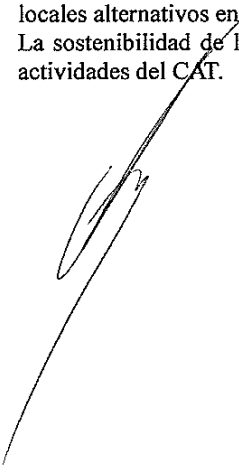
Los resultados del impacto dependen de la situación de cada CAT. Algunos CAT tendrán un fuerte impacto positivo en el futuro debido a su grado de motivación, energía y capacidad, son fuertes como organización. Algunos CAT han elaborado su plan para desarrollo turístico de sus regiones y estos planes ya se han puesto en práctica. Este sería un impacto positivo del proyecto, ya que muchos miembros de los CAT dijeron que su motivación había aumentado por el proyecto y que con la participación en el proyecto les ayudó valorar su identidad, sus ventajas y a identificar el potencial turístico en sus regiones. El concepto de Parador Turístico (Michi no Eki) está muy presente en los miembros de los CAT, de las áreas del proyecto. Las contrapartes guatemaltecas que visitaron Japón para capacitación visitaron el Parador Turístico y se trajeron esa idea a Guatemala. Las contrapartes de INGUAT están ahora considerando el darles las instalaciones para el Parador Turístico. Por otro lado, es difícil pensar que pudiera surgir algún impacto negativo por, durante y después de la ejecución del proyecto.

Sin embargo, debe hacerse notar, que a futuro los impactos resultantes pueden no coincidir necesariamente con los resultados esperados del proyecto. El deseo de algunos de los miembros de los CAT se relacionan a la obtención de ganancias personales, no al desarrollo económico y reducción de pobreza en Guatemala. A través de las entrevistas a las partes involucradas se evidenció que en el proyecto, la MDP (Matriz de Diseño del proyecto) no es bien conocida, especialmente por los miembros del CAT. Por lo cual, es necesario compartir el "Objetivo del Proyecto" y el Objetivo Superior, con los miembros del mismo, así mismo con las contrapartes del INGUAT, para asegurar que existan objetivos unificados del lado japonés y del lado guatemalteco. Los impactos positivos del proyecto son promisorios y no parece que existan impactos negativos.

3.5 Sostenibilidad (Expectativas)

Igual que las perspectivas de "impacto", la sostenibilidad del proyecto se cree que depende de la situación de cada CAT. Mientras algunos pueden tener sostenibilidad relativamente fuerte, para continuar después de la finalización del proyecto, algunos CAT pueden tener sostenibilidad débil si no hay seguimiento. Teniendo en cuenta el aspecto organizativo, puede deducirse que la sostenibilidad del proyecto luego de su finalización en el año 2010 es relativamente alta, siempre y cuando se tome en cuenta el aspecto cooperativo con otras organizaciones estables. En cuanto a la situación actual del desarrollo de las capacidades de los CAT se puede concluir que mas intervención de otras instituciones claves tales como las municipalidades deben ser el enfoque central en el período restante del proyecto. Se requieren medidas urgentes para asegurar la sostenibilidad de los CAT, son una revisión de factibilidad y eficiencia de aportes técnicos , como enlace entre las autoridades turísticas locales y las municipalidades e identificar recursos

locales alternativos en el caso que al revisar se dieran resultados negativos.
La sostenibilidad de los resultados será alta si el INGUAT establece funciones para apoyar las actividades del CAT.



4. Conclusiones

Para alcanzar los objetivos establecidos para la evaluación intermedia, el equipo de estudio de evaluación ha llevado a cabo una revisión de los documentos disponibles, así como entrevistas a las personas involucradas en los sitios del proyecto. En consecuencia, el equipo de estudio de evaluación ha prestado especial atención a los aspectos relacionados al desarrollo del turismo con el sistema y recursos guatemaltecos teniendo como experiencia la capacidad adquirida por el proyecto.

El equipo de estudio de evaluación puede concluir que el proyecto todavía tiene incidencia y los aportes, actividades implementadas, resultados y el objetivo del proyecto definido en la Matriz de Diseño del Proyecto (MDP) están algunos ejecutados o todavía en ejecución. Para el período restante del proyecto, el cual es aproximadamente de un año, los expertos japoneses y las contrapartes guatemaltecas seguir trabajando en coordinación para fortalecer a los CAT para lograr el desarrollo turístico de Guatemala.

Recomendaciones al proyecto y lecciones aprendidas del mismo se mencionarán a continuación.

4.1 Recomendaciones

Basándose en los resultados de la evaluación y otras reuniones con INGUAT, se hacen las siguientes seis recomendaciones principales.

1. Cambio de funcionario contraparte del INGUAT

Como se mencionó en el punto "2.5 Aspectos relacionados al Proceso de Ejecución," la estructura de ejecución del INGUAT al proyecto ha mejorado, sin embargo, para fortalecer mucho más la estructura y respaldar la efectividad y eficiencia del proyecto, se podría recomendar que el coordinadora nacional de los CAT debe nombrarse como el jefe del proyecto, persona clave como contraparte del proyecto.

2. Involucrar a la municipalidad local al proyecto

Una recomendación en términos de incidencia y sostenibilidad del proyecto, los CAT son pertinentes como grupo meta para el desarrollo de capacidades, puesto que existe a nivel de base y conoce bien las necesidades locales. los CAT son organizaciones integradas por representantes de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turístico del interior de la república, no tienen presupuesto propio y cuentan con el apoyo del Inguat y gestionan fondos con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y con la Cooperación Internacional. Esto podría dar lugar a una limitada implementación de actividades, hacer un mayor esfuerzo para que participe la municipalidad activamente en los CAT tal y como lo estipula el acuerdo de creación de los mismos, para respaldar del desarrollo turístico sostenible de Guatemala.

3. Consideraciones adicionales a la efectividad de la ejecución de la capacitación

Mientras se ejecutan las capacitaciones para el desarrollo de las capacidades de los CAT en el proyecto, hasta ahora, no ha habido resultado tangible. Es decir, cuáles son los resultados de la ejecución de la capacitación, no son tangibles en el proyecto. Solo el número de personas capacitadas y su nivel de satisfacción al recibir las mismas, no pueden expresar la efectividad de la capacitación en el sentido real del término. Por eso es difícil decir que la capacitación dada por el proyecto contribuyó a la cuantificación de resultados tangibles, lo cual aplica a otros proyectos. Los resultados claros de la capacitación deben ser más tomados en cuenta.

4. Acerca del uso práctico de la base de monitoreo en los resultados de los indicadores

Como se mencionó en el punto “2.5 Aspectos relacionados al Proceso de Ejecución,” hay un aspecto a mejorar en el proyecto sobre el uso de “Indicadores Objetivamente Verificables,” los cuales fueron establecidos por el “Objetivo Superior,” “Objetivo del Proyecto” y “Resultados Esperados (Logros).” El proyecto debería ser monitoreado de acuerdo a estos indicadores para comprobar el alcance de sus logros, examinando el cambio de datos de estos indicadores. Sin embargo, en este proyecto los datos indicados han sido tomados, pero sus resultados no han sido puestos en práctica. Sería oportuno evaluar los datos de los indicadores obtenidos y modificar las actividades basándose en los resultados, de ser necesario.

5. Aplicar las sugerencias contenidas en el informe de Resultados del Análisis de la Situación Actual, (marzo2008) y análisis dentro del período del proyecto

Se espera que se pongan en práctica en el período restante del proyecto las consideración a la segunda y tercera recomendación, las sugerencias del informe de Resultados del Análisis de la Situación Actual, (marzo2008) al inicio del proyecto, Muchas sugerencias útiles fueron manifestadas en esta informe, pero hasta ahora todavía no se han puesto en práctica. Se recomienda considerar la sugerencia, especialmente para la cooperación con el COCODE, CODEDE y COMUDE en el resto de período de tiempo del proyecto. Tomaremos en cuenta modelos exitosos que han incluido miembros CAT dentro del COCODE como el caso particular del El Remate Peten y socializarlo con otros CAT.

6. Cooperación técnica combinada con otros esquemas

Cuando la cooperación técnica viene acompañada con la construcción de infraestructura, el aspecto técnico de desarrollo de capacidades tiende a ser menos enfatizado, aunque tal aspecto es crítico para asegurar tanto la calidad del proyecto así como la sostenibilidad a su finalización. Sin embargo, a nivel del desarrollo turístico, la construcción de infraestructura es relativamente necesaria para efectivizar el proyecto, ya que el turismo es un asunto integral. Ambas partes deben buscar la posibilidad para el desarrollo de infraestructura turística, incluyendo el modelo japonés u otras agencias donantes.

7. Preparación de socialización de experiencias del proyecto a otras regiones

Se recomienda que se socialicen las experiencias del proyecto a otras regiones para permitirles que aprendan del know how que el proyecto tiene en otras regiones de Guatemala. En el período restante del proyecto, se sugiere que los expertos japoneses y las contrapartes del INGUAT se preparen para proceder a hacer los manuales de organización, funcionamiento para el promotor de turismo INGUAT CAT, para el CAT y la Coordinación Nacional CAT INGUAT, los cuales ya están en ejecución.

8. Fortalecimiento de la Promoción de Productos Turísticos del Área de Ejecución

El proyecto está ahora en la etapa de fortalecimiento de las actividades de promoción. Un ejemplo práctico de promoción es el seminario de turismo que se llevará a cabo en La Antigua Guatemala en el año 2010. En el seminario los miembros de los CAT de las Verapaces, Peten se verán beneficiados con la promoción del producto turístico de sus regiones y compartir con los participantes las prácticas que han sido funcionales del proyecto.

4.2 Lecciones Aprendidas

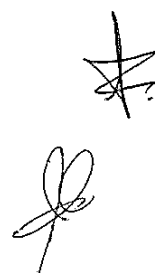
Hay lecciones aprendidas en la ejecución del proyecto. Las siguientes son lecciones obtenidas.

1. Aspectos de la estructura de la implementación , combinando un experto de JICA a largo plazo y un equipo de expertos de JICA a corto plazo

Como se mencionó en el punto “2.5 Aspectos relacionados al Proceso de Implementación,” este proyecto fue implementado por una estructura combinada de un experto a largo plazo y el equipo de expertos a corto plazo. Aunque la situación mejoró en etapas por esfuerzo de ambos lados, esta estructura causó una implementación ineficiente del proyecto, especialmente en la etapa inicial del mismo. Adicionalmente a las dificultades en los mecanismos de la ejecución del proyecto, las dificultades de comunicación entre los expertos son causales suficientes para afectar el flujo apropiado de la ejecución del proyecto, se puede decir, que una apropiada estructura en el equipo de expertos, es más eficiente para la implementación del proyecto

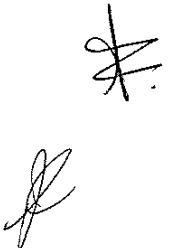
2. La importancia de Compartir Experiencias entre los CAT

El intercambio de experiencias por diferentes medios entre las partes involucradas puede algunas veces traer un efecto inesperado. Compartir buenas prácticas, estrategias y retos entre las partes, los entes claves de diferentes regiones y niveles (municipal, departamental, nacional) se ha comprobado que es muy efectivo para la promoción de la sana competencia y los efectos derivados entre las personas involucradas. Es recomendable que se realicen intercambios de experiencias y conocimientos por medio de reuniones periódicas, (talleres de revisión de avances a diferentes niveles) adicionalmente a los mapas y los folletos elaborados en coordinación con los CAT, que han sido ya publicados y distribuidos a los diferentes grupos involucrados.



Anexos

1. Plan Operativo
2. Hoja de Monitoreo
3. Número y Gastos de Capacitación en los CAT
4. Lista de logros de infraestructura y servicios turísticos, y promoción
5. Cuadro de Evaluación



Hoja de Monitoreo

Objetivo Superior	Cod.	Indicadores	Base	1er	2do	3er	4to
El turismo sostenible y la conservación de los recursos naturales y culturales, están promovidos y contribuyen al desarrollo económico, y a la reducción de la pobreza	C	Escala de presupuesto anual de	868,414	872,415	873,552	984,026	0
	D	Número de empresas en los sectores relacionados al turismo en el municipio	17	17	17	24	0
Objetivo del Proyecto	Cod.	Indicadores	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
(1) La capacidad gerencial de los Comités de Autogestión Turística está fortalecida	A	Escala de presupuesto anual de CAT	549,426	551,226	83,185	460,780	0
	B	Número de empresas en los sectores relacionados al turismo en el municipio	2,243	2,243	2,243	2,777	0
(2), y se ofrece turismo basado en el uso de los recursos locales en las áreas de Las Verapaces y Petén.		Número de empresas que han obtenido certificación en el	6,614	6,612	6,612	8,090	0
	Cod.	Indicadores	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
Resultados Esperados 1	E	Número de los miembros de CAT	371	371	371	432	0
(1) Las funciones del Comité de Autogestión Turística están fortalecidas.							
	F	Variedad en categorías de los miembros de CAT	80	80	80	83	0
Resultados Esperados 2	Cod.	Indicadores	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
Los productos y paquetes turísticos están identificados y definidos.	G	Número de productos turísticos en el municipio	0	0	0	136	0
Resultados Esperados 3	Cod.	Indicadores	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
(1) Los servicios e infraestructura para recibir turistas.	H	Número de gentes capacitados en el municipio	1,340	1,340	1,900	3,136	0
	I	Número de proyectos planeados, entregados, aprobados, y	53	53	53	62	0
Resultados Esperados 4	Cod.	Indicadores	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Mar.2010
Los productos y paquetes turísticos definidos, están reconocidos en los niveles nacionales e internacionales	J	Número de material de promoción turística	67	67	123	283	0
	K	Variedades de material de promoción turística	33	35	42	53	0
		Principales tipos de clientes					

Número y Gastos de Capacitación en los CAT

Area	Número de CAT	Año	Número de Capacitaciones	Número de Participantes	Horas de Capacitación	Gastos Compartidos		Aporte de los CAT
						JICA	INTECAP	
Baja Verapaz	3	2008	4	60	80	7,200	4,800	12,000
		Primera mitad del 2009	2	38	120	4,560	3,040	7,600
		Sub-total	6	98	200	11,760	33	67
Alta Verapaz	8	2008	20	336	380	40,320	26,880	67,200
		Primera mitad del 2009	19	386	1,191	38,166	25,444	63,610
		Sub-total	39	722	1,571	78,486	90	196
Peten	6	2008	18	322	318	15,706	10,497	26,128
		Primera mitad del 2009	19	330	665	25,350	16,900	42,250
		Sub-total	37	652	983	41,056	109	164
2008			42	718	778	63,226	42,177	105,328
Primera mitad del 2009			40	754	1976	68,076	45,384	113,460
Total	17		82	1,472	2,754	131,302	87	162

La primera mitad del 2009 es de abril a septiembre

Appendix 4

Listado de logros de infraestructura y servicios turísticos, y promoción

Infraestructura y servicios turísticos

Infraestructura a ser construida

(1) Cueva de Naj Tunich

Instalación en el panel de información

(2) EcoQuetzal

Instalación en el panel de información, área de descanso (INGUAT) y señalización (INGUAT)

(3) Catarata de Chilasco

Instalación de baranda a la catarata, renovación del centro de visitantes (INGUAT) y mantenimiento del sendero natural (INGUAT)

(4) Candelaria Camposanto

Renovación del centro de visitantes (INGUAT)

(5) Flores

Construcción de un nuevo centro de visitantes (INGUAT)

Mercadeo y Promoción

Mapas producidos

San Cristóbal Verapaz, Santa Cruz, Tactic

Mapas a ser producidos

San Jerónimo, Rabinal, Purulhá, Chamelco, San Pedro Carchá

Trifoliales a ser producidos

San Jerónimo, Rabinal, Purulhá, Chamelco, San Pedro Carchá

(INGUAT): Los fondos son provistos por INGUAT

**Cuadro para el Estudio de la Evaluación Intermedia
Proyecto de Cooperación Técnica para el Desarrollo de las Capacidades de los Comités de Autogestión Turística**

1. Verificación de Desempeño

Preguntas de la Encuesta	Preguntas de Evaluación		Métodos de Recopilación de Datos
	Subpreguntas de la encuesta		
Aportes	¿Se han implementado los aportes de acuerdo a lo planificado?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas
Resultados	¿Han sido fortalecidas las funciones de los CAT, y se ha establecido el mecanismo de apoyo cooperativo entre el sector público, comunidades, micro y pequeñas empresas del sector turismo?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas
	¿Han sido identificados y definidos los productos y paquetes turísticos?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas
	¿Han sido mejorados los servicios e infraestructura para recibir turistas y conservar los recursos turísticos?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas
Perspectivas de lograr los propósitos del proyecto	¿Han sido reconocidos los productos y paquetes turísticos a nivel nacional e internacional?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas
	¿Hay alguna perspectiva de que la capacidad de manejo de los CAT será fortalecida y que el turismo basado en el uso de los recursos locales en las áreas de las Verapaces y Petén será brindada?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas

2. Verificación del Proceso de Implementación

Preguntas de la Encuesta	Preguntas de Evaluación		Métodos de Recopilación de Datos
	Subpreguntas de la Encuesta		
Implementación de actividades	¿Han sido implementadas las actividades de la MDP de acuerdo a lo planificado?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas
Método de transferencia tecnológica	¿Hay alguna dificultad en el método de transferencia tecnológica?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas
Sistema de manejo del proyecto	¿Hay alguna dificultad en el sistema de monitoreo, proceso de toma de decisiones, función de la sede de JICA y oficina local, mecanismo de comunicación dentro del proyecto?	Expertos INGUAT	Revisión de material Entrevistas
Reconocimiento de la contraparte	¿Es el proyecto altamente reconocido en INGUAT, INTECAP?	Expertos INGUAT INTECAP	Revisión de material Entrevistas
Asignación de contraparte	¿El INGUAT, e INTECAP han asignado, puestos adecuados, como contrapartes?	Expertos INGUAT INTECAP	Revisión de material Entrevistas
Grado de participación de los CAT y organizaciones involucradas	¿Ha sido alta la participación de los CAT y de las organizaciones involucradas en el proyecto? ¿Es bastante reconocido el proyecto?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas
Atención a género	En el proceso de implementación del proceso del proyecto, es recopilada la información de género o los grupos minoritarios en la comunidad local y cualquier enfoque para lograr los efectos del proyecto?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos	Métodos de Recopilación de Datos
Preguntas de la Encuesta	Subpreguntas de la Encuesta		
Otras dificultades en el proceso de implementación	¿Se presentó alguna dificultad durante el proceso de implementación del proyecto? En su caso, ¿Cuál es la causa?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas

3. Cinco Criterios de Evaluación

Incidencia

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos	Métodos de Recopilación de Datos
Preguntas de Encuesta	Subpreguntas de Encuesta		
Consistencia con la política de desarrollo de Guatemala	Después del inicio del proyecto, ¿Ha habido algún cambio en la política nacional de Guatemala y en los planes de desarrollo? (¿Es el desarrollo del turismo todavía una política importante de Guatemala?)	INGUAT	Entrevistas
Consistencia con la política de Cooperación Externa de Japón	Después del inicio del proyecto, ¿Ha habido algún cambio en la política de cooperación externa y el plan de JICA para la implementación de su programa específico hacia Guatemala?	MOFA JICA	Revisión de material
Enfoque del proyecto	¿Es el proyecto conveniente como estrategia para producir efecto con respecto a los temas de desarrollo de campo y sector objetivo de Guatemala?	Expertos INGUAT	Revisión de material Entrevistas
Selección del grupo objetivo	¿Es apropiada la selección de los CAT como grupo objetivo para el desarrollo de las capacidades?	Expertos INGUAT	Revisión de material Entrevistas
	¿Es apropiada la selección de la región objetivo (las Verapaces y Petén)?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos	Métodos de Recopilación de Datos
Preguntas de Encuesta	Subpreguntas de Encuesta		
Efectos colaterales fuera del grupo objetivo	¿Hay efectos colaterales fuera del grupo objetivo?	Expertos INGUAT CAT	Entrevistas
Ventaja técnica de Japón	¿Tiene Japón ventaja técnica en el desarrollo del turismo? (compare con otras actividades de donantes en Guatemala)	Expertos INGUAT CAT	Entrevistas
	¿Tiene ventaja técnica Japón en capacidad de desarrollo? (compare con otras actividades de donantes en Guatemala)	Expertos INGUAT CAT	Entrevistas
Contexto del Proyecto	¿Ha habido cambios en el contexto del proyecto (política, economía, sociedad, Etc.) desde la evaluación previa?	Expertos INGUAT CAT	Entrevistas

Efectividad		Preguntas de Evaluación		Métodos de Recopilación de Datos	
Preguntas de Encuesta		Sub preguntas de encuesta		Fuente de Datos	
Logro de Resultados Provisión de capacitación de alta calidad	Referirse a "Verificación de Desempeño" tabla				
	¿Se ha provisto capacitación que llene las necesidades de los participantes?	Expertos INTECAP CAT		Revisión de material Entrevistas	
	¿Es efectiva la capacitación para el logro de los propósitos del proyecto?	Expertos INTECAP CAT		Revisión de material Entrevistas	
	¿Es alto el grado de satisfacción de la capacitación?	Expertos INTECAP CAT		Revisión de material Entrevistas	
Contribución de resultados a los logros de los propósitos del proyecto	Referirse a la tabla de "Verificación de Desempeño" tabla				
Otra contribución al logro de los propósitos del proyecto	¿Hay factores laterales que contribuyen al lado del proyecto?	Expertos INGUAT INTECAP CAT		Revisión de material Entrevistas	
Factores que inhiben el logro de los propósitos del proyecto	¿La definición de roles de trabajo del personal en la contraparte y los miembros del CAT tiene alguna influencia en la implementación del proyecto y sus efectos?	Expertos INGUAT INTECAP CAT		Revisión de material Entrevistas	
	¿Hay alguna otra influencia negativa?	Expertos INGUAT		Revisión de material	



Preguntas de Encuesta		Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos	Métodos de Recopilación de Datos
		Sub preguntas de encuesta		INTECAP CAT	Entrevistas
Eficiencia					
Preguntas de Encuesta		Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos	Métodos de Recopilación de Datos
		Subpreguntas de encuesta		Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas
Calidad, cantidad y tiempo de aportes vistos de los logros alcanzados	¿Fueron el número de expertos, sus campos de especialidad y tiempo asignado apropiados?		Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	
	¿Fueron apropiados los tipos, cantidad y tiempo de instalación del equipo proporcionado?		Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	
	¿Fue el número de participantes aceptados, campos, contenidos de capacitación, período de capacitación y tiempo de la aceptación de participantes apropiada?		Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	
	¿Fue el número de trabajadores, ubicación y destrezas de la contraparte apropiadas?		Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	
	¿Era apropiado el presupuesto del proyecto?		Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	
Costos comparado a proyectos	¿Ha estado contribuyendo la mejora de habilidades de los CAT a la efectividad del proyecto?		Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	
	¿Fueron los costos globales de inversión y el costo unitario para		INGUAT	Revisión de material Entrevistas	

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos	Métodos de Recopilación de Datos
Preguntas de Encuesta	Subpreguntas de encuesta		
similares	realizar una sesión de trabajo adecuada?	INTECAP CAT	material Entrevistas
Factores que inhiben la eficiencia del proyecto	¿Hay factores que inhiban la implementación del proyecto?	Expertos INGUAT INTECAP CAT	Revisión de material Entrevistas

Impacto

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos	Métodos de Recopilación de Datos
Preguntas de Encuesta	Subpreguntas de encuesta		
Perspectivas de alcance del objetivo general	¿Hay perspectivas que el turismo sostenible y la conservación de recursos turísticos naturales y culturales en la región sean promocionados? ¿Hay perspectivas que los efectos del objetivo anterior contribuyan al desarrollo económico y la reducción de pobreza?	Expertos INGUAT CAT Expertos INGUAT CAT	Entrevistas Entrevistas
Otros efectos colaterales	¿Hay impacto en las políticas y sistemas relacionados a la industria del turismo en Guatemala? Además del objetivo general y los propósitos del proyecto, hay algún otro impacto positivo que haya sido provocado por el proyecto? ¿Hay algún impacto negativo que haya sido provocado por el proyecto?	INGUAT Expertos INGUAT CAT	Entrevistas Entrevistas
Contribución del proyecto al	¿Hay una línea que diferencie nuestra cooperación con respecto a	Expertos	Revisión de

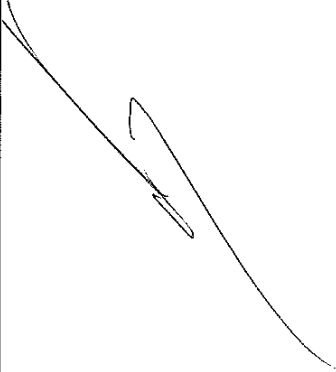
impacto producido	otros donantes y hay efectos de sinérgicos?	INGUAT CAT	material Entrevistas
	¿Cómo ha sido evaluado el efecto de la capacitación por parte de los participantes que la han recibido?	Expertos INTECAP CAT	Revisión de material Entrevistas
Desarrollo de los resultados del proyecto al impacto	¿Cuál resultado es el más efectivo en los resultados del proyecto y tendrá impacto al futuro desarrollo del turismo en Guatemala?	Expertos INGUAT CAT	Entrevistas

Sostenibilidad		Preguntas de Evaluación		Métodos de Recopilación de Datos		
Preguntas de Encuesta	Subpreguntas de encuesta	Fuente de Datos	Métodos de Recopilación de Datos	Fuente de Datos	Métodos de Recopilación de Datos	
Posición de los CAT en la industria del turismo	¿Es clara la posición de los CAT en la industria del turismo?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	
	Potencialidad de continuidad	¿Tienen los CAT el potencial para funcionamiento y manejo?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas
		¿Es buena la situación financiera de INGUAT, CAT?	INGUAT CAT	Entrevistas	INGUAT CAT	Entrevistas
		¿Es el presupuesto para los CAT sistematizado en el INGUAT?	INGUAT	Entrevistas	INGUAT	Entrevistas
	Establecimiento de técnicas de transferencia	¿Están llevándose a cabo los esfuerzos para la seguridad independiente de los recursos financieros sin contratiempo en los CAT?	INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas
¿Mejoró el contenido de las capacitaciones de los CAT?		Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	
¿Se socializarán las técnicas transferidas dentro del INGUAT y de los CAT?		Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	
Desarrollo del proyecto	¿Se le da mantenimiento y manejo apropiado al equipo?	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	Expertos INGUAT CAT	Revisión de material Entrevistas	
	¿Hay alguna sugerencia de cómo el desarrollo del turismo en Guatemala debería realizarse en el futuro, después de considerar	Expertos INGUAT	Entrevistas	Expertos INGUAT	Entrevistas	

9

	los resultados del proyecto. (Ejemplo: Necesidad de desarrollo del turismo comunitario).	CAT	
--	--	-----	--



A handwritten signature or mark located at the bottom right of the page.

Matriz de Diseño del Proyecto (MDP)

Proyecto de Cooperación Técnica para el Desarrollo de las Capacidades de los Comités de Autogestión Turística en Guatemala

Sitio de Implementación : Departamentos de El Petén, Alta y Baja Verapaz

Beneficiarios : Micro y pequeñas empresas del sector turismo de los departamentos de implementación y sus empleados.
Comités de Autogestión Turística: CATS (nivel municipal: 6 en El Petén y 8 en las Verapaces / nivel departamental: 1 y 2 en cada región) y los Centros Empresariales de Turismo: CETS (1 en El Petén y 1 en las Verapaces)

Período de Ejecución : De octubre de 2007 por 3 años

Entidad responsable : INGUAT

Descripción del Proyecto Objetivo Superior	IVOs	Medios de Verificación	Supuestos Claves
El turismo sostenible y la conservación de los recursos naturales y culturales, están promovidos y contribuyen al desarrollo económico, y a la reducción de la pobreza.	En las áreas del proyecto de implementación: - Número de visitantes a los sitios turísticos - Número de empresas que han obtenido certificación ambiental	- Estadísticas del INGUAT (estadística frontera, estadística hotelera, registración de empresas turísticas - Informes periódicos de los CATs	- Se mantiene la estabilidad macroeconómica
Objetivo del Proyecto La capacidad gerencial de los Comités de Autogestión Turística está fortalecida, y se ofrece turismo basado en el uso de los recursos locales en las áreas de Las Verapaces y Petén.	En las áreas del proyecto - Escala de presupuesto anual de CATs - Número de empresas/empleados en los sectores relacionados al turismo	- Informes periódicos de los CATs	- No ocurren eventos naturales y/o humanos que influyen en el movimiento turístico de manera negativa.
Resultados Esperados [Componente 1: Fortalecimiento de las Organizaciones] 1. Las funciones del Comité de Autogestión Turística están fortalecidas. 2. Los mecanismos para el apoyo cooperativo entre el sector público, comunidades, micros y pequeños empresarios del sector turismo, están consolidados.	- Número de los miembros de CATs - Variedad en categorías de los miembros de CATs	- Informes periódicos de los CATs	- Las políticas y los programas nacionales de desarrollo turístico e inversión pública no se ven afectados de manera negativa por la campaña electoral y el cambio de gobierno. - Se agiliza el proceso de legalización de CATS (CAT Departamental de Petén). - Se consiguen fondos para realizar proyectos de CATS.
[Componente 2: Desarrollo de Productos Turísticos] Los productos y paquetes turísticos están identificados y definidos.	- Número de productos turísticos	- Informes periódicos de los CATs	

<p>[Componente 3: Infraestructura y Servicios Turísticos] Los servicios e infraestructura para recibir turistas, así como la conservación de los recursos turísticos, están mejorados.</p> <p>[Componente 4: Mercadeo y Promoción] Los productos y paquetes turísticos definidos, están reconocidos en los niveles nacionales e internacionales.</p>	<p>- Número de gentes capacitados - Número de proyectos planeados, entregados, aprobados, y ejecutados</p> <p>- Número y variedades de material de promoción turística - Tipos de clientes</p>	<p>- Informes periódicos de los CATs</p> <p>- Informes periódicos de los CATs</p>		
<p>Actividades</p> <p>1.1. Realizar diagnóstico (FODA) de funciones en instituciones relacionadas que incluyen INGUAT, INTECAP, FUNDESA, AGEXPORT, ONGs. (que incluye revisión de los resultados del Estudios hecho por JICA en 2002, por JICA-FUNDESA en 2006, y por Contraparte Internacional en Petén.)</p> <p>1.2. Realizar diagnóstico organizacional de CATS e identificar problemas.</p> <p>1.3. Identificar apoyo necesario para fortalecimiento de CATS, Micro y Pequeñas empresas en el sector turismo, y las comunidades con iniciativas turísticas.</p> <p>1.4. Revisar la organización de CATS y definir el mecanismo de funcionamiento de apoyo que incluye división de responsabilidades, administración, financiamiento, planificación y monitoreo.</p> <p>1.5. Elaborar el Plan Estratégico de Turismo por cada CAT Departamental.</p> <p>1.6. Elaborar el Plan Operativo de cada CAT Departamental.</p> <p>1.7. Organizar y ejecutar capacitaciones de gestión basados en los resultados de los diagnósticos.</p> <p>1.8. Establecer el mecanismo de apoyo intersectorial entre el sector público, comunidades, micros y pequeños empresarios</p>		<p>Insuismo</p> <p>INGUAT</p> <p>Personal contraparte: (1) Director del Proyecto: Director del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) (2) Gerente del Proyecto: Jefe de la División de Desarrollo del Producto (INGUAT) (3) Jefe del Proyecto: La coordinadora nacional de CAT, INGUAT (4) Miembros del Proyecto: Jefe de la Sección del Estudio y Proyectos, INGUAT Jefe Sección de Patrimonio Cultural Jefe Departamento de Fomento</p>	<p>JICA</p> <p>- Experto de largo plazo (coordinación y desarrollo de capacidad organizacional) 36 MM (1persona x 36 M)</p>	<p>Precondición</p> <p>- Se mantiene la condición de seguridad en los sitios del proyecto y sus alrededores. - INGUAT mantiene la Política de Apoyo a CATS y el Gobierno de Guatemala sigue dando importancia al sector de turismo.</p>

<p>2.1. Elaborar Inventario de Atractivos turísticos, Actividades, Circuitos y Rutas. (Incluido - Dibujo del plano)</p> <p>2.2. Realizar Estudio de Mercado en el sector turismo para identificar Oferta y Demanda, que incluye estadísticas del sector turismo, perfil del turista, perfiles de proyectos y estudios de apoyo al sector turismo, y oportunidades de Inversión Turística y Asistencia Técnica.</p> <p>2.3. Realizar Estudio de iniciativas de inversión pública y privada, necesidades de formación y capacitación en turismo.</p> <p>2.4. Diseñar Plan de Mercadeo, encaminado a la reducción de la pobreza en el área del proyecto.</p> <p>2.5. Realizar capacitación según los resultados de los estudios 2.2. , 2.3. y el Plan de Mercadeo.</p> <p>2.6. Organizar un concurso anual de los proyectos de turismo (por categorías), para intercambiar ideas innovadoras y establecer la red local y nacional de turismo.</p>	<p>Promotores de CATS de las Verapaces y Petén, INGUAT Jefe del Área de Servicios Turísticos, INTECAP CAMTUR (5) Personal Administrativo: Empleados Administrativos, Secretarías / mecanógrafas, Conductores, Otros empleados de soporte necesarios</p> <p>- Fondos para ejecución del Plan de Acción (construcción de infraestructura, capacitaciones, equipamiento, promoción, etc.)</p> <p>- Vehículo y piloto</p> <p>- Costo local (espacio de oficina, Etc.)</p>	<p>- Expertos de corto plazo (desarrollo de turismo regional, desarrollo de productos turísticos/mercadeo/promoción, desarrollo social y regional (desarrollo de comunidades)) - Otros (gastos de subcontratos locales para capacitación y investigaciones)</p>
<p>3.1. Diseñar el Plan de Infraestructura y Servicios Turísticos, identificado en el componente 2.1.</p> <p>3.2. Elaborar manuales y ayudas visuales en español e idioma local y realizar capacitación para mejorar el manejo administrativo de recursos turísticos.</p> <p>3.3. Realizar recaudación de fondos y gestiones para el financiamiento.</p> <p>3.4. Ejecutar obra de servicios e infraestructura.</p>		
<p>4.1. Diseñar e implementar la estrategia de Promoción y comercialización del componente 2.1.</p> <p>4.2. Elaborar manuales y ayudas visuales en español e idioma local y realizar capacitación de Mercadeo y Promoción.</p> <p>4.3. Elaborar y distribuir materiales de promoción en los diferentes medios de comunicación.</p> <p>4.4. Realizar eventos de promoción.</p>	<p style="text-align: center;">INTECAP</p> <p>Capacitación</p> <p style="text-align: center;">Gobiernos locales</p> <p>Apoyo político, promoción</p>	<p style="text-align: center;">Universidades</p> <p>Asesoría técnica, investigaciones por los estudiantes</p> <p style="text-align: center;">ONGs</p> <p>FUNDESA-CETS (espacio de la oficina en Cobán (y Petén)), Contraparte Internacional, AGEXPORT, etc.</p>

2. 主要面談者リスト

主要面談者リスト

<p>INGUAT (グアテマラ観光 庁)</p>	<p>Mr. Roberto Robles Gonzales (観光庁長官) Mr. José Julio Díaz (商品開発局局長) Ms. Gloria Ralda (CAT コーディネーター) Ms. Lucrecia Gordillo (プロジェクト調査課課長) Ms. Cynthia Guillén (CAT 連絡課) Ms. Eugenia Escobar (促進・振興部部長) Ms. Alejandrina Silva (文化遺産課課長) Ms. Helene Schleeauf (アルタ・ベラパス県観光プロモーター)</p>
<p>INTECAP (グアテマラ職業 訓練庁)</p>	<p>Mr. Zoel Belteton (ベラパス地域担当) Ms. Virginia Sagastume (ペテン県担当)</p>
<p>SEGEPLAN (グアテマラ国家 計画庁)</p>	<p>Mr. Fredy Salazar (国際協力申請局局長) Ms. Leticia Ramirez (国際協力申請局)</p>
<p>AGEXPORT (グアテマラ輸出 振興協会)</p>	<p>Ms. Aida Fernandez (上席コーディネーター)</p>
<p>CAT (観光自治管理委 員会)</p>	<p>CAT San Jeronimo メンバー Ms. Magdala Sagastume (RNGG & CAT Purulha メンバー) CAT Camino Pokom (Santa Cruz, San Cristobal Verapaz, Tactic) メンバー CAT Coban メンバー CAT Chamelco メンバー CAT Chisec メンバー CAT Peten Itza (Flores)メンバー CAT Poptun メンバー CAT Remate メンバー</p>
<p>在グアテマラ 日本大使館</p>	<p>上野 久 (参事官)</p>
<p>JICA グアテマラ 事務所</p>	<p>佐々木 (所長) 青木 (次長) 伊藤 珠代 (企画調査員) Ms. Monica Alejandra Perez (現地事務所プロジェクト前担当)</p>
<p>日本人専門家</p>	<p>平林 啓記 専門家 (総括/地域観光開発) 遠井 大介 専門家 (業務調整/組織能力強化)</p>

3. 議事録

議事録

日時：2009年11月16日（月）11:00～13:30

場所：INGUAT（グアテマラ観光庁）本庁内プロジェクト事務所

出席者：平林専門家（プロジェクト・チーフ）、遠井専門家（長期専門家）、長谷川

内容：

- ・ プロジェクトのインプットは当初の計画どおり（プロジェクト・デザイン・マトリックス：PDM のとおり）に投入され、活動もこれまでの分はほぼ計画どおりに行われ、アウトプットも成果品ベースでは計画どおりに出ている。これまでの段階で、現状分析・計画づくりは完了し、現在は策定された計画と CAT（観光自治管理委員会）に対する CD（Capacity Development）を実施中である。活動とそれに伴うアウトプットは、プロジェクトの実施体制面での問題（後述）により最初遅れが出たこともあったが、今では改善され順調に進んでいる。
- ・ 本プロジェクトの能力強化の対象である CAT に関して、対象組織として最適であったかどうかという点では疑問が残る。地域に根付いた組織ではあるが、もともと基盤のしっかりした組織ではなく、独自の予算もないため、CAT によっては組織自体が有名無実であったり、幹部メンバーがすぐ交代したりして、せっかく CD を行ってもそれが根付かない結果となってしまうことがある。
- ・ CAT の代わりとして適当と考えられる組織は、Camtur（商工会議所）か地方自治体（Municipality）の観光課である。なぜこれらが対象組織として選ばれなかったのかは、Camtur の場合は、事前調査当時の政権下では、Camtur のトップが違う政党に属していたため当時の大統領と仲が悪く、前政権では組織自体が弱体化していたためである。しかし 2008 年 1 月に行われた大統領選で政権交代があり、現大統領の下で Camtur も復活を果たしたため、現在は組織として非常にしっかりとしている。Camtur の長所は、CAT に比べて設立の歴史が長く基盤がしっかりしていることと、会員からの会費で独自の予算も潤沢にあることだが、短所は会費が高いため、会員は裕福な企業などが多く、プロジェクトの支援対象としては合わない面がある。地方自治体の観光課の場合は、プロジェクト対象地域の地方自治体のなかに観光課自体がないところもあり、また INGUAT との結び付きも強くないため、選ばれなかったと思われる。しかしながら、プロジェクトで地方自治体の観光課を新たに創設して一から CD を行っていくという方法も、プロジェクト終了後の自立発展性の面では一番潜在性のある組織かもしれない。
- ・ CAT 担当部署が INGUAT 計画部内であったため、当初計画部中心にプロジェクト実施が行われたが、能力強化という当プロジェクトの活動内容と計画部の専門分野に整合性

がなく、事業実施が円滑に進まなかった。そのため振興部等、計画部以外の部署を事業実施に参加させることによって円滑に進むようになった。今回の評価調査を機会にミニッツ(M/M)で計画部以外の INGUAT 他部署の関与が必要であることを明文化したい。

- CAT に対する CD は順調に進んでいるが、やり方に関してより効果を上げる方法があったと思われる。現プロジェクトでの CD の方法としては、基本的に CAT 会員に対する研修を実施することによって能力を強化していくというやり方をとっており、この研修はすべて現地のグアテマラ人が講師であるため、グアテマラ内の人材における都市から地方への技術移転という要素が強い。これに加えて、JICA 専門家がそれぞれの専門分野に関する研修を行うという、日本のノウハウを現地に伝えるというやり方もとればより効果的だったと思う。しかしながら、そのやり方を行うには短期専門家の現 M/M (人/月) では期間が足りないため、M/M を増やすことが必要条件となる。
- 研修のプログラム内容については、あらかじめ CAT からの要望を考慮して参加者のニーズをくみ取ってプログラム内容を決めており、地域の観光資源にも配慮してプロジェクトに合わないものはやらないようにするなどのスクリーニングを行っている。プログラム実施の順番も、管理業務の研修から始めて次に応用的な研修を行うなどの配慮をしている。研修参加者の満足度も高い。
- 研修実施による CAT への技術移転・CD によって、CAT との仕事はやりやすくなった。特にプロモーション関係では、CAT の能力向上によって新たなイベントが実施されたりするなどの展開を見せている。
- JICA 専門家の実施体制について、本プロジェクトでは JICA 直営の長期専門家とコンサルタントチームによる短期専門家の組み合わせで行われているが、この体制における問題点がある。それは、基本的に長期専門家は JICA 現地事務所からの指示を仰ぎ、コンサルタントチームは JICA 本部からの指示を仰ぐことになっているが、これにより JICA との調整が二重となり、構造的にやりにくくなっている。また、プロジェクトの予算も二重管理となり、しかも長期専門家と短期専門家との間で互いの予算を組み合わせることができないので、物理的に効率が悪くなる短所があり、1つのコンサルタントチームで専門家を構成するようにした方が、作業効率の面では確実に良い。
- プロジェクトの予算は平均的であるが、M/M が短期専門家 1 人当たり年 3 カ月は少ない。また専門分野も足りず、サービス・ホスピタリティ系の専門分野を追加するとより効率的と思われる。また本プロジェクトでは、CAT の組織能力強化や観光商品の開発・プロモーションなどのソフト分野とインフラ系のハード分野が一緒になっているが、ソフトならソフト専門、ハードならハード専門と分けた方がより効率的である。
- 観光インフラ整備のコンポーネントについて、インフラ整備にはかなりの金額がかかるため、技プロでこのコンポーネントを入れることが適当かどうかは分からない。開発調査でインフラ整備についての調査を行って計画をつくり、有償で実施するという流れなら自然であるが、技プロであえてインフラのコンポーネントを入れても、実際にプロジ

- プロジェクトの予算で道路整備を行うことは不可能なので、成果が限られることになる。
- 本邦研修・メキシコでの第三国研修は非常に良かった。研修参加者の満足度も高く、研修後にプロジェクトに対する意欲が高まったと感じられる。
 - ジェンダー視点については、もともと観光セクターは女性の関与が高いセクターであり、INGUATのカウンターパートやCAT会員の構成を見ても女性が多いことは明らかである。それに加えて、プロジェクトでも女性専用の研修を用意したり、セミナーやワークショップなどの参加者構成ではジェンダーバランスに気を配ったりするなど、ジェンダーに配慮した調整を心掛けている。
 - プロジェクトの対象地域であるアルタ・ベラパス、バハ・ベラパス、ペテンは対象地域として妥当であるが、3地域全部を対象とするのは物理的な範囲が広すぎるため、本プロジェクトの期間・人員では効率が悪い。貧困削減に重点を置くならベラパス、観光振興に重点を置くならペテンというように、1地域を対象にして集中的に実施する方が効率は確実に良い。
 - 本プロジェクトを実施するのに日本として適切であったかという点において、観光セクターにおける日本のノウハウは、村おこしや地域振興、一村一品運動、道の駅の設立など、グアテマラに技術移転が可能で有益だと思われる。また、日本型の地域振興のやり方は他のドナーに比べてよりボトムアップ的である。CDとしても研修プログラムのなかに日本の品質管理の内容があり、この内容についてグアテマラ側の信頼が非常に高い。
 - プロジェクトの外部条件として、2008年の大統領選後の政権交代が挙げられる（上記の体制変化による影響）。また去年から今年にかけては、世界的金融危機及び新型インフルエンザにより観光客の入り込み数が落ちている。治安はプロジェクト開始当初と比べて若干悪化しているが、それが観光客減の直接の原因となっているとは考えにくい。

日時：2009年11月20日（金）13:00～14:00

場所：Hotel Maya International

出席者：平林専門家（プロジェクト・チーフ）、長谷川

内容：（前出の専門家チームへのヒアリングの続き）

- ・ プロジェクト終了後のインパクトに関しては、それぞれの CAT による。何のインパクトも生じない CAT もあれば、大きなインパクトが生じる CAT もあると思う。観光資源と比較して考えると、一番潜在性のある CAT は Poptun だと思う。Flores に比べて少ない観光資源のなかでがんばっており、何より市側と協力できていることが強みである。
- ・ 他のインパクトとして、実施した研修が今後どこかで生きてくる可能性は大いにある。可能性はいろいろあるが、プロジェクト目標である貧困削減への貢献ということであれば、研修の成果が現金収入につながるハンドクラフトのインパクトが一番可能性がある。プロジェクトでもその点を考慮し、ハンドクラフトの研修に力を入れたつもりである。
- ・ 他のインパクト発現要素として挙げられるのは、プロジェクトによる県内の CAT 間の連携、他県との交流、「道の駅」のコンセプトが広がったことである。CAT メンバーによる他の CAT と交流ができたことの評価は高い。
- ・ 他ドナーとの連携・相乗効果という面では、Poptun においてドイツ技術協力公社（GTZ）のプロジェクトと本プロジェクトの観光がらみの支援が組み合わさってうまくいった例がある。直接 GTZ と一緒に実施したわけではないため、想定外の効果ではあるが、良い実例になる。ほかにも本プロジェクトでは RNGG（民生委員会事務局）、Counterpart International、AGEXPORT（グアテマラ輸出振興協会）など、NGO 等との連携が多くあり、今後のこれらの相乗効果は期待できる。
- ・ 本国研修・第三国研修に対する参加者の評価が非常に高い。特に第三国研修のメキシコ研修の方が参加人数も多かったため、今後生きてくる期待が高い。本国研修では、INGUAT 職員よりも CAT メンバーなど、現地レベルの人にしてもよかったかもしれない。
- ・ 今後の自立発展性は、これもそれぞれの CAT によるが、発展性を高めるには CAT に市の担当者を入れるとよいと思う。それぞれの市で CAT は調整機関として存在し、実施機関はあくまで市が担うという形が自立発展性のためにはよい。CAT に資金を与え、CAT 自身が実施機関になる必要はない。そのため CAT には事務能力があれば十分で、高度な運営能力は必要ないと思う。
- ・ INGUAT の資金は良好であると思う。CAT には上記の理由から資金がなくても調整機能は果たせるため、下手に資金を与えなくてもよいと思う。そのため INGUAT から CAT への支援としては資金援助ではなく、能力のあるプロモーターを配置するなどの

技術支援、共同でやっという精神的な支援の方が重要。INGUATはCATを通して市レベルでのプロジェクトを実施すべきで、それにより農村部への支援を増やすべきと考える。

- 本プロジェクトで行われた技術移転は、今後CAT内で大いに普及していくと思う。具体的な例としては、「道の駅」のコンセプト、メキシコ研修で得たお金の作り方のノウハウ、地図作りを通して何が自分たちの観光資源なのかを知ったこと、作成した地図に広告を載せること、各CATで作成しているマスタープランなどが挙げられる。
- 今後の自立発展性のカギとなるのは、市役所の抱き込みである。本プロジェクトのスコープが県レベルでの計画づくりであったため、県のアクション・プランを作成したが、市町村レベルで作成すべき。そのための計画づくりの比重を高めるべきである。その点において、最初のミニッツで市が入っていればよかった。FloresのようにCATでマスタープランをつくっているところがあるが、他地域でも同じようなことをやれば市も動き出すかもしれない。また、インフラができるスキームを入れることもカギとなる。観光にはインフラの整備が欠かせない。開発調査でマスタープランを作成して本技プロが実施されたが、効率の面でいえば、有償から始め、技プロで補強していく方が効率的かもしれない。

日時：2009年11月16日（月）14:30～16:30

場所：INGUAT オフィス会議室

出席者：Mr. José Julio Díaz（INGUAT 商品開発局局长）

Ms. Gloria Ralda（INGUAT・CAT コーディネーター）

Ms. Lucrecia Gordillo（INGUAT プロジェクト調査課課長）

Ms. Cynthia Guillén（INGUAT・CAT 連絡課）

Ms. Eugenia Escobar（INGUAT 促進・振興部部長）

Ms. Alejandrina Silva（INGUAT 文化遺産課課長）

伊藤企画調査員、平林専門家（プロジェクト・チーフ）、遠井専門家（長期専門家）、

Mr. Carlos Espinoza（プロジェクト通訳）、Ms. Mirella Guzmán（評価調査通訳）、

長谷川

内容：

- ・ 文化遺産課ではハンドクラフト全般を担当し、ハンドクラフトの開発とコミュニティ・ツーリズムの促進などを、促進・振興部と連携して行っている。直近の活動予定としては、促進・振興部との共同開催で、ベラパス地域において地域料理やハンドクラフト、民芸品などのイベントを CAT と協力して行っていく予定である。
- ・ CAT コーディネーターの役割は、全国の CAT の活動を管轄することであり、プロジェクト対象地域であるペテン、アルタ・ベラパス、バハ・ベラパスの3県も含んでいる。各県には INGUAT より観光プロモーターが配置され、観光プロモーターが CAT リーダーとそれぞれの地域の活動を調整している。CAT による活動では、レストラン、観光事業者、タクシードライバー、ハンドクラフト職人、観光中小零細企業などを統括することによって、国の観光関連活動を促進することをめざしている。
- ・ JICA 専門家とカウンターパートであるわれわれ INGUAT 職員は、これまでベラパス地域及びペテンにおいてよく連携してきたと思う。そして特に強調したいのは、今まで INGUAT では他の部局・課の職員との間で交流はあまりなかったが、プロジェクトのお陰で他の部局・課の職員同士の交流ができ、コミュニケーションが促進されたことは、大変よい結果であると感じている。
- ・ グアテマラにおいて、ハンドクラフトとコミュニティ・ツーリズムは興味深い観光材料であり、これらの受益者は活動をポジティブなものとしてとらえており、プロジェクトで行っている研修にも満足している。コミュニティ・ツーリズムは実施を予定している7つのコミュニティのうち2つで既に行っており、うまくいっている。他のコミュニティでの実施も様子をうかがっており、フォローアップを12月と1月に行う予定である。今後、コミュニティにおける料理に関する研修をプロジェクトで行う予定である。研修は INTECAP（グアテマラ職業訓練庁）の研修サービスを活用している。ハンドクラフトやコミュニティ・ツーリズムの利点は女性の参加度が高いことであり、

女性の主な仕事であるハンドクラフトや織物の制作に利益が出ることである。

- JICA と共にプロジェクトを実施していくことは、われわれにとって有意義である。それは彼らのやり方が、われわれが何を持っており、どこに進んでいくべきかの提案や意見を述べる機会を与えてくれるからである。ペテンでは今までにも提案が行われていたが、今はベラパス地域でも行われている。彼らはこのやり方に満足している。
- JICA 専門家とは言葉の違いにもかかわらず、チームとしてお互いよく理解し合っている。われわれは彼らがプロジェクトとしてできること、できないことというのはよく分かっているつもりである。
- メキシコ研修は大変有意義であった。研修の実施にあたっては JICA 専門家に大変お世話になり、彼らの仕事のやり方が勉強にもなった。この研修によって、われわれは観光セクターにかかわるさまざまな人々と経験を共有する機会を得ることができ、メキシコから学んだこととペテンやベラパス地域における経験を交換するために、Riviera Maya という企業の研修旅行を受け入れる約束をした。
- メキシコ研修では 40 人近くの参加者がいたが、そこではお互いの人生経験や成功体験なども共有する機会があった。各地のツアーオペレーターが交流する機会ももてた。AGEXPORT がアンティグアで開催する「New Crafts of the World 2009」というハンドクラフト関連のイベントに出席する機会も得た。
- 今はプロモーションとマーケティングを強化すべき段階にきており、プロジェクトで作成する予定の各地域の地図は完成しつつある。作成した地図は、選んだ観光地域に配布される予定である。市と CAT は周辺の観光開発のための計画づくりを行うことを目的とした研修を実施する予定であり、その他の研修の需要もある。料理サービスなど異なるコースの需要があり、ハンドクラフトや民芸品の研修も必要性が高い。
- 観光インフラ、料理、ハンドクラフトの 3 つの課題は、ベラパス地域で特に強化する必要がある。この地域において、観光プロモーションにより得た収入で人々の生活を向上させることが必要である。
- Naj Tunish 洞窟は、グアテマラで 5 番目に多くの旅行者が訪れる場所である。Chicabná のプロジェクトは、JICA がサポートに参加してくれた。本プロジェクトは 2 年間続いており、われわれは更なる契約を結ぶことを望んでおり、プロジェクトで得た経験を他の地域にも応用していきたいと思っている。われわれとしては、JICA に契約を延長してもらうことを望んでおり、Quetzaltenango、San Marcos、Huehuetenango、Quiché の地域を含めて、これらの地域が認識されるようになることを希望する。
- 地方自治体開発のためにも市を巻き込んでいくことは重要であるが、これは INGUAT の業務とは離れる。INFOM という市の育成・助成機関があり、INGUAT と INFOM、SEGEPLAN（グアテマラ国家計画庁）は 2005 年以来、共同で組織委員会を形成している。

日時：2009年11月17日（火）8:00～9:00

場所：INGUAT 本庁内プロジェクト事務所

出席者：Ms. Aida Fernandez（AGEXPORT 上席コーディネーター）

遠井専門家（長期専門家）、Ms. Mirella Guzmán（評価調査通訳）、長谷川

内容：

- ・ 当機関は輸出品の促進を担う NPO で、設立から 27 年が経つ。17 のセクションから成り、そのうちハンドクラフトを扱うセクションで、マーケティングとプロモーションに関して INGUAT-JICA プロジェクトと協力している。他の地域は多くのドナーにサポートされているが、ペテンとベラパス地域は当機関にとっても新しい地域である。
- ・ ペテンとベラパス地域にはたくさんの織物民芸品があるが、アクセスがよくないことからあまり観光客が訪れず、市場としては難しい地域である。
- ・ 当機関とプロジェクトで提供しているトレーニングでは、最初のプログラムデザインの段階で JICA 側とよく話し合っ考慮しているため、参加者のニーズを大いに満たしていると考え。参加者の数は多く、JICA によってプロジェクトの **socialization** が行われていることはよい。トレーニングの実施にあたっては当機関と JICA との間で個別に契約を結び、この 10 月からトレーニングを開始し、来年 3 月まで続ける。
- ・ トレーナーは当機関が雇用している技術者で、ハンドクラフトのトレーナー中で 80% が女性であり、木彫りや陶器などのトレーナー 20% が男性である。オランダ人のトレーナーもおり、国際的に通用するデザインを提供してもらっている。
- ・ トレーニング受講者のモチベーションを維持するには、活動がマーケットに結び付き、ビジネスチャンスにつながる事が重要である。
- ・ プロジェクトで提供するトレーニングのコース内容は、受講者が実際にマーケットにアクセスしやすいツールをたくさん用意しているため、本トレーニングはプロジェクトの目標達成に非常に効果的である。
- ・ 当機関では、予算は 76 の会員からの会費と物品販売で得たお金で構成されている。
- ・ CATs とはトレーニングの実施でよくコンタクトを取っており、今後も特にアルタ・ベラパスとはコンタクトを取り続けるつもりである。彼らに対する利益提供が必要と感じている。
- ・ 当機関は JICA とデンマークから援助を受けているが、デンマークからはより大きな **equipment** の予算を受け取っていて、期間も 18 カ月にわたる。JICA とはトレーニングの提供とハンドクラフトのマーケティングの面で協力している。
- ・ 作成したハンドクラフトは品物にもよるが、外国の観光客に 8 ドル程度で売っていて、材料費に 5 ドルほどかかる場合もある。人気のあるハンドクラフトは織物でできたテーブルクロスやコースター、ナプキン、バッグなどである。

日時：2009年11月17日（火）11:30～12:00

場所：SEGEPLAN 事務所

出席者：Mr. Fredy Salazar（SEGEPLAN 国際協力申請局局长）

Ms. Leticia Ramirez（SEGEPLAN 国際協力申請局）

平林専門家（プロジェクト・チーフ）、

Ms. Monica Alejandra Perez（JICA グアテマラ事務所）、

Ms. Mirella Guzmán（評価調査通訳）、長谷川

内容：

- ・ 観光はグアテマラにとって発展のためのリソースであり、非常に重要である。観光を国家戦略とする位置づけに変更はない。
- ・ 観光開発は多くの要素を統合した総合的なものであるため、特に適切な戦略の立案が重要となる。
- ・ グアテマラは多くの魅力ある観光資源があり、観光における開発は大きな潜在性があると考える。
- ・ 持続可能な開発にはローカルの人々の生活水準が上がる事が含まなければならない。
- ・ グアテマラの観光分野には GTZ、オランダ、スペイン、台湾などが援助を行っており、それぞれの援助が効果を得ている。
- ・ 日本の援助の特徴としては、技術移転があり（他のドナーによる援助では建物建設のみもある）、モダリティーがある。非常にシステムティックに運営されている印象がある。約束ごととも期限がしっかりと守られている。
- ・ 現在、円借款で道路建設を行っているが、本プロジェクトの対象地域における道路の建設は有効と見込まれ、非常に興味がある。

上記、本プロジェクトの対象地域における道路の建設について、SEGEPLAN 担当者と非常に具体的な意見交換が行われる。平林専門家とモニカさんからプロジェクトの説明を受け、将来の有償による道路建設について、SEGEPLAN 側とあらためて議論を行うことを約束する。

日時：2009年11月18日（水）15:00～16:00

場所：INTECAP Caban 事務所

出席者：Mr. Zoel Belteton（INTECAP ベラパス地域担当）

Ms. Helene Schleeauf（アルタ・ベラパス県観光プロモーター）

Ms. Lorena Brenda Delgado（プロジェクト・コバン事務所秘書）

遠井専門家（長期専門家）、Ms. Mirella Guzmán（評価調査通訳）、長谷川

内容：

- ・ INTECAP が提供しているトレーニングの種類は多岐にわたるが、JICA プロジェクトで行っているトレーニングは、各 CAT から要望のあったものから INTECAP とプロジェクトで話し合って決めている。基本的に各 CAT のニーズを尊重するようにしている。
- ・ いくつかの CAT ではトレーニング実施の要望が高く、要望している種類もさまざまである。これまでのところ CAT のすべてのニーズを満たしてはいないかもしれないが、こちらで要望を待っているだけでなく、アイデアを提供する必要があると考えている。
- ・ いくつかの CAT からは、今までのところ全然レスポンスがないところもある（バハ・ベラパスでは観光プロモーターのところでトレーニングの実施要請が止まっており、まだ実施されていない）。ランキンでは市長が CAT をコントロールしたがる傾向があり、人々が市長の顔色をうかがっており、まだトレーニングの要請が来ていない。
- ・ CAT の今後の活動のために municipality を含めることは重要だと思う。今現在、介入していないのは政治的な理由のためで、municipality 側に観光に対するクリアなビジョンがないためである。
- ・ ベラパス地域において、INTECAP では JICA 以外に他のドナーからの支援は受けていない。NGO との共同実施はある。
- ・ 観光は人々にさまざまな機会を提供するものであり、非常に重要な産業であると考えられる。
- ・ CAT に対するトレーニングは現在、最終段階に来ており、今は評価の時である。単に満足度を数値で表すのではなく、トレーニングの成果をどのように実際に応用させていくかが大事であると考えている。
- ・ CAT のトレーニング受講者から 15 ケツァル徴収しているが、15 はシンボリックな意味があり、大事である。金額的にも適当であり、受講者自身が払うことによって、トレーニングに対する意識を高める効果がある。
- ・ 現在、INTECAP で実施しているトレーニングのうち、プロジェクトのトレーニングが占める割合は 30% くらい。
- ・ 現在の課題は、トレーニングで使用する機材が足りないこと。足りない機材はミシン、コンピュータ、料理用オーブンなどが挙げられる。特に地方でトレーニングを行う場合は INTECAP から機材を運んでいけないため、何度も各 municipality に機材の支援をリクエストしているが、いまだ協力は得られていない。

日時：2009年11月19日（木）14:30～15:30

場所：INTECAP Peten 事務所

出席者：Ms. Virginia Sagastume（INTECAP ペテン県担当）

平林専門家（プロジェクト・チーフ）、遠井専門家（長期専門家）、

Mr. Carlos Espinoza（プロジェクト通訳）、Ms. Mirella Guzmán（評価調査通訳）、
長谷川

内容：

- ・ 当機関からプロジェクトに対して行っていることはトレーニングの提供であり、CAT や INGUAT 担当者（観光プロモーター）と直接コミュニケーションをとり、トレーニング実施における計画・日程調整・ニーズの把握などを行っている。
- ・ プロジェクトによって、CAT の組織強化はなされていると思う。組織としてしっかりとしてきた印象がある。プロジェクトの実施によって、CAT メンバーが CAT の組織としての存在をより認識するようになり、自分たちがプロジェクトの重要な一部なのだという自覚が生まれた。
- ・ CAT のメンバーは既に観光セクターに従事している人たちなので、トレーニングを受けることによって自分たちの実際の仕事に役立てるというリアリティがあり、効果的である。彼らは自分たちのニーズもよく分かっている。
- ・ CAT に提供しているトレーニングの内容は **practical** であるため、効果は高いと考える。トレーニングの結果は彼らのニーズを満たしている。トレーニングを受けた人たちがそれを **replicate** していることがその証拠である。
- ・ JICA のプロジェクトはユニークであると思う。他のドナーのプロジェクトはハコモノ系がほとんどであるが、JICA のプロジェクトはソフト系である。
- ・ ペテン県では INTECAP から年に約 400 回のトレーニングを実施しているが、そのうちプロジェクトのトレーニングは 100～110 くらい。JICA とのトレーニング費用の負担割合は適切であると思う。
- ・ 問題点は、トレーニングで使用する機材が不足していること。特に織物や料理のトレーニングで機織り機・オーブンなどの機材が不足している。JICA 専門家と一緒に **municipality** に強くリクエストしているが、良い回答は得られていない。
- ・ 観光プロモーターとはトレーニングの実施に関して頻繁にコンタクトをとっていたが、1カ月前にプロモーターが異動になってしまったため、今は特に INGUAT 側とコミュニケーションがとられていない。
- ・ 今後の地域の観光開発には、コミュニティの関与が欠かせないと思う。コミュニティには高い **potential** があり、コミュニティのメンバーを積極的に巻き込むことによって、彼らにさまざまな機会を与えることができる。そのためにもコミュニティとの信頼関係を築くことが重要と考える。

各 CAT へのヒアリング記録

ヒアリング日時・場所・出席者

日時：2009年11月17日（火）18:30～20:00

場所：Hotel Tzalamaha ミーティングルーム

出席者：CAT San Jeronimo メンバー（5人）、
平林専門家（プロジェクト・チーフ）、遠井専門家（長期専門家）、
Mr. Carlos Espinoza（プロジェクト通訳）、Ms. Mirella Guzmán（評価調査通訳）、
長谷川

日時：2009年11月18日（水）9:30～10:30

場所：RNGG Purulha オフィス

出席者：Ms. Magdala Sagastume（RNGG & CAT Purulha メンバー）、
平林専門家（プロジェクト・チーフ）、遠井専門家（長期専門家）、
Mr. Carlos Espinoza（プロジェクト通訳）、Ms. Mirella Guzmán（評価調査通訳）、
長谷川

日時：2009年11月18日（水）11:30～13:00

場所：Park Hotel ミーティングルーム

出席者：CAT Camino Pokom (Santa Cruz, San Cristobal Verapaz, Tactic)メンバー（7人）、
Ms. Helene Schleeauf（アルタ・ベラパス県観光プロモーター）、
平林専門家（プロジェクト・チーフ）、遠井専門家（長期専門家）、
Mr. Carlos Espinoza（プロジェクト通訳）、Ms. Mirella Guzmán（評価調査通訳）、
長谷川

日時：2009年11月18日（水）18:00～20:00

場所：Hotel Al cazar Dona Victoria ミーティングルーム

出席者：CAT Coban, CAT Chamelco, CAT Chisec メンバー（約20人）、
Ms. Helene Schleeauf（アルタ・ベラパス県観光プロモーター）、
CAT Alta Verapaz メンバー、平林専門家（プロジェクト・チーフ）、
遠井専門家（長期専門家）、松岡専門家、石川専門家、
Mr. Carlos Espinoza（プロジェクト通訳）、Ms. Mirella Guzmán（評価調査通訳）、
長谷川

日時：2009年11月19日（木）17:00～19:00

日時：2009年11月19日（木）17:00～19:00

場所：Hotel Casa Amelia

出席者：CAT Peten Itza (Flores)メンバー（4人）、元ペテン県観光プロモーター、
Counterpart International メンバー、平林専門家（プロジェクト・チーフ）、
遠井専門家（長期専門家）、Mr. Carlos Espinoza（プロジェクト通訳）、
Ms. Mirella Guzmán（評価調査通訳）、長谷川

日時：2009年11月20日（金）10:00～11:00

場所：Hotel Finca Ixobel

出席者：CAT Poptun メンバー（4人）、INGUAT Peten 職員、
平林専門家（プロジェクト・チーフ）、遠井専門家（長期専門家）、
Mr. Carlos Espinoza（プロジェクト通訳）、Ms. Mirella Guzmán（評価調査通訳）、
長谷川

日時：2009年11月22日（日）12:00～14:00

場所：Hotel La Casa De Don David

出席者：CAT Remate 幹部メンバー（6人）、
平林専門家（プロジェクト・チーフ）、遠井専門家（長期専門家）、
JICA 産業開発部稲村次長（総括）、JICA 産業開発部石田（協力企画）

ヒアリングから得られた情報

CAT San Jeronimo

活動はそれほど活発でない。バハ・ベラパス県担当の観光プロモーター（INGUAT 所属）にトレーニングの要請を何度もするも、そこで止まってしまい、INTECAP に要請が届かないため、まだ一度もトレーニングが行われていない状態。幹部メンバーで時々集まって話し合いを行い、個別にもいろいろ促進活動を行おうとしているが、特に目立った成果は出ていない。本プロジェクト終了後の発展性も低いと思われる。

RNGG & CAT Purulha

RNGG と CAT の組織が混同していて、両組織に属しているメンバーも多い。どちらかというとなら RNGG に CAT が乗っ取られている状態。幹部メンバーは意欲的で、8つの活動計画書を作成し、上述のバハ・ベラパス県担当の観光プロモーターにトレーニングの要請をするも、ここでもやはりそこで止まってしまい、INTECAP に要請が届かないため、まだ一度もトレーニングが行われていない状態。市にも計画書の実施のためコンタクトをとっているが、反応は全然よくない。組織的にはしっかりしているが、計画実施のための何らかのサポートがなければ何も成果が生まれない可能性も。本プロジェクト終了後の発展性も低いと思われる。

CAT Camino Pokom (Santa Cruz, San Cristobal Verapaz, Tactic)

3つの市 CAT で連合をつくり、Camino Pokom（ポコンの道）をスローガンに活動をしている。CAT 名もこの名にしている。非常にアクティブな CAT で、トレーニングも順調に実施し、活動計画書も多数作成している。女性の幹部メンバーが多い。アルタ・ベラパス県担当の観光プロモーターとの関係もよく、幹部メンバーの彼女に対する信頼も厚い。市にも積極的にコンタクトをとって交渉を試みているが、市側からは何の支援も得られていない。この CAT は本プロジェクトにより組織化され活動を始めたため、この CAT の成果はプロジェクトによる効果だといえる。幹部メンバーたちが本プロジェクトのサポートなしでもやっていけるようにしたいと口にし、既にプロジェクト終了後の自立の道を考えているため、今後、実際にインパクトが生じるのかは分からないが、何か大きなインパクトが生じる可能性はあり、自立発展性も高いと思われる。

CAT Coban, CAT Chamelco, CAT Chisec

上述のアルタ・ベラパス県担当の観光プロモーターとの関係はよく、信頼関係が築かれている。本プロジェクト実施中、トレーニングは順調に実施され、活動もそれなりに積極的に行われているが、幹部メンバーの間に本プロジェクト終了後の見通しがなく、プロジェクトがなければ活動が止まってしまう可能性もある。活動の継続を援助に見いだす傾向

があり、自立発展性は低いと思われる。

CAT Peten Itza (Flores)

観光地 Flores 市にある CAT だが、名前は CAT Peten Itza としている。観光客の多い土地に位置する CAT で、主要メンバーはホテル経営者や地元の観光関係有力者、ツアーオペレーターなど、もともと観光に関するプロが集まった CAT であり、他の CAT と事情が大きく異なる。トレーニングも、INTECAP によるものではレベルが低く（メンバーの方が講師になれる水準）、もっと上のレベルのトレーニングを望んでいる。いわゆる「能力強化」というのはこの CAT には当てはまらない。各メンバーは実力者でも、本プロジェクト開始前は CAT 内の結び付きは弱かったが、プロジェクトがきっかけとなって幹部メンバーにおける意識が高まり、CAT として目標達成のために動いていこうと盛り上がっている。よって、「組織強化」は達成されている。自立発展性も高いと思われるが、しかしながら、彼らの目標とプロジェクトの目標には齟齬がみられ、彼らが今後目標を達成したとしても、プロジェクトの目標達成にはならない可能性もある。

CAT Poptun

メンバーの意欲は高く、活動も非常にアクティブ。トレーニングも積極的に実施し、本プロジェクト実施の前から CAT メンバーたちで独自に INTECAP 等によるトレーニングを受講していた。今までのトレーニングと本プロジェクトが始まってからのトレーニングでは、本プロジェクトでのトレーニングの方がオプションが多くてよいと言っている。ペテンでは観光というと Flores ばかりが取り上げられて、自分たちの地域は不利な地域であるが、何とかこの地域の魅力を伝えようとメンバー同士で工夫をしている。本プロジェクトによりペテンの CAT 全部が集まるワークショップが開かれたが、それにより他の CAT と交流ができ他の地域の事情も知ることができたことは非常に良い経験になった、と言っている。この CAT の特徴は市との関係ができていて、市側に積極的に働きかけて、3つの市が集まった自治体連合からプロジェクト実施のための技術的支援を受けるなど、市とのコミュニケーションが密である（これは GTZ による地方自治体プロジェクトの効果も大きい）。今後はもっとマーケティングやプロモーションに力を入れていきたいと言っている。活動計画書も作成し、実現のために市側にも働きかけている。本プロジェクト側への要望としては、ペテンに本プロジェクトの事務所がないため、コバンのようにペテンにも地方事務所があればもっと協力できてよいと言っている。この CAT では本プロジェクト終了後にも独自に活動を続けていく力が大いにあり、自立発展性は高いといえる。

CAT Remate

フローレス市にあり、フローレスと Tikal の中間地点に位置している CAT である。メンバー数は 30 名強で、ホテルやレストラン経営者、乗馬ツアーやバスツアー提供者、バス運

転手、民芸品業者等が加盟している。4年前に法人格を取得し、最近は市の援助を受け、湖の栈橋、シャワー・トイレ等の施設及び湖の汚染を防ぐ浄化施設等を建設した。現在 CAT としての収入はないが、これら施設を有料化することで収入を得ていきたいと考えている。

トレーニングは順調に実施されている。CAT メンバーからは、特に役立ったのは英語研修との意見があり、今後はパソコン研修を受講し、ホテルやレストランのホームページ（HP）を立ち上げたいとの希望をもっている（ホテルのお客の 90%は外国人で、既に HP を立ち上げているホテルでは予約の 60～70%は HP 経由とのこと）。

力のあるリーダーを中心に活動が行われており、プロジェクト終了後もある程度の自立発展性が見込める。